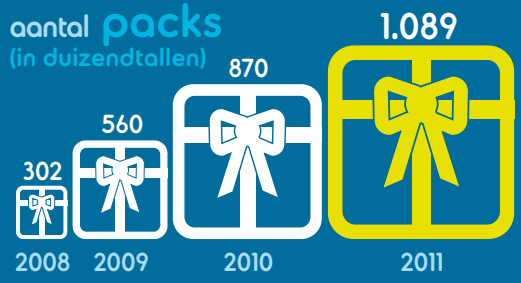
belgacom

1207
April
26
Tegen welk uur worden we verwacht voor mama's verjaardag ?
TVOveral
Op aanvraag-catalog
Profiel aanmake
Beveel me aan
Belgacom
leuk restaurant
romantische avond
maaltijd met de familie
bioscoop uitstap
JAARVERSLAG 2011
fon



5.478.000
mobiele klanten
(Proximus & Tango)

meer dan 50%
van de klanten
hebben hun mening over Belgacom bijgestuurd in positieve zin

1.590.000
internetklanten
privé & professioneel

+150%
klanten van internet voor smartphone

226.000
klanten met een mobiele-datakaart

Unieke complementariteit van onze netwerken

1.211.000
Belgacom TV-klanten

Belgacom TV-dekking

Blikvangers
2011

Onze onderneming sluit een belangrijk partnerschap met **Fon**, de grootste wifigemeenschap ter wereld. Nu al zijn er meer dan 500.000 wifihotspots beschikbaar in België.

Meer dan 81% van de Belgische bevolking kan nu van hogedefinitietelevisie en hoge downloadsnelheden genieten dankzij het **Broadway**-project.

HD

We streven ernaar om meer SME-klanten voor een Pack te laten kiezen door mobile in de mix op te nemen. Het resultaat: een heuse all-in-oneoplossing, die ook convergentie promoot.

Packs voor kmo's

Met Happy Time XL bellen onze klanten nu gratis met hun vaste lijn na 17 u en in het weekend naar alle vaste en mobiele nummers in België!

Nieuw aanbod

Inhoud

Dankzij een exclusieve overeenkomst met **Deezer** is Belgacom de eerste operator in België die onlinemuziek aanbiedt, met onbeperkte toegang tot meer dan 13 miljoen titels.

Klantevredenheid

We verbeteren onze diensten elke dag om het leven van onze klanten makkelijker te maken, en promoot onze SERVICE op radio en tv.

Web Experts

In het kader van onze initiatieven om de digitale kloof te verkleinen, lanceren we **"Web Experts"**, een educatief project dat jongeren aanspoort om hun internetkennis met ouderen te delen.
www.webexperts.be

Telindus International

Telindus International houdt zijn solide groeipad aan.
Telindus France neemt opslagspecialist Eudasys over.
Telindus Verenigde Koningrijk verwerft het beheer van het Virgin Media-netwerk in het kader van een belangrijk outsourcingcontract.

Onze Groep heeft een nieuwe applicatie, **“TV Overal”**, gelanceerd, die de klanten in staat stelt om overal en op verschillende toestellen tv te kijken. De klanten kunnen video op aanvraag, tv-zenders en door Belgacom gesponsorde voetbalwedstrijden bekijken op hun pc, tv of tablet, thuis of onderweg.

Innovatie

De nieuwe **Microsoft Office 365** en Mozy PC Backup: beide cloudoplossingen kenden een vliegende start in minder dan drie maanden.
En hun success groeit.

Microsoft® Office 365
Powered by Belgacom

Cloud

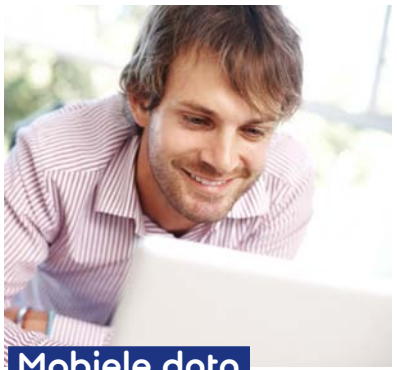
Belgacom neemt Wireless Technologies over, eigenaar van de verkooppunten van de **The Phone House**-keten in België. Deze overname laat ons toe nog dichter bij onze klanten te komen en nog beter op de verwachtingen van een voortdurend veranderende telecommarkt in te spelen.

Overname

The Phone House

De vervanging door Huawei-apparatuur, de snelste upgrade die in Europa werd doorgevoerd, werd vroeger dan gepland voltooid. Een kleine 4.000 antennesites kregen in een bestek van 14 maanden een upgrade.

HUAWEI



Mobiele data

Om zijn mobiele dataoffensief te ondersteunen, lanceerde we de **CRM Mobile**-applicatie, waarmee we inspelen op de behoeften van professionele klanten die geïnteresseerd zijn in een end-to-endoplossing.

We hebben een DEAL gesloten met **Samsung** om iedereen de mogelijkheid te geven overal online te gaan: we bieden thuis en onderweg toegang tot internet via een Samsung Galaxy-tablet.

Scarlet

Scarlet voegt data toe aan zijn mobiele aanbiedingen en lanceert daarnaast **“Me & Surf”** met mobiel internet: 1 GB volume om te surfen op het 3G-netwerk van Proximus voor 15 EUR per maand.

BICS

BICS heeft tot 100 miljoen sms'en per maand getransporteerd: van Europa over Afrika en het Midden-Oosten, naar exotische bestemmingen als Fiji en Papoea-Nieuw-Guinea.

Inhoud

02 Interview met Theo Dilissen
Klaar om nieuwe opportuniteiten te benutten

04 Interview met Didier Bellens
Het vaste en mobiele netwerk van Belgacom samen garant voor een ongeëvenaarde klantenervaring

06 Ons profiel

08 Operationele omgeving

18 Onze troeven

62 Het Belgacom-aandeel

68 Corporate governance

84 Beheersverslag

106 Glossarium

OM-SLAG Kerncijfers

30 Onze klanten

46 Onze medewerkers

52 Verantwoord ondernemen - MVO

Klaar om nieuwe opportuniteiten te benutten

Belgacom verkeert in goede vorm en is na een economisch moeilijk jaar klaar voor de toekomst. Ze beschikt over de juiste troeven om het nieuwe jaar succesvol door te komen.

Interview met
Theo Dilissen
Voorzitter van de Raad van Bestuur

Hoe is Belgacom dit economisch moeilijke jaar doorgekomen?

Hoewel het jaar werd overschaduwd door de economische crisis, mag Belgacom tevreden terugblikken op 2011. Onze aandacht ging telkens het eerst uit naar de klant. We hebben stappen gezet om ons aanbod eenvoudiger en toegankelijker te maken en goed in het straatbeeld te verankeren. We zullen onze leiderspositie versterken en het bestaande en potentiële klanten makkelijker maken om het exacte aanbod te verkrijgen dat zij wensen.

We komen ook dichter uit bij onze klanten dankzij kortere wachttijden in de callcenters. Zelfs bescheiden verbeteringen, zoals het opbellen van een klant net voor de technicus langskomt voor een thuisinterventie, zijn van belang voor de klant. Eén van de hoogtepunten in dit verband was de overname van de Belgische keten 'The Phone House'. Dit initiatief zal onze nabijheid voor de klant nog verhogen. De actie is een nieuwe illustratie van de klantgerichte strategie die we twee jaar geleden introduceerden. We hebben geïnvesteerd in instrumenten waarmee we kunnen nagaan in welke mate we onze doelstellingen halen.

De Raad van Bestuur zorgt ervoor dat de vooruitgang aanhoudt. De traditionele markt krimpt elk jaar met 2 tot 3%. We reageren daarop door almaar efficiënter gebruik te maken van resources en door ons aanbod van producten en diensten te innoveren.

We hebben onze cost base goed gemonitord en zijn er in geslaagd de sociale vrede te bewaren. We investeren in een goede werkrelatie met onze vakbonden en respecteren en waarderen de maatschappelijke rol die ze spelen.

Bent u er nog altijd zeker van dat we de juiste strategie volgen?

Ja. We hebben gedurfde beslissingen genomen die goed zijn uitgevallen.

In plaats van mee te lopen met de kudde, stapten we in een vruchtbaar partnerschap met Samsung en kozen we ervoor om return te creëren voor de aandeelhouder. Zoals gebleken is, heeft de samenwerking met Samsung spectaculaire resultaten opgeleverd voor Belgacom. Onze prijszetting is gebaseerd op dezelfde overtuiging: ondanks uitzonderlijke aanbiedingen van concurrenten is ons prijsniveau marktconform en leveren onze packs, bundels en kwalitatief hoogstaande diensten klantentrouw op, en financieel evenwicht voor de Groep.

Ondanks de harde tijden bleven we ook moedig investeren (777 miljoen EUR). Door onze aanhoudende investeringen in het glasvezelnetwerk en de nieuwste transmissietechnologie konden we innovaties als IPtv lanceren en convergentie in praktijk brengen. Glasvezel tot dichter bij de huizen brengen is de juiste tactiek, en we zitten op schema. Ons netwerk werd opnieuw uitgeroepen tot één van de beste ter wereld. We zullen de investeringen op het peil houden dat nodig is om ons momentum te behouden. We beseffen dat beknibbelen op investeringen nefast kan zijn voor ons vermogen om toekomstige kansen te benutten, zoals sommige concurrenten voor zichzelf hebben moeten ondervinden.

Is het netwerk iets wat de klant bezighoudt?

Wellicht is de kwaliteit van onze netwerken op zich niets waar klanten wakker van liggen, maar ze merken de resultaten in de kwaliteit en betrouwbaarheid van de producten en diensten die de netwerken leveren, of het nu gaat om één van de 1,2 miljoen Belgacom TV-abonnees, klanten die op hun mobiele toestellen naadloos switchen tussen WIFI en 3G, of klanten die via hun vaste aansluiting tegen hoge snelheid internetbestanden downloaden. Onze reputatie bij business partners en investeerders wordt permanent gevoed door de aura van respectabiliteit en geloofwaardigheid, die gepaard gaat met onze plaats in de wereldtop.

Wat is de impact geweest van de veranderende regelgevingscontext?

Er was grote druk van de regelgeving. Jaar na jaar slorpt die een aanzienlijk deel van onze winst en cashflow op. De wegwerking van de asymmetrische mobiele terminatietarieven (zie p. 14) was een positieve ontwikkeling waar we al jaren op aandrongen, maar het eerlijke speelveld met de kabeloperatoren waar we naar streven, is niet voor morgen. De regelgevende instanties zijn nog altijd niet gealinieerd op de marktrealiteit. We zullen er blijven op aandringen dat dezelfde voorwaarden voor alle spelers gelden.

Wij hebben gekozen voor een beleid van oordeelkundige investeringen en slimme kostencontrole, gelinkt aan selectieve partnerschappen.

Hoe gaat Belgacom om met de toenemende concurrentie?

Hoewel we ons uiteraard concentreren op de markt in België, waar het grootste deel van onze business gebeurt, blijven we alert voor opportuniteiten en uitdagingen in het buitenland. Met BICS hebben we een internationaal perspectief en een groot deel van onze Telindus-business komt van buiten België. Momenteel zijn er weinig aanwijzingen dat de lang voorspelde evolutie naar internationale consolidering tussen operatoren aan de gang is en sommige van de meest geduchte concurrenten hebben de grenzen van hun actiedomein bereikt. Wij hebben echter gekozen voor een beleid van oordeelkundige investeringen en slimme kostencontrole, in combinatie met selectieve partnerschappen. We zijn ons natuurlijk bewust van de grote ontwikkelingen die sommige spelers, vooral in Azië, doormaken en we volgen die nauwlettend op. Zo houden we nu de intenties van een Chinese operator in het oog die een 4G-licentie voor België heeft verworven.

Bent u als voorzitter tevreden over het jaar?

Onze prestatie op de BEL-20 bewijst dat we de dingen juist aanpakken. In een jaar dat de marktindex een duik van 20% maakte, sloten de Belgacomaandelen het jaar af met een geringe daling van 3% en we slaagden erin een stabiel dividend van 2,18 EUR. Het voorbije jaar werd ook een aantal nieuwe wettelijke vereisten voor deugdelijk bestuur van kracht, met een uitbreiding van de rechten van de aandeelhouder, een grotere onafhankelijkheid van de verloningsmechanismen, een beter genderevenwicht in bestuursraden en een grotere transparantie van bedrijfsbeheer en bedrijfstoezicht. Dat wij die vereisten naleven, verhoogt onze geloofwaardigheid in de buitenwereld en laat ons toe onze interne performantie te verbeteren.

Blikvanger 2011

De overname van de The Phone House-keten zal ons toelaten dichter bij de klanten te komen en onze aanwezigheid op de retailmarkt te versterken.

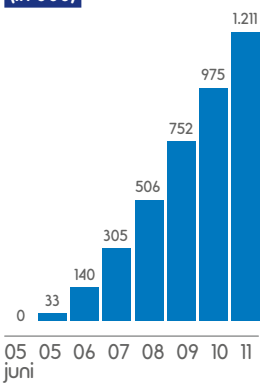
Interview met
Didier Bellens,
Gedelegeerd Bestuurder

De trend van één leverancier voor alle diensten zet zich voort. Vaste breedband wordt de norm in de meeste gezinnen. Strategische partnerships verruimen de prestaties van Belgacom. Didier Bellens heeft alle redenen om een ambitieus toekomstbeeld te hebben.

Het vaste en mobiele netwerk van Belgacom

samen garant voor een ongeëvenaarde klantenervaring

Aantal Belgacom TV-klanten bij lancering (in 000)



Wat was het overheersende thema van 2011?

Het is een moeilijk jaar geweest, hoewel Belgacom het relatief goed gedaan heeft. Zowel in de residentiële als in de bedrijvenmarkt groeide ons klantenbestand aanzienlijk. Dat wil zeggen dat we correct en tijdig op de verwachtingen van de klanten hebben geanticipeerd. De motor van deze ontwikkeling waren de almaar stijgende datatrafiek, het succes van digitale tv en de packs. Dat is nu net het sterke punt van Belgacom: als unieke leverancier gebruikten we onze vaste en mobiele netwerken, die tot de wereldtop behoren, om een unieke klantenervaring te creëren. De ervaring is uniek omdat ze de klant de kans biedt een geïntegreerd gebruik te maken van content op verschillende platformen en verschillende toestellen. Dit is wat we onze convergentiestrategie noemen. Voor de klanten betekent deze strategie dat ze eender waar en wanneer en op elk toestel naar keuze toegang hebben tot hun content en applicaties.

Hoe geeft Belgacom deze integratie van diensten vorm?

Terwijl vaste breedband samen met de bijbehorende diensten en toestellen stilaan de norm is bij de meeste gezinnen, zet de trend van één enkele leverancier voor alle diensten zich voort. Het digitale huishouden wordt realiteit.

Daarom bieden we nieuwe mogelijkheden die door strategische partnerships worden ondersteund. Dankzij onze samenwerking met Fon, het allereerste globale crowdsourced wifinetwerk, genieten residentiële klanten buitenshuis van mobiel internet via 3G en van een breder wifibereik. Ons partnership met Samsung hielp ons uitstekende verkoopresultaten te boeken. In 2011 was de Samsung-tablet een verkoopsucces in België, dankzij de packaanbiedingen die van dit partnership een indrukwekkende win-win maken.

Er is ook Deezer dat een enorme database biedt met muziek die onze klanten uit de cloud kunnen plukken. Er is geen opslagcapaciteit voor nodig, muziekvoorkeuren zijn personaliseerbaar en de gebruiker kan om het even wanneer muziek beluisteren. We zitten op dezelfde golflengte als de Y-generatie: jonge mensen die het belangrijk vinden om wanneer ze maar willen emoties te kunnen delen.

Deze emoties kunnen de vorm aannemen van muziek, de nabijheid van vrienden, uitwisselingen van ervaringen, gevoelens, ideeën, dromen. Movie Me biedt toegang tot een vijfhonderdtal langspeelfilms die de gebruiker om het even waar en wanneer en op elk toestel kan bekijken. Hetzelfde geldt voor de televisieprogramma's via TV Overal.

We zijn nu klaar om de volgende stap te zetten op het vlak van digitale connectiviteit: alarminstallaties, energiemeters, domotica, het digitale huishouden, enz. Een grote sprong voorwaarts voor de convergentie.

Is het hoofdzakelijk een kwestie van nieuwe klantenaanbiedingen?

Neen. In onze strategie staat de klant altijd centraal. Zo hebben we onze klantendienst ingrijpend verbeterd met langere openingsuren, kortere antwoordtijden en eenvoudiger en klantvriendelijker communicatie. Dit alles heeft een grotere tevredenheid van onze klanten opgeleverd.

We kijken ook naar de voordelen op het vlak van klantenervaring. Voor Belgacom draait alles om functionaliteit, gebruiksgemak en hoe we het leven van de mensen creatiever, rijker, vitaler en meer inspirerend kunnen maken, en hoe onze convergentie aanbiedingen beantwoorden aan hun aspiraties. Betere producten, meer connectiviteit en een alomtegenwoordige service zijn instrumenten die ons zullen helpen deze metadoelstelling te bereiken. Dankzij onze reguliere investering van ongeveer 12% van onze inkomsten konden we onze ambitie van een any 3-dienstverlening (anywhere, anytime, any device) verwezenlijken.

Hoe zit het met de maatschappelijke verantwoordelijkheden van Belgacom?

We willen onze business op een verantwoorde en duurzame manier doen groeien. We geloven dat die groei zowel de maatschappij als onze eigen langetermijnontwikkeling ten goede komt. Dat gaat verder dan het beheren van onze sociale impact en ecologische voetafdruk. We willen ook een inclusieve, veilige en groene (e-) maatschappij mogelijk maken. We hebben met succes groene en mensgerichte policy's in onze business ingebed, van de vermindering van onze CO_2-uitstoot met 62% tegen 2007, tot initiatieven die meer mensen helpen om online te gaan en te genieten van de voordelen van de e-maatschappij. Of neem onze medewerkers die kinderen opleiding geven over veilig gebruik van internet en mobiele toestellen. Door onze investeringen in de gemeenschappen stimuleren we de sociale banden tussen mensen en gemeenschappen en versterken we het sociale weefsel.

Onze inspanningen om meer maatschappelijk verantwoord te ondernemen, oogstten erkenning en de MVO-rating van Belgacom maakte in 2011 een klim: we werden opgenomen in de Ethibel Sustainability Index Europe. In 2012 zetten we onze inspanningen voort in overeenstemming met onze ambitie om een toonaangevende maatschappelijk verantwoorde onderneming te worden. Met 'wij' bedoel ik het bedrijf en onze werknemers, rekening houdend met de verwachtingen van onze stakeholders.

Hoe gaat Belgacom met de crisis om?

In 2011 hebben we een aantal strategische keuzes gemaakt. We hebben vastgehouden aan onze discipline en besloten om niet de gemakkelijkste weg te kiezen, maar om ons einddoel voor ogen te houden, namelijk waarde creëren. Daarom ook wilden we geen buitenissige bedragen betalen aan de uitzendrechten voor het Belgische voetbal. Dat blijkt nu de juiste keuze te zijn geweest, want het aantal klanten dat wegens het voetbal overstapt, ligt opnieuw op de oude niveaus, toen we nog alle rechten hadden.

Ja, we kijken naar domeinen waarin we onze efficiëntie nog kunnen verhogen door onze manier van werken en implementatiesnelheid te verbeteren.

We kunnen zelfs sterker uit de strijd komen dan voorheen en het is belangrijk dat onze medewerkers, klanten en aandeelhouders zich daarvan bewust zijn. De sterke groei van ons tv-aanbod houdt aan, we gaan vooruit in mobiele data en onze packs vinden gretig aftrek. We investeerden in een hogere snelheid en een beter bereik van de VDSL- en mobiele netwerken. Eind 2011 haalden we een VDSL-bereik (fiber to the curb) van 81% en kon 97% van de bevolking 3G gebruiken. Die score geeft ons duidelijk een plaats in de wereldtop.

Hoe ziet u de toekomst?

Gezien onze voortdurende investeringen en convergentiestrategie zijn we goed voorbereid. Onze klanten zullen Belgacom voort zien evolueren en nieuwe businessopportuniteiten zien ontwikkelen. De weg vooruit blijft zoals altijd een samengaan van visie en pragmatisme – des te belangrijker in een moeilijk te voorspellen jaar.

We zijn niet van plan grote bedragen in promotie en marketing te stoppen, maar we zullen reageren naargelang de evolutie van onze positie in de markt. We zullen de kapitaaluitgaven op peil houden, maar enigszins aanpassen aan het gedrag van onze grootste klanten, die onder druk staan om te besparen. We geven de voorkeur aan aansluiting bij partners in sourcing en bijbehorende dienstaanbiedingen die onze strategie ondersteunen.

20%

van onze residentiële klanten kochten in 2011 een pack, inclusief mobile

De bijdrage van Belgacom aan de maatschappij

- 15.788 werknemers en 6.000 leveranciers (17.000 mensen) die voor ons werken
- 900 nieuwe aanwervingen
- Meer dan 900 miljoen EUR in de vorm van dividenden, belastingen, sociale zekerheid, enz.
- 3 miljoen EUR sociale donaties ter ondersteuning van de gemeenschappen waarin we actief zijn

De Belgacom Groep in enkele woorden

strategie

Belgacom wil

het beste van de convergentie van telecom, media en IT aanbieden voor een ongeëvenaarde klantenervaring.

activiteiten

De Belgacom Groep is

de belangrijkste allround leverancier van geïntegreerde telecomdiensten in België.

We bieden quadrupleplaydiensten die vaste en mobiele telefonie, internet en televisie combineren.

De Belgacom ICT Services bieden ook een uitvoerig gamma van oplossingen op het vlak van

- ✓ netwerken
- ✓ datacenters
- ✓ security
- ✓ unified communications
- ✓ telefonie
- ✓ mobiele applicaties

missie

Belgacom wil

de voorkeurs-leverancier zijn

van intuïtieve end-to-endoplossingen die vaste en mobiele telecom, IT en media combineren en haar klanten op die manier in staat stellen hun leven zowel privé als professioneel op een duurzame manier te organiseren en te verrijken.

identiteit

We streven ernaar elke dag in alles wat we doen een consistente bedrijfsidentiteit te behouden.

Innovatie-vermogen
Belgacom versterkt haar leiderschap in innovatie om groeikansen te kunnen benutten in nieuwe activiteitendomeinen en om haar klanten een toegevoegde waarde te bieden.

Verantwoor-delijkheid
Belgacom wil zich op een duurzame manier ontwikkelen en een digitale maatschappij promoten die zorg draagt voor het milieu en voor iedereen openstaat.

Klant-gerichtheid
Bij alles wat het doet en beslist laat Belgacom zich in de eerste plaats leiden door de bereidheid om de belangen van de klant te dienen en hem eenvoudige, efficiënte en toegankelijke oplossingen te bieden.

organisatie

De Belgacom-organisatie wil haar activiteiten richten op haar klanten en haar convergentiestrategie.

Consumer Business Unit
- Vaste telefonie
- Vast internet
- Mobiele telefonie
- Mobiel internet
- Digitale TV
- Entertainment

Enterprise Business Unit
- Vaste telefonie
- Vast internet
- Mobiele telefonie
- Mobiel internet
- ICT-producten en diensten

Service Delivery Engine & Wholesale
- Netwerk- en IT-diensten
- National wholesale

Staff & Support
- Finance
- Diensten voor de onderneming
- Human resources
- Strategie

BICS
- Joint venture tussen Belgacom, Swisscom Fixnet en MTN
- Internationale carrieractiviteiten

Belgacom Groep

belgacom · proximus · tango · scarlet · telindus · skynet Belgacom · 1207 1307 · ping.ping · bics

8.45 U, OOSTENDE
LEO en LENART

Mijn zoon Lenart is tijdens het weekend meestal bij mij aan de Belgische kust. Ik heb een appartement in Oostende. Lenart heeft hier nog geen vrienden, dus kocht ik hem een smartphone. Misschien is hij er wat jong voor, maar gezien de omstandigheden vind ik het oké. Zo kan hij ten minste in contact blijven met zijn vrienden. Lenart is nu wat men een ‘digital native’ noemt. Hij goochelt met apps en helpt me uit de rats als het nodig is, ongelofelijk! Gelukkig houdt hij ook nog van een deugddoende wandeling in de duinen ...

fon
KIDS pass
ARCHITECT
SPACE & STRUCTURE
Hebben jullie plezier, jongens ? ;o)

Een voortdurende revolutie
in een steeds meer geconnecteerde wereld

Tablets penetratiegraden

4% in de residentiële markt
15% in de professionele markt

Bron: Belgacom-studie

Smartphones penetratiegraden

20% in de residentiële markt
34% in de professionele markt

Bron: Belgacom-studie

Tegen 2016 zullen er ongeveer **10 miljard mobiele toestellen** met internettoegang zijn - een voor elke inwoner op aarde

Bron: Cisco-studie

Belgacom opereert in een snel veranderende, complexe omgeving. Het bedrijf wordt onophoudelijk voortgedreven door veranderingen in het gedrag van consumenten, door de technologische evolutie en door haar concurrenten. Maar Belgacom blijft zichzelf heruitvinden om de concurrentie voor te blijven. Het bezit alle essentiële troeven en dat geeft Belgacom het vertrouwen dat het tegen elke uitdaging bestand is.

Veeleisende en permanent geconnecteerde consumenten

De consumenten worden almaar veeleisender. Ze gaan op zoek naar de beste prijs-kwaliteitverhouding en het beste antwoord op hun specifieke behoeften. Ze verwachten meer transparantie en vergelijken verschillende aanbiedingen. Ze zijn bereid te betalen, maar enkel voor wat ze echt willen en gebruiken. Steeds meer klanten houden bij het kiezen van een leverancier, behalve uiteraard met prijs en kwaliteit, ook rekening met milieu-impact en maatschappelijke verantwoordelijkheid. In de permanent geconnecteerde wereld die de technologie vandaag mogelijk maakt, willen consumenten voortdurend in contact blijven met vrienden en familie. Ze willen ook altijd, overal en op het toestel van hun keuze realtime toegang hebben tot hun entertainment, content en applicaties. De grenzen tussen privéleven en beroepsleven vervagen en werknemers verwachten dat ze vanop afstand naadloos toegang hebben tot hun werkomgeving.

Omdat alles rondom hen almaar versnelt, hebben consumenten soms het gevoel dat ze in hun dagelijkse leven onder druk staan. Ze verlangen meer vrije tijd en minder complexiteit. Ze verwachten dat hun leverancier hen het leven makkelijker maakt met eenvoudige producten en diensten en advies en aanbevelingen op maat.

De permanent geconnecteerde wereld geldt ook voor de werkomgeving. Dezelfde behoeften, dezelfde diensten en dezelfde ontwikkelingen veranderen hun professionele leven. Bijgevolg reageert Belgacom met aanbiedingen op de professionele markt die steunen op verhoogde mobiliteit, het makkelijk schakelen tussen toestellen en platformen en packoplossingen die klanten enkel de voordelen bieden zonder ze op te zadelen met zorgen over configuratie en onderhoud.

Deze veranderingen hebben een directe impact op de telecomsector

Overeenstemmende technologieën en diensten

Vandaag zijn we getuige van een almaar snellere penetratie van tablets, smartphones en laptops die op verschillende netwerktypes gebruikt kunnen worden. Deze toestellen maken het mogelijk om het even wanneer en op eender welk netwerk alle types van multimediacontent en applicaties, die steeds gemakkelijker verkrijgbaar zijn, te gebruiken en te delen. De convergentie krijgt vorm met slimme toestellen en content. Het alomvattende bereik van de netwerken (vast, mobile 3G of binnenkort 4G, wifi) maken deze naadloze links mogelijk op kanalen die voorheen gescheiden waren. Voorts worden toestellen die oorspronkelijk voor privégebruik waren bedoeld krachtig genoeg om professionele software te draaien. Meer en meer werknemers willen dat hun hardware functioneert voor privé- en professioneel gebruik, waardoor de grenzen tussen deze twee werelden vervagen.

Nieuwe groeidomeinen

Terwijl de inkomsten uit de traditionele telecombusiness zoals spraakverkeer afnemen, is er nog groei mogelijk in het gebruik van entertainment en professionele tools via het internet, en in de smartphones en tablets, die almaar makkelijker tegen gunstige prijzen verkrijgbaar zijn. Parallel met de nieuwe opportuniteiten verandert ook de content. Er doet zich een ontwikkeling voor van het aankopen en lokaal installeren van content (films op dvd, muziek op een specifiek toestel, en gedownloade applicaties) naar huren en onlinegebruik (film of video on demand, streaming van muziek, cloudapplicaties). We maken een boom mee van cloud computing en cloud entertainment. Deze intuïtieve en gebruiksvriendelijke diensten gaan gepaard met eenvoudige toegang. De gebruiker betaalt enkel voor wat hij effectief gebruikt. De onderliggende technologie door de telecom partner wordt beheerd. De ontwikkeling van deze groeidomeinen vraagt om klantentraining, om een duidelijk zicht op de voordelen en om een nieuw vertrouwen in technologie.

Multiplayomgeving

In plaats van elke dienst (telefoon, internet, televisie) bij een afzonderlijke leverancier te betrekken, opteren steeds meer klanten voor één leverancier voor al hun telecom-, tv- en ICT-diensten. Niet alleen om de administratieve rompslomp te beperken, maar ook omdat hun toestellen en netwerken zo complementair mogelijk moeten zijn, opdat ze dezelfde content op al hun toestellen zouden kunnen gebruiken. Het wordt almaar belang-

rijker een permanente doorstroming van informatie en communicatie te kunnen garanderen. Netwerkinvesteringen zijn daarin cruciaal, aangezien breedband en digitale tv weldra tot in elk gezin zullen zijn doorgedrongen.

Nieuwe klantenaanpak

Om relevant te zijn voor hun klanten moeten leveranciers hun aanbod meer dan ooit segmenteren en personaliseren. De 'gemiddelde klant' bestaat niet meer en leden van eenzelfde gezin moeten als afzonderlijke individuen worden benaderd. Personalisering en aanbevelingen worden dan erg belangrijk. Content en applicaties mogen zich bijgevolg niet langer enkel op de mainstreamgebruiker richten, maar moeten ook alle mogelijke nichegroepen op hun wenken bedienen. Tools die deze opportuniteiten ontsluiten voor gezinnen en individuen winnen dus aan belang, zoals de tool die filmtips geeft op maat.

Concurrentieomgeving[1]

Het concurrentielandschap waarin Belgacom opereert, kenmerkt zich door de aanwezigheid van sterke regionale kabeloperatoren, die voornamelijk focussen op het aanbieden van tv- en vastelijnproducten. België telt ongeveer elf miljoen inwoners en 4,7 miljoen huishoudens. De Belgische markt telt meer dan 900.000 bedrijven, van zelfstandigen, kleine en middelgrote ondernemingen tot grote multinationals. De professionele markt evolueert snel en de concurrentie is zeer divers en gefragmenteerd. Belgacom heeft niet alleen af te rekenen met concurrentie van lokale vaste en mobiele spelers, maar ook van systeemintegratoren, IT-providers en internationele telecomleveranciers.

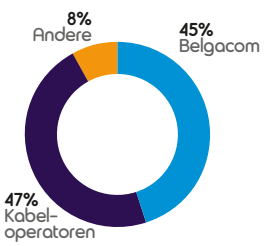
De Belgische markt heeft drie mobiele netwerkspelers die in het hele land actief zijn. Het mobiele Belgacommerk Proximus gaat de concurrentie aan met Base en Mobistar, filialen van respectievelijk KPN en France Telecom. Voorts is op de mobiele markt nog een reeks virtuele mobiele operatoren actief. Als enige vaste én mobiele speler die in heel België actief is, ontplooide Belgacom al in 2007 een convergentiestrategie met een aanbod van multiplaypacks. Deze strategie kreeg recent ook navolging van concurrenten.

Op de markt van de vaste spraak en internet

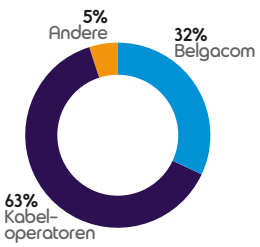
De marktpenetratie voor vaste, mobiele en tv-diensten in België bleef minstens stabiel of werd groter in vergelijking met vorig jaar. De marktpenetratie voor vaste spraak bleef stabiel op 73% van de consumentenmarkt, met Mobile-only's op 27%. Net als andere Europese historische operatoren zag Belgacom in 2011 haar marktaandeel voor vaste spraak voort afnemen ten voordele van de kabel, een trend die het probeert te vertragen door de aansluiting van de vaste lijn nieuw leven in te blazen met aantrekkelijke aanbiedingen. De penetratiegraad voor vast internet steeg tot 68% van de Belgische consumenten en voor de bedrijvenmarkt tot 86% In deze almaar competitievere markt bedroeg het totale marktaandeel van Belgacom eind 2011 nog 44,6%, of 1,6% minder dan een jaar geleden.

Onze concurrentiepositie (marktaandeel)

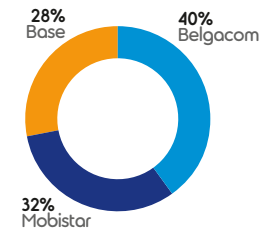
Internet



Digitale TV



Mobiele



Op de mobiele markt

Met onze mobiele merken Proximus, Scarlet en Mobisud opereerden we in een sterk gepenetreerde markt. Eind 2011 eindigde ons totale marktaandeel voor het mobiel net boven 40%, wat een daling vertegenwoordigt van 0,9% in vergelijking met vorig jaar, een tragere daling dan in 2010. Ondertussen hield Belgacom een stevige voet aan de grond in de algemene postpaidmarkt, ondanks de marktverschuiving naar contractklanten en gesubsidieerde aanbiedingen van de kabelconcurrent. Vooral in het business-segment blijft Belgacom de geprefereerde leverancier voor mobiele diensten.

Op de digitale televisiemarkt

De verschuiving van analoog naar digitaal zette door. Eind 2011 was 69% van de Belgische tv-kijkers overgeschakeld op digitaal. Belgacom is een uitdager op de tv-markt en heeft sinds de lancering van Belgacom TV in 2005, ondanks de druk van de concurrentie, een sterke positie veroverd. Ook in 2011 bleven we marktaandeel afsnoepen van onze kabelconcurrenten en sloten we het jaar af met een marktaandeel van 22% voor tv in het algemeen en 32% voor digitale tv.

Op de mobile data markt

Mobile data zijn een ander domein waarin Belgacom goed presteerde. Klanten van Proximus maken gebruik van het beste 3G-netwerk in België, in combinatie met het hoogwaardige wifinetwerk van Belgacom. Eind 2011 telde Belgacom 226.000 mobiele kaarten die via laptop of tablet waren geconnecteerd, en liet het daarmee de concurrentie achter zich.

Nieuwe concurrenten

In de concurrentiestrijd met de voornamelijk internationale 'over the top'-spelers die de netwerken van Belgacom gebruiken om diensten te leveren aan klanten van Belgacom, is het bedrijf er in geslaagd de bedreiging op het vlak van spraak en sms af te wentelen met proactieve aanbiedingen waaronder onbeperkt bellen of sms'en.

1. Bron van marktaandelen en penetratiepercentages: ISPA, BIPT, ECTA, persberichten van de concurrentie en interne gegevens of ramingen

50%
van de Belgische huishoudens hebben een telecompack (enkel vaste producten of met mobile)

15%
van de tableteigenaren gebruiken het toestel op verplaatsing via het 3G-netwerk
Bron: Belgacom-studie

52%
van de jongeren tussen 18 en 25 jaar hebben een laptop
Bron: Belgacom-studie

Deze OTT-spelers plaatsen Belgacom voor een ernstige uitdaging, vooral op het vlak van entertainment. Tegelijk kan Belgacom, door zich op hun actieterrein te begeven, nieuwe klanten bereiken.

Een vierde speler heeft inmiddels de 4G-licentie verworven en kan dus binnenkort de mobiele markt betreden. De intenties van die speler zijn nog onbekend, maar we blijven alert.

Factoren van regelgeving

Een efficiënte en evenwichtige regelgeving in de telecomsector is op lange termijn in het belang van de Belgische consumenten en bedrijven. Als toonaangevende telecomoperator in België blijft Belgacom de zware druk van de regelgeving voelen, hoewel de evolutie naar een neutraal speelveld ingezet in 2010, zich in 2011 heeft voortgezet. Deze context en ontwikkeling worden uitvoerig toegelicht op de volgende pagina's.

In deze context vertrouwt Belgacom er op dat het met de troeven waarover het beschikt klaar is voor de komende uitdagingen.

Belgacom heeft de juiste strategie en de juiste tools om ze uit te voeren. De markt is er één vol uitdagingen, maar ook vol opportuniteiten. Belgacom zal niet louter aan de verwachtingen van de markt voldoen, maar er ook op anticiperen.

Regelgeving

Een regelgeving die de verschillende spelers in de telecomsector eerlijk behandelt, is van essentieel belang om op lange termijn een gezonde concurrentie in stand te houden, wat de Belgische consumenten en sector ten goede komt. Om naar een gelijk speelveld te evolueren heeft Belgacom haar inspanningen op drie sleuteldomeinen gericht: (i) gelijke regelgeving voor Belgacom en de kabeloperatoren, (ii) de wegwerking van de asymmetrische mobiele terminatietarieven (MTR) en (iii) een evenwichtigere regelgeving betreffende de universele dienst.

Open netwerk

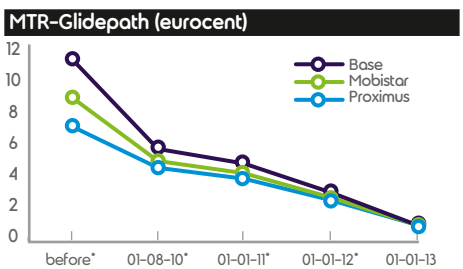
Vandaag moet enkel het Belgacom-netwerk zich houden aan de regelgeving, terwijl de kabelmaatschappijen gespaard blijven van verplichtingen om hun netwerk met andere spelers te delen. Op 1 juli 2011 beslisten de Belgische mediaregulatoren (BIPT, VRM, CSA en Medienrat) om de dominante kabelmaatschappijen in hun respectieve dekkingsgebieden te reguleren en ze te verplichten tot de doorverkoop van analoge televisie en breedband en tot de openstelling van hun digitale tv-platform. Belgacom kan enkel toegang krijgen tot analoge televisie. De wholesaleprijzen van de kabelmaatschappijen zullen door de regelgevers moeten worden goedgekeurd en de verplichtingen zouden daadwerkelijk moeten worden geïmplementeerd in de tweede helft van 2012.

Belgacom beschouwt dit als een stap voorwaarts naar een gelijk speelveld met de kabelmaatschappijen, maar er blijft een groot onevenwicht in de voorgestelde regelgevingscontroles. Een symmetrische regelgeving van alle infrastructuren is de beste benadering voor de Belgische consumenten en bedrijven, en zal eerlijke concurrentie tussen alle operatoren garanderen.

Mobiele terminatietarieven (MTR)

De mobiele terminatietarieven (MTR) zijn de vergoedingen die mobiele netwerkoperatoren aanrekenen voor het connecteren van oproepen die afkomstig zijn van andere vaste of mobiele netwerken. België ging jarenlang gebukt onder een asymmetrisch regelgevingsstelsel, waardoor Belgacom aan Mobistar en Base veel hogere terminatietarieven moest betalen dan wat ze zelf kreeg. Op 29 juni 2010 heeft het BIPT echter eindelijk beslist om de prijsasymmetrie stapsgewijs af te bouwen en volledig weg te werken tegen 1 januari 2013.

Dankzij deze prijsverlagingen kon België weer aansluiten bij de aanbeveling van de Europese Commissie en de Europese praktijken in andere



* Tarieven met inflatie

Lidstaten. Op 14 juli 2010 tekenden Mobistar en KPN Group Belgium voor het Brusselse Hof van Beroep los van elkaar beroep aan tegen het besluit van het BIPT van 29 juni 2010. Beide vroegen aan het Hof de opschorting en nietigverklaring van het besluit (in het bijzonder met betrekking tot hun eigen MTR-tarieven). Op 15 februari 2011 kwam het Hof tot een arrest in de opschortingsprocedure, waarbij het alle eisen

Definitieve beslissing betreffende de MTR's

eurocents	Voor*	01-Aug-10*	01-Jan-11*	01-Jan-12*	01-Jan-13
Proximus	7,20	4,62	3,94	2,62	1,08
Mobistar	9,02	5,05	4,29	2,79	1,08
Base	11,43	5,81	4,90	3,11	1,08
Aanpassings-%					
Proximus		-36%	-15%	-34%	-55%
Mobistar		-44%	-15%	-35%	-58%
Base		-49%	-16%	-36%	-62%
Asymmetrie					
Mobistar-Prox	25%	9%	9%	7%	0%
Base-Prox	59%	26%	24%	19%	0%

* Tarieven met inflatie

35 eurocent/min
sinds juli 2011 voor uitgaande roaming gesprekken

van Mobistar en KPN Group verwierp. De procedure inzake de nietigverklaring is evenwel nog lopend.

De verlaging van de MTR's wordt door Belgacom volledig verrekend in haar vast-naar-mobiel-retailtarieven. Belgacom verlaagde deze tarieven dienovereenkomstig op 1 augustus 2010, 1 januari 2011 en 1 januari 2012.

Lagere roamingtarieven

De Europese instanties hebben in 2007 tariefplafonds ingevoerd voor spraakroaming. In juli 2009 keurden ze herziene regels goed (Roaming II Regulation) die de roamingtarieven verder deden dalen zodat tegen juli 2011 het maximale roamingtarief 35 eurocent per minuut zou bedragen voor uitgaande oproepen en 11 eurocent voor inkomende oproepen. Inzake sms-roaming werd voor uitgaande sms'en vanaf 1 juli 2009 ook een prijsplafond opgelegd van 11 eurocent (excl. btw) voor retail gecombineerd met een prijsplafond van 4 eurocent voor wholesale. Dataroamingdiensten worden op wholesaleniveau gereguleerd op basis van een prijsplafond dat wordt berekend op basis van het aantal kilobytes. Op1 juli 2011 daalden de dataroamingtarieven van 80 eurocent naar 50 eurocent per MB.

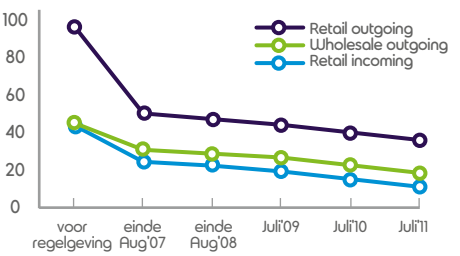
Daarnaast werden maatregelen ingevoerd om «bill shocks» voor mobieledataroaming te vermijden. Vanaf 1 juli 2010 is op alle klanten standaard een financiële grens van 49,85 EUR (excl. btw) per maand van toepassing voor dataroaming, tenzij de klant voor opt-out heeft gekozen.

De Roaming II Regulation loopt af op 30 juni 2012, en in juli 2011 heeft de Europese Commissie, met de uiteindelijke bedoeling het verschil tussen roaming- en nationale tarieven tegen 2015 volledig weg te werken, «structurele oplossingen» voorgesteld om de roamingmarkt competitiever te maken. De Europese mobiele operatoren zouden worden verplicht om vanaf juli 2014 de verkoop van roamingdiensten los te koppelen van nationale mobiele diensten (carrierpreselectie voor roamingdiensten) en om vanaf juli 2012 een wholesaleroaming toegang aan te bieden. De Roaming III Regulation zou de huidige plafonds voor retail- en wholesaletarieven ook uitbreiden, met dalende glide paths tijdens een overgangsperiode in afwachting van de ontwikkeling en invoering van de nieuwe structurele wijzigingen van de roamingmarkt. De uitbreiding van het stelsel van de prijsplafonds zou ook nieuwe plafonds van de retailkosten voor dataroaming inhouden. De verordening zou gelden gedurende een periode van tien jaar, van 1 juli 2012 tot 30 juni 2022.

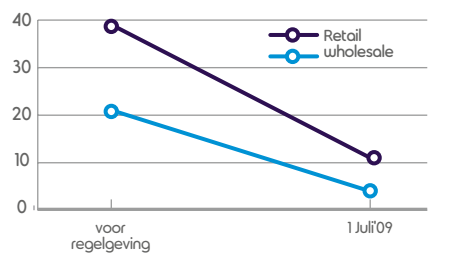
Wholesalediensten

In 2010 stelde het BIPT voor een volledig ontbundelde koperlijn een kostengeoriënteerd maandelijks abonnementsgeld van 7,78 EUR vast. Op 18 november 2011 publiceerde het BIPT een herzien besluit, dat het maandelijkse abonnementsgeld vaststelde op 8,03 EUR met terugwerkende

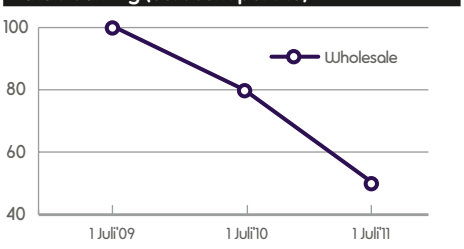
Voiceroaming (eurocent per minute)



SMS Roaming (eurocent per sms)



Data Roaming (eurocent per Mb)



kracht op 15 augustus 2010, na een besluit van het Hof van Beroep. Aangezien de BRUO-tarieven een bouwsteen voor de BROBA-tarieven zijn, werden deze dienovereenkomstig aangepast. De prijzen in België voor vaste toegang bevinden zich momenteel onderaan de Europese benchmark.

Het besluit van het BIPT in verband met de marktanalyse van wholesalebreedband van 1 juli 2011 verplicht Belgacom een multicastfunctie te leveren in het bitstreamaanbod (te gebruiken voor omroep). Op 19 september legde Belgacom aan het BIPT een alternatieve multicastoplossing voor, gebaseerd op gedeelde kanalen (wholesaleklanten kunnen gebruikmaken van de multicastkanalen die al op het Belgacom-netwerk aanwezig zijn als ze de overeenkomstige rechten op de inhoud verwerven). Op 4 januari 2012 heeft het BIPT deze oplossing goedgekeurd. Belgacom moet nu een gedetailleerd referentieaanbod voorleggen.

Dezelfde marktanalyse legt ook een verplichting van 'Operational Excellence" op aan Belgacom en kondigt aan dat het BIPT eind 2012 de stand van zaken van wholesaleverrichtingen zal evalueren.

Collectingmodel voor diensten met verhoogd tarief

Sinds 1 april 2010 is Belgacom waar nodig overgestapt op een financieel collectingmodel voor een deel van haar diensten met verhoogd tarief, waarbij Belgacom bij de klanten int voor rekening van een derde contentprovider. Dat is een gevolg van de omzendbrieven van eind 2009 vanwege het ministerie van Financiën betreffende de toepassing van de btw op diensten met verhoogd tarief en de belasting op kansspelen. Daardoor kunnen de opbrengsten in kwestie niet langer worden beschouwd als Belgacom-opbrengsten. Dit heeft een impact op de omzet maar niet op de EBITDA.

Mobiele licenties

2G-licentie

Op 18 augustus 2010 heeft Belgacom voor het Grondwettelijk Hof een nietigverklaringsprocedure aangespannen tegen de wet van 25 maart 2010, die de mobiele operatoren verplicht te betalen voor de stilzwijgende verlenging van hun 2G-licenties. De wet was bedoeld als reactie tegen het arrest van het Hof van Beroep van 20 juli 2009, dat ervan uitging dat de licentie automatisch en gratis tot 2015 werd verlengd. Het Grondwettelijk Hof besliste op 16 juni 2011 in een tussentijds vonnis om vier prejudiciële vragen te stellen aan het Europees Hof van Justitie om er zeker van te zijn dat de Belgische wet overeenstemt met de interpretatie van de machtigings- en kaderrichtlijnen. Naast deze procedure tot nietigverklaring heeft Belgacom op 7 oktober 2010 voor de burgerlijke rechtbank een zaak aangespannen tegen de Belgische Staat en het BIPT om de mogelijkheid de niet-verschuldigde licentievergoedingen terug te krijgen open te houden. Intussen zal Belgacom onder alle voorbehoud aan de betalingsverplichtingen voldoen. Het bedrag van 74 miljoen EUR dat Belgacom moet betalen voor de eerste verlenging van haar licentie (tot 2015), komt overeen met de oorspronkelijke 2G-licentievergoedingen, in verhouding tot de spectrumkwantiteit en de duur. Belgacom heeft gekozen voor jaarlijkse betalingen. De eerste, voor een bedrag van ongeveer 12 miljoen EUR, gebeurde in april 2010, de tweede, van ongeveer 16,7 miljoen EUR, in december 2010 voor het jaar 2011, en de derde, van ongeveer 16,3 miljoen EUR, volgde in december 2011 voor het jaar 2012. Er zal ook een bijkomende betaling voor de verdere verlenging voor de tweede periode (2015-2021) verschuldigd zijn, tenzij het Grondwettelijk Hof anders beslist.

3G-licentie

Op 2 augustus 2011 kende het BIPT de vierde 3G-licentie (2,1 GHz) toe aan Tecteo Telenet Bidco (TTB) voor een totaalbedrag van 71,5 miljoen EUR en voor dezelfde hoeveelheid spectrum als de bestaande operatoren (2x15 MHz). De licentie zal voor alle (bestaande en nieuwe operatoren) operatoren op dezelfde dag vervallen, namelijk op 15 maart 2021. TTB zal een calloptie kunnen uitoefenen voor 2G-spectrum in zowel de 900 MHz-band (2x4,8 MHz) als in de 1800 MHz-band (2x10 MHz). Verwacht wordt dat de frequenties op 27 november 2015 beschikbaar zullen worden. In dat geval zal het een extra licentievergoeding van 31,5 miljoen EUR moeten betalen. Er is een herschikking van dit spectrum gepland en de bestaande operatoren zullen een deel van hun spectrum moeten opgeven, met gewaarborgd behoud van 2x10 MHz in de 900 MHz-band en 2x20 MHz in de 1800 MHz-band. De 900 MHz- en 1800 MHz-licenties werden verlengd tot 15 maart 2021 opdat hun einddatum zou samenvallen met die van de 2,1 GHz-licentie.

LTE-licentie

Op 16 november 2011 heeft het BIPT twee besluiten aanvaard. Het eerste laat de vier mobiele operatoren toe om UMTS/LTE te implementeren in de 900 MHz-, de 1800 MHz- en de 2,1 GHz-band. Het tweede herziet de huidige toewijzing van het 1800 MHz-spectrum om Belgacom en Mobistar vanaf ten laatste 1 juli 2012 een aaneensluitend blok van 2x20 MHz (nu 2x15 MHz) ter beschikking te stellen. Daardoor zullen we het gebruik van de LTE-technologie in deze band kunnen optimaliseren.

De veiling van het 2,6 GHz-spectrum op 28 november 2011 door het BIPT werd na vier rondes afgesloten, waarbij in totaal voor 77,79 miljoen EUR geboden werd. Belgacom kocht aaneensluitend 2x20 MHz in de laagste band van de 2,6 GHz-frequenties voor een bedrag van 20,22 miljoen EUR. De andere licentiehouders zijn Mobistar (2x20 MHz voor 20,02 miljoen EUR), KPN Belgium (2x15 MHz voor 15,04 miljoen EUR) en BUCD bvba (45 MHz voor 22,51

Belgacom is sinds 1998 onderworpen aan een brede verplichting tot universele dienstverlening, de meest uitgebreide in Europa.

miljoen EUR). Belgacom, Mobistar en KPN Group Belgium hebben gekozen voor de FDD-technologie, BUCD voor de TDD-technologie. Een blok van 2x15 MHz bleef onverkocht. De licenties treden in werking op 1 juli 2012 en blijven vijftien jaar geldig. Ook de betaling zal in juli 2012 gebeuren. Belgacom heeft beslist dat ze de vergoeding in één keer zal betalen. Er worden geen verplichtingen inzake bereik opgelegd, maar er bestaat wel een verplichting om de klanten te informeren over het effectieve bereik. Deze band is technologieneutraal en verhandelbaar.

Bescherming van de consument

Het ontwerp van wet tot omzetting van de herziene telecom EU richtlijnen versterkt de bestaande regels inzake consumentenbescherming en introduceert een aantal maatregelen met betrekking tot contractreglementering, die met name opleggen (i) een contractsduur van maximum 24 maanden voor consumenten en een verplichting om aan alle klanten een contract van 12 maanden aan te bieden, (ii) de mogelijkheid om een contract van bepaalde duur voortijdig stop te zetten na 6 maanden (zonder enige vergoeding behalve de eventuele terugstorting van de residuele waarde van een gratis eindapparaat) voor consumenten en kleine ondernemingen en (iii) specifieke voorwaarden voor de vervanging van een bestaand contract door een nieuw vaste termijn contract (in het bijzonder na verkoop op afstand). De wet wordt verwacht te worden aangenomen in de loop van 2012.

Universele dienstverlening

Belgacom is sinds 1998 onderworpen aan een brede verplichting tot universele dienstverlening, de meest uitgebreide in Europa. Belgacom heeft voor het verlenen van deze diensten nooit enige vergoeding ontvangen.

Op 6 oktober 2010 heeft het Europees Hof van Justitie vastgesteld dat de manier waarop de Belgische wet de oneerlijke last van de universele dienstverlening erkent niet volledig in overeenstemming is met de Europese wetgeving. Op basis van die vaststelling heeft het Belgisch Grondwettelijk Hof de artikels in de Belgische wet met betrekking tot de financiering van de sociale tarieven op 27 januari 2011 nietig verklaard. Het huidige systeem zal in het licht van deze beslissingen worden herzien in het kader van de nieuwe telecomwet die de herziene Europese richtlijnen in de loop van 2012 zal omzetten.

Het wetsontwerp stipuleert dat de aanduiding van Belgacom als “default provider” dertien maanden na de publicatie van de wet zal wegvallen. Het nieuwe systeem

zal ook verschuiven van de aanduiding a priori van een provider naar een aanduiding indien nodig, en dat na een screening van de markt voor betaaltelefoons, inlichtingendiensten en papieren telefoongidsen. Het toepassingsgebied van de universele dienstverlening zal ook worden uitgebreid tot breedbandinternet.

Impact van de regelgeving op de financiële resultaten van Belgacom

De door de regelgeving voorgeschreven prijsverlagingen van de mobiele terminatietarieven, de roamingtarieven, de tarieven voor LLU en bitstream, en de verschuiving naar een financieel collectingmodel voor diensten met verhoogd tarief hadden een rechtstreekse impact op de opbrengsten en de ebitda van de Belgacom Groep. Gedurende 2011 drukten deze regelgevende maatregelen de opbrengsten van de Belgacom Groep met 112 miljoen EUR, terwijl de ebitda met 29 miljoen daalde. Dit valt te vergelijken met een impact op de opbrengsten van 121 miljoen EUR en een daling van de ebitda met 26 miljoen EUR in 2010.

17.25 U, CHAUDFONTAINE
JULIE

Alleen thuis. Even bekomen. Lekker knus met mijn kat Jules. Ik heb economie gestudeerd en werk nu als manager. Maar mijn grote passie is binnenhuisinrichting. Ik besloot een cursus te volgen en die te combineren met mijn voltijdse job. Het was moeilijk, maar het is me gelukt. Ik heb nu een eigen zaak en een webshop. En de zaken draaien. Ik werk graag thuis. Soms organiseer ik 's avonds sales events en op mijn website hou ik de orders bij. Ik reis naar Parijs en Milaan om op de hoogte te blijven van trends die er aankomen. En natuurlijk zou ik naast mijn webshop ook ooit een echte winkel willen beginnen ...

Een strategie ontwikkelen voor convergentie

eender waar, eender wanneer en op eender welk toestel

219.000
nieuwe Packs verkocht in 2011

Een rijk gamma van applicaties, content en toestellen voor innovatieve aanbiedingen, met partners die het verschil maken.

Movie Me
Eerste initiatief om publiek van onbeheerde netwerken aan te trekken

Verbeterde merkvoorkeur en klantentrouw

Belgacom blijft investeren in haar wereldwijd toonaangevende vaste en mobiele netwerken. Daartoe gaat ze in zee met waardevolle partners zoals Samsung, Fon en Deezer. Onze klanten gebruiken onze netwerken – het vezel- en kopernetwerk, het wifi- en 3G-netwerk – nu ook om toegang te krijgen tot internet en digitale televisie. Zo creëert Belgacom een ongeëvenaarde, rijke ervaring voor de klant, die op die manier platformen, kwaliteitsvolle content, applicaties en toestellen op geïntegreerde wijze kan gebruiken. Dat is wat we onze convergentiestrategie noemen.

Voor de klanten betekent deze strategie dat ze eender waar en wanneer en op elk toestel naar keuze toegang hebben tot hun content en applicaties. Daarnaast maken we strategisch gebruik van waardebeheer. Om het voordeel voor de klanten te maximaliseren, verkorten we de 'time to market' en verbeteren we onze klantvriendelijkheid. Belgacom blijft zichzelf opnieuw uitvinden en haar manier van werken bijsturen om haar diensten af te stemmen op de veranderende verwachtingen van de markt.

Convergentie: de klantenervaring staat centraal

In deze evolutie zijn de aspiraties van de klant een permanente inspiratiebron voor Belgacom. Klanten verwachten maximale mobiliteit. Hun privé- en beroepsleven komen samen in één enkele interactieve stroom waarvan ze steeds gepersonaliseerder gebruik willen maken. Het concept 'one-size-fits-all' is verleden tijd en de gemiddelde klant bestaat niet meer. Belgacom vindt uiteenlopende manieren om zich aan te passen aan uiteenlopende klanten, ook als die tot hetzelfde gezin behoren. Het samenbrengen van individuele noden en de behoeften van een gezin of groep in één geïntegreerde business ervaring is een ander facet van de vast-mobielconvergentie. De strategie van Belgacom is niet in eerste instantie van technologische aard, ze draait niet om toestellen of connectiviteit. Ze gaat om vooruitkijken, inspireren, en manieren aanreiken om het leven te ervaren en rijker te maken in een almaar complexere wereld.

Eén leverancier voor al je telecom-, entertainment- en/of IT-diensten betekent minder administratie en maakt een eenvoudige integratie tussen platformen en inhoud mogelijk. Steeds meer nieuwe diensten zijn beschikbaar op verschillende schermen. Belgacom stelt deze

Reactie

"Voor de klanten betekent echte convergentie toegang tot de content en applicaties van hun keuze op diverse toestellen en gelijk waar ze zich bevinden."

Bruno Chauvat – Executive Vice President Strategy & Content

We hebben iets wat niemand anders heeft.

Een revolutie van slimme toestellen vraagt om geïntegreerde netwerken als die van Belgacom. Door het beste van mobile, wifi en vaste netwerken te combineren, bieden we elk lid van het gezin of bedrijf unieke voordelen en ervaringen: we verschaffen overal en altijd toegang voor alle communicatiebehoeften, tegen voorspelbare en controleerbare prijzen.

naadloze, op maat gemaakte ervaring altijd en overal ter beschikking van haar klanten. Of ze nu een zaak hebben of gewoon communiceren met vrienden, ze kunnen gemakkelijk switchen tussen verschillende schermen en netwerken. Dankzij de eenvoud van deze integratie is de digitale kloof snel aan het vernauwen. Door de volledige mobiliteit van 3G-internet te combineren met het gemak van Fon, het eerste wifinetwerk ter wereld op basis van crowdsourcing, krijgen Belgacomklanten een goed idee van wat 'overal' werkelijk betekent. Na de convergentie via commerciële packs met afzonderlijke diensten heeft Belgacom nu een aanbod van diensten die onderling gelinkt zijn, over platformen, content en apps heen. Voor de klant betekent dit een nieuwe ervaring.

Belgacom is het best geplaatst om deze ervaring aan te bieden. Haar vaste en mobiele netwerken behoren tot de wereldtop. Nieuwe, waardevolle partnerships, onder

Onze strategie in een notendop

Convergentie stimuleren	Waarde creëren	Onszelf opnieuw uitvinden
• naadloze convergentie tussen vast, mobiel en IT, verrijkt met inhoud en applicaties	• klemtoon op waardebeheer • maximaal winstgevendheid voor de klant	• oplossingsgerichtheid • betere klantenervaring • aanbod van entertainment en applicaties • nieuwe bedrijfsmodellen • kortere time to market • betere manier van werken

meer met Samsung, Fon en Deezer, tillen de Belgacom-ervaring naar een hoger niveau. Belgacom heeft daarom goede redenen om ambitieus te zijn: in de residentiële markt beoogt het een stijging van het marktaandeel bij de digitale gezinnen (de zogenoemde 'connected' huishoudens met digitale tv en/of internet) en in de professionele markt wil het leider blijven met een uitbreiding van het gamma end-to-endoplossingen.

Value management

Sommige klanten willen een verrijkte ervaring en premiumdiensten en zijn bereid daarvoor te betalen. Anderen willen minder en halen liever zelf de krenten uit de pap. Belgacom biedt beide klanten exact wat ze willen.

Belgacom haalt waarde uit haar investeringen en managementbeslissingen. Ze heeft zich altijd verzet tegen het subsidiëren van smartphones, omdat de financiële inspanning daarvoor buiten verhouding was. Over het algemeen heeft Belgacom altijd vermeden handsets te subsidiëren. Dat valt namelijk duur uit voor operatoren. Het stelde wel een rijk en hoogstaand entertainmentaanbod samen. Er werd gesnoeid in de uitgaven voor voetbaluitzendrechten. De hernieuwing van het exclusiviteitscontract, dat met zijn impact bij de lancering van Belgacom TV zijn nut bewees, zou onvoldoende winst hebben opgeleverd. Belgacom focust nu op de beste combinatie van internationale, nationale en lokale content.

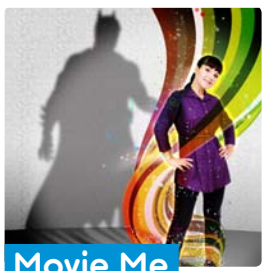
Onszelf opnieuw uitvinden

Belgacom kijkt ook aan tegen bedreigingen. Klanten gebruiken door Belgacom beheerde netwerken — vaste lijnen voor telefoon of tv, of wifi- en 3G-netwerken — om te surfen. Maar op het internet stoten ze op allerlei andere communicatiemogelijkheden die niet afhankelijk zijn van door Belgacom beheerde netwerken of van traditionele businessmodellen.

Belgacoms eerste stap in het zogenoemde 'over-the-top'-segment was de lancering van Movie Me. Dat geeft klanten en niet-klanten toegang tot een deel van de Belgacom TV-catalogus via de eerste Belgacom TV-applicatie op Connected TV's van het merk Samsung. Op een vergelijkbare manier stapte Belgacom via de deal met Fon de wereld van de internetcommunities binnen. Belgacom biedt klanten ruime wifitoegang en verbetert tegelijk de vaste infrastructuur. Het wist zo gebruikers van onbeheerde netwerken aan te trekken. De troeven van Belgacom zijn onder meer een gedetailleerde kennis van haar huidige klanten en een verreikende aanwezigheid in de residentiële en businessmarkten.

Bij Belgacom slagen we er in bedreigingen om te vormen tot opportuniteiten door onszelf voortdurend opnieuw uit te vinden en onze manier van werken te veranderen.

We deden dit met Fon, maar ook met serviceprogramma's als Simple & Friendly, met een andere manier waarop Belgacom-werknemers omgaan met hun klanten en een verbeterde merkvoorkeur en klantentrouw. We vinden onszelf opnieuw uit met een oplossingsgerichte aanpak voor de bedrijvenmarkt en door ons aanbod van content en applicaties op alle schermen te verrijken.



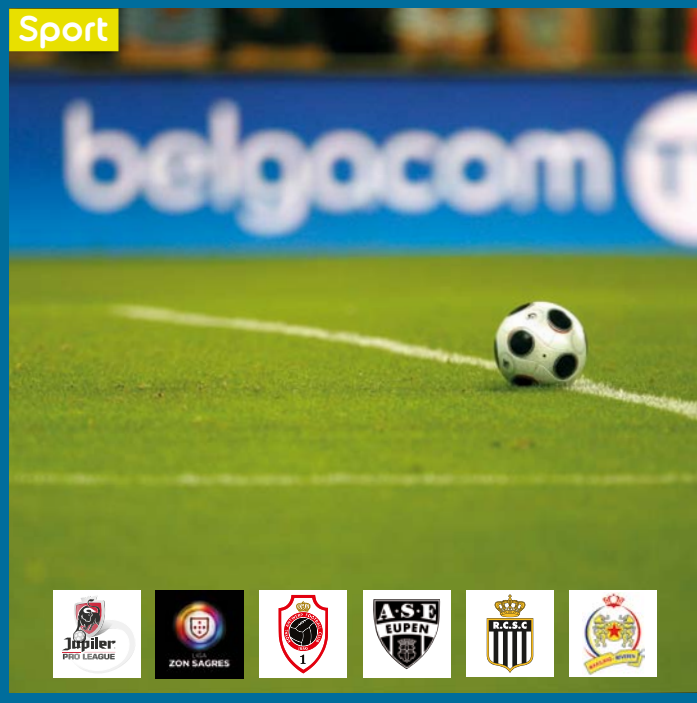
Movie Me

De klant zoekt gepersonaliseerde ervaringen via interactieve applicaties. Belgacom wil de klant toegang geven tot een ruime keuze van entertainmentopties: games, muziek, films of traditionele televisie.

Ons contentaanbod is in volle ontwikkeling. Op de volgende pagina's belichten we een aantal mooie lanceringen met sport, muziek, cinema en professionele aanbiedingen.

Meer entertainment en applicaties om de voorkeurstelecomoperator te worden

Hier volgt een overzicht van de aanbiedingen die Belgacom in 2011 lanceerde op het vlak van entertainment en businessoplossingen.
Deze aanbiedingen zijn vernieuwend omdat ze op diverse toestellen en netwerken beschikbaar zijn en bestaan uit een mix van universele content voor gezinnen en bedrijven en uiterst specifieke inhoud voor nichesmaken en -behoeften: een personaliseerbaar aanbod dat het bij uitbreiding zal mogelijk maken alle contents en applicaties voor zowel privé- als professioneel gebruik op één enkel toestel te integreren.



Een schitterende wedstrijdprestatie!

Belgacom pakte in 2011 opnieuw de overwinning met een volledig vernieuwd voetbalaanbod. Zoals in elke succesvolle match was teamwerk het toverwoord. Belgacom selecteerde complementaire types contents – internationale voetbal en nationale/lokale wedstrijden. Belgacom bracht de Portugese Primeira Liga, de 5 Jupiler Pro League met de zaterdagavondmatchen, en de Tweede Klasse van het Belgische voetbal met de thuiswedstrijden van vier clubs (Antwerp, Waasland-Beveren, Charleroi en Eupen). Belgacom zond ook de kwartfinales en halve finales van de Copa del Rey uit, inclusief de dubbele 'Clasico' tussen Real Madrid en FC Barcelona.
Binnenkort meer! Nu reeds is exclusief op Belgacom TV het beste van het Belgische basketbal te zien. En vanaf augustus zenden we gedurende drie opeenvolgende seizoenen de Spaanse competitie uit, een van de beste van Europa.
Kijken waar je wilt! Dit sportaanbod is beschikbaar op tv en alle andere schermen (mobiel, tablet, laptop of smartphone via de TV Overal-applicatie van Belgacom).

Overal muziek!

Dankzij de exclusieve overeenkomst tussen Belgacom en muziekdienst Deezer krijgen Belgacom-klanten ongelimiteerde toegang tot een muziekcatalogus met meer dan 13 miljoen nummers die ze altijd en overal kunnen beluisteren op hun pc/Mac, smartphone of tablet.
Muziek die je zelf kiest! Klanten kunnen de muziekcatalogus van Deezer doorzoeken op nummer, album en uitvoerder. Via de aanbevelingen en de radiostations leren klanten nieuwe binnen- en buitenlandse artiesten kennen. Klanten kunnen eigen playlists samenstellen en hun favoriete albums selecteren. Ze kunnen ook muziek delen met vrienden via sociale media. Klanten krijgen bovendien toegang tot de exclusieve muziekcontent van Belgacom (exclusieve muziekvideo's, concertuitzendingen, wedstrijden met tickets voor muziekevents, enz.).

Een gepersonaliseerde filmgids!

Met Movie Me kunnen klanten een eigen filmprofiel aanmaken. Op basis daarvan ontvangen ze tips voor films uit de Belgacom TV-catalogus. Movie Me garandeert een intuïtieve gebruikservaring met navigatie op basis van afbeeldingen en een zoekmotor om te grasduinen in de catalogus. Dankzij de convergente bookmarkfunctie kunnen klanten op hun pc/Mac de films kiezen die ze leuk vinden en hun selectie gemakkelijk terugvinden op hun tv (in de nieuwe categorie 'Mijn selectie'.) Movie Me is beschikbaar op pc/Mac (via www.movieme.be) en smartphone (door de applicatie te downloaden via Android Market of App Store).
Ruimere beschikbaarheid! In oktober ging een nieuw en spannend avontuur van start met Movie Me for Smart TV, de eerste tv-applicatie van Belgacom die alle gebruikers van een Samsung Connected TV (ook niet-Belgacom-klanten) een directe toegang biedt tot een deel van de Belgacom TV-catalogus. Gebruikers kunnen ook een account aanmaken op de Movie Me-website om thuis en elders van filmtips en andere voordelen te genieten.

Zweven in de cloud!

Voor bedrijven had Belgacom een volledige suite van professionele software-applicaties die gehost worden in de cloud (op remote servers) en overal en op elk toestel toegankelijk zijn voor de gebruiker.
Het succes van de aanbiedingen die Belgacom in 2011 lanceerde bevestigt dat dit nieuwe groeidomein een enorm potentieel biedt en heeft diverse grote klanten er van overtuigd dat Belgacom niet langer enkel telecomleverancier is, maar ook een onmisbare partner voor volledig geïntegreerde IT-oplossingen. CRM Mobile gaf bedrijven de kans hun verkoopteams te mobiliseren en hun efficiëntie op verplaatsing te verhogen. Microsoft Office 365 bood eindgebruikers om het even waar en wanneer en vanop gelijk welk toestel cloudtoegang tot hun bedrijfsapplicaties en Mozy PC Backup garandeerde automatische back-ups van kritieke bestanden in de beveiligde datacenters van Belgacom.
Belgacom introduceerde ook een reeks applicaties voor specifieke activiteitensectoren. Publinergie hielp lokale overheidsdiensten hun energieverbruik te optimaliseren en Corilus vergemakkelijkte de dagelijkse taken van gezondheidswerkers.

2011 was nog maar het begin van een nieuw tijdperk dat in het teken staat van applicaties en content. In 2012 zetten we onze weg voort met nieuwe content en applicaties die aansluiten bij onze strategie. We zullen ons tv-aanbod verbeteren met meer gevarieerde en exclusieve content en via innovatieve functies op alle toestellen de klantenervaring verrijken.

Stabiele en intelligente netwerken

voor spraak en data

97%
3G-bereik

Top 10
wereldwijd voor onze glasvezelnetwerk

50%
minder netwerkpannes in 2011

Meer dan 91%
digitale TV-bereik

Belgacom heeft de voorbije jaren aanzienlijk geïnvesteerd in haar netwerken. Daardoor zijn onze netwerken klaar om de toenemende vraag naar bandbreedte voor spraak, internet en tv-diensten op te vangen. Ons kopernet voor vaste telefonie biedt goede vooruitzichten op het vlak van doorvoercapaciteit en snelheid. Ons glasvezelnet (FTTC of 'fiber to the curb') staat in de wereldwijde top tien en ons hoogperformante mobiele netwerk biedt het beste 3G-bereik in België (97% van het land).

Dankzij onze convergente netwerken kunnen we diensten, inhoud en applicaties aanbieden op zowel computers en tv-toestellen als mobiele toestellen zoals smartphones en tablets. Dit is een première in België. In 2011 lanceerden we verschillende nieuwe diensten, waaronder TV Overal en Deezer.

Door drie jaar lang te investeren in het glasvezelnet, het kopernet, servers, software, hardware en personeel daalde het aantal netwerkonderbrekingen met 50%.

Focus op de prestaties van ons vaste netwerk

In 2011 bleef Belgacom zwaar in haar vaste netwerk investeren om het VDSL2-bereik te verbeteren. Met de verdere uitrol van het glasvezelnet tot aan de verdeelkasten en de installatie van remote optical platforms of ROP's voor VDSL2 in het kader van het Broadway-project, kon eind 2011 meer dan 81% van de Belgische bevolking genieten van internetbandbreedtes tot 30 megabit per seconde. Ondertussen werd ook gesleuteld aan de videocompressie, zodat VDSL2-klanten nu tot vier simultane tv-streams kunnen ontvangen.

Dankzij het Broadway-project werd al meer dan 17.000 km glasvezel uitgerold, wat van Belgacom de meest geavanceerde Belgische operator inzake glasvezel maakt en ons een plaats in de wereldwijde top tien bezorgt.

Belgacom blijft ook zoeken naar bijkomende middelen die de performantie van haar vaste netwerk verhogen. In oktober 2011 werd een ambitieus jointdevelopmentprogramma overeengekomen met Alcatel-Lucent, dat op het Broadband World Forum in Parijs werd bekendgemaakt. Dit programma stelt Belgacom in staat om via de vectoringtechnologie haar performantie op haar nationale tripleplaynetwerk nog op te drijven en gegarandeerde snelheden van 50 megabit per seconde en meer te bieden. Daarmee wil Belgacom van 2014 af een nieuwe kwaliteitsnorm invoeren voor de Belgische burgers.

Focus op de prestaties van ons mobiele netwerk

We gingen van start met het vervangen van de radiotechnologie van Nokia-Siemens Network door technologie van Huawei. We voltooiden deze migratie in oktober 2011. We braken alle Europese migratierecords door 3835 antennes te upgraden in 14 maanden. Deze migratie garandeert een betere spraakkwaliteit, een snellere totstandbrenging van oproepen (call set-up time), betere transmissiesnelheden voor mobiele data, flexibiliteit en aanpasbaarheid aan nieuwe technologieën, verbeterde operationele kosten en een lager energieverbruik.

Bovendien haalden we een 4G-licentie (LTE) binnen in een competitief opbod met vier concurrenten. Deze nieuwe technologie zal onlineklanten veel betere snelheden en een betere ervaring voor mobiele datadiensten bieden. Als zoveelste illustratie van Belgacoms superioriteit in mobiele netwerken vond in juni 2011 de technische lancering plaats van LTE en vandaag wordt de dienst door een beperkte groep van Belgacom -businessklanten gebruikt.

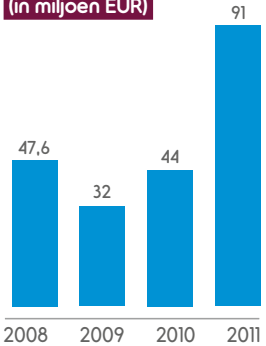
In 2012 wil Belgacom blijven werken aan de impact op het binnenhuisbereik van de wetgeving in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest die het zendvermogen van gsm-antennes beperkt tot 3 volt per meter. De naleving van deze norm is een geleidelijk proces dat tegen 2014 moet zijn voltooid.

Reactie

"Intelligente netwerken zijn ook netwerken die functioneren zonder incidenten: het is vaak werken in de schaduw, maar wel van cruciaal belang."

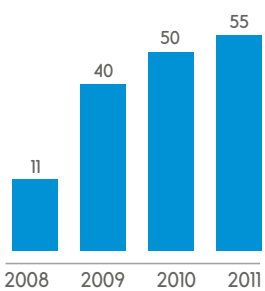
Geert Standaert – Executive Vice President Service Delivery Engine & Wholesale

Glasvezelnetwerk investeringen (in miljoen EUR)



Dankzij het Broadway-project kan meer dan 81% van de Belgische bevolking genieten van highdefinitiontelevisie en supersnel internet.

Investeringen Move to all IP (in miljoen EUR)



Focus op ons Move to all IP-programma

Het Move to all IP-project voor de langetermijntransformatie van de business heeft nog altijd drie grote objectieven:

- Een netwerktransformatie waarbij verouderde technologieën geleidelijk worden vervangen door alternatieven op basis van IP.
- Een IT-transformatie die de efficiëntie verhoogt via een hogere automatisering en een kortere behandelingstijd voor manueel werk.
- Het klanteninteractiemodel zal evolueren naar meer zelfbeheer door de klant. De klant wil meer controle tijdens interacties als aankoop, installatie en herstelling. We zullen investeren in productvereenvoudiging en intuïtieve e-tools.

In 2011 gingen we voort met de implementering van onze nieuwe salessupporttool en verbeterden we onze monitoring- en diagnosediensten, inclusief problemen met modems en settopboxen.

Andere verwezenlijkingen in 2011 zijn de voltooiing van een volledige ethernetbackbone en de ontwikkeling van de tools en apparatuur voor de voorbereiding van de migratie naar een full IP-netwerk. We gingen van start met de eerste uitfasering van de switches en migreerden al meer dan tweeduizend lijnen. Dit zal ons toelaten tegen eind 2012 het eerste gebouw leeg te maken. Tot dusver werd in het Move to all IP-project 154,2 miljoen EUR geïnvesteerd, waarvan 55 miljoen EUR in 2011.

Klantentevredenheid en vereenvoudiging

Het departement voor netwerken en technische ondersteuning heeft zich toegespitst op de verbetering van de klantentevredenheid. In 2011 gingen we door met onze acties om het leven van de klanten gemakkelijker te maken.

We werden beter toegankelijk door de openingsuren van onze technische callcenters te verruimen. We bieden nu van 7 tot 22 uur technische ondersteuning aan residentiele klanten, ook tijdens het weekend, en onze professionele klanten kunnen ons dag en nacht de klok rond bereiken. We vereenvoudigden het spraakmenu (maximum 3 opties voor contact met een operator) en brachten alle diensten samen onder een en hetzelfde telefoonnummer. Onze technische callcenters leverden zware inspanningen om elke oproep binnen de twee minuten te beantwoorden, waarbij de klanten ook de mogelijkheid kregen om te worden teruggebeld. Klanten die hun modem zelf willen installeren krijgen gepersonaliseerde technische bijstand via de telefoon. Voor de interventies ter plaatse rukken onze technische teams voortaan uit tot 20 uur en op zaterdag. Om het de klanten gemakkelijk te maken voerden we een eenvoudiger en gebruiksvriendelijker Belgacom TV-menu in met een en dezelfde login voor de e-services van Belgacom en Proximus.

Alle onze medewerkers werden gemobiliseerd om het klantentevredenheidsprogramma gestalte te geven, waarbij de technische teams vanuit een klantcentrisch perspectief met Marketing en Sales samenwerkten aan

Dankzij het Broadway-project werd al meer dan 17.000 km glasvezel uitgerold, wat van Belgacom de meest geavanceerde Belgische operator inzake glasvezel maakt en ons een plaats in de wereldwijde top tien bezorgt.

gemeenschappelijke objectieven. Er werd een intern charter opgesteld om het engagement van alle werknemers te vragen, geruggensteund door een krachtige interne campage met onder meer roadshows met onze externe installateurs, gouden regels en coaching- en trainingprogramma's voor alle eerstelijnstechnici.

Wholesaleactiviteiten

Het Belgacom-departement Service Delivery Engine & Wholesale levert gereguleerde en commerciële telecommunicatiediensten aan andere operatoren en dienstenleveranciers op de Belgische markt. De producten en oplossingen voor onze wholesaleklanten zijn meegeëvolueerd met de recentste technologieën op de markt. De leveringstijden van onze wholesaleoplossingen en onze klantenondersteuning overtreffen alle formele verplichtingen die zijn opgelegd door de regelgeving. Parallel hebben we ook commercieel belangrijke verbeteringen gerealiseerd. We verruimden onze oplossingenportefeuille voor carriers die actief zijn op de professionele markt en verhoogden de snelheid en het bereik van VDSL2 voor alle actieve operatoren. Samen met deze infrastructuurupgrade lanceerden we diverse diensten om de bestaande en toekomstige ICT-normen te ondersteunen op onze Exploreoplossingen: verbeterde Quality of Services voor VoIP en kritieke businessapplicaties, rapporteringstools en een verbeterde Service Level Agreement. De oplossingen zullen onze wholesaleklanten toelaten hun B2B-klanten de oplossingen te geven die ze nodig hebben. Om carriers meer autonomie en een snellere service te geven bouwden we ook de voor hen beschikbare e-tools verder uit.

Operationele werkgroepen met het BIPT – de regulator van de Belgische telecommunicatiediensten – en de OLO's (other licensed operators) gaven blijk van een professionele samenwerking en een open en constructieve dialoog. Al onze inspanningen, samen met het nauwe samenwerkingsmodel dat we in de loop der jaren hebben ontwikkeld, werden duidelijk goed ontvangen door onze wholesaleklanten, wat resulteerde in een klantentevredenheidsscore van 85%.

20%

energiebesparing door de modernisering van onze mobiele apparatuur in 2011

News

We hebben onze technische support ten huize van de klant verbeterd: voortaan zijn we ook bereikbaar tot 20 uur op weekdagen, en op zaterdag.

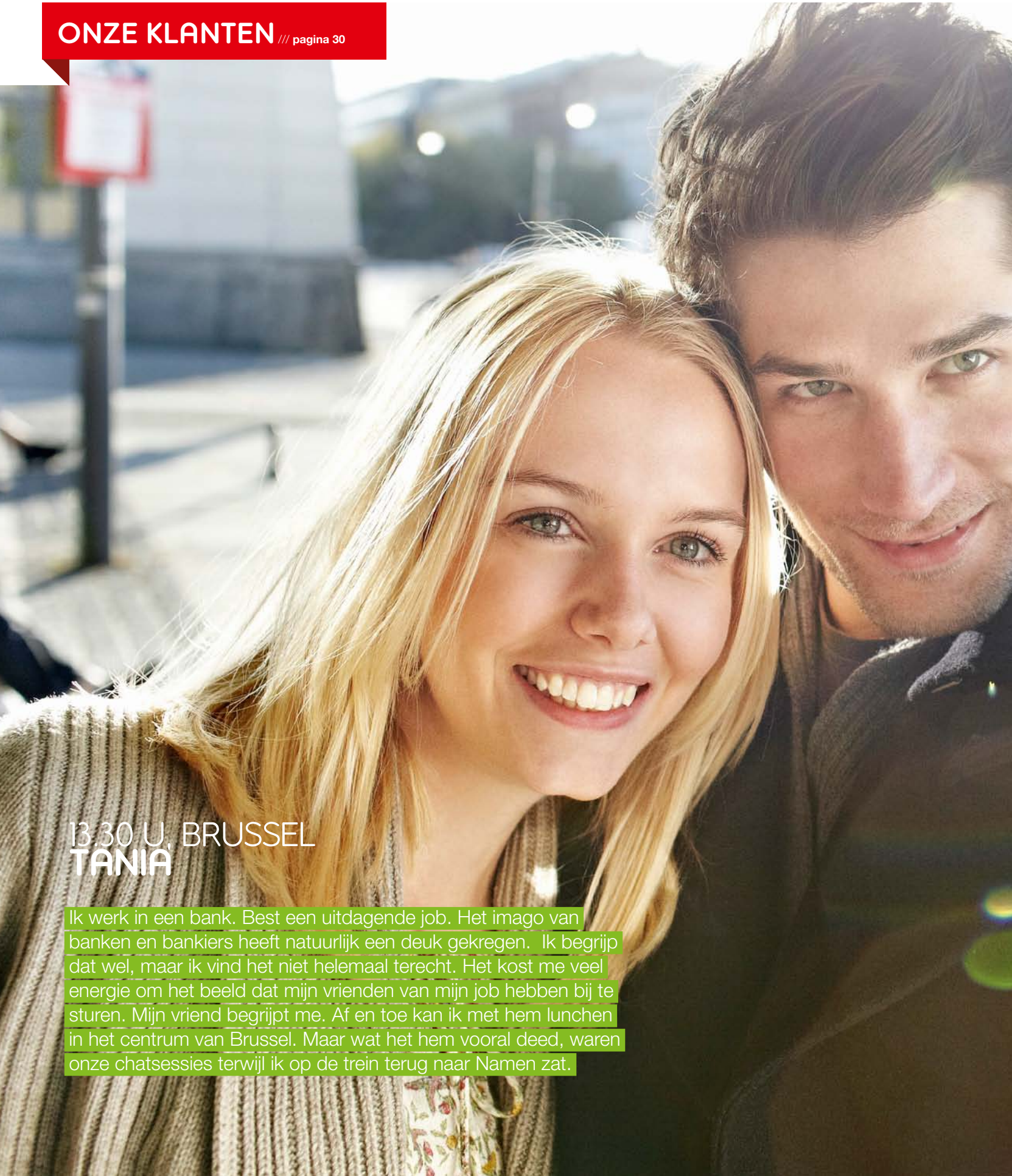
Minder energie verbruiken

De vermindering van onze CO_2-uitstoot is eveneens een van onze prioriteiten in het beheer van onze netwerken. In die zin slaagden we erin de energie-efficiëntie van onze datacenters sinds 2007 met 10% te verbeteren en zullen en we bouwen een groen datacenter dat we in 2013 in gebruik zullen nemen. In 2011 voltooiden we de vervanging van onze mobielenetwerkapparatuur door nieuwe toptechnologie, wat een energiebesparing van 20% zal betekenen. Al onze acties voor een beter energieverbruik hebben samen een besparing van 8,3 miljoen EUR opgeleverd (samengeteld sinds 2009). Onze doelstelling op lange termijn is de energie-efficiëntie van onze volledige netwerkinfrastructuur en datacenters voor 2020 met 25% te verbeteren.

De wereld wordt meer digitaal

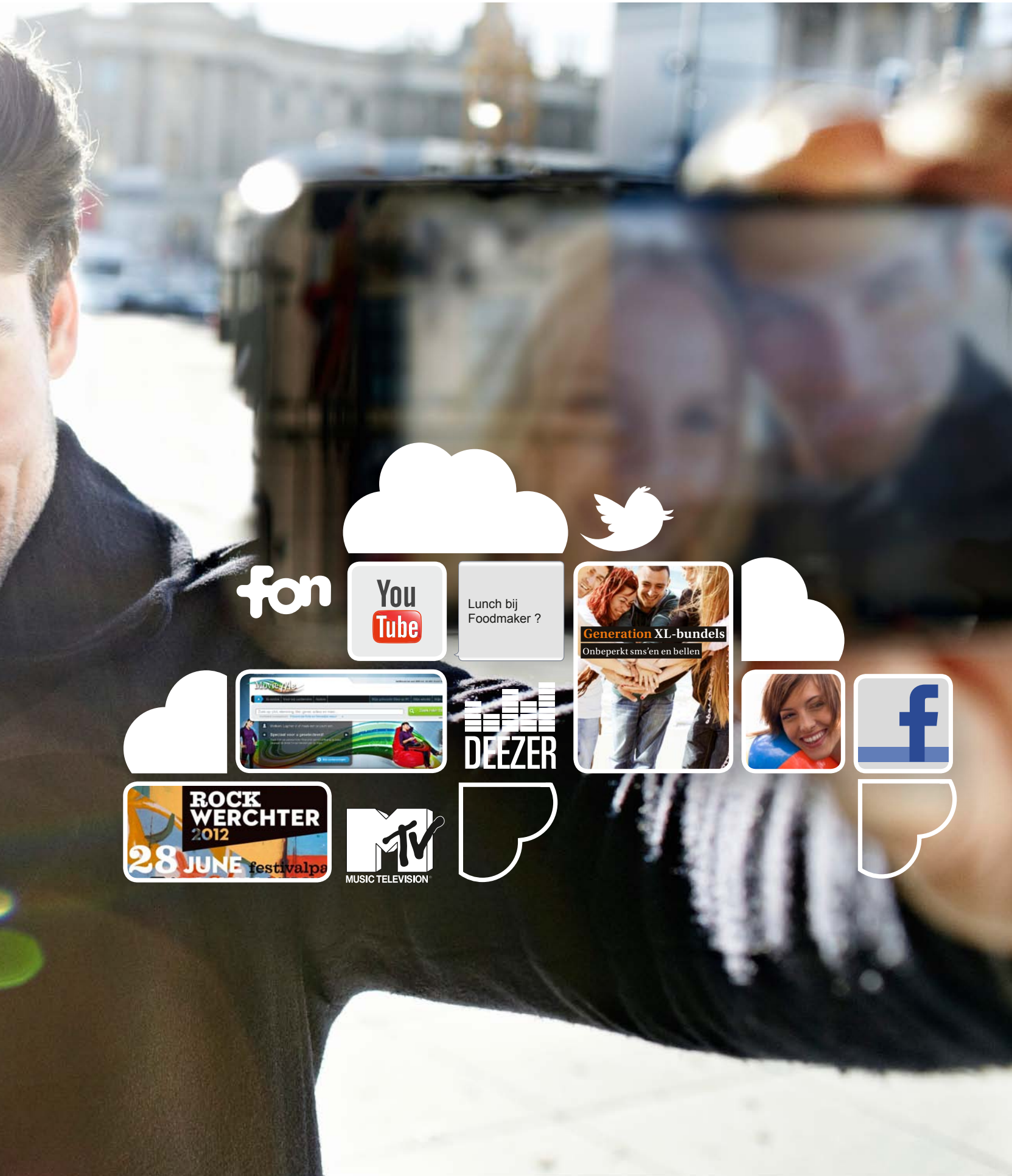
Terwijl smartphones, tablets, tv's met internet en nieuwe inhoud en applicaties hand over hand toenemen, staan we voor een groeiende behoefte aan bandbreedte. Het verkeer en de snelheden op internetnetwerken blijven stijgen met de toename van gepersonaliseerde diensten en online content. In een omgeving die dankzij de technologie almaar mobieler wordt, wil Belgacom de exclusieve leverancier van telecomproducten, tv en multiplaydiensten worden, niet enkel voor elk gezin of elke onderneming, maar voor elk individu dat er deel van uitmaakt. Om dit te bereiken, beschikken we over een groot voordeel op onze concurrenten, namelijk onze vaste en mobiele netwerken (breedband, 3G, wifi). Daarnaast zijn er ook onze klantendatabanken (vaste en mobiele klanten), die ons zullen helpen om entertainment of praktische diensten aan te bieden die aangepast zijn aan de persoonlijke voorkeuren van de klanten.

We zullen dus zwaar blijven investeren in onze netwerken, die we zorgvuldig zullen beheren om onze klanten diensten van topkwaliteit aan te bieden. We willen over de slimste netwerken beschikken om onze klanten in staat te stellen overal informatie en emoties met elkaar te delen.



13.30 U. BRUSSEL
TANIA

Ik werk in een bank. Best een uitdagende job. Het imago van banken en bankiers heeft natuurlijk een deuk gekregen. Ik begrijp dat wel, maar ik vind het niet helemaal terecht. Het kost me veel energie om het beeld dat mijn vrienden van mijn job hebben bij te sturen. Mijn vriend begrijpt me. Af en toe kan ik met hem lunchen in het centrum van Brussel. Maar wat het hem vooral deed, waren onze chatsessies terwijl ik op de trein terug naar Namen zat.


fon
You Tube
Lunch bij Foodmaker ?
Generation XL-bundels
Onbeperkt sms'en en bellen
DEEZER
ROCK WERCHTER 2012
28 JUNE festivalpa
MUSIC TELEVISION

In 2011 bood Belgacom haar klanten nog meer. We blijven onze residentiële klanten de middelen verschaffen om hun leven te verrijken en eender waar en wanneer en op eender welk toestel toegang te hebben tot communicatie, entertainment en applicaties.

Onze klanten in staat stellen hun leven te verrijken

30%
minder klachten dan in 2010 van vastenetwerkklanten

Meer dan **1.200.000** klanten kijken naar Belgacom TV

Het grootste wifinetwerk in België met **500.000** hotspots

Belgacom TV
is nu ook beschikbaar op tablets, laptops en smartphones

Dankzij nieuwe flexibele links tussen ons vaste en mobiele netwerk en nieuwe producten en partnerschappen lanceerde Belgacom het hele jaar door succesvolle, innovatieve aanbiedingen.

Innovaties die de concurrentie het nakijken geven en ons aanzetten tot sterke marktprestaties

Samsung-tablet in combinatie met vast en mobiel internet

Dit succesvolle aanbod is een perfect voorbeeld van onze vruchtbare samenwerking met Samsung en bevat een tablet + vast internet + mobiel internet voor een vaste maandelijkse prijs. Het aanbod was van bij de lancering in juni 2011 een succes met 19.000 verkochte Packs tegen het einde van het jaar. Deze combinatie maakt duidelijk welk voordeel een volledig convergente speler heeft op de concurrentie, die alle moeite had om ons aanbod te kopiëren. Bovendien gaat het Pack gepaard met een dienstverleningsprogramma dat de klant extra eenvoud en gebruiksvriendelijkheid biedt (zie 'Vereenvoudiging en klantentevredenheid').

Gratis wifi thuis en onderweg

In samenwerking met Fon, dat met vier miljoen gebruikers de grootste internetgemeenschap ter wereld is, biedt het community-based wifinetwerk van Belgacom-klanten gratis internet buitenshuis. Het is het perfecte huwelijk tussen vast en mobiel internet via het draadloze netwerk. Minder dan vier maanden na de lancering in november 2011 waren al meer dan 500.000 Belgacom-wifihotspots geactiveerd. Terwijl dit cijfer blijft stijgen, biedt Belgacom in samenwerking met Fon vandaag de grootste dekking van draadloos internet in België.

Muziekcontent (Deezer)

Met Deezer stelt Belgacom een unieke en ongelimiteerde muziekervaring ter beschikking van haar internet- en mobiele klanten, met toegang tot meer dan dertien miljoen nummers, eender waar en wanneer en op eender welk toestel – pc, tablet en smartphone. Geen enkele andere operator op de Belgische markt biedt vandaag een combinatie van streamingdiensten en telecomproducten.

Fon

Belgacom Fon
Gratis wifitoegang tot meer dan 500.000 hotspots
www.belgacom.be/fon

Reactie

"De combinatie van de Samsung-tablet met internet was zo succesvol dat we tegen het einde van 2011 de grootste verkoper van Samsung-tablets in Europa waren."

Scott Alcott – Executive Vice President Consumer Business Unit

TV Overal

Met deze applicatie heb je overal tv binnen handbereik. Belgacom-klanten kunnen kijken naar bijna twintig van de populairste tv-zenders, live voetbal en films op verzoek – zelfs zonder tv-toestel: TV Overal werkt op pc, tablet en smartphone, om het even waar en wanneer, op het vaste netwerk en op het mobiele 3G-net. Eind 2011 had bijna 20% van onze Belgacom TV-klanten de TV Overal-applicatie gedownload. Deze combinatie van wifi en 3G is een unicum op de Belgische markt aangezien alle gelijkaardige aanbiedingen beperkt zijn tot het gebruik van wifi.

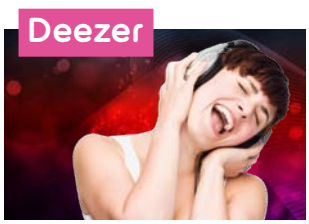
Gratis bellen naar mobiele netwerken

Met Happy Time XL kunnen onze klanten nog meer gratis bellen. Dat konden ze vroeger al van hun vaste lijn naar andere vaste lijnen in België. In 2011 breidden we het aanbod uit met gratis bellen naar mobiele nummers van 17 uur tot 8 uur op weekdagen en de klok rond tijdens het weekend en op publieke feestdagen. Drie maanden na de marktlancering hadden al meer dan 325.000 klanten de optie geactiveerd. Dit aanbod had een positieve impact op de klantentevredenheid en de aantrekkingskracht van de vaste lijn, met een verbeterde churn als gevolg. Een goede zet, aangezien een van onze concurrenten reageerde met een vergelijkbaar aanbod.

Een nuttige applicatie voor mobiele telefoons

Met Hello kunnen klanten hun verbruik voor mobiel bellen, sms en internet raadplegen en op een gebruiksvriendelijke, transparante manier hun kosten beheersen.

Ongeveer negen wedstrijden per weekend, live en exclusief.
www.belgacom.be



Dertien miljoen nummers om thuis en overal elders te beluisteren.
www.belgacom.be

Onze nieuwe applicatie om je mobiele verbruik te controleren.

Vereenvoudiging en klantentevredenheid

Aangezien de telecomwereld almaar complexer en de markt steeds veeleisender wordt, willen we niet alleen maar innovatieve producten en diensten aanbieden. Daarom lanceerden we het project Simple & Friendly, met de bedoeling onze klanten producten en diensten te geven die niet alleen van uitstekende kwaliteit zijn, maar ook intuïtief, transparant en gebruiksvriendelijk. We willen onze klanten proactieve, toegankelijke en gepersonaliseerde ondersteuning bieden en hun zo laten zien dat ze met Belgacom de juiste keuze hebben gemaakt.

We maakten ons gecombineerd aanbod van een tablet met internet nog interessanter door er een uitgekiende klantenzorg aan vast te knopen: we demonstreren en configureren de tablets in onze shops, installeren wifi thuis bij de klant en contacteren onze klanten proactief om te vragen of alles correct verlopen is en de ontvangen service eersteklas was. De impact op de klantentrouw bleef niet uit: meer dan 80% van onze klanten zouden dit product bij familie en vrienden aanbevelen.

In 2011 startten we diverse acties om onze klanten het leven gemakkelijker te maken en lanceerden we eenvoudig uit te kiezen producten met duidelijke promoties en transparante communicatie. We verminderden het aantal nummeropties in het automatische onthaalmenu van ons callcenter, deden ons best om te beantwoordden binnen de twee minuten en introduceerden de mogelijkheid om teruggebeld te worden. We maakten het nog gemakkelijker om te navigeren en in te loggen op onze website en ontwikkelden intuïtieve applicaties en diensten waarmee gebruikers hun diensten en verbruik zelf kunnen beheren. Voor Belgacom TV werd het menu vereenvoudigd, de navigatie versneld en de heropstarttijd van de decoder ingekort tot drie minuten.

We werden een toegankelijker bedrijf door onze gratis technische helpdesk dagelijks open te stellen van 7 tot 22 uur en door elke weekdag tot 20 uur installaties en herstellingen uit te voeren bij de klant, dat laatste zelfs op zaterdag.

We beloonden de trouw van onze klanten met een reeks aantrekkelijke voordelen en programma's en breidden het eind 2010 gelanceerde getrouwheidsprogramma Premium Club verder uit. Premium Club is een spaarprogramma voor klanten van Belgacom en Proximus. De gespaarde punten kunnen worden ingeruild tegen een reeks voordelen: gratis belminuten, mobiele telefoons, bonnen en andere zaken. We organiseerden ook diverse events voor onze klanten, zoals een dagje pretpark met familie en vrienden (in 2011 Pairi Daiza en Bobbejaanland) of een cinema-event tegen een voordelige prijs.

We zagen de klantentevredenheidsscores de hoogte ingaan met een duidelijke verbetering van de klantentrouw en het merkimago : het aantal klachten daalde in 2011 met maar liefst 30% voor de vaste netwerkklanten.

We willen onze klanten proactieve, toegankelijke en gepersonaliseerde ondersteuning bieden zodat ze het beste kunnen halen uit hun keuze voor Belgacom.

Een gepersonaliseerde benadering van de klant

Hoe beter we de klanten kennen, hoe efficiënter we kunnen geven wat ze willen, en hoe meer onze investeringen zullen lonen. Daarom ontwikkelden we instrumenten om nog preciezer doelgroepen en hiaten te identificeren op basis van sociodemografische criteria, merkvoorkeur, productpenetratie, marktaandeel, veranderingsintenties, enz.

We zijn trots op de vooruitgang die we in 2011 hebben geboekt:

- Voor digitale tv verhoogden we ons marktaandeel bij senioren in één jaar tijd met 50% dankzij de lancering van een aantrekkelijk geprijsde Pack met vaste telefoon en tv.
- We scoorden uitstekend in de jongerenmarkt (12 - 24 jaar) dankzij de make-over van onze Generation-tariefplannen met formules voor onbeperkt bellen en sms'en, met een stijging van ons marktaandeel in dat segment als gevolg.

De digitale kloof dichten

Eenvoudige en toegankelijke producten aanbieden is belangrijk, maar we willen ook dat klanten de juiste vaardigheden bezitten om het digitale avontuur aan te vatten. In 2011 lanceerden we Webexperts, een initiatief om jongeren aan te moedigen hun internetkennis te delen met senioren. Scholen en afzonderlijke personen kunnen projecten indienen via www.webexperts.be. Elke maand worden de beste projecten beloond. In drie maanden tijd werden meer dan vijftig projectvoorstellen ingediend, meestal door scholen. Op die manier konden al zevenhonderd senioren worden ingewijd in de wereld van internet en de mogelijkheden die het web hun biedt.

Onze verkoopkanalen verstevigen

Belgacom heeft vier verkoopkanalen: eigen distributiekanalen of shops (Belgacom Centers en Generation Stores), contactcenters, E-channnel en niet-gecontroleerde shops.

In 2011 focusten we op het uitbouwen van onze kanalen door grootschalige verkeersactivering en optimaliseerden we onze klantenrelatie via een doelgerichte strategie. We genereerden nieuwe mobiele business via kanalen die traditioneel gericht zijn op vaste telefonie, en omgekeerd: het aandeel van de Belgacom Centers in mobile postpaid steeg van 31% in 2009 tot 51% in 2011.

We verbeterden ook de klantenervaring. Tablets en smartphones worden nu ter plaatse in de Belgacom Centers geconfigureerd en we lanceerden een nieuwe tool om via internet een afspraak te maken in een shop. We verruimden de openingsuren van onze contactcenters en verkortten de wachttijden op drastische wijze. We verhoogden de samenwerking tussen onze saleskanalen, wat leidde tot efficiëntere verkooptransacties. We vereenvoudigden de websites nog om als klant makkelijker informatie en support te vinden, eigen diensten te beheren en online te shoppen. In 2011 steeg de onlineverkoop met meer dan 20%.

Vertrouwen in de toekomst

Een rijkere multimedia-ervaring

De komst van steeds meer en steeds nieuwere toestellen als tv's met internetaansluiting zal de trend van internettoegang altijd en overal via netwerkplatformen nog sterker maken. We zullen de in 2011 ingeslagen weg verderzetten en onze geprivilegieerde partnerschappen voort benutten om op eender welk netwerk toegang tot multimediale content en applicaties mogelijk te maken en nieuwe entertainmentplatformen te ontwikkelen en uit te bouwen.

Een commerciële aanpak

Een sterker marktaandeel in internet en tv is een topprioriteit. Aangezien multiplayklanten de waardevolste en trouwste klanten zijn, willen we een stap verder gaan door mobiele producten te integreren en een nieuw gamma van Packs te ontwikkelen.

Een klantenaanpak

In 2011 verrasten we onze klanten met Simple & Friendly-waardevoorstellen en door dienstverleningsaspecten te claimen die niet eerder door onze concurrenten waren aangeroerd. In 2012 willen we onze inspanningen opdrijven door een aantal achterophinkende indicatoren op peil te brengen en specifieke servicestrategieën voor highvalueklanten te ontplooien.

De gebruiksklare tablet gecombineerd met vast en mobiel internet van Belgacom: het perfecte voorbeeld van een geprivilegieerd partnership met Samsung, maar ook van een succesvolle convergentie via onze complementaire netwerken.
www.belgacom.be

Tezelfdertijd zullen we specifieke initiatieven richten op onze belangrijkste klantensegmenten, de nieuwe criteria om waarde te verwerven op het vlak van inkomsten, marges en kosten toevoegen en de efficiëntie en rentabiliteit verhogen.

Onze verkoopkanalen

Op 15 april 2011 maakte Belgacom de overname bekend van Wireless Technology, eigenaar van de winkels van The Phone House in België. De winkels van The Phone House vormen een aanvulling op ons bestaande distributienet en zullen ons helpen nieuwe, voorheen moeilijk bereikbare klantensegmenten aan te boren.

We zullen ook voordeel halen uit elkaars verkoopkanalen. In de eerste plaats is het onze bedoeling internet te promoten als hét kanaal voor eenvoudige transacties zoals een voorafbetaalde kaart herladen, abonnementen en opties toevoegen of een verhuis aanvragen.

Sociale media

Aangezien het gebruik van sociale media als expressiemiddel een steile opmars kent, moet een bedrijf als Belgacom in die sector aanwezig zijn.

Sinds 2010 biedt onze virtuele operator Eva een luisterend oor en een helpende hand aan klanten op Twitter, Facebook, de Belgacom Community-website en andere belangrijke forums.

In 2011 postte Eva 6.920 berichten en beantwoordde ze 95% van de via sociale media gestelde vragen. In 2012 zullen we blijven luisteren naar en communiceren met onze klanten en hun op die manier nauwer betrekken bij de ontwikkeling van onze producten en oplossingen.

Onze virtuele operator luistert, helpt en communiceert met de klanten via de sociale media.

Tango

Belgacom is met Tango leider in mobiele prepaidkaarten in Luxemburg en actief uitdager in mobiele en vaste telefonie en internet (3G, ADSL, VDSL en fiber) in de residentiële en professionele markt. In 2011 sloegen we nieuwe wegen in:

- In de postpaidmarkt boden we bundels met spraak, messaging en data aan, en een sterke portfolio met roaming. Door dit te combineren met de nieuwe iPhone 4S slaagde Tango erin een positief resultaat neer te zetten.
- In de tripleplaymarkt (vaste + mobiele telefonie + internet) lanceerden we Tango Blue, een volledig nieuw gamma van ultrasnelle breedbandverbindingen via optische vezel, waarmee de klant gemakkelijker toegang krijgt tot nieuwe entertainmentdiensten zoals het voetbal van de Portugese Primeira Liga. Onze tripleplayklanten kunnen nu overal in Luxemburg op hun smartphone, tablet of pc genieten van een van de beste voetbalcompetities van Europa.
- Naar aanleiding van het toenemende gebruik van mobiel internet en de sterke afzet van smartphones lanceerden we onze mobiele app waarmee klanten op de hoogte blijven van onze nieuwe aanbiedingen en hun abonnement kunnen beheren. Deze app wordt door onze klanten fel gesmaakt. Getuige daarvan zijn de meer dan 40.000 downloads in drie maanden tijd.
- Om extra marktaandeel te winnen bij de internationale gemeenschap in Luxemburg, promootte Tango met succes een set van mobiele internationale oproepdiensten waarmee de klant naadloos kan bellen vanuit Luxemburg of Europa. Met dit opt-inpakket kan de klant vijf uur bellen naar Europese bestemmingen tegen competitieve prijzen.

In overeenstemming met de strategie van de Groep is het voor 2012 onze doelstelling vaste en breedbandaanbiedingen te ontwikkelen als springplank voor entertainmentdiensten met toegevoegde waarde.

Scarlet

Scarlet biedt eenvoudige, functionele producten tegen de beste prijs: internet, vaste en mobiele telefonie, Belgacom TV en prepaid mobile naar Afrika via zijn filiaal Mobisud. Scarlet positioneert zich niet met convergentieproducten, maar ontwikkelt innovatieve aanbiedingen die in een rijpere fase ook bij Belgacom kunnen worden geïntroduceerd. Zo fungeert Scarlet als kweekvijver voor Belgacom. Met de toevoeging van Belgacom TV in 2009 en door te focussen op het aantrekken van multiplayklanten wist Scarlet de klantentrouw te consolideren. 2012 zal in het teken staan van de verbetering van de mobiele portfolio, de versterking van Scarlets aanwezigheid in de distributiekanalen, de kapitalisering van het e-channel en het web voor het contact met en de service aan de klant en de optimalisering van de installatietermijnen.

In 2012 zullen we onze inspanningen opdrijven door een aantal achterophinkende indicatoren op peil te brengen en specifieke servicestrategieën voor highvalueklanten te ontplooien.

HappyTime XL

Gratis bellen naar vaste lijnen en gsm's na 17 uur en tijdens het weekend.
www.belgacom.be

Kids pass

Reeksen en favoriete films van je kinderen.
www.belgacom.be

Tango

Tango integreerde VDSL/ glasvezelconnectiviteit in zijn tripleplayproduct "Tango Complet".

Me & Surf

Me & Surf, in 2011 door Scarlet gelanceerd, biedt 1 GB om te surfen op een smartphone of tablet voor 15 EUR/maand.

2011 was voor Belgacom een sterk jaar op de professionele markt. Los van de impact van de regelgeving keerden we terug naar een groeimodel en slaagden we erin leider te blijven op deze markt. Dit liet verdere desinvesteringen (Telindus Spanje) en investeringen (Eudasys in Frankrijk) toe. Ondanks onze sterke operationele performantie moeten we ons toespitsen op de uitdagingen die een snelle transformatie met zich meebrengen en waarbij technologieën samensmelten en businessmodellen ontstaan.

Onze professionele klanten helpen om beter zaken te doen

+4,6%
inkomstengroei voor ICT einde 2011

+21,7%
inkomstengroei voor mobiele data

+105.000
mobiele klanten

20.000
mobiele betaaltransacties per dag

Nieuwe impulsen voor onze traditionele business

We hebben een sterke basis die berust bij complementaire vaste en mobiele netwerken met een onovertroffen bereik en performantie. Dit liet ons toe gebundelde aanbiedingen te ontwikkelen waarmee we in 2011 een sterke voorsprong namen in de traditionele telecommarkt en uitstekende operationele resultaten boekten.

Op de markt van de kleine en middelgrote bedrijven

- Onze Packs voor kleine en middelgrote bedrijven waren een groot succes: ze leverden extra inkomsten op, versterkten de klantentrouw en bekrachtigden de positie van Belgacom als unieke provider voor alle telecommunicatiebehoeften.
- In 2011 lanceerden we een compleet aanbod met een Samsung-tablet, een volledige internetoplossing voor een vast maandelijks bedrag, onbeperkt bellen en dezelfde servicegaranties als onze professionele klanten. Deze oplossing werd enthousiast onthaald: 3000 klanten tekenden in.
- Tegen eind 2011 waren in totaal 40.000 Forum 500-telefooncentrales geïnstalleerd bij onze klanten. Bij de lancering bijna tien jaar geleden was dit het eerste product dat zowel traditionele als IP-telefonie gebruikte.
- We wilden ook onze lokale aanwezigheid versterken en onze SME-klanten het beste advies geven inzake IT en telecom. In die optiek namen we belangrijke stappen om onze multichannelaanpak voor ICT te verspreiden: na onze samenwerking met vier partners voor de lancering van Bridging ICT in 2010 gingen we in 2011 een nieuw partnerschap aan met acht IT Experts. Door onze troeven te combineren met die van onze partners, die sterk in de lokale SME-markt verankerd zijn, versterkten we onze positie in geïntegreerde telecom- en IT-oplossingen. De IT Expert brengt zijn sterke band met de klant als IT-adviseur in, terwijl Belgacom haar unieke, convergente telecomaanbiedingen bijdraagt. Op die manier kunnen onze SME-klanten alle voordelen plukken van de integratie van onze vaste, mobiele en cloudoplossingen.

Reactie

"De cloud wordt de ruggengraat van onze sector. Belgacom is uniek gepositioneerd met haar complementaire netwerken en in België gevestigde, hoogtechnologische datacenters."

Bart Van Den Meersche – Executive Vice President Enterprise Business Unit

Bizz Fusion Team

Belminuten en sms'en delen via een gemeenschappelijk forfait.

Op de markt van de grote bedrijven

- We lanceerden een nieuwe versie van PubliLink, een connectiviteitsoplossing die specifiek ontworpen is voor overheidsinstellingen. Deze update biedt permanente beschikbaarheid door middel van een mobiele back-up en contractueel bepaalde dienstkwaliteitgaranties. Daarnaast wordt PubliLink een gateway naar nieuwe content en applicaties. PubliLink wordt nu gebruikt in alle Belgische provincies, door bijna alle gemeenten en openbare diensten en ongeveer de helft van de politiemacht.
- Een ander hoogtepunt in 2011 waren de nieuwe contracten met grote bedrijven en publieke instellingen, zoals de Belgische federale regering met de uitbreiding van de spraakovereenkomst, de VDAB (vaste WAN-connectiviteit), Corelio (mobiele data voor tablets) en De Lijn (onder meer vaste en mobiele data en spraak).

Onszelf transformeren

Onze operationele performantie hielp ons leider te blijven in de traditionele markten. Toch zien we de inkomsten teruglopen, voornamelijk voor vast en mobiel spraakverkeer, als gevolg van de strenge regelgeving en de druk van de concurrentie (zie pagina 14). Tegelijk biedt de steeds meer geconnecteerde wereld een weelde van nieuwe opportuniteiten. Parallel met de terugval van de traditionele telecom ontstaan nieuwe businessmodellen, vooral in cloud computing en mobiele data. We zijn al gestart met de omvorming van onze onderneming om de terugval te keren en opnieuw te groeien. Onze transformatie voltrekt zich op verschillende niveaus: door ons marktaandeel bij SME-klanten te verhogen, de leiding te nemen in de drie voornaamste groeidomeinen - cloud computing, mobiele data en unified communications - en onze aanpak af te stemmen op end-to-end geïntegreerde oplossingen. Voorbeelden van concrete acties in deze groeidomeinen zijn de strategische investeringen en commerciële partnerschappen met twee Belgische cloud start-ups (Dacentec en Awingu).

Dankzij onze complementaire vaste en mobiele netwerken en onze datacenters zijn we ideaal geplaatst om deze nieuwe marktopportuniteiten te benutten. De transformatie is begonnen en de reeds behaalde posi-

Voor een vast maandelijks bedrag combineert het professionele Pack alle tools om te bellen en eender wanneer op kantoor en onderweg geconnecteerd te blijven: onbeperkte nationale oproepen, vast en mobiel internet met gegarandeerd serviceniveau en een Samsung Galaxy-tablet.

tieve resultaten bevestigen dat we de juiste weg hebben gekozen.

Ons SME-marktaandeel verhogen

De sector van de kleine bedrijven heeft veel groeipotentieel. Ons actuele doel is een complete connected office voor de volgende jaren. We hebben al ons aanbod van breedbandinternet geherdefinieerd, bijkomende gewaarborgde diensten toegevoegd - zoals herstelling binnen de acht uur - en nieuwe faciliteiten voor mobiliteit via Fon en de wifi- en 3G-netwerken van Proximus. We zijn van plan een back-up oplossing beschikbaar te maken in de cloud. Dergelijke creatieve initiatieven stellen ons beter in staat te beantwoorden aan de specifieke behoeften van de SME-klanten en ons marktaandeel te verhogen.

Leider worden in drie groeidomeinen

Cloud computing

Cloud computing breidt snel uit en biedt ondernemingen een nieuw, alternatief IT-sourcingmodel. Via dit model worden alle data en applicaties gehost in de beveiligde, groene datacenters van Belgacom (of van onze leveranciers) en via het publieke internet of een beveiligde privéconnectie aangesloten op de pc's of smartphones van de klant. Momenteel is 80% van de nieuwe bedrijfssoftware verkrijgbaar via een cloudmodel. Dit betekent dat de gebruiker niet langer IT-kennis nodig heeft om de software te installeren en onderhouden en dat zijn IT-budget enkel gebaseerd is op zijn verbruik.

In 2011 lanceerden we diverse nieuwe cloudaanbiedingen die een onmiddellijk succes waren:

- In juni lanceerde Microsoft Office 365, dat de vertrouwde office support tools aanbiedt in cloudversie, en het voor verschillende gebruikers van hetzelfde netwerk gemakkelijk maakt eender waar via e-mail, web conferencing en calendars aan hetzelfde document te werken. In september werd Belgacom de eerste consortiumpartner van Microsoft op de Belgische markt, waardoor we onze klanten een betere service kunnen bieden, en het succes van dit aanbod blijft groeien.
- PC Mozy maakt automatische back-ups van gebruikersbestanden (klantendata, accounting, e-mails, enz.) in onze beveiligde datacenters. Klanten kunnen de teruggeplaatste data bekijken op alle mobiele toestellen, smartphones of tablets. Sinds de lancering hebben verschillende grote klanten de beveiliging van hun kritische data aan ons toevertrouwd. Dankzij de voordelen van deze dienst kunnen we een vooraanstaande rol spelen in de markt van de onlinedatabeveiliging.

In de zomer werd vContainer gelanceerd. Het beantwoordt aan de behoeften van klanten die om veiligheidsredenen of voor het beheer van specifieke applicaties een eigen virtuele omgeving wensen. vContainer is uiterst flexibel en maakt het mogelijk een virtueel datacenter op te zetten met minimale investeringen en maximale bescherming. Diverse ICT-partners, overheidsinstellingen en grote bedrijven hebben reeds voor deze dienst geopteerd.

Mobiele data en machine-to-machine

Andere groeidomeinen die wij ontwikkelen zijn mobiele data, (met de lancering van een breed gamma van applicaties om de activiteiten van een bedrijf en zijn mobiele werknemers te ondersteunen), en machine-to-machine, dat permanent contact met een machinepark (automaten, betaalterminals, voertuigen, enz.) mogelijk maakt.

- Met de Field Force Automation-oplossing waarvoor Belgacom samenwerkt met Praxedo kunnen klanten met medewerkers op het terrein (technici, chauffeurs-bestellers, warenhuizen) op een eenvoudige en intuïtieve manier plannings, het verdelen van werkbevelen en het verzamelen van data voor facturatie organiseren. Eind 2011 startte de testfase van deze oplossing. Met de mobiele versie van Microsoft Dynamics CRM kunnen verkopers om het even waar en wanneer ter plaatse bij de klant transacties sluiten en andere zaken regelen. Het verschaft de verkopers en hun managers ook een gedetailleerd overzicht van hun activiteiten.

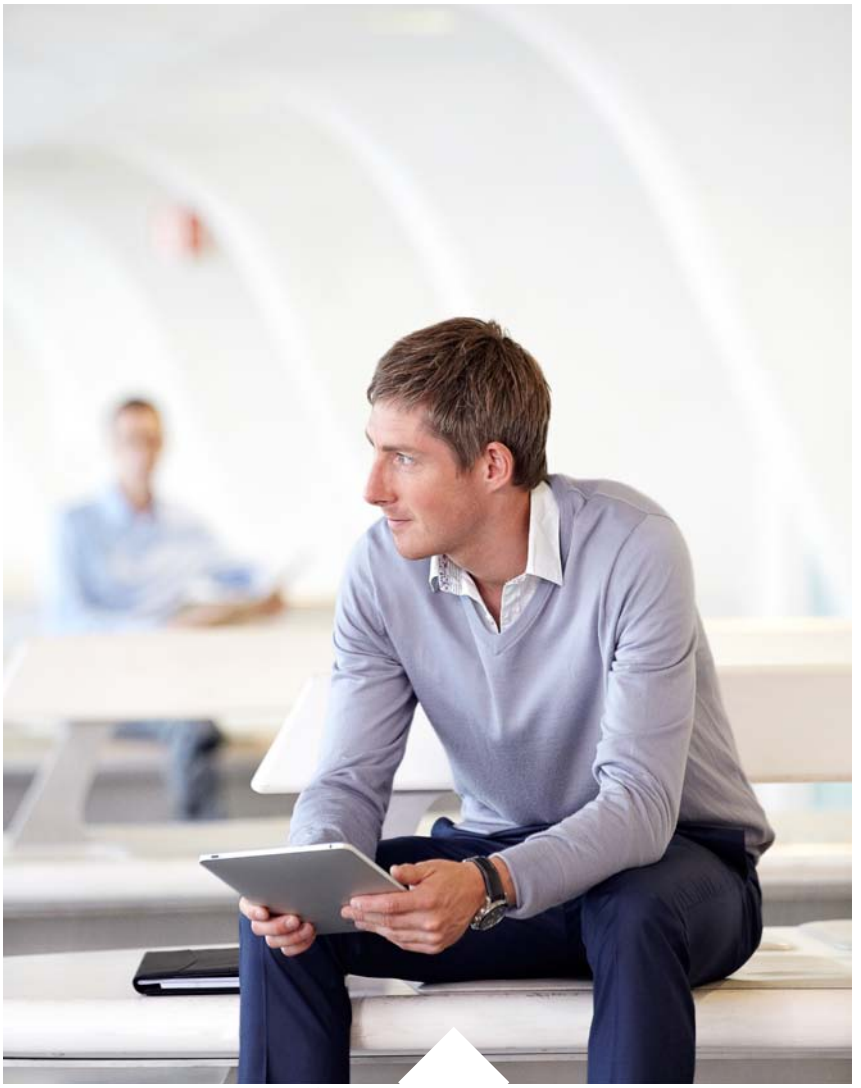
- In 2011 werd het Belgacom-systeem voor sms-parkeren, dat in 2006 in Antwerpen van start ging, uitgebreid naar meer dan twintig andere Belgische locaties. De Panne, Genk, Anderlecht, Verviers, Luik, Sint-Truiden en Heusden-Zolder zijn enkele van de gemeenten die opteerden voor deze vernieuwende oplossing, waarmee klanten hun parkeerplaats kunnen betalen door een sms'je te sturen naar een nummer van vier cijfers. Android-gebruikers kunnen een applicatie downloaden die de procedure nog gemakkelijker maakt. Deze innovatie is heel populair: in 2011 werden meer dan 3,3 miljoen parkeer-sms'jes verstuurd. Vandaag beheert Belgacom meer dan 20.000 mobiele betaaltransacties per dag, hoofdzakelijk voor parkeren, vervoerstickets voor De Lijn en kleine betalingen op basis van de NFC-technologie (near field communication). We willen onze aanbiedingen voor mobiel betalen nog uitbreiden en op lange termijn alle fysieke portemonnees overbodig maken door klanten de mogelijkheid te geven hun dagelijkse uitgaven simpelweg te doen via hun mobiele telefoon.

Unified communications

De Fixed Mobile Unification-oplossing die Belgacom aanbiedt, integreert vaste en mobiele spraakcommunicaties, fax, sms, e-mail, sociale netwerken en videoconferencing in één gemeenschappelijk platform dat in onze datacenters wordt gehost. Via één nummer en één voicemail heeft de gebruiker toegang tot alle communicatiefuncties van het bedrijf, zoals de identificatie van een oproepnummer zelfs bij oproepdoorschakeling, en de mogelijkheid voor collega's om te zien of de mobiele gebruiker vrij dan wel bezet is.

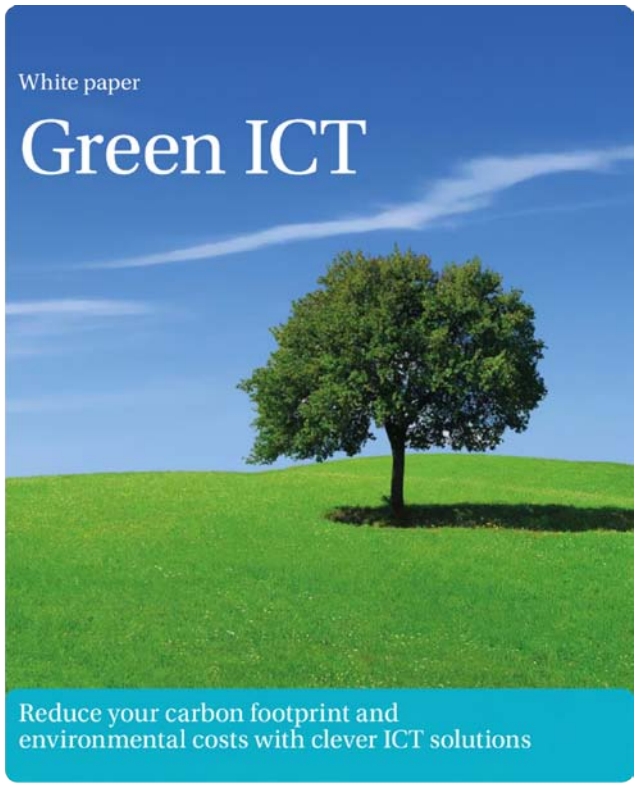
Een klantenaanpak ontwikkelen op basis van oplossingen met louter producten

In het verleden ging onze aanpak grotendeels uit van het product. Vandaag is ons startpunt niet langer het product, maar de klant. We focussen op de wensen van de klant in verband met het dagelijks beheer van zijn communicaties en op wat hij nodig heeft om zijn business efficiënter te maken. Door samen te werken met geselecteerde externe partners kunnen we een combinatie van diensten en producten in één enkele end-to-endoplossing aanbieden - samen met een servicegarantie. We evolueren van louter leverancier naar een partner en probleemoplosser. Om de integratie van



Bizz Online Back-up
Een uitbesteed back-upoplossing voor kritische data en zakelijke documenten.

Bizz Online Collaboration
Via hun internetverbinding hebben onze klanten eender waar toegang tot e-mail en documenten.



In 2011 volgden onze accountmanagers een opleiding over groene IT en duurzaamheid om die aspecten beter te kunnen opnemen in hun interactie met de klant. Om hierover met onze klanten in dialoog te treden, publiceerden we de white paper 'Smart and Green IT' en organiseerden we specifieke customer events.

▶ http://ict.belgacom.be/greenict

nieuwe innovatieve oplossingen in een oplossingsgerichte aanpak te garanderen, hebben we onze werkmethodes aangepast. We hebben een businessdevelopmentdepartement en competentiecentrum gecreëerd en ontwikkelen via opleiding en rekrutering een pool van talent dat oplossingsgericht denkt. We versterken ook onze relaties met externe partners, gaande van grote groepen als Samsung tot lokale bedrijven die flexibel en innoverend zijn en snel oplossingen kunnen ontwikkelen die voldoen aan de specifieke behoeften van de Belgische markt.

Sommige oplossingen zijn inzetbaar in verschillende bedrijfssectoren en worden 'horizontale' oplossingen genoemd. 'Verticale' oplossingen worden daarentegen ontworpen voor specifieke sectoren. Maar allemaal pakken ze bepaalde problemen van de klanten aan. In 2011 gingen we met de roll-out van een aantal verticale en horizontale oplossingen van start.

Horizontale oplossingen

Met de videoconferencingoplossingen in de cloud van Belgacom kunnen mensen op een natuurlijke, menselijke manier communiceren zonder zich fysiek op dezelfde plaats te bevinden. De dienst is gebaseerd op betalen volgens verbruik en vermijdt de kosten en moeite van het installeren en updaten van infrastructuur ter plaatse.

Andere hierboven beschreven oplossingen zoals sms-parkeren en mobiele CRM zijn in essentie horizontaal, maar kunnen worden geïntegreerd in sets van verticale oplossingen.

Verticale oplossingen

Eind 2011 ontwikkelden we voor holdingbedrijf Sedifin een platform om anomalieën op te sporen in het gas- en elektriciteitsverbruik van 27 publieke instellingen in Wallonië. Deze dienst, die Publinergie heet, identificeert alle facturatiefouten, verschillen qua verbruik in vergelijking met vorige jaren, en signaleert mogelijke defecten van meters en energieverlies. De dienst werd ontwikkeld in samenwerking met Dapesco, een consultancyfirma die gespecialiseerd is in energie-optimalisering, en biedt tal van mogelijkheden voor een verbeterd beheer van energiebronnen.

Voor de medische wereld lanceerden we een werkplatform dat de behandeling van patiënten door artsen en de bijbehorende administratie vereenvoudigt. Deze dienst is het resultaat van een samenwerking tussen Belgacom en Corilus, specialist in complete IT-oplossingen voor de medische en paramedische sector.

In samenwerking met K-Company lanceerden we Visit-Brussels voor de toeristische dienst van het Brusselse Gewest. Deze applicatie is verkrijgbaar in de App Store en geeft toeristen een overzicht van alle bezienswaardigheden en activiteiten in de Belgische hoofdstad.

De belofte van een betere service

In 2011 was geen inspanning ons te veel om de dagelijkse kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren en beloofden we onze businessklanten hen het leven gemakkelijker te maken. We concentreerden ons daarbij op drie domeinen:

- Onze volledige interne processing efficiënter maken, van product en oplossing ontwikkeling via de verkoopcyclus tot toelevering, installatie en accurate facturatie.
- Onze end-to-endprocessen beter afstemmen op de vraag om de tijd voor de activering, installatie en repair in te korten.
- In deze optiek, verdere end-to-end-SLA's ontwikkelen.

De resultaten waren zeer positief. Zo slagen we erin in ons Explore-netwerk, dat een veilige verbinding maakt tussen de verschillende sites van een bedrijf en zijn werknemers, door de jaren heen een consistente service te leveren dankzij een betere end-to-endorganisatie en een efficiëntere planning van de resources in vakantieperiodes.

Een actieve partnering en een sectorspecifieke aanpak zijn nodig om afzet te creëren op de markt, volledige end-to-endoplossingen voor een specifieke businessbehoefte te bouwen en innovatie te stimuleren.

We verbeterden ook onze time-to-market voor andere producten en diensten, zoals telefooncentrales, aansluitingen en breedband-ICT-oplossingen, inclusief domeinnamen en shared hosting.

Voor SME's lanceerden we een informatiecampagne in verband met onze verbeterde dienstkwaliteit: één enkel telefoonnummer voor kmo's, de klok rond telefonische support voor vragen of technische herstellingen en een gegarandeerde hersteltermijn (binnen acht uur) in geval van een storing op de internetverbinding. Dankzij de verbeterde dienstkwaliteit blijkt uit de resultaten dat we onze voornaamste concurrenten ingehaald hebben op het vlak van businesscontinuïteit en vlotte samenwerking. Meer dan 75% van de klantenoproepen werd binnen twee minuten beantwoord en de klachten in de professionele markt daalden met 10%.

Onze prioriteiten voor 2012

Op de SME-markt willen we de geprefereerde end-to-endbusinesspartner worden, met een herlancering van onze breedbandportefeuille en de integratie van mobiliteit. We zullen onze dienstkwaliteit blijven verbeteren met garanties en businesscontinuïteit in geval van storingen. We willen onze klanten ook laten genieten van de voordelen van cloudoplossingen als Office 365, CRM Mobile, Mozy PC Back-up, enz.

Op de grotebedrijvenmarkt willen we ons leiderschap in convergente telecom- en ICT-oplossingen versterken en ons positioneren als leider inzake cloudgebaseerde diensten. Nieuwe innovatieve cloudoplossingen zullen nieuwe inkomsten creëren en ons gamma van clouddiensten verrijken om te beantwoorden aan de vereisten van SME's en grote bedrijven. Met de ontplooiing van Smart Networking op ons Explore-serviceplatform zullen we voor een Europese première zorgen. Met die oplossing zullen onze klanten in staat zijn de belangrijkste applicaties op hun netwerk voorrang te geven op andere data, wat hun efficiëntie sterk zal verbeteren. We zullen ook meer oplossingen en verticale applicaties ontwikkelen, het 'Emergency package' bijvoorbeeld. Dat is een set van volledig geïntegreerde oplossingen waarop de overheid in noodsituaties kan terugvallen, bijvoorbeeld bij een natuurramp of een zwaar incident tijdens een massa-event (festival, pretpark, enz.).

Met **Bizz Internet** blijft de klant gegarandeerd te blijven werken, zelfs in geval van storing.

Digitale versie
One Magazine
www.onemagazine.be/

Internationaal

We brengen een ruim gamma van producten en diensten op de internationale markt via Telindus International en zijn vier filialen Telindus Frankrijk, Telindus Luxemburg, Telindus UK en Telindus Nederland.
Telindus International draagt bij tot de ontwikkeling van de Belgacom Groep op de bedrijvenmarkt in België en het buitenland.
De oplossingsgerichte strategie van de Belgacom Groep wordt door Telindus International mee in de praktijk gebracht door middel van een nauw verweven managementsysteem.
Cloud computing is cruciaal in de wereldwijde ICT-ontwikkeling. Cloudoplossingen zijn per definitie niet aan landsgrenzen gebonden. Telindus International baseert zijn groeistrategie op cloudontwikkeling, beveiligingsdiensten en unified communications.
De Telindus-filialen verrijkten hun gamma van producten en diensten door nieuwe strategische capaciteiten te ontwikkelen en grote klanten aan te trekken.

- Telindus Frankrijk ontwierp een nieuwe spraak- en datainfrastructuur voor één van de grootste Franse vakbond. Daarnaast voltooide het de integratie van Eudasys, een specialist in de storage- en datacentermarkt.
- Telindus Luxemburg breidde zijn portefeuille uit met cloud- en telecomdiensten op basis van zijn eigen infrastructuur en lanceerde met succes het merk Telindus Telecom. Het werd ook verkozen tot Best Cloud Computing Company of the Year door een panel van 50 CIO's uit alle sectoren van de Luxemburgse markt.
- Telindus Nederland transformeert in de richting van datacenterdiensten, virtualisering en geavanceerde managementdiensten. Het heeft ook diverse topklanten in de overheidssector binnengehaald.
- Telindus UK creëerde nieuwe samenwerkingen met dienstenleveranciers die het in combinatie met direct verkoopengagement mogelijk maakten dieper door te dringen tot de markten van de publieke en de privésector. Het lanceerde een Microsoft Lync-aanbod dat zijn unifiedcommunicationsdienst aanvult en klanten een ruimere keuze van geïntegreerde unifiedcommunicationsoplossingen biedt.

BICS is één van de wereldleiders in het leveren van vitale links tussen telecomoperatoren in verschillende landen. Een internationale oproep, bericht- of datatransfer passeert altijd over de netwerken van één of meer bemiddelaars: bedrijven die wereldwijd over de grenzen heen spraakminuten, messaging, roaming, connectiviteit en diensten voor mobiele betalingen verhandelen.

Vitale links tussen telecomoperatoren leveren

27 miljard minuten
verhandeld in 2011 (+8,5%)

1 miljard sms'en

120
nieuwe contracten voor mobiele data

BICS blijft bouwen aan succes en leadership op de internationale wholesalemarkt, die bijzonder snel verandert en niet vrij is van risico's, maar anderzijds ook tal van opportuniteiten biedt.

BICS bedient op dit ogenblik meer dan 600 operatoren voor voice, 238 voor messaging, 200 voor GPRS-roaming en 188 voor signalling (de dienst voor de uitwisseling van informatie tussen operatoren bij het tot stand brengen van een telefonische oproep). BICS is een joint venture tussen Belgacom, Swisscom en de multinational MTN, die de nummer één in mobiele telecom in Afrika is en 21 landen bedient.

Sterke positie van BICS in 2011

BICS verhandelde in 2011 27 miljard spraakminuten, 8,5% meer dan in 2010, en bevestigt daarmee zijn vierde plaats op de wereldranglijst van internationale voice carriers. BICS consolideerde ook zijn positie van nummer één in het Midden Oosten en Afrika en behield een sterke plaats in de top drie in Europa en Azië en Oceanië. BICS bleef ook wereldleider voor mobiele data met prestaties die de verwachtingen overtroffen.

Evoluerende markt

Spraakverkeer blijft groeien in volume, maar de sterke concurrentie en de druk van de regelgeving op de roamingtarieven trekken de inkomsten in deze belangrijke traditionele markt naar beneden. Nieuwe spelers als Skype, Google, Viber en Rebtel zorgen voor hevigere concurrentie met diensten die niet van beheerde netwerken afhankelijk zijn; de zogenoemde 'over the top' providers (OTT).
Technologie leidt tot nieuwe businessmodellen. In 2011 werd 25% van het spraakverkeer van BICS getransporteerd via IP-technologie (VoIP).

Nieuwe groeikansen

Als tegengewicht voor de afkalving van de spraakinkomsten verkent BICS nieuwe horizonten, zowel geografisch als technologisch. BICS boort nieuwe segmenten aan, waaronder OTT- en breedbandproviders en Mobile Virtual Network Operators. Deze MVNO's hebben weinig of geen eigen infrastructuur of frequentie en kopen belminuten van traditionele mobiele operatoren die ze vervolgens aan hun eigen klanten verkopen. In 2011 stelde BICS een nieuwe dienstenportfolio samen die MVNO's vanaf de eerste dag hetzelfde internationale bereik en dezelfde internationale diensten aanbood als een gevestigde mobiele operator. De ondertekende contracten, zoals onlangs nog met Virgin Mobile France, illustreren het succes van de formule.
Tegelijk ontwikkelt BICS diensten met toegevoegde waarde voor spraak, zoals het eerder deed voor mobiele data. De lancering in 2011 van zijn nieuwe VAS voor roaming leverde al 27 nieuwe contracten op.

Reactie

"Mobiele data blijven onze belangrijkste groeimotor. In 2011 ondertekenden we opnieuw 120 nieuwe contracten en realiseerden we een doorbraak op de MVNO-markt."

Daniel Kurgan – CEO van BICS

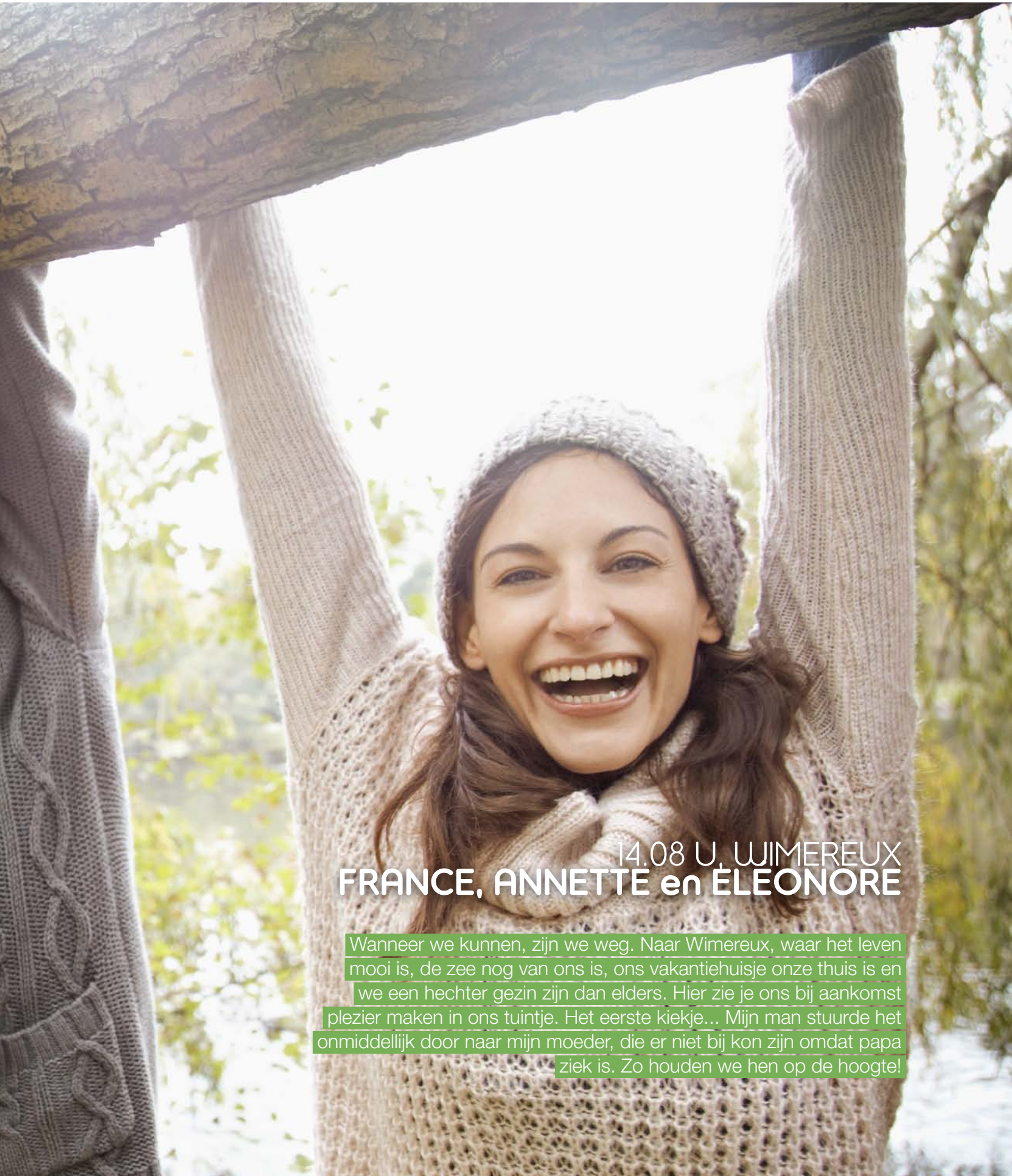
25%

van het spraakverkeer van BICS getransporteerd via IP-technologie (VoIP)

Prioriteiten van BICS

De grootste uitdaging voor BICS wordt om ondanks de eroderende spraakmarkt de groeitrend aan te houden door steeds grotere volumes te transporteren met een minieme stijging van de kosten.We hebben er alle vertrouwen in dat BICS daarin zal slagen dankzij zijn wereldwijde portfolio voor spraak en data in combinatie met zijn brede klantenbasis, wat voor een hub bijzonder aantrekkelijk is. Onze andere grote troef zijn onze gefocuste wholesaleactiviteiten, met een succesvol palmares op het vlak van M&A en een goed oog voor de nieuwe opportuniteiten die de consolidering van de markt met zich brengt.
In 2012, zal BICS onze spraakactiviteiten voort rationaliseren, kapitaliseren op ons marktleiderschap in mobiele data en verwante producten en diensten met toegevoegde waarde ontwikkelen.

ONZE MEDEWERKERS /// pagina 46



14.08 U, WIMEREUX
FRANCE, ANNETTE en ELEONORE

Wanneer we kunnen, zijn we weg. Naar Wimereux, waar het leven mooi is, de zee nog van ons is, ons vakantiehuisje onze thuis is en we een hechter gezin zijn dan elders. Hier zie je ons bij aankomst plezier maken in ons tuintje. Het eerste kiekje... Mijn man stuurde het onmiddellijk door naar mijn moeder, die er niet bij kon zijn omdat papa ziek is. Zo houden we hen op de hoogte!

Al in 2010 hebben we, als onderdeel van de convergentiestrategie van Belgacom, alle werknemers samengebracht in één workforce. Dat moest helpen om in ons hele activiteitengamma consistente resultaten te bereiken. We harmoniseerden meteen de verschillende verloningssystemen en functiefamiliebeschrijvingen. In 2011 legden we ons volledig toe op de ontwikkeling van het menselijk potentieel en van de strategische plannen in functie van de toekomstige competentiebehoeften van de onderneming.

Ontwikkeling van het menselijk potentieel

Meer dan
1.200 medewerkers
veranderden intern van job

18 opleidingsprojecten
helpen onze medewerkers de juiste "simple and friendly"-competenties te ontwikkelen

Meer dan
800 medewerkers
namen deel aan het Live my Life!-uitwisselingsprogramma

Iedere Belgacom-medewerker volgde
24 uur opleiding
(jaargemiddelde)

Om de klantentevredenheid te verbeteren en onze werknemers voor dit programma warm te maken, ontwikkelden we een personeelstraining en nieuwe tools en introduceerden we nieuwe werktijdregelingen.

Bouwen aan de workforce van de toekomst

Belgacom en haar werknemers moeten de competenties leveren die het bedrijf in de toekomst zal nodig hebben. Het is cruciaal dat onze onderneming toekomstige tekortkomingen of overlappingen identificeert en haar human resources strategie daaraan aanpast. In 2010 lanceerden we een Strategic Workforce Plan om de juiste competenties voor de toekomst te ontwikkelen. In 2011 brachten we onze exacte behoeften in kaart en stelden we een planning op die er voor moet zorgen dat de Groep tijdig over de menselijke competenties en resources beschikt om aan die behoeften te beantwoorden. Deze planning zal in 2012 en later worden voltooid en uitgevoerd.

Een gemeenschappelijk systeem voor prestatiebeheer

Tot 2011 mat Belgacom de prestaties van werknemers op verschillende manieren. De werkwijze was complex en bemoeilijkte het werk van managers. Nu is er één tool voor de hele Groep. Die meet persoonlijke objectieven, maar ook die van de Groep, zodat alle medewerkers kunnen zien hoe ze bijdragen tot de verwezenlijking van de doelstellingen van de Groep. De tool bevordert ook een cultuur van permanente feedback.

Bijzondere aandacht voor loopbaanbeheer

Het loopbaanbeheer van Belgacom is voor de medewerker even belangrijk als voor de onderneming. De medewerker is verantwoordelijk voor zijn carrière. De manager helpt hem of haar in dit reflectieproces. In 2011 versnelden we en verrijkten we het loopbaanbeheer, met extra ondersteuning en tools voor medewerkers en managers:

- Online is een career center beschikbaar met tools en informatie voor beoordeling en reflectie.
- Er is een talent profile tool waar medewerkers hun profiel, cv, ervaring, projecten en aspiraties in kunnen opnemen.
- Dedicated career consultants gespecialiseerd in counseling begeleiden de bespreking van loopbaanopties, helpen voorkeuren te identificeren en bekijken mee loopbaanobjectieven .
- Er zijn nieuwe programma's voor de ontwikkeling van leiderschap die de coaching skills van onze teamleaders ontwikkelen en verbeteren.

Het nieuwe loopbaanconcept hebben we gepromoot met de creatieve interne campagne "I love me". Deze campagne gaf aanleiding tot een actieve groepscultuur waarin werknemers hun carrière in eigen handen nemen.

Klantentevredenheid

Om de klantentevredenheid te verbeteren en onze werknemers voor dit programma warm te maken, ontwikkelden we een personeelstraining en nieuwe tools en introduceerden we nieuwe werktijdregelingen.

- In alle klantendepartementen waar de werknemers rechtstreeks contact met de klant hebben, waren er achttien opleidingsprojecten die onze personeelsleden helpen de juiste vaardigheden te ontwikkelen: vriendelijkheid, toegankelijkheid, proactiviteit. Ze moeten in staat zijn de diensten en producten van Belgacom op een eenvoudige manier toe te lichten..
- Meer dan achthonderd medewerkers namen deel aan het Live my Life!-uitwisselingsprogramma. Een dag lang werkten ze zij aan zij met een collega die rechtsreeks contact heeft met klanten, zoals medewerkers van contact centers, een verkoper

MVO

In 2011 keerden we voor 1,1 miljoen kilometer fietstoelages uit aan werknemers die met de fiets naar het werk kwamen en opteerden 13.500 werknemers voor een elektronische loonbrief.

Reactie

"Onze werknemers moeten professioneel groeien en zich in hun job kunnen ontwikkelen. Loopbaanbeheer draait om het vinden van de juiste match tussen individuele aspiraties en de behoeften van het bedrijf, en daarom zullen we de interne mobiliteit blijven sturen in de richting van de jobs van de toekomst."

Michel Georgis – Executive Vice President Human Resources

Om de klantentevredenheid te verbeteren en onze werknemers sterker te betrekken, ontwikkelden we opleidingen en nieuwe tools en introduceerden we nieuwe werktijdregelingen.

in een Belgacom Center of een technicus op verplaatsing. Live my Life! was een verrijkende ervaring die een goed zicht gaf op functies die contact met klanten vereisen. Live my Life! liet zien hoe alle processen met elkaar verband houden. Dit inzicht zal leiden tot betere procedures in alle business units, met een betere klantenservice voor gevolg.

- Extern verbeterden we onze klantentevredenheid door in het aanwervingprocedure nog meer te letten op een klantvriendelijke attitude.

Uit de jaarlijkse personeelsenquête kwam naar voren dat onze mensen de inspanningen appreciëren om de klantentevredenheid te verbeteren.

Elix

Elk jaar houden we de uitgebreide Elix-enquête, die niet alleen de tevredenheid van de werknemers meet, maar ook hun gevoel van betrokkenheid bij hun job en met de onderneming. De resultaten en feedback van Elix zijn de basis voor onze actieplannen.

De resultaten van 2011 bevestigen dat we de juiste richting uitgaan. De positieve trend is grotendeels het resultaat van onze inspanningen op het stuk van loopbaanbeheer en prestatiebeheer. Onze focus op klantentevredenheid inspireert onze personeelsleden meer en meer om hun best te doen voor de klant (+ 9% meer dan in 2010).

Engagement

Bij Belgacom staat werknemersengagement hoog op de strategische agenda. Of het nu gaat om de correcte betrokkenheid van werknemers bij een project of om het betrekken van de alle personeelsleden bij de bedrijfsobjectieven, altijd geloven we dat het engagement van werknemers cruciaal is voor onze processen. We definieren dit “engagement van werknemers” als iets extra doen om de bedrijfsdoelstellingen te halen en de performantie te verhogen. Individuele werknemers hebben een duidelijke opdracht. Het management levert de middelen, technologie, informatie, ondersteuning en andere resources en creëert daarmee een cultuur die het engagement bevordert.

Sinds het einde van 2010 heeft HR een team dat het engagement in het bedrijf coördineert en stimuleert. In 2011 besteedden we bijzondere aandacht aan loopbaanontwikkeling, de rol van onze teamleaders en de creatie van een coachingcultuur.

De enquête over het engagement van werknemers is een belangrijk instrument om de toewijding van het personeel te meten en acties te bepalen om het engagement te verhogen. Door ons te richten op de behoeften van onze werknemers tonen we dat we naar hen luisteren en daar vervolgens naar handelen.

Training

In een voortdurend veranderende sector waarin intellectueel kapitaal een belangrijke bron van innovatie en groei is, is de ontwikkeling van de juiste vaardigheden, competenties en kennis een essentieel onderdeel van onze humancapitalstrategie. Elke Belgacom-medewerker volgt gemiddeld 24 uur opleiding per jaar. Belgacom heeft ook Training Academy’s opgericht voor contact met klanten, en voor marketing- en productmanagement. Zo kunnen we de voor elke job vereiste belangrijkste vaardigheden identificeren en meten, en aangepaste opleidingstrajecten creëren voor elke werknemer. De ontwikkeling van leiderschapscapaciteiten is ook essentieel voor Belgacom, gezien de belangrijke rol die teamleaders spelen in het engagement en de coaching van hun teamleden. Er zijn nu verschillende trajecten om de leiderschapsstijl van het management af te stemmen op de nieuwe werkelijkheid in de business.

Diversiteit

We zijn er sterk van overtuigd dat diversiteit op het werk leidt tot meer creativiteit en dus innovatie, tot betere kennis en een beter begrip van onze klanten, en uiteindelijk tot betere bedrijfsresultaten. Het is daarom één van onze voornaamste betrachtingen iedereen gelijk en met respect te behandelen, ongeacht gender, origine, achtergrond, opleiding, enz.

In 2011 focusten we in het bijzonder op gender en op oudere werknemers.

Gender

Ongeveer 30% van de functies bij Belgacom en 21% van de senior managementfuncties van de Groep worden uitgeoefend door vrouwen. Hoewel we behoren tot de best presterende bedrijven op dit vlak, streven we naar een nog beter genderevenwicht, ook in topfuncties. In 2011 ondertekenden we de European Code of Best Practices voor vrouwen in de ICT-sector, een bevestiging van onze ambitie om de tewerkstelling van vrouwen in deze sector aan te moedigen. We stimuleerden dat vrouwen kansen zouden benutten in management- en leidersfuncties, met bijzondere aandacht voor het topmanagement. Naast het kwantitatieve evenwicht tussen mannen en vrouwen willen we ook dat al onze leiders een gebalanceerder leiderschapsstijl aannemen, en daarbij zowel mannelijke als vrouwelijke kwaliteiten en competenties toepassen. Onze Leadership Development Program houdt daar rekening mee.

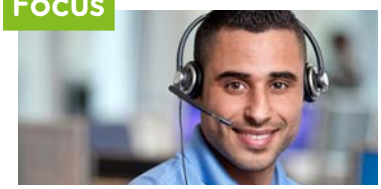
Oudere werknemers

Onze doelstelling op lange termijn is onze medewerkers met een leeftijdsbewust personeelsbeleid aan te moedigen om zo lang mogelijk vitaal, actief en gemotiveerd te blijven. Op korte termijn focussen we op werknemers ouder dan vijftig met zware functies of een salesjob. In 2011 ontwikkelden we een actieplan met de tweeënveertig beste praktijken en negen hoofdthema’s, inclusief ergonomie, gezondheidsprogramma’s, loopbaanplanning en werkhervatting na langdurige afwezigheid wegens ziekte.

Technogirls

Belgacom moedigt vrouwen aan om voor een loopbaan in ICT te kiezen. Daarom sponsoren we initiatieven als 'She goes ICT' (Datanews) en promoten we samen met Agoria Technogirls technologische studies bij meisjes .

Focus



Elix-resultaten van 2011 versus 2010

Werknemerstevredenheid	90 % (+2 %)
Engagement t.o.v. Belgacom	+1 %
Jobengagement	statu quo
Participatieniveau	63 % (+1 %)

10.583 werknemers namen deel aan de enquête

Label Gelijkheid-Diversiteit

In 2011 ontving Belgacom opnieuw het label 'Quality for Equality and Diversity' van de federale regering. Deze onderscheiding is een officiële erkenning van onze inspanningen op het vlak van diversiteit.

Topwerkgever in België

In 2011 werd Belgacom nogmaals uitgeroepen tot Belgische Top Employer. Dit keurmerk is gebaseerd op onafhankelijk onderzoek en demonstreert de kwaliteit van ons beleid en onze projecten op het vlak van HR, meer bepaald:

- primaire (verloning) en secundaire (bijkomende voordelen) arbeidsomstandigheden
- opleiding en ontwikkeling
- opportuniteiten voor jobmobiliteit
- bedrijfscultuur

Onze prioriteiten voor 2012

In 2012 en later zullen we via ons strategisch werkplan de juiste skills voor de toekomst ontwikkelen en onze medewerkers permanent ondersteunen inhet beheer van hun loopbaan. We zullen daarbij in het bijzonder aandacht besteden aan een leeftijdbewuste carrièreplanning en vrouwen aanmoedigen om zich kandidaat te stellen voor managementfuncties. We zullen onze personeelsleden en onze bedrijfsstrategie optimaal op elkaar afstemmen, onze prestaties verbeteren en een cultuur van erkenning stimuleren om het engagement van de medewerkers te verhogen.

18.55 U. ANTWERPEN
MICHEL en ARTHUR

Mijn kleinzoon Arthur is gefascineerd door muziek. Hij speelt piano. Een buffetpiano. We hebben jammer genoeg geen plaats voor een vleugel. Hij is de tweede van zijn klas. Ik ben zo trots op hem. Hem zo horen spelen, zien spelen, het doet me iets. Ik maakte voor hem een videoclip waarin hij een wals van Chopin speelt. Ik ben een beroerd muzikant, maar filmen en monteren kan ik wel. Arthur zette het filmpje prompt op zijn Facebook-pagina. Tot zover zijn erkenning voor mijn werk ...

1207
Exhibition
FANTIN LATOUR, MANET, BAUDELAIRE
web experts
SAMSUNG
SNCB
belgacom TV
Komen jullie lunchen volgende zondag ?

Verantwoord ondernemen

Over ons MVO-verslag

Dit is het zesde verslag van de Belgacom Groep met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

Meer informatie op

▶ **www.belgacom.com/verantwoordelijkheid (MVO-verslag)**

- Kerncijferstabel
- Details over de reikwijdte en definities van onze kerncijfers
- GRI-referentietabel
- Ernst &Young assuranceverslag

Feedback over onze MVO-strategie en verslag is steeds welkom

▶ **csr@belgacom.be**

Het schetst een bondig maar evenwichtig beeld van onze prestaties op het gebied van de meest relevante socio-economische, ethische en milieuthema's voor de Belgacom Groep en zijn stakeholders.

Aangezien MVO steeds meer ingebed is in onze dagelijkse activiteiten hebben we MVO-casestudy's opgenomen in ons hele activiteitenverslag. Meer informatie op onze website.

Tenzij anders vermeld, hebben alle data en activiteiten betrekking op het jaar 2011 en de Belgacom Groep als een geheel.

Om te bepalen welke inhoud en parameters relevant zijn, gaan we uit van de GRI G3.1-principes. Ten opzichte van deze GRI G3.1-principes verklaren wij zelf te voldoen aan de vereisten van niveau B.

Ernst & Young heeft een beperkte assurance gegeven met betrekking tot de kwalitatieve informatie en een selectie van kernindicatoren voor 2011 (voor al onze MVO-doelstellingen), aangeduid met een √ in onze online kerncijferstabel.

Onze MVO-strategie

"We willen onze business op een verantwoorde en duurzame manier doen groeien. We geloven dat die groei zowel de maatschappij als onze eigen langetermijnontwikkeling ten goede moet komen."

Didier Bellens - CEO

▶ Zie interview op p. 5.

Bij Belgacom erkennen we de behoefte aan een verantwoord en transparant bedrijfsbeheer ten opzichte van onze stakeholders. We geloven dat ons toekomstig succes afhankelijk zal zijn van de positieve impact van onze activiteiten op de economische, technologische en sociale vooruitgang en van het vertrouwen van onze belangengroepen. Bijgevolg beschouwen wij MVO als een strategisch beheersinstrument en een belangrijk onderdeel van de missie en strategie van ons bedrijf.

Onze MVO-strategie draagt bij tot een inclusievere, veiligere en groenere (e)-maatschappij en zorgt ervoor dat we op een ethische en verantwoordelijke manier zakendoen.

Onze MVO-strategie

Door dit te doen, willen we blijven groeien en onze reputatie beschermen, terwijl we bijdragen aan een bredere economie en samenleving als geheel. Onze aanzienlijke investering in de Belgische digitale infrastructuur zal de toegang tot technologie verbeteren en tegelijk helpen onze initiatieven meer mensen online te gaan en te genieten van de voordelen van die digitale samenleving. Onze groene IT-oplossingen helpen onze klanten hun kosten en hun milieu-impact te verlagen. Onze nieuwe Belgacom Foundation stimuleert de sociale banden tussen mensen en gemeenschappen voor meer sociale cohesie. We dragen ook bij tot de Belgische samenleving als één van de grootste werkgevers en door het betalen van meer dan 900 miljoen EUR aan belastingen, sociale zekerheid en dividenden.

In 2011 is Belgacoms MVO-rating erop vooruitgegaan: we werden opgenomen in de Ethibel Sustainability Index Europe en we verhoogden onze score in het Carbon Disclosure Project. We geloven dat we op de juiste weg zitten om onze ambitie waar te maken en erkend te worden als een toonaangevende maatschappelijk verantwoorde onderneming in België. De komende jaren zullen we verder gaan op de ingeslagen weg om waarde te creëren zowel voor ons bedrijf als voor de samenleving als geheel.

Onze aanpak van MVO

Ons governancemodel zorgt ervoor dat MVO stevig ingebed is in de activiteiten van de Groep en dat de wereld buiten Belgacom onze keuzes en prioriteiten kan beïnvloeden.

De verwachtingen van onze stakeholders begrijpen

Wij gaan de dialoog aan met zeer diverse stakeholders om hun verwachtingen te begrijpen, onze aanpak bij te schaven, onze prestaties te verbeteren en op vertrouwen gebaseerde relaties op te bouwen. We doen dit op verschillende manieren, bijvoorbeeld aan de hand van face-to-facevergaderingen, tevredenheidsenquêtes bij werknemers en klanten, peilingen bij het Belgisch publiek en contacten met financiële analisten. Via verscheidene MVO-netwerken en partnerschappen wisselen we ook beste praktijken uit.

Focussen op relevante topics

We stellen onze MVO-strategie geregeld in vraag om te garanderen dat we ons blijven richten op de MVO-aspecten die het relevantst zijn voor onze stakeholders en onze business. Dit jaar hebben we onze huidige MVO-prioriteiten via interne workshops vergeleken met de nieuwe ISO 26000-richtlijnen voor maatschappelijke verantwoordelijkheid. Op basis van de financiële en reputatierisico's en -opportuniteiten van Belgacom enerzijds en van onze potentiële invloed op duurzaamheidsaspecten anderzijds hebben we onze meest kritieke punten geïdentificeerd. Daarmee werd bevestigd dat we met onze huidige MVO-strategie focussen op de juiste topics. Niettemin zullen we in 2012 bevestiging vragen aan externe stakeholders.

Ons MVO-verslag richt zich op de meest materiële MVO-belangen voor onze stakeholders en voor ons bedrijf, die zich in de rechterbovenhoek van onze materialiteitsmatrix bevinden.

MVO inbedden in de hele organisatie

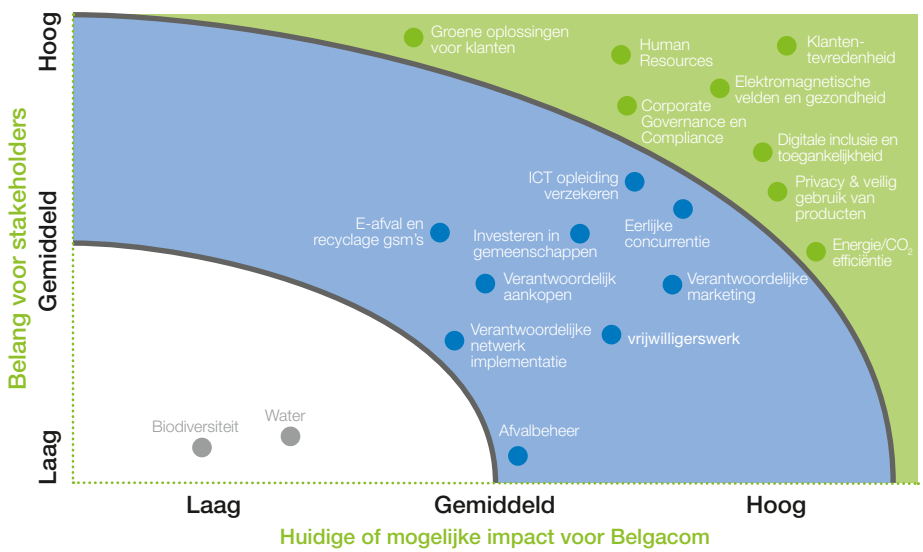
Onze missie, onze bedrijfswaarden (Respect, Can Do, Passion), ons Corporate Governance Charter, onze Gedragscode, ons compliance office en onze compliance policy's vormen de basis van onze aanpak van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Onze interne governance- en rapporteringsstructuur is gebaseerd op drie entiteiten: het departement Group CSR (Corporate Social Responsibility of MVO), het MVO Steering Committee en vertegenwoordigers in elke businessunit voor de implementering van de actieplannen. De Vice-President die verantwoordelijk is voor MVO en het Steering Committee rapporteren rechtstreeks aan de Gedelegeerd Bestuurder en het Directiecomité van de Belgacom Groep. Onze belangrijkste MVO-prioriteiten worden beheerd als een "strategisch bedrijfsprogramma", waarvan de vooruitgang maandelijks wordt gerapporteerd aan het Directiecomité van Belgacom. De resultaten van de werknemerstevredenheid en klantgerichtheid hebben een rechtstreekse impact op de variabele verloning van ons topmanagement, waarmee het belang van niet-financiële prestaties wordt benadrukt. Onze MVO-governance structuur werd niet beïnvloed door de organisatorische veranderingen die we hebben ervaren in 2011 en onze MVO-prioriteiten bleven ongewijzigd.

Onze benadering van MVO

Meer informatie op
www.belgacom.com/verantwoordelijkheid
- Onze aanpak van MVO
- Stakeholderdialoog
- Ethiek & compliance

Materialiteitsmatrix



Prestatieoverzicht

Onze doelstellingen	Streef-datum	Status	Onze prestatie in 2011
MVO-STRATEGIE EN GOVERNANCE			
Beste praktijken blijven delen met onze internationale filialen	Jaarlijks	✓	Best practices-workshops i.v.m. energie/CO_2 en human resources management.
Een multistakeholderpanel organiseren met betrekking tot onze MVO-strategie	dec-11	•••	Intern een evaluatie gemaakt van onze belangrijkste problemen op basis van de ISO 26000-richtlijnen. Validering door externe stakeholders uitgesteld tot 2012.
Ervoor zorgen dat we opgenomen blijven in het Ethibel Investment Register	Jaarlijks	✓	Opgenomen in de Ethibel Sustainability Index Europe.
COMMUNICATIE TOEGANKELIJKER MAKEN			
Onze klantentevredenheid verbeteren via een betere service en meer eenvoud	Jaarlijks	✓	Klantentevredenheidsscores gestegen, met een merkbare verbetering op het vlak van klantentrouw en merkimago.
Richtlijnen ontwikkelen voor verantwoordelijke marketing en communicatie	dec-11	✓	Richtlijnen voor verantwoordelijke marketing en communicatie opgenomen in onze goedkeuringsprocedures.
Minstens twee nieuwe initiatieven lanceren om de digitale kloof te dichten	dec-11	✓	'Webexperts' gelanceerd en een nieuwe mobiele telefoon met grote toetsen.
Onze websites toegankelijker maken voor mensen met een handicap	dec-11	•••	Gestart met de verbetering van de toegankelijkheid van onze bedrijfswebsite; inspanningen worden voortgezet in 2012.
Minstens 170.000 uren ICT-opleiding per jaar geven	Jaarlijks	✓	191.474 uren ICT-opleiding verstrekt voor de verbetering van de digitale vaardigheden van 9.699 personen.
Nieuwe initiatieven nemen om de digitale kloof te dichten	Jaarlijks	new	
AANZETTEN TOT VERANTWOORD PRODUCTGEBRUIK (onlineveiligheid van kinderen en elektromagnetische velden)			
Minstens twee nieuwe initiatieven nemen om een verantwoord gebruik van onze producten aan te moedigen	dec-11	✓	Opleiding i.v.m. verantwoord gebruik van internet en mobiele telefoons, gegeven door onze medewerkers aan 3.600 kinderen in scholen. 50.000 ouders geïnformeerd over een verantwoorde keuze van de eerste gsm voor hun kind.
E-learningtool i.v.m. elektromagnetische velden lanceren en daarnaast nog ten minste een ander initiatief nemen om onze klanten te informeren	dec-11	✓	E-learning gelanceerd i.v.m. elektromagnetische velden. Via factuurbijlagen tips gegeven om de blootstelling aan elektromagnetische velden te beperken.
Het mobiel netwerk in Brussel en Vlaanderen aanpassen aan de nieuwe wettelijke vereisten	dec-15	▶	Gestart met de aanpassing van ons mobiele netwerk om in orde te zijn met de nieuwe, strenge normen.
Ten minste 13.000 kinderen een opleiding geven over veilig gebruik van internet en mobiele telefoons	dec-12	new	
Onze stakeholders blijven informeren over elektromagnetische velden en gezondheid	Jaarlijks	new	

Kerncijfers

191.474
uren ICT-opleiding

3.600
kinderen opgeleid i.v.m. verantwoord gebruik van internet en gsm

- Opname in de Ethibel Sustainability index Europe
- Nieuwe initiatieven om meer mensen online te krijgen, zoals Webexperts
- Veilig internet opleiding voor 3600 kinderen gegeven door Belgacom werknemers
- –62% CO_2-uitstoot in België sinds 2007
- 2,98 miljoen EUR geïnvesteerd om onze gemeenschappen te ondersteunen
- +2% werknemerstevredenheid

+ Een gedetailleerd overzicht van onze kerncijfers is beschikbaar op
▶ www.belgacom.com/verantwoordelijkheid

EEN KOOLSTOFARME MAATSCHAPPIJ STIMULEREN			
Onze CO_2-uitstoot met 70% verminderen en onze netwerken en datacenters tussen 2007 en 2020 25% energiezuiniger maken	dec-20	▶	Onze CO_2-uitstoot verlaagd met 62% t.o.v. 2007 (en met 14% t.o.v. 2010). Op schema wat de doelstellingen m.b.t. energie-efficiëntie van netwerken en datacenters betreft.
Ten minste twee nieuwe initiatieven lanceren om onze klanten te helpen energie-efficiënter te worden	Jaarlijks	✓	SME-accountmanagers opgeleid i.v.m. green IT en duurzaamheid. Witboek gepubliceerd over slimme, groene IT.
Meer oude mobiele toestellen inzamelen en recycleren	Jaarlijks	✓	5% meer toestellen ingezameld voor hergebruik/ recyclage t.o.v. 2010.
ONZE GEMEENSCHAPPEN ONDERSTEUNEN			
De nieuwe Belgacom Foundation oprichten	dec-11	✓	De nieuwe Belgacom Foundation ondersteunde 36 vernieuwende projecten die de dialoog tussen de generaties stimuleren.
Ten minste 100 sociale projecten steunen	dec-11	✓	118 sociale projecten ondersteund.
Kansarme jongeren toegang geven tot sport- en culturele evenementen, in samenwerking met ons sponsoringdepartement	Jaarlijks	✓	We namen paralympische atleten op in de Belgacom Memorial Van Damme en boden gratis toegangstickets aan minderbedeelde kinderen.
Bijdragen tot sociale integratie via mecenaatacties en partnerships	Jaarlijks	new	
EEN POSITIEVE WERKCULTUUR BEVORDEREN			
Ervoor zorgen dat elke businessunit zijn eigen skillsplan heeft	dec-12	▶	We hebben onze precieze toekomstige personeelsbehoeften gemapt. Alle businessunits zullen tegen 2012 hun eigen skillsplan hebben.
Loopbaanbeheer ook aanmoedigen voor medewerkers die al het midden of het einde van hun carrière hebben bereikt	dec-14	▶	We hebben nieuwe tools en een nieuwe benadering voor loopbaanbeheer gelanceerd.
De werknemerstevredenheid elk jaar, en in 2015 met 5% ten opzichte van 2010, verbeteren	dec-15	▶	De werknemerstevredenheid is gestegen met 2% t.o.v. 2010.
EEN VERANTWOORDELIJKE BEVOORRADINGSKETEN ONTWIKKELEN			
De MVO-risico-evaluatie uitbreiden voor alle leveranciers met een aandeel in onze uitgaven van meer dan 125.000 EUR	dec-11	•••	We evalueerden het MVO-risico van 397 leveranciers, die 31% van onze totale uitgaven vertegenwoordigen.
De MVO-prestaties evalueren van gedetecteerde medium- en highriskleveranciers en nog eens 10 highriskleveranciers opvolgen	dec-11	•••	Pre-evaluatie van 9 highriskleveranciers geïdentificeerd in 2011. De follow-up van 11 highriskleveranciers die werden geïdentificeerd in 2010 zal worden afgerond in Q1 2012.
Aandacht blijven besteden aan MVO-onderwerpen in strategische controlevergaderingen met topleveranciers	dec-11	✓	MVO werd opgenomen in de scorecards die worden gepresenteerd aan de leveranciers tijdens vendor performance meetings.
Bijkomende duurzaamheidscriteria integreren in de sourcingplannen en in onze offerteaanvragen voor minstens 5 categorieën	dec-11	✓	Er werden duurzaamheidscriteria opgenomen in sourcingplannen en offerteaanvragen voor 5 categorieën.
Onsite-audits uitvoeren in samenwerking met andere telecomoperatoren	Jaarlijks	new	
Duurzaamheidscriteria opnemen in relevante offerteaanvragen	Jaarlijks	new	

–62% CO_2-uitstoot vs 2007

75% van ons afval gerecycleerd

40.328 gsm's ingezameld

2,98 mio EUR voor de ondersteuning van onze gemeenschappen

29% vrouwen

90% werknemers-tevredenheid (+2%)

MVO-risico-evaluatie van **397** leveranciers

••• Vertraagd
✓ Afgewerkt
▶ Op schema
new Nieuw

Communicatie toegankelijker maken

Om zoveel mogelijk mensen te laten genieten van de voordelen van een digitale maatschappij verbeteren we onze klantendienst, maken we onze technologieën toegankelijker (vooral voor mensen met specifieke behoeften) en proberen we de digitale vaardigheden van de bevolking aan te scherpen. Door de ontwikkeling van onze ICT-infrastructuur en van het gebruik van ICT, versterken we de groei van ons bedrijf en dragen we ons steentje bij tot de bredere economie en de maatschappij in haar geheel.

+ Meer informatie op
- ▶ www.belgacom.com/verantwoordelijkheid
- ▶ www.webexperts.be

9.699
kansarmen volgden onze ICT opleiding

563
computers geschonken aan scholen en liefdadigheidsinstellingen

Onze vooruitgang in 2011

Onze klantentevredenheid verbeteren via een betere dienstverlening en meer eenvoud

Onze klantentevredenheidsscores zijn gestegen, met een merkbare verbetering op het vlak van klantentrouw en merkimago. Het aantal klachten voor onze vaste lijn diensten is gedaald met 30% en we doen ons best om de oproepen naar onze contactcenters binnen twee minuten te beantwoorden.

▶ Meer informatie op pagina 34.

Onze nieuwe richtlijnen voor "verantwoordelijke marketing en communicatie" zijn opgenomen in de goedkeuringsprocedures voor de lancering van nieuwe producten en advertenties. Deze checklist herinnert onze werknemers aan het belang van aspecten zoals toegankelijkheid, impact op het milieu en transparantie van onze producten en communicatie.

Technologieën toegankelijker maken voor iedereen

Het aandeel van de Belgische bevolking dat nooit heeft gebruikgemaakt van internet is in 2011 gedaald tot 14 % (26,5% in 2008), wat beter is dan de Europese doelstelling (15% tegen 2015). Bovendien maakt 60% van de kansarme bevolking ten minste eenmaal per week gebruik van internet, wat beter is dan het Europese gemiddelde van 48% (bron: EC Digital Agenda scorecard 2011). Positieve resultaten, maar we zullen onze inspanningen om de digitale kloof in België te dichten zeker verderzetten.

We hebben onze technologieën nog toegankelijker gemaakt door ons netwerkbereik uit te breiden (99,85% voor 1 Mbps breedband en het beste 3G-bereik in België), door aantrekkelijke aanbiedingen te lanceren voor senioren (met gratis installatie en opleiding) en door gratis draadloos internet aan te bieden via 500.000 wifihotspots in België. Voor oudere en mindervalide mensen hebben we telefoontoestellen met grote toetsen gepromoot. Ruim 350.000 klanten genieten van ons "sociaal tarief", een voordelig aanbod voor minderbedeelden, en we hebben 563 opgeknapte computers geschonken aan gespecialiseerde scholen en non-profitorganisaties. We hebben de toegankelijkheid van onze commerciële en bedrijfswebsites al verbeterd en zullen dit werk voortzetten in 2012.

Digitale vaardigheden aanscherpen

Eenvoudige en toegankelijke producten aanbieden is belangrijk, maar we willen ook dat onze klanten de juiste vaardigheden bezitten om het digitale avontuur aan te vatten. We zijn gratis internetopleidingen blijven geven en hebben diverse ICT-opleidingscentra ondersteund, waardoor 9.699 kansarmen hun digitale vaardigheden hebben kunnen verbeteren.

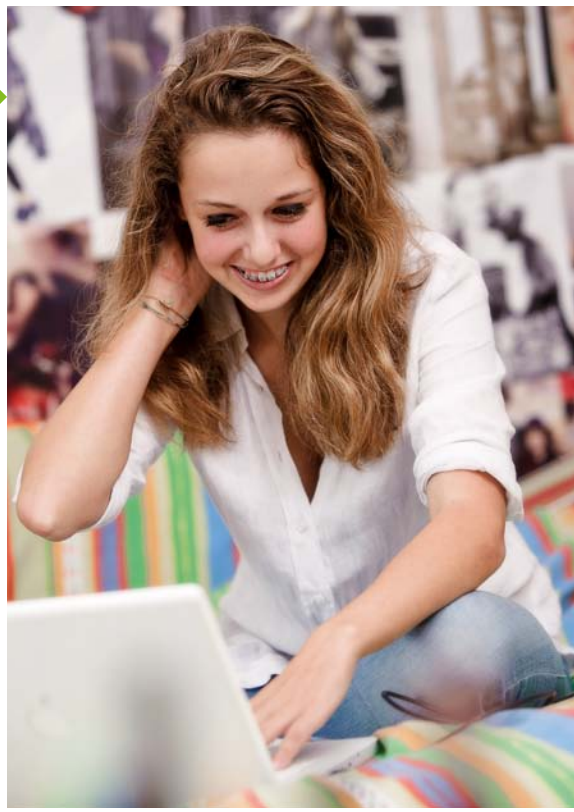
Tom en Johan, leraren van een klas...

... die aan 18 senioren opleiding gaf via het Webexperts-programma

"Het was echt tof om onze leerlingen in actie te zien. Heel geduldig legden ze de senioren in detail uit hoe ze het internet konden gebruiken. We hebben die dag veel blije gezichten gezien, zowel bij de kinderen als bij de volwassenen. Iedereen was heel enthousiast."

Om senioren vertrouwd te maken met onze digitale technologieën hebben we "Webexperts" gelanceerd, een initiatief waarbij jongeren worden gestimuleerd om hun kennis van het internet te delen met oudere mensen via gratis lespakketten. Elke maand worden de beste projecten beloond. In drie maanden tijd werden meer dan 50 projectvoorstellen ingediend, meestal door scholen. Op die manier konden al 700 senioren worden ingewijd in de wereld van internet en de mogelijkheden die het web hun biedt.

Meer informatie op
- ▶ **www.belgacom.com/verantwoordelijkheid**
- Review van wetenschappelijk onderzoek
- e-learning over EMV



Aanzetten tot een verantwoord productgebruik

We proberen mensen aan te zetten tot een verantwoordelijk gebruik van onze producten en focussen daarbij vooral op het geven van transparante informatie over elektromagnetische velden en gezondheid en op het beschermen van kinderen online. Daardoor kunnen we potentiële financiële en reputatierisico's beperken en winnen we het vertrouwen van onze stakeholders.

Onze vooruitgang in 2011

Onlineveiligheid van kinderen

Naast de veiligheidsmechanismen die we bij onze producten aanbieden (kinderslot, antispam, antivirus) en ons beheerssysteem voor informatiebeveiliging (met ISO 27001-certificaat) zetten we ons in voor sensibilisering en de strijd tegen onlinekindermisbruik via een partnership met Child Focus, het Belgische Safer Internet Center. Medewerkers van Belgacom geven in scholen lessen over onlineveiligheid en we promoten het gebruik van hotlines voor de melding van schadelijke of aanstootgevende inhoud op internet. Verder ondersteunen wij het Belgische e-veiligheidscharter en de Belgische gedragscode voor een veiliger gebruik van mobiele telefoons door kinderen en jonge tieners.

In samenwerking met Child Focus (het Belgische Safer Internet Center) en Microsoft hebben onze medewerkers aan 3.600 kinderen in 64 Belgische scholen een opleiding gegeven over het veilige gebruik van internet en mobiele telefoons. Gezien de uiterst positieve feedback van onze medewerkers, de kinderen en de scholen zal dit initiatief in 2012 worden voortgezet.

Elektromagnetische velden en gezondheid

Er blijft een zekere ongerustheid bestaan over de mogelijke effecten van elektromagnetische velden (EMV) op onze gezondheid. Wij houden rekening met deze bekommernissen door wetenschappelijk onderzoek in dit domein van nabij op te volgen, te kiezen voor een verantwoorde ontplooiing van ons netwerk en onze stakeholders op transparante wijze te informeren.

Via onze websites en factuurbijlagen geven we tips om de blootstelling aan elektromagnetische velden te beperken. We vermelden de blootstellingsniveaus aan elektromagnetische velden voor al onze draadloze producten en we leveren standaard een oortelefoontje bij onze mobiele telefoons. We hebben een nieuwe e-learning ontwikkeld over elektromagnetische velden en organiseren ook informatiesessies voor gemeenten en voor onze medewerkers.

In 2011 zijn we gestart met de aanpassing van het mobiele netwerk in Brussel en Vlaanderen, zoals vereist door de milieuwetgeving. De nieuwe norm in Brussel is de strengste in Europa.

3.600
kinderen kregen een veilig internet en gsm-opleiding van Belgacom-medewerkers

100%
van onze draadloze producten voorzien van een label met vermelding van het blootstellingsniveau aan EMV (via ten minste één communicatiekanaal)

Wouter, een Belgacom werknemer...

... die kinderen een opleiding heeft gegeven over veilig internet en gsm

"Ik vond dit echt de moeite waard. Ik was onder de indruk van de kinderen, hun kennis van het internet en hun mondigheid. Er was veel interactie en de feedback achteraf was heel goed. Ik zal dit met veel plezier opnieuw doen. Fantastisch initiatief!"

Een koolstofarme maatschappij stimuleren

De klimaatverandering houdt risico's in voor onze onderneming, maar biedt tegelijk nieuwe businessopportuniteiten. We willen een belangrijke rol spelen op het vlak van milieubehoud en de evolutie naar een koolstofarme maatschappij. We willen onze CO_2-uitstoot tegen 2020 met 70% verminderen (t.o.v. 2007), onze klanten helpen hun kosten en milieu-impact te verlagen en onze stakeholders bij de materie betrekken.

+ Meer informatie op
▶ www.belgacom.com/verantwoordelijkheid
+ Onze ICT oplossingen
▶ http://ict.belgacom.be/greenict

-62%
CO_2-uitstoot t.o.v. 2007

75% van ons afval gerecycleerd

40.328
gsm's ingezameld

Gauthier Andries, CTO Stepstone

"Belgacom kan ons helpen onze efficiëntie verder te verhogen en onze objectieven op het vlak van duurzaamheid te bereiken. Een van de belangrijkste groene initiatieven van Stepstone bestond erin alle applicaties en servers te migreren naar het datacenter van Belgacom in Machelen. Onze servers geven daardoor minder hitte af en hebben een betere energie-efficiëntie. Daarbovenop hebben we al onze applicaties gevirtualiseerd in het Belgacom-datacenter."

Onze vooruitgang in 2011

De CO_2-uitstoot van onze activiteiten in België met 70% verminderen (2007-2020)

Energie-efficiëntie is een belangrijke component van ons milieubeheersysteem en milieupolicy. Dit jaar bespaarden we een extra 1,9 miljoen EUR op elektriciteitskosten, deels door de verdere virtualisering van ons serverpark, de voortgezette uitrol van vrijeluchtkoeling, de ontmanteling van oude netwerkkaarten, enz. Het belangrijkste project voor de vervanging van onze mobiele netwerkinfrastructuur werd eind 2011 afgerond en zal ons jaarlijks een elektriciteitsbesparing van ongeveer 17 GWh opleveren.

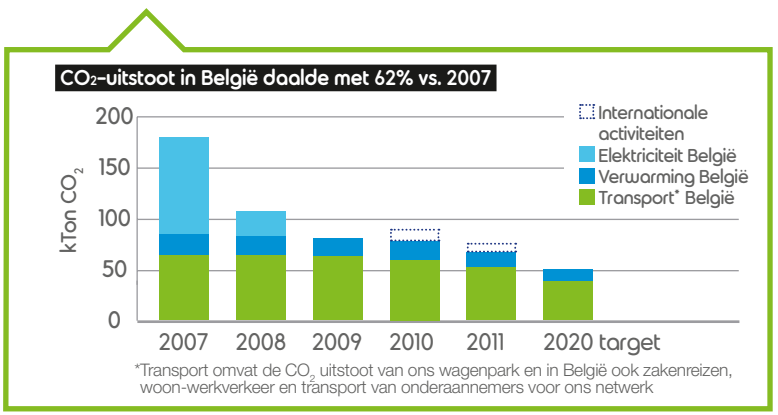
Dankzij onze inspanningen op het vlak van efficiënt energiebeheer in gebouwen, een groener voertuigenpark (bvb. de gemiddelde uitstoot van nieuw bestelde bedrijfswagens daalde naar 115g CO_2/km) en de doorgedreven promotie van het openbaar vervoer hebben wij onze CO_2-uitstoot in België verminderd met 14% ten opzichte van 2010 (-15% voor onze groepsactiviteiten), en met 62% ten opzichte van 2007. In de carbon ranking van de Environmental Investment Organization (EIO) staat Belgacom aan de top van de Europese telecomoperatoren, op basis van onze reikwijdte en CO_2-vermindering in verhouding tot onze omzet. In 2011 produceerden we 4% minder afval dan het jaar voordien en werd 75% van ons afval gerecycleerd of hergebruikt.

Onze klanten helpen om hun impact op het milieu te verkleinen

In 2011 ontwikkelden we een "Green ICT"-opleiding voor onze salesmanagers in het SME-segment, opdat zij onze klanten beter zouden kunnen informeren over het gebruik van onze producten voor een betere kosten- en energie-efficiëntie. We hebben ook een "Green ICT"-witboek opgesteld dat focust op de verkleining van de ecologische voetafdruk en de vermindering van kosten aan de hand van slimme ICT-oplossingen.

Stakeholders betrekken bij en sensibiliseren over de klimaatverandering

In 2011 werden we stichtende partner van GoodPlanet.be, een nieuwe organisatie die het milieubewustzijn in scholen wil aanwakkeren met materiaal van de Franse fotograaf en filmmaker Yann Arthus-Bertrand. We hebben ook met verscheidene leveranciers samengewerkt om de ecologische voetafdruk van hun producten drastisch te verlagen.



*Transport omvat de CO_2 uitstoot van ons wagenpark en in België ook zakenreizen, woon-werkverkeer en transport van onderaannemers voor ons netwerk

Meer op het web
- ▶ **www.belgacom.com**
- • Corporate Governance and compliance
- ▶ **www.belgacom.com/verantwoordelijkheid**
- ▶ **www.belgacom.com/foundation**

Ethisch en verantwoord ondernemen

BelgacomFoundation

2,98 miljoen EUR
steun aan onze gemeenschappen

90%
werknemerstevredenheid (+ 2%)

MVO-risico-evaluatie van **397** leveranciers

Anne-Sophie Parent, secretaris-generaal van het AGE-platform

Als voorzitter van de jury van de Belgacom Foundation in 2011 nam ik met veel enthousiasme deel aan de selectie van 36 waardevolle initiatieven die de dialoog tussen de generaties in België stimuleren. Deze initiatieven passen perfect in het kader van 2012 als Europees jaar van actief ouder worden en solidariteit tussen de generaties.

Wij willen op een ethische en verantwoordelijke manier zakendoen ten overstaan van onze werknemers, onze leveranciers en de gemeenschappen waarin we actief zijn. Op die manier kunnen we een vertrouwensrelatie opbouwen met onze stakeholders, onze reputatie beschermen, de betrokkenheid van onze medewerkers verbeteren, bijdragen tot sociale integratie en sterkere banden smeden met onze leveranciers en met de gemeenschappen.

Onze vooruitgang in 2011

Ons Corporate Governance Charter, onze Gedragscode en ons compliance office vormen de basis van onze aanpak van maatschappelijk verantwoord ondernemen. ▶ Zie pagina's 83, 98-99.

Positieve werkcultuur

Dit jaar hebben we onze werknemerstevredenheid met 2% verder verbeterd, een nieuw programma voor loopbaanbeheer gelanceerd en een plan opgezet voor de ontwikkeling van de vereiste vaardigheden voor onze businesstransformatie. Verder zijn we, in nauwe samenwerking met de vakorganisaties, aan de slag gegaan met het probleem van onze ouder wordende personeelsleden. ▶ Zie pagina's 48-51.

De zorg voor de veiligheid en gezondheid van onze werknemers en leveranciers vormt eveneens een prioriteit. Ons beleid ter zake bestrijkt alle aspecten in verband met stress, pesten, ongewenst seksueel gedrag en geweld. Al deze interne procedures worden op ons intranet gepubliceerd met adviezen, contactpersonen en een alarmbelprocedure. Dankzij proactieve campagnes ter preventie van ongevallen hebben we onze eerder lage arbeidsongevallenindex kunnen behouden (9,2).

Verantwoordelijke bevoorradingsketen

Wat onze leveranciers betreft, hanteren we normen op het vlak van arbeid, ethiek, veiligheid en milieu (gebaseerd op onze Ethische aankoopcode). De naleving daarvan wordt gecontroleerd aan de hand van vragenlijsten en besprekingen met de leveranciers (tijdens zogenaamde vendor account meetings). Van de 11 strategische leveranciers die in 2010 als risicovol werden geïdentificeerd, waren er 10 die na grondige analyse een lagere risicoscore bleken te hebben dan oorspronkelijk gedacht. Met de overblijvende risicovolle leverancier werd een verbeteringsplan opgesteld. In 2011 evalueerden we de MVO-verwante risico's van 397 leveranciers met uitgaven van meer dan 125.000 EUR. Daarbij identificeerden we 9 leveranciers met potentiële risico's, die we zullen opvolgen in 2012. In 2012 zullen samen met onze strategische leveranciers nog eens 100 leveranciers met uitgaven van meer dan 125.000 EUR worden geëvalueerd met onze nieuwe tool. MVO is nu ook opgenomen in onze scorecards voor leverancierprestaties.

Ondersteuning van onze gemeenschappen

Dit jaar hebben we 2,98 miljoen EUR in geld, materiaal en vrijwilligerswerk van onze medewerkers geïnvesteerd in onze gemeenschappen. We hebben de Belgacom Foundation opgericht, met als opdracht sociale banden tussen mensen en gemeenschappen te creëren, herstellen of versterken. Die leidde tot de ondersteuning van 36 vernieuwende projecten ter bevordering van de dialoog tussen de generaties. Verder hebben we 49 sociale projecten gesteund waarin onze medewerkers vrijwilligerswerk verrichten.

16.55 U, LUIK **FRED**

Ik ben een krantenjournalist. Ik reis graag met de trein. Ten eerste omdat ik niet graag tijd verlies in de file. En ik ben graag onder de mensen. Zelfs wanneer ik niet aan het werk ben, vind ik het fijn om mensen te observeren, gesprekken op te vangen, bij elke stem een leven te verzinnen, een roman te beginnen over de vrouw die tegenover mij zit. Het gebeurt dat ik foto's neem met mijn gsm om mijn inspiratiebron van het moment te bewaren voor later. Ondertussen heb ik een hele galerij van mensen, verhalen en emoties. Op die manier is het leven een fascinerend schouwspel.

One
Business magazine for top ICT Professionals
Knowledge (293)
Business (252)
Community (97)
Round Table
People & views
Cases in Media
Mobility
Mobiel meer zaken doen
LinkedIn
ft.com/frontpage UK
FINANCIAL TIMES
Putin's Russia
Analysis: The
new oligarchs
Home
UK
World
Companies
Markets
Global Economy
Rosario@pingpong 10 min
Just watched 'your'
JT. Poor weather
in Brussels

Het Belgacom-aandeel

Notering van het aandeel	
Beurs:	Eerste Markt van Euronext Brussel
Ticker	BELG
ISIN:	BE0003810273
Nationale SVM code	3810.27
Bloomberg code	BELG BB
Thomson code:	BELG-BT
Reuters code:	BCOM

Sinds maart 2004 is het Belgacom-aandeel genoteerd op Euronext Brussels met als tickersymbool BELG. Het Belgacom-aandeel is opgenomen in de volgende toonaangevende indexen: BEL20, EURO STOXX Telecommunications Index, STOXX Europe 600 Telecommunications index, FTSE Eurofirst 300 Telecom index, en MSCI Euro.

Prestatie van het Belgacom-aandeel in 2011

Het Belgacom-aandeel staat voor stabiliteit en betrouwbaarheid op onzekere en volatiele markten. De financiële en soevereine crisis in 2011 maakte dat veel bedrijven en sectoren af te rekenen hadden met aanzienlijke volatiliteit. Het Belgacom-aandeel, dat profiteerde van zijn sterke financiële positie en het beleid van een aantrekkelijke aandeelhoudersvergoeding, genoot een defensieve status en werd verder als een veilige haven aangezien. In vergelijking met andere Belgische ondernemingen in de BEL20 en zijn sectorgenoten in de telecom heeft het Belgacom-aandeel in 2011 goed gepresteerd.

Over het jaar 2011 daalde het Belgacom aandeel met 3,5%, met een slotkoers van 24,24 EUR op 30 december 2011, daar waar het gemiddelde dagvolume steeg met 8,6%. Het aandeel bereikte zijn hoogste slotkoers van het jaar op 8 april 2011 met 27,64 EUR en zijn laagste slotkoers op 1 november 2011 met 21,40 EUR, toen de nervositeit n.a.v. de Griekse soevereine crisis zijn hoogtepunt bereikte en op de Europese financiële markten werd weerspiegeld.

De BEL20 sloot het jaar 2011 19,2% lager af dan eind 2010 en Belgacom was op vier na het best presterende aandeel. De Dow Jones STOXX Europe Telecommunications Index sloot 6,2% lager op jaarbasis.

Na een positieve start in 2011 gingen de markten in maart lager door de onzekerheid na de aardbeving in Japan en de politieke instabiliteit in Libië. Het Belgacom-aandeel ging ex-dividend op 26 april 2011. Na een korte opleving viel het op 6 mei met 5,12% terug als reactie op de winstwaarschuwing van Belgacom, die met de eerstekwartaalresultaten van 2011 werd meegegeven. Ongunstig macro-economisch nieuws en de algemene bezorgdheid over de markt van de telecomsector versterkten in het tweede kwartaal de negatieve trend voor het Belgacom-aandeel. In het derde kwartaal zaten de financiële markten gevangen tussen angst en kortstondige opluchting n.a.v. de Europese schuldencrises en het kwakkelende herstel van de Amerikaanse economie. Het aangekondigde Griekse referendum i.v.m. de euro zorgde begin november voor een scherpe daling, en werd gevolgd door de toekenning van een lagere rating aan België door S&P eind november. De hoopgevende resultaten van Belgacom voor het derde kwartaal, in combinatie met het gewaardeerde label van veilige haven, en de intrede van de nieuwe Belgische regering zorgden evenwel voor een koersopstoot van het Belgacom-aandeel in december.

Reactie

"In 2011 was het Belgacom-aandeel nogmaals een symbool van stabiliteit en betrouwbaarheid. Ondanks dit moeilijke jaar voor de financiële markten heeft het Belgacom-aandeel de storm betrekkelijk goed doorstaan ten opzichte van de meeste bedrijven van de BEL20 en haar grote concurrenten in de telecomsector. Dat was te danken aan de sterke operationele resultaten en de financiële positie van Belgacom, alsook aan een royale winstuitkering aan haar aandeelhouders."

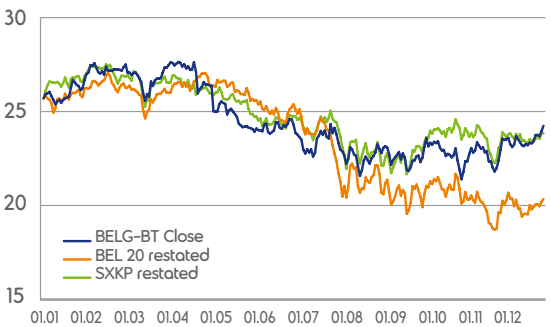
Ray Stewart– Executive Vice President Finance & CFO

Prestaties van het aandeel

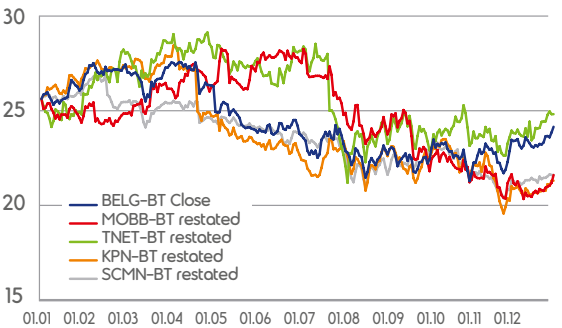
	2007	2008	2009	2010	2011
Informatie over het aandeel					
Hoogste koers	35,82	33,31	28,65	29,11	27,64
Laagste koers	27,82	24,58	21,67	24,31	21,40
Slotkoers op 31 december	33,74	27,33	25,32	25,13	24,24
Jaarlijks verhandeld volume (aantal aandelen)	291.898.716	281.419.643	181.364.309	138.569.376	148.786.324
Gemiddeld verhandeld volume per dag (aantal aandelen)	1.144.701	1.099.295	708.454	532.959	578.935
Aantal uitstaande aandelen	332.071.776	320.334.261	320.614.683	321.482.641	317.648.821
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	334.017.553	326.179.820	320.475.553	321.138.048	319.963.423
Kerncijfers per aandeel zoals gerapporteerd					
EBITDA[1]	6,08	5,84	6,14	7,56	5,93
Nettowinst (aandeel van de Groep)[1]	2,87	2,45	2,82	3,94	2,36
Gewoon dividend (bruto)	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68
Interimdividend (bruto)	0,50	0,50	0,40	0,50	0,50
Bruto dividendrendement[2]	6,5%	8,0%	8,2%	8,7%	9,0%
Prijs/winst ratio op 31 december[2]	11,76	11,15	8,98	6,37	10,26
Kerncijfers per aandeel uitgezonderd niet-recurrente elementen					
EBITDA[1]	6,22	6,10	6,10	6,18	5,97
Nettowinst (aandeel van de Groep)[1]	2,96	2,71	2,79	2,57	2,41
Prijs/winst ratio op 31 december[2]	11,40	10,09	9,09	9,79	10,06
Marktkapitalisatie op 31 december (in miljard EUR)[3]	11,20	8,75	8,12	8,08	7,70

1. Gebaseerd op het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen
2. Gebaseerd op de koers van 31 december 2011
3. Berekening gebaseerd op het aantal uitstaande aandelen & de koers van 31 december 2011

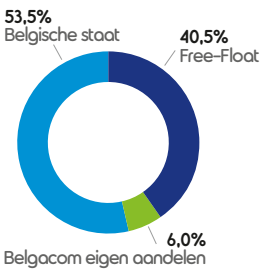
Prestatie van het Belgacom-aandeel in 2011 in vergelijking met de BEL20 en de STOXX Europe 600 (bron: Thomson One)



Prestatie van het Belgacom-aandeel in 2011 in vergelijking met een aantal sectorgenoten (bron: Thomson One)



Aandeelhouderschap



Aandeelhouderschap op 31 december 2011

Aandeelhoudersstructuur	Aandelen	% aantal aandelen	% aantal stemrechten	% Dividend-rechten
Belgische staat	180.887.569	53,5%	57,0%	56,1%
Belgacom eigen aandelen	20.376.314	6,0%	0,0%	1,5%
Free-Float	136.761.252	40,5%	43,1%	42,4%
TOTAAL	**338.025.135**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Evolutie eigen aandelen

Situatie op 31 december 2010	**16,542,494**
Opties uitgeoefend tijdens 2011	-189.681
Discount Purchase Plan werknemers	-277.474
Inkoop van eigen aandelen	4.300.975
Annulatie	0
Situatie op 31 december 2011	**20.376.314**

Onze aandeelhouders

De Belgische regering blijft de belangrijkste aandeelhouder, met 53,5% van de Belgacom-aandelen. De free float vertegenwoordigt 40,5%, en de belangrijkste institutionele aandeelhouders zijn gevestigd in de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, de Benelux, Frankrijk en Duitsland. Eind 2011 hield Belgacom 20.376.314 eigen aandelen aan, wat neerkomt op 6,0% van het totale aantal aandelen. In de loop van 2011 werden 277.474 eigen aandelen gebruikt in een Aandelenaankoopplan met korting voor het management van Belgacom en werden 189.681 opties uitgeoefend.

De Belgacom Raad van Bestuur keurde in februari 2011 een aandeleninkoopprogramma goed voor een maximaal bedrag van 200 miljoen EUR, uit te voeren over de periode 2011-2012. In deze context verwierf Belgacom in het tweede en derde kwartaal van 2011 4.300.975 eigen aandelen aan een gemiddelde prijs van 23.25 EUR en dit via twee tranches van elk 50 miljoen EUR.

Het stemrecht van de eigen aandelen wordt bij wet opgeschort. De dividendrechten van de eigen aandelen verworven in 2004 zijn eveneens opgeschort, terwijl de dividendrechten van aandelen verworven vanaf 2005 zijn geannuleerd. Om de uitstaande aandelenopties die in 2010 en 2011 werden toegekend te dekken, keurde de Raad van Bestuur op 27 oktober 2011 echter de omzetting van 2.025.774 eigen aandelen zonder dividendrecht in eigen aandelen met dividendrecht goed.

De Belgische wet verbiedt een vennootschap meer dan 20% van haar uitstaand maatschappelijk kapitaal aan te houden.

Transparantieverklaringen

Volgens de statuten van Belgacom moet een participatie worden bekendgemaakt bij het bereiken van de drempels van 3% en 7,5%, naast de wettelijke drempels van 5% en elk veelvoud van 5%.

Op 20 juni 2011 deelde Belgacom nv mee dat ze op 17 juni 2011 de drempel van 5% bezit van uitstaande aandelen had overschreden. Vanaf die dag hield Belgacom in totaal 16.901.625 aandelen aan, goed voor 5% van het totaal aantal uitstaande aandelen.

Op 16 september 2011 deelde Capital Research and Management Company mee dat haar participatie in Belgacom nv op 12 september 2011 onder de drempel van 3% was gedaald (vorige melding: participatie van 3,27% op 1 april 2010). Voor zover Belgacom weet, zijn er geen andere aandeelhouders die op 31 december 2011 3% of meer van de Belgacom-aandelen in handen hadden.

Meldingen van belangrijke participaties die moeten worden bekendgemaakt volgens de wet van 2 mei 2007 of volgens de statuten van Belgacom, moeten worden gestuurd naar:

- FSMA (voorheen CBFA) op trp.fin@fsma.be
- Belgacom op investor.relations@belgacom.be

Investor Relations

Belgacom Investor Relations (IR) wil regelmatig en open met de Belgische en internationale investeerderswereld communiceren. Via een transparante en rechtlijnige dia-

loog met investeerders en financiële analisten streeft de Belgacom Groep naar een eerlijke aandeelwaarde, die gebaseerd is op kwaliteitsvolle financiële informatie. In dit verband is Belgacom fier dat ze in oktober 2011 de globale Award voor de beste financiële informatie van de Belgische Vereniging voor Financiële Analisten (BVFA) in ontvangst mocht nemen.

Om de huidige en potentiële aandeelhouders van Belgacom op de hoogte te houden, overlegt het management van Belgacom regelmatig met de financiële gemeenschap. Na elke aankondiging van de kwartaalresultaten is er een conferentiegesprek waarin maximaal tijd wordt gereserveerd voor een vraag-en-antwoordsessie. Tweemaal per jaar, naar aanleiding van de jaarlijkse en halfjaarlijkse resultaten, organiseert Belgacom met het topmanagement een roadshow die de grootste financiële centra van Europa en de Verenigde Staten aandoet. Daarnaast nam Belgacom deel aan diverse grote internationale investeringsconferenties. Tussen die evenementen door worden er vergaderingen en conferentiegesprekken met het hoger management georganiseerd. Het Investor Relations-team (IR) ondersteunt het management bij al deze activiteiten. Bovendien organiseerde Belgacom op 29 juni 2011 een Investor & Analyst day in Brussel, waarbij werd gefocust op marktaandelen en de betrokkenheid van alle businessunits werd verzekerd.

Het Belgacom IR-team biedt dagelijkse ondersteuning aan de kleine en institutionele aandeelhouders, alsook aan de analisten.

Vier weken vóór de publicatie van de kwartaalresultaten en zes weken vóór de bekendmaking van de jaarresultaten is er een 'stille periode', die strikt in acht wordt genomen.

Aandeelhoudersopbrengst

Beleid inzake winstuitkering

Belgacom verbindt zich ertoe een aantrekkelijk beleid inzake aandeelhoudersopbrengst te voeren door in principe het grootste deel van haar jaarlijkse vrije kasstroom naar haar aandeelhouders te laten terugvloeien.

Het terugvloeien 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 winstuitkering is gebaseerd op een aantal veronderstellingen betreffende de toekomstige evolutie van de business en de markt en kan worden gewijzigd in geval van onvoorziene risico's of gebeurtenissen die buiten de controle van het bedrijf vallen.

Aandeelhoudersvergoeding over het resultaat van 2011

Ingevolge de bovengenoemde verbintenis keurde de Raad van Bestuur in oktober 2011 de uitkering van een interim-dividend goed voor een brutobedrag van 0,50 EUR per aandeel (netto 0,375 EUR per aandeel), wat neerkomt op een totaalbedrag van 161 miljoen EUR. Het dividend werd uitgekeerd op 9 december 2011.

Op 1 maart 2012 besliste de Raad van Bestuur een gewoon dividend van 1,68 EUR per aandeel voor te stellen aan de Algemene Vergadering van 18 april 2012. Na goedkeuring zal het gewone dividend op 27 april 2012 worden uitgekeerd, met registratiedatum op 26 april 2012 en ex-dividenddatum op 24 april 2012.

Dit brengt het dividend over 2011 tot een totaalbedrag van 692 miljoen EUR, inclusief het interim-dividend.

Naast de goedgekeurde aandeleninkoop (Februari 2011) voor een maximumbedrag van 200 miljoen EUR, verwierf Belgacom in het tweede en derde kwartaal van 2011 4.300.975 eigen aandelen voor een bedrag van 100 miljoen EUR.

Financiële kalender

18 april 2012
Algemene Vergadering

24 april 2012
Ex-dividendnotering van het aandeel

27 april 2012
Betaling van het gewone dividend

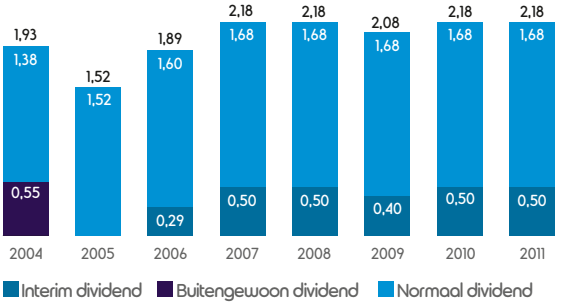
04 mei 2012
Aankondiging van de resultaten voor het eerste kwartaal van 2012

27 juli 2012
Aankondiging van de halfjaarresultaten voor 2012

26 oktober 2012
Aankondiging van de resultaten voor het derde kwartaal van 2012

Opmerking: deze data kunnen nog worden gewijzigd.

Dividend per aandeel (in EUR)



EUR 2,18
brutodividend 2011

1. Belgacom definieert vrije kasstroom als kasstroom uit operationele activiteiten, min kapitaaluitgaven en inclusief andere investeringsactiviteiten zoals overnames of verkopen.

8.00 U, ZWEVEZELE JULIANA

Mijn zoon Julian was aan het genezen van een zware griep die hem bijna een week thuis had gehouden. “Ik wil ook dokter worden,” zegt hij plots, “zoals mama”. “Waarom dan wel,” vraag ik? “Iedereen houdt van de dokter omdat de dokter de mensen beter maakt.” “Een dokter kan niet alle zieke mensen genezen,” antwoord ik. Hij zegt: “jij geneest toch altijd alle mensen?” Toen gaf hij mij een knuffel. En ik dacht: ik ben een dokter en waarschijnlijk een goede moeder. Er is ook veel werk dat een dokter thuis kan doen, zonder het contact te verliezen. Ik zou het niet erg vinden als Julian dokter zou worden.

Monday 4 June 2012
8.30 Meet with Susan
9.30 1h Breakfast
10.00 Contact Bob
12.30 Lunch with M. Davids
13.45 Conference
18.00 Pick up Esther for piano
BIZZtime.be
2012 staat in het teken van mobiliteit
fon
Mamma, vergeet mijn zwempak niet :•)

Corporate governance verklaring

Het doel van corporate governance (in het Nederlands 'deugdelijk bestuur') is een stel regels en gedragingen vast te leggen om ondernemingen behoorlijk te besturen en te controleren, met als uiteindelijk resultaat een verhoogde transparantie. Het is een systeem van controles en afwegingen tussen de aandeelhouders, de Raad van Bestuur en het management. Belgacom heeft zich ertoe verbonden de wettelijke en regelgevende bepalingen, alsook de "best practices" na te leven.

Het bestuursmodel van Belgacom

De statuten van Belgacom zijn sterk beïnvloed door de specifieke juridische vorm van de onderneming. Als naamloze vennootschap van publiek recht is Belgacom in de eerste plaats onderworpen aan de wet van 21 maart 1991 betreffende de autonome overheidsbedrijven ("de wet van 1991"). Belgacom 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 Belgacom zijn:

- een Raad van Bestuur die het algemene beleid en de algemene strategie van Belgacom 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, die de hoogste verantwoordelijkheid draagt voor het operationele management (met inbegrip van, maar niet beperkt tot het dagelijkse bestuur);
- een Management Committee, dat de Gedelegeerd Bestuurder bijstaat in de uitoefening van zijn bevoegdheden.

Leden van de Raad van Bestuur benoemd door de Belgische Staat

Naam	Leeftijd	Functie	Van tot
Theo Dilissen	58	Voorzitter	2004 - 2015 (*)
Didier Bellens	56	Gedelegeerd Bestuurder	2003 - 2015
Martine Durez	61	Bestuurder	1994 - 2012
Mimi Lamote	47	Bestuurder	2006 - 2012
Michèle Sioen	46	Bestuurder	2006 - 2012
Michel Moll	64	Bestuurder	1994 - 2012
Paul Van de Perre	59	Bestuurder	1994 - 2012

* Als Voorzitter tot 2012

Leden van de Raad van Bestuur benoemd door de Algemene Vergadering

Naam	Leeftijd	Functie	Van tot
Jozef Cornu	67	Onafhankelijk bestuurder	2009 - 2015
Guido J.M. Demuynck	61	Onafhankelijk bestuurder	2007 - 2013
Pierre Demuelenaere	53	Onafhankelijk bestuurder	2011 - 2017
Pierre-Alain Desmedt	68	Onafhankelijk bestuurder	2004 - 2016
Carine Doutrelepont	51	Onafhankelijk bestuurder	2004 - 2013
Oren G. Shaffer	69	Onafhankelijk bestuurder	2004 - 2013
Lutgart Van den Berghe	59	Onafhankelijk bestuurder	2004 - 2016

Aanduiding van de toepasselijke Corporate Governance Code

Belgacom duidt de Belgische Corporate Governance Code 2009 als toepasselijke Code aan.

Raad van Bestuur

Zoals voorzien 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 Belgische 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. Vandaag telt de Raad 14 leden.

Werking van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur vergadert telkens wanneer het belang van de onderneming dit vereist of wanneer minstens twee Bestuurders erom vragen. In principe komt de Raad van Bestuur vijfmaal per jaar op regelmatige

tijdstippen samen. Jaarlijks houdt de Raad van Bestuur ook een extra vergadering om het strategische langetermijnplan te evalueren.

De beslissingen van de Raad van Bestuur worden in principe genomen bij gewone meerderheid van de aanwezige of vertegenwoordigde bestuurders. Voor bepaalde kwesties is echter een gekwalificeerde meerderheid vereist.

De Raad van Bestuur heeft een charter van de Raad van Bestuur aangenomen dat, samen met de charters van de comités van de Raad van Bestuur, uiteenzet volgens welke principes de Raad van Bestuur en zijn comités werken.

Het charter van de Raad van Bestuur bepaalt onder meer dat belangrijke beslissingen brede steun moeten genieten, te begrijpen als een kwalitatief concept dat duidt op een effectieve besluitvorming binnen de Raad van Bestuur na een constructieve dialoog tussen de Bestuurders. Permanente of ad-hoccomités van de Raad van Bestuur waarin een wezenlijk aantal niet-uitvoerende, onafhankelijke bestuurders in de zin van artikel 526ter van het Belgische Wetboek van Vennootschappen zetelen, dienen deze belangrijke beslissingen voor te bereiden.

Alle charters werden geüpdatet op 24 februari 2011.

Comités van de Raad van Bestuur

Overeenkomstig de statuten beschikt Belgacom over een Audit- en Toezichtscomité, een Benoemings- en Bezoldigingscomité en een Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling.

Audit- en Toezichtscomité

Het Audit- en Toezichtscomité (Audit and Compliance Committee – ACC) bestaat uit vijf niet-uitvoerende Bestuurders, waarvan de meerderheid onafhankelijk moet zijn. Overeenkomstig zijn charter wordt het voorgezeten door een onafhankelijke Bestuurder.

Het Audit- en Toezichtscomité heeft als taak de Raad van Bestuur bij te staan en te adviseren met betrekking tot:

- het proces van financiële rapportering;
- de efficiëntie van de systemen voor interne controle en risicobeheer van de onderneming;
- de interne auditfunctie van de onderneming en de efficiëntie ervan;
- de kwaliteit, de integriteit en de wettelijke controle van de statutaire en geconsolideerde jaarrekeningen en de financiële rekeningen van de onderneming, waaronder de opvolging van de vragen en de aanbevelingen geformuleerd door de commissarissen-revisoren;
- de relatie met de commissarissen-revisoren van de onderneming en de evaluatie van en het toezicht op de onafhankelijkheid van de commissarissen-revisoren;
- de conformiteit van de onderneming met de juridische en regelgevingsvereisten;
- de conformiteit binnen de onderneming met de Gedragscode en de Dealing Code van de onderneming.

Het Audit- en Toezichtscomité vergadert minstens eenmaal per kwartaal. De heren Pierre-Alain De Smedt (Voorzitter), Guido J.M. Demuynck, Michel Moll, Oren G. Shaffer en Paul Van de Perre zijn de leden van het Audit- en Toezichtscomité.

Benoemings- en Bezoldigingscomité

Het Benoemings- en Bezoldigingscomité (Nomination and Remuneration Committee - NRC) bestaat uit vijf Bestuurders, waarvan de meerderheid onafhankelijk moet zijn. Overeenkomstig zijn charter wordt dit Comité voorgezeten door de Voorzitter van de Raad van Bestuur, die ambtshalve lid is.

Het Benoemings- en Bezoldigingscomité heeft als taak de Raad van Bestuur bij te staan en te adviseren inzake:

- het ter benoeming voordragen van kandidaten voor de Raad van Bestuur en de Comités van de Raad van Bestuur;
- de benoeming van de Gedelegeerd Bestuurder en van de leden van het Management Committee op voordracht van de Gedelegeerd Bestuurder;
- de benoeming van de Secretaris-generaal;
- de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en de Comités van de Raad;
- de bezoldiging van de Gedelegeerd Bestuurder en van de leden van het Management Committee;
- de jaarlijkse herziening van de bezoldigingsfilosofie en -strategie voor alle werknemers, en in het bijzonder de bezoldigingspakketten van het topmanagement;
- het toezicht op de beslissingen van de Gedelegeerd Bestuurder m.b.t. de benoeming, het ontslag en de bezoldiging van het management;
- de opmaak van het bezoldigingsverslag en de presentatie van dat verslag op de Algemene Vergadering;
- corporategovernancekwesties.

Het Benoemings- en Bezoldigingscomité vergadert ten minste vier keer per jaar.

Op de eerste vergadering van elk jaar worden de prestaties, de budgetten voor de uitbetaling van de bonussen en de merits, en de langlopende en kortlopende stimuleringsplannen onder de loep genomen. Op die vergadering wordt er ook een jaarlijkse herziening van de bezoldigingsfilosofie en -strategie besproken. Op een tweede vergadering legt het Benoemings- en Bezoldigingscomité de targets vast in het kader van de prestatiemeting van de Gedelegeerd Bestuurder en de leden van het Management Committee aan de hand van Key Performance Indicators. Daarnaast organiseert het Comité een vergadering betreffende human resources en een vergadering betreffende corporate governance.

In 2011 waren de heer Theo Dilissen (Voorzitter), de heer Jozef Cornu, de heer Pierre-Alain De Smedt, mevrouw Martine Durez en mevrouw Lutgart Van den Berghe de leden van het Benoemings- en Bezoldigingscomité.

Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling

Het Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling (Strategic and Business Development

Leden van de Raad van Bestuur

Didier Bellens

Gedelegeerd Bestuurder en lid van de Raad van Bestuur van Belgacom sinds maart 2003.

➡ Voor meer info, zie p. 77, Leden van het Directiecomité.

Theo Dilissen

Voorzitter van de Raad van Bestuur van Belgacom sinds oktober 2004. De heer Dilissen is sinds juni 2010 CEO van Arcadis Belgium. Daarvoor was hij CEO, directeur en vicevoorzitter van Real Software en van 1989 tot 2000 was hij COO en lid van de raad van bestuur van ISS (een Deens beursgenoteerd bedrijf). Van september 2005 tot eind maart 2009 was hij CEO en nadien voorzitter van Aviapartner. Sinds januari 2011 is de heer Dilissen ook lid van de raad van bestuur van Eurostar. Hij studeerde sociologie en behaalde een MBA.

Paul Van de Perre

De heer Van de Perre is medeoprichter van de investeringsmaatschappij GIMV en was vroeger bestuurder bij Sidmar (Arcelor). Momenteel is hij directeur van Grontmij nv, Greenbridge Incubator (Universiteit van Gent) en lid van het investeringscomité van PMV. De heer Van de Perre is CEO van Five Financial Solutions (bedrijfsfinanciering) en CEO van Caesar Real Estate Fund (vastgoedfinanciering). De heer Van de Perre behaalde een master in de economie en is erkend accountant (IAB).

Oren G. Shaffer

De heer Shaffer was van 2002 tot 2007 vicevoorzitter en CFO van Qwest Communications en President en COO van Sorrento Networks. Van 1996 tot 2000 was hij lid van de Raad van Bestuur van Belgacom. Momenteel is hij lid van verschillende raden van bestuur. Hij behaalde het diploma van Bachelor of Science in Business Administration aan de University of California in Berkeley en van Master of Science in Management aan het Massachusetts Institute of Technology.

Mevrouw Michèle Sioen is sinds 2005 CEO van de groep Sioen Industries. Tussen 1990 en 2005 bekleedde ze diverse functies binnen de groep. Als beursgenoteerd bedrijf en leider op de wereldmarkt produceert en verwerkt Sioen Industries technisch textiel. Tot 2010 was Michèle Sioen voorzitster van Fedustria. Ze is vicevoorzitter van het VBO en zetelt in de raad van bestuur van verschillende bedrijven, onder meer bij ING België en D'Ieteren. Ze is ook lid van de Commissie Corporate Governance. Michèle Sioen is in het bezit van een diploma toegepaste economische wetenschappen en diverse postuniversitaire diploma's.

Michèle Sioen

Mevrouw Durez was bij bpost CFAO tot januari 2006, toen ze voorzitter van de raad van bestuur werd. Tot 2000 was ze ook professor financieel beheer en analyse aan de "Université de Mons-Hainaut". Ze heeft gewerkt als lid van de Hoge Raad van de Bedrijfsauditoren, voor de Commissie voor Boekhoudkundige Normen en als speciaal gezant op het Kabinet voor Communicatie en Overheidsbedrijven. Ze was regent bij de Nationale Bank van België. Mevrouw Durez studeerde af als handelsingenieur en behaalde een doctoraat in de toegepaste economische wetenschappen aan de ULB (Université Libre de Bruxelles).

Martine Durez

De heer Moll is niet-uitvoerend bestuurder in diverse industriële en financiële ondernemingen zoals Sonaca (Société Nationale de Construction Aérospatiale) en de BMI (Belgische Maatschappij voor Internationale Investering). Hij is ook censor bij de Nationale Bank van België. Tot april 2007 was hij gedelegeerd bestuurder van BATS (Belgian Advanced Technology Systems) te Luik, dat gespecialiseerd is in veiligheidselektronica. Tot december 2005 was de heer Moll voorzitter van het risicokapitaalbedrijf BRUFICOM, en daarvoor was hij directeur en bestuurder bij de Nationale Investeringsmaatschappij (NIM) te Brussel. De heer Moll behaalde een diploma toegepaste economie aan de business school van de Université Catholique de Louvain (UCL).

Michel Moll

De heer De Smedt is sinds maart 2011 voorzitter van het VBO (Verbond van Belgische Ondernemingen). Daarvoor was hij vanaf 2006 voorzitter van Febiac (Fédération belge de l'Automobile et du Cycle). Van 1999 tot eind 2004 was hij Executive Vice President bij Renault. Hij was voorzitter van Autolatina, de joint venture van VAG en Ford in Latijns-Amerika. Hij was voorzitter van Volkswagen Brazilië en Argentinië alvorens hij tot voorzitter van Seat werd benoemd. De heer De Smedt is voorzitter van de raad van bestuur van de groep Deceuninck Plastics en lid van de raad van bestuur van Alcopa (groep Moorkens). Hij behaalde diploma's in engineering en economische wetenschappen. Beide diploma's behaalde hij aan de ULB (Université Libre de Bruxelles).

Pierre-Alain De Smedt

Lutgart Van den Berghe

Mevrouw Lutgart Van den Berghe behaalde een doctoraat in de economie aan de Universiteit van Gent. Ze is uitvoerend bestuurder van GUBERNA (Belgisch Instituut voor Bestuurders) en buitengewoon hoogleraar aan de Universiteit van Gent. Ze is partner van de Vlerick Leuven Gent Management School, waar ze jarenlang voorzitter was van het Competence Center 'Entrepreneurship, Governance and Strategy'. Ze is lid van de Commissie Corporate Governance en niet-uitvoerend bestuurslid in verschillende internationale bedrijven zoals SHV (NL) en Electrabel (B). Bij de EcoDa (European Confederation of Directors' Associations) is ze lid van de raad van bestuur en voorzitster van het Policy Committee.

Mevrouw Lamote is vicevoorzitter van GrandVision bv (het vroegere Pearle Europe), gevestigd in Amsterdam. Ze begon haar loopbaan in de retailsector in 1988: bij C&A Europe oefende ze diverse functies uit. Van 2001 tot 2005 was mevrouw Lamote algemeen directeur van C&A België-Luxemburg. Van 2001 tot 2004 was ze lid van de raad van bestuur van het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO). In dezelfde periode zetelde mevrouw Lamote ook in de raad van bestuur van Fedis (Federatie van Distributieondernemingen). Van 2005 tot 2006 was ze CEO van het Belgische beursgenoteerde SCF (België-Litouwen). Van 2007 tot oktober 2009 werkte mevrouw Lamote als COO voor het ZNA (ZiekenhuisNetwerk Antwerpen). Ze behaalde een diploma in de toegepaste economische wetenschappen aan de Universiteit van Antwerpen, een master in Retail Management aan het Tias - Universiteit van Tilburg en diverse postuniversitaire diploma's.

Mimi Lamote

Pierre Demuelenaere

De heer Pierre Demuelenaere is medeoprichter en gedelegeerd bestuurder van I.R.I.S. (Image Recognition Integrated Systems), een onderneming die in 1987 werd opgericht om de resultaten van zijn doctoraatsthesis te commercialiseren.
De heer Demuelenaere heeft meer dan dertig jaar ervaring met beeldverwerking en kunstmatige intelligentie. Hij heeft ruime ervaring met het beheer van technologische bedrijven, R&D-management en het aangaan van overeenkomsten met internationale partners in de VS en in Azië (HP, Kodak, Adobe, Fujitsu, Samsung, Canon, ...).
Hij blijft ook nauw betrokken bij de definitie van de R&D-visie van I.R.I.S. en heeft bijgedragen tot de ontwikkeling van nieuwe technologieën en producten en de indiening van een aantal octrooien.
Pierre Demuelenaere werd in 2001 'Manager van het jaar' en I.R.I.S. werd in 2002 'Onderneming van het jaar'. Hij is ook lid van de raad van bestuur van Pairi Daiza, BSB en Guberna.
De heer Demuelenaere is burgerlijk ingenieur micro-elektronica (Université Catholique de Louvain - UCL) en werd in 1987 doctor in de toegepaste wetenschappen.

Mevrouw Doutrelepont is advocaat aan de balie van Brussel en lid van de balie van Parijs. Ze is stichtende partner van het Belgische advocatenkantoor Doutrelepont & Partners, dat gespecialiseerd is in informatie- en communicatietechnologie, intellectuele eigendom, mediarecht, mededingingszaken en Europese wetgeving. Ze behaalde een diploma van doctor in de rechten aan de ULB (Université Libre de Bruxelles). Ze doceert mediarecht, intellectueel eigendomsrecht en Europees recht aan de rechtsfaculteit van de ULB, aan het Instituut voor Europese Studies, en doceert ook aan universiteiten in het buitenland. Tevens is ze voorzitter van het "Centre de droit de l'information et de la communication" van de ULB. Ze werkte jaren als expert voor de Europese Commissie (Directoraat-Generaal Interne markt), de Belgische Senaat en de Belgische Raad voor de Mededinging. Sinds 2008 is ze lid van de Koninklijke Belgische Academie (afdeling Technologie en Maatschappij). Ze is de auteur van verschillende boeken en publicaties.

Carine Doutrelepont

Jozef Cornu

De heer Jozef Cornu begon zijn loopbaan in 1970 bij het Brown Boveri Research Center (nu ABB) in Zwitserland. Van 1973 tot 1982 oefende hij diverse functies uit bij Bell Telephone Mfg Co, het Belgische filiaal van de groep ITT. Van 1982 tot 1984 was hij CEO van Mietec, een start-up in de sector van de halfgeleiders. Van 1984 tot 1987 was hij directeur-generaal van Bell Telephone Mfg Co. Tussen 1988 en 1995 maakte hij deel uit van het directiecomité van Alcatel nv, om daarna van 1995 tot 1999 de functie van directeur-generaal van Alcatel Telecom op zich te nemen. Van 2000 tot 2008 was hij lid van de raad van bestuur van Alcatel (en nadien van Alcatel-Lucent) en tot 2004 trad hij ook op als adviseur van de voorzitter. Van 2006 tot 2007 zat hij de ISTAG (Information Society Technologies Advisory Group) van de Europese Unie voor. Verder was hij van 2007 tot 2008 voorzitter van Medea+, het Europese Eureka-programma voor research in het domein van de micro-elektronica. De heer Cornu was van december 2007 tot eind april 2010 CEO van Agfa-Gevaert en is nog steeds lid van de raad van bestuur van deze onderneming. Hij is ook niet-uitvoerend bestuurder bij KBC. De heer Cornu behaalde een diploma burgerlijk ingenieur elektrotechniek en werktuigkunde aan de Katholieke Universiteit Leuven en een PhD elektronica aan de Carleton University in Ottawa, Canada.

Tot december 2010 was de heer Demuynck CEO van Liquavista. Daarvoor bekleedde hij van 1976 tot 2002 diverse functies bij Koninklijke Philips Electronics nv. Zo was hij onder meer vicevoorzitter van Marketing Audio in de VS, CEO van Philips in Zuid-Korea, general manager van Line of Business Portable Audio in Hongkong en CEO van Group Audio in Hongkong. In 2000 werd hij CEO van de productdivisie Consumer Electronics in Amsterdam en lid van het Group Management Committee van Philips. In 2003 stapte de heer Demuynck over naar Koninklijke KPN, waar hij toetrad tot de raad van bestuur en CEO werd van de mobiele divisie (KPN Mobile Nederland, Base België, E-Plus Duitsland). Tot juli 2008 was hij CEO van Kroymans Corporation bv in Nederland. Sinds juni 2005 is de heer Demuynck ook lid van de raad van commissarissen van TomTom. In januari 2011 werd hij lid van de raad van commissarissen bij Apollo Vredestein bv en Xsens bv. In januari 2012 werd hij ook bestuurder bij Divitel BV en Aito BV. Hij is houder van een diploma toegepaste economie van de Universiteit van Antwerpen (UFSIA) en een diploma marketing van de Universiteit van Gent (RUG).

Guido J.M. Demuynck

Committee - SBC) bestaat uit zes Bestuurders. Overeenkomstig zijn charter zijn de Gedelegeerd Bestuurder en de Voorzitter van de Raad van Bestuur ambtshalve lid, en wordt het Comité voorgezeten door de Voorzitter van de Raad van Bestuur. Een bijkomend lid wordt gekozen onder de Bestuurders benoemd door de Belgische Staat. Drie leden moeten worden benoemd onder de onafhankelijke Bestuurders benoemd door de Algemene Vergadering van aandeelhouders

De taken van het Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling omvatten het evalueren van voorgenomen overnames, fusies en desinvesteringen van meer dan 100 miljoen EUR en het evalueren van ingrijpende bedrijfsherstructureringsprogramma's. Indien aangewezen kan de Raad van Bestuur beslissen om een speciaal ad-hoccomité op te richten voor de behandeling van een specifiek dossier. Dat comité zou dan samengesteld zijn uit leden die over de vereiste ervaring voor dat dossier beschikken.

In 2011 waren de heer Theo Dilissen (Voorzitter), de heer Didier Bellens en de heren Jozef Cornu, Guido J. M. Demuynck, Michel Moll en mevrouw Carine Doutrelepont de leden van het Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling.

Veranderingen in de samenstelling van de Raad van Bestuur

Op de Algemene Vergadering van 2011 heeft de heer Georges Jacobs zijn ontslag ingediend als bestuurder wegens het bereiken van de leeftijdsgrens van 70 jaar en werd hij vervangen door de heer Pierre Demuelenaere.

Afwijking van de Belgische Corporate Governance Code 2009

Belgacom leeft de principes en bepalingen van de Belgische Corporate Governance Code 2009 na, met uitzondering van bepalingen 4.6 en 4.7. Hoewel bepaling 4.6 stipuleert dat de bestuurdersmandaten maximaal vier jaar mogen bedragen, lopen de mandaten van de Belgacom bestuurders over zes jaar, zoals voorgeschreven door artikel 18 van de Wet van 1991. Hoewel bepaling 4.7 bepaalt dat de Raad zijn Voorzitter benoemt, voorziet artikel 18 § 5 van de wet van 1991 dat de Voorzitter wordt benoemd door de Koning.

Transacties tussen de onderneming en haar Bestuurders en executive managers

Binnen de onderneming is een algemene policy i.v.m. belangenconflicten van kracht. Ze verbiedt het aanhouden van financiële belangen die een impact zouden kunnen hebben op de eigen inschatting of de professionele taken en daarbij de Belgacom Groep schade zouden kunnen toebrengen. In overeenstemming met artikel 523 van het Belgische Wetboek van Vennootschappen heeft de Gedelegeerd Bestuurder, Didier Bellens, verklaard dat hij een belangenconflict had in verband met het agendapunt 'Stimuleringsplan voor het personeel' op de vergadering van de Raad van Bestuur van 24 februari 2011. Hij is namelijk ook begunstigde van het Kort- en Langlopende Stimuleringsplan 2009 voor het Topmanagement. Hij heeft de commissaris van Belgacom van dit belangenconflict op de hoogte gesteld en heeft beslist niet aan de beraadslaging en de stemming i.v.m. dit agendapunt deel te nemen.

De Raad heeft op 24 februari 2011 een "related party transactions policy" aangenomen, die alle transacties of andere contractuele verhoudingen tussen de onderneming en de leden van de Raad van Bestuur regelt.

Belgacom heeft contractuele relaties en levert eveneens telefonie-, internet- en/of ICT-diensten aan diverse ondernemingen waarin de leden van de Raad van Bestuur een uitvoerend of niet-uitvoerend mandaat hebben. Deze transacties nemen plaats in het normale verloop van de business en gebeuren op marktconforme basis. Belgacom is ook een institutionele partner van Guberna, het Belgisch Instituut voor Bestuurders (verbonden met Mevrouw Lutgart Van den Berghe, uitvoerend bestuurder van Guberna), waarvoor ze in 2011 een vergoeding van 30.250 EUR heeft betaald.

Activiteitenverslag van de Raad en de Comités

In het jaar 2011 waren er 7 vergaderingen van de Raad van Bestuur, 7 van het Audit- en Toezichtscomité, 6 van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en 2 van het Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling. Een lijst met de individuele aanwezigheden van de leden is hernomen in het Remuneratieverslag.

Toepassing van de maatregelen die door de onderneming werden genomen met het oog op de naleving van de wetgeving i.v.m. voorkennis en marktmanipulatie (misbruik van de markt)

Om de bestaande wetgeving i.v.m. voorkennis en marktmanipulatie na te leven, heeft Belgacom voorafgaand aan de beursgang een dealing code aangenomen. De bedoeling van deze code is de werknemers, leidinggevenden en Bestuurders bewust te maken van mogelijk ongeoorloofd gedrag en van de eventuele sancties. Deze dealing code was het voorwerp van een grootschalige informatiecampagne en is beschikbaar voor alle werknemers. Er is een lijst met sleutelpersonen opgesteld, en alle Bestuurders en sleutelmedewerkers hebben een verklaring ondertekend dat zij de dealing code hebben gelezen en begrepen en dat zij ze zullen naleven. Er zijn gesloten periodes (waaronder verboden periodes) vastgelegd, en elke transactie dient vóór de uitvoering ervan te worden meegedeeld aan en goedgekeurd door de verantwoordelijke van Compliance Services (zie hoofdstuk 'Compliance' op pag. 83).

Evaluatie van de Raad van Bestuur

Daar de Raad van Bestuur in 2010 een zelfevaluatie gemaakt heeft, werd er geen evaluatie georganiseerd in 2011. De implementatie van het actieplan, zoals beschreven in het Jaarverslag 2010, werd verder gezet in 2011.

Management

Gedelegeerd Bestuurder

De Gedelegeerd Bestuurder wordt benoemd door de Belgische Staat bij een in Ministerraad overlegd Koninklijk Besluit.

Zijn mandaat loopt over een periode van zes jaar en is verlengbaar. Het mandaat kan slechts worden beëindigd bij een in Ministerraad overlegd Koninklijk Besluit. De Gedelegeerd Bestuurder is overeenkomstig de wet van 1991 en de statuten van de onderneming lid van de Raad van Bestuur. De Gedelegeerd Bestuurder en de Voorzitter van de Raad van Bestuur moeten van een verschillende taalrol zijn.

De Gedelegeerd Bestuurder is belast met het dagelijkse bestuur en rapporteert aan de Raad van Bestuur. Bovendien kan de Raad van Bestuur, overeenkomstig de wet van 1991 en de statuten van de onderneming, beslissend met een tweederdemeerderheid van de aanwezige of vertegenwoordigde leden, zijn bevoegdheden geheel of gedeeltelijk delegeren aan de Gedelegeerd Bestuurder, met uitzondering van:

- de goedkeuring van het beheerscontract met de Belgische Staat, alsook van elke wijziging ervan;
- het opstellen van het ondernemingsplan en het algemene beleid van de onderneming;
- het toezicht op de Gedelegeerd Bestuurder;
- de andere bevoegdheden die door de wet uitdrukkelijk aan de Raad van Bestuur zijn toegewezen, waaronder het opstellen van de jaarrekening voor voorlegging aan de Algemene Vergadering van aandeelhouders en het voorbereiden van fusievoorstellen.

De Raad van Bestuur heeft ruime bevoegdheden gedelegeerd aan de Gedelegeerd Bestuurder.

De huidige Gedelegeerd Bestuurder is de heer Didier Bellens. Zijn contract voor een bepaalde duur van zes jaar is ingegaan op 1 maart 2003 en werd in december 2008 verlengd voor een nieuwe termijn van zes jaar, die afloopt op 28 februari 2015.

Management Committee

De leden van het Belgacom Management Committee (BMC) worden benoemd en ontslagen door de Raad van Bestuur op voordracht van de Gedelegeerd Bestuurder na raadpleging van het Benoemings- en Bezoldigingscomité. De bevoegdheden van het Management Committee worden door de Gedelegeerd Bestuurder bepaald. Het Management Committee heeft als taak de Gedelegeerd Bestuurder bij te staan in de uitoefening van zijn taken.

Het Management Committee streeft ernaar om te beslissen bij consensus, maar in geval van onenigheid geeft de mening van de Gedelegeerd Bestuurder de doorslag.

Gewoonlijk vergadert het Management Committee wekelijks.

In 2011 was het Management Committee, naast de Gedelegeerd Bestuurder, samengesteld uit de leden hernomen in onderstaande tabel.

De heer Grégoire Dallemagne heeft de vennootschap verlaten op 6 april 2011.

Mevrouw Astrid de Lathauwer heeft de vennootschap verlaten op 15 september 2011.

Wijzigingen in de samenstelling van het Management Committee vanaf 2012

Sedert 1 januari 2012 is de heer Michel Georgis de Executive Vice President Human Resources en de heer Scott Alcott de Executive Vice President voor de Consumer Business Unit.

Op 1 maart 2012 werd de heer Geert Standaert benoemd tot Executive Vice President Service Delivery Engine.

Leden van het Belgacom Management Committee

Naam	Leeftijd	Functie
Scott Alcott	46	Executive Vice-President Service Delivery Engine
Bart Van Den Meersche	54	Executive Vice President Enterprise Business Unit & Chief Executive Officer van Telindus Group nv
Michel Georgis	59	Executive Vice President Consumer Business Unit
Ray Stewart	63	Executive Vice President Finance
Bruno Chauvat	49	Executive Vice President Strategy & Content

Leden van het Belgacom Management Committee

Didier Bellens

Ray Stewart

Bruno Chauvat

Michel Georgis

Scott Alcott

Bart Van Den Meersche

Didier Bellens

De heer Bellens begon zijn loopbaan bij Deloitte Haskin & Sells. Tot 1985 was hij financieel directeur van de Groep Brussel Lambert. Daarna nam hij de functie op van Deputy General Manager van de Pargesa Holding, waar hij verantwoordelijk was voor het beheer van holdings, fusies en overnames. In 1992 keerde hij terug naar de Groep Brussel Lambert als managing director, een functie die hij tot 2000 uitoefende. In die hoedanigheid was hij verantwoordelijk voor strategische participaties in ondernemingen zoals Royale Belge, BBL en CLT. Hij speelde een cruciale rol in de fusie van AXA en Royale Belge, de wijziging in het aandeelhouderschap van BBL en de fusie van CLT en UFA. Van 2000 tot 2003 was hij CEO van RTL Group, waar hij de nadruk legde op de internationale expansie van de groep. Hij rondde de fusie met Pearson Television af en bracht de RTL Group naar de beurs. De heer Bellens werd in maart 2003 voor het eerst benoemd tot Gedelegeerd Bestuurder van Belgacom. Zijn mandaat werd in maart 2009 verlengd voor een periode van zes jaar. De heer Bellens zetelt in de Raad van Bestuur van BICS, Scarlet en Tango. Hij is ook lid van de raad van bestuur van AXA België en van VOKA (Vlaamse Kamer van Koophandel en Industrie), en maakt deel uit van het bestuurscomité van het VBO (Verbond van Belgische Ondernemingen). Daarnaast zetelt de heer Bellens als onafhankelijk Voorzitter van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en als onafhankelijk bestuurder in de raad van bestuur van de Immobiliënvennootschap van België. Bovendien treedt hij op als adviseur van CV Capital Partners en is hij lid van de International Advisory Council van de New York Stock Exchange. Hij is lid van de raad van bestuur van de Erasmusstichting, van Business & Society en de ULB Foundation en vicevoorzitter van de Consultative Council van de Solvay Business School. De heer Bellens behaalde een diploma management engineering aan de Solvay Business School (ULB).

Scott Alcott

Scott Alcott was in 2011 de Executive Vice President van de divisie Service Delivery Engine. In die functie was hij verantwoordelijk voor de technische infrastructuur en de operationele werking van de Groep en voor de wholesale-activiteiten. Daarvoor was de heer Alcott actief als Chief Operating Officer van Belgacom Fixed Line Services, Chief Strategy Officer, Chief Information and Technology Officer, General Manager of Marketing and Product Management, EVP (a.i.) van de Enterprise Business Unit en gedelegeerd bestuurder (a.i.) van Telindus Group. Vóór zijn loopbaan bij Belgacom bekleedde de heer Alcott verschillende functies in marketing, productmanagement en new business development bij AT&T, AT&T Wireless, Ameritech en SBC. De heer Alcott zetelt in de raad van bestuur van BICS, Scarlet, Calient Networks, AmCham Belgium en de International School of Brussels. De heer Alcott behaalde een BS in Economics aan de Wharton School van de University of Pennsylvania. Sinds 1 januari 2012 is de heer Alcott de Executive Vice President van de Consumer Business Unit Belgacom.

Michel Georgis

Van juni 2007 tot december 2011 was Michel Georgis de Executive Vice President van de Consumer Business Unit Belgacom. Sinds 1 januari 2012 is hij de Executive Vice President Human Resources. Hij is tevens voorzitter van de raad van bestuur van Skynet en Tango Luxemburg en lid van het Comité voor de ontwikkeling van de Belgische sport (Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité). Van mei 2005 tot de integratie in januari 2010 was Michel Georgis CEO van Proximus (Belgacom Mobile). Eerder was hij sinds januari 2004 Chief Operations Officer van Proximus. Hij startte zijn loopbaan bij Proximus in januari 2000 als Executive Vice President Sales, Marketing & Customer Operations. Michel Georgis begon zijn carrière in 1977 bij Coca-Cola Belgium. In 1991 maakte hij de overstap naar Interbrew, waar hij na verschillende functies te hebben uitgeoefend Sales & Marketing Director Central & Eastern Europe werd. De heer Georgis is in het bezit van een diploma toegepaste economie van de universiteit van Leuven.

Ray Stewart

Ray Stewart is Executive Vice President Finance & CFO. Daarvoor was hij van 1994 tot 1997 Chief Financial Officer van Matav, de historische telefoonoperator in Hongarije. Van 1991 tot 1994 was hij Chief Financial Officer bij Ameritech International, de in Chicago gevestigde International Business Development-afdeling van Ameritech. De heer Stewart behaalde een diploma in Accounting en een MBA in Finance. Hij is ook een erkend accountant. Sinds september 2007 is Ray Stewart ook lid van de raad van bestuur van Nyrstar.

Bart Van Den Meersche

Bart Van Den Meersche is Executive Vice President van de Enterprise Business Unit van Belgacom. De heer Van Den Meersche stapte onlangs over naar Belgacom, na 28 jaar ervaring in de ICT-sector met een professionele loopbaan bij IBM, waarvan 16 jaar in diverse managementfuncties, waaronder acht jaar als Country General Manager van IBM Belgium/Luxemburg. In zijn laatste jaar bij IBM was hij Vice President Industries & Business Development IBM South-West Europe en lid van het Executive Management Team van IBM South-West Europe.

Bart Van Den Meersche behaalde een diploma wiskunde aan de Katholieke UIniversiteit Leuven. De heer Van Den Meersche was gedurende zes jaar voorzitter van Agoria ICT en ook lid van de raad van bestuur van Agoria, VOKA en het VBO.

Bruno Chauvat

Bruno Chauvat vervoegde zich bij het Belgacom Management Committee als Executive Vice President Strategy & Content in september 2011.

Hij startte zijn loopbaan als Media Financial Analyst in 1983. Doorheen de jaren bekleedde hij verschillende leidinggevende functies in de media- en telecomsector, zowel in kleine als in grote internationale bedrijven. Zo was hij Co-head of European media research bij UBS, CEO van Audiofina, dochteronderneming van Groep Brussel Lambert, Managing Director & Chief Strategy Officer bij RTL Group, Consultant/Adviseur van de CEO belast met het Belgacom TV-project (Belgacom Groep), Stichter en CEO van MusicMakesFriends.com/Playtime Luxemburg.

Als CEO van Broadcasting Communication & Media Consulting heeft hij Belgacom de voorbije twee jaar ook geholpen om verschillende innoverende partnerschappen op touw te zetten (OnLive, Jinni, Softkinetic, Blinkx, Mubi ...).
Hij is eveneens bestuurder bij Tango en Telindus Luxembourg.

Bruno Chauvat haalde een master in management engineering en een professioneel getuigschrift van Financial Analyst.

Bezoldigingsverslag

Belgacom hecht veel belang aan de transparantie van de lonen van haar topmanagers. Daarom verschaft het bedrijf zijn aandeelhouders en alle andere stakeholders de volgende informatie conform de wet inzake deugdelijk bestuur van 6 april 2010 en Principe 7 van de Code inzake deugdelijk bestuur 2009. Het gaat om een beschrijving van de verloning van de bestuurders en een algemene uiteenzetting van het verloningsbeleid van de Groep. Dit omvat ook een analyse van de verloning van het topmanagement en een overzicht van de belangrijkste bepalingen van de contractuele relaties.

Verloning van de bestuurders

Verloningsbeleid van de bestuurders

Over de verloning en de vergoeding van de bestuurders werd beslist door de algemene vergadering van 2004. De berekening van deze vergoeding werd in 2011 niet gewijzigd: een jaarlijkse vaste vergoeding van 50.000 EUR is voorzien voor de Voorzitter van de Raad van Bestuur en van 25.000 EUR voor de andere leden van de Raad van Bestuur, met uitzondering van de Gedelegeerd Bestuurder.

Alle leden van de Raad van Bestuur, met uitzondering van de Gedelegeerd Bestuurder, hebben recht op een zitpenning van 5.000 EUR per bijgewoonde vergadering van de Raad van Bestuur. Ten slotte zijn er zitpenningen van 2.500 EUR voorzien voor ieder lid, met uitzondering van de Gedelegeerd Bestuurder, per bijgewoonde vergadering van een adviserend Comité van de Raad van Bestuur. Voor de Voorzitter van het respectievelijke adviserende Comité worden deze zitpenningen verdubbeld.

De leden ontvangen ook 2.000 EUR per jaar voor communicatiekosten. Voor de Voorzitter van de Raad van Bestuur worden de communicatiekosten eveneens verdubbeld.

De bestuurders ontvangen geen prestatiegebonden verloning zoals bonussen of aandelengerelateerde stimuleringsplannen op lange termijn. Zij ontvangen ook geen voordelen verbonden aan pensioenplannen.

Overzicht van de verloning van de bestuurders

De individuele verloning van bestuurders voor het boekjaar 2011 op basis van hun activiteiten en hun deelname aan de vergaderingen van de Raad van Bestuur en de Comités wordt weergegeven in de onderstaande tabel.

Verloningsbeleid

Belgacom heeft een geavanceerd en innovatief verloningsbeleid uitgewerkt dat regelmatig wordt geëvalueerd en geüpdatet in nauwe samenwerking met universiteiten en externe fora omtrent human resources. De policy's met betrekking tot de verloning van de Belgacomwerknemers komen tot stand in volledige dialoog tussen de Raad van Bestuur en de sociale partners.

Het verloningsbeleid van Belgacom streeft naar een **eerlijke vergoeding** van de statutaire en contractuele werknemers van de Groep, rekening houdend met de prestaties van de werknemer en van de onderneming. De evolutie van de totale verloning is verbonden aan de bedrijfsresultaten.
Gezien de geschiedenis van Belgacom als overheidsbedrijf zijn er in vergelijking met de privésector verschillen in dynamiek en structuur. Deze verschillen hebben een grote invloed op de evolutie van het verloningsbeleid. Belgacom Human Resources heeft **creatieve en aanpasbare programma's** ontwikkeld

Activiteitenverslag en aanwezigheid op de vergaderingen van de Raad en de Comités

Naam	Raad (7 in totaal)	ACC (7 in totaal)	NRC (6 in totaal)	SBDC (2 in totaal)	Totale bezoldiging
Theo DILISSEN	7/7		6/6	2/2	164.000 EUR
Didier BELLENS	7/7			2/2	0 EUR
Jozef CORNU[3]	7/7		5/5	2/2	79.500 EUR
Pierre DEMUELENAERE[1]	4/6				39.708 EUR
Guido J.M. DEMUYNCK[3]	7/7	5/6		2/2	79.500 EUR
Pierre-Alain DE SMEDT[3]	7/7	6/7	5/5		104.500 EUR
Carine DOUTRELEPONT[3]	6/7			2/2	62.000 EUR
Martine DUREZ	7/7		6/6		77.000 EUR
Georges JACOBS[2]	1/1		1/1		16.792 EUR
Mimi LAMOTE	7/7				62.000 EUR
Michel MOLL[3]	7/7	7/7		2/2	84.500 EUR
Oren G. SHAFFER	7/7	7/7			82.000 EUR
Michèle SIOEN	6/7				57.000 EUR
Lutgart VAN den BERGHE	7/7		6/6		77.000 EUR
Paul VAN de PERRE	7/7	7/7			79.500 EUR

1. Benoemd op 13 april 2011
2. Einde mandaat op 13 april 2011
3. Benoemd als lid van het ACC of NRC of SBDC op 1 maart 2011 (zie rubriek Comités van de Raad van Bestuur)

Totale verloning: inclusief telecomvoordeel

om tegemoet te komen aan de verplichtingen van Belgacom in verband met de statutaire tewerkstellingsstatus van een deel van het personeel. Tevens werden nieuwe elementen ingevoerd om de policy's voor statutaire en contractuele werknemers op elkaar af te stemmen.

- Er werden enkele krachtige instrumenten uit de privésector geïntroduceerd, zoals prestatiedifferentiëring, functieclassificatie, betrokkenheid van het personeel en variabele verloning. Deze werden ingevoerd bovenop de traditionele verloningsregels verbonden aan de statutaire tewerkstelling.
- Belgacom handhaaft – en moderniseert – ook krachtige instrumenten uit de overheidssector, zoals voordelen voor een beter evenwicht tussen werk en privéleven en sociale ondersteuning. Het Work-Life-departement van Belgacom heeft de taak om de behoeften en verantwoordelijkheden van de werknemers en hun gezinnen te verzoenen met die van de onderneming en de samenleving. Door de jaren heen heeft Belgacom diverse prijzen gewonnen voor haar aanhoudende inspanningen om een evenwichtige werkomgeving te creëren voor haar personeel. De overheidscomponent is ook een belangrijke tool voor employer branding. Belgacom wil alle werknemers gelijk behandelen en een werkomgeving creëren waar verschillen tussen werknemers worden aanvaard.

Vergoeding van het topmanagement

Verloningsbeleid van het topmanagement

Belgacom heeft voor het topmanagement een evenwichtig verloningsbeleid uitgewerkt dat aantrekkelijke, marktcompetitieve vergoedingen voorziet en de belangen van het management en van de aandeelhouders in evenwicht brengt. De onderneming wil performante topmanagers aantrekken en behouden voor het Managementcomité en het seniormanagement. De onderneming beloont rolmodellen die zich engageren om sterk te presteren en die de bedrijfswaarden uitdragen.

De topmanagers kunnen rekenen op specifieke verloningsprogramma's die focussen op de principes van de Belgacom-strategie om goede prestaties van individuen en van de onderneming consequent te belonen. Om zichzelf van andere werkgevers te onderscheiden, wil Belgacom een uitstekend totaalpakket bieden, dat niet alleen bestaat uit cash, maar ook uit talrijke andere voordelen. Een fundamenteel principe van het verloningsbeleid ligt in een zekere mate van vrijheid, waarbij topmanagers voor een deel kunnen kiezen hoe ze worden vergoed.

De onderneming wil de verloning van het topmanagement afstemmen op de mediaan van de markt voor het basisloon, en op het hoogste kwartiel voor de totale verloning in geval van doorlopend uitstekende prestaties.

Met dit beleid streeft Belgacom ernaar dat toppresteerders via langlopende stimuleringsplannen voordeel halen uit de groei van het bedrijf.

Het Benoemings- en Bezoldigingscomité legt het verloningsbeleid voor het topmanagement vast en beslist over de individuele loonpakketten voor de Gedelegeerd Bestuurder en de leden van het Managementcomité. Deze worden regelmatig vergeleken met de loonpakketten in BEL 20-bedrijven en een aantal collegabedrijven uit de ICT-sector, zowel in België als in Europa.

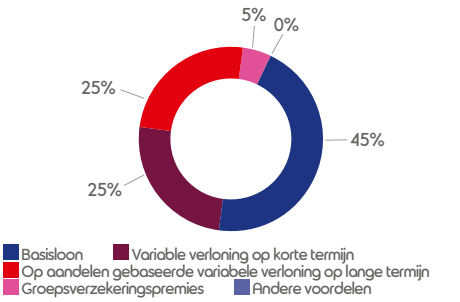
Het huidige verloningsbeleid voorziet geen specifieke contractuele terugvorderingsbepaling ten gunste van de onderneming voor de variabele verloning toegekend aan topmanagers op basis van onjuiste financiële informatie, onverminderd de verschillende wettelijke bepalingen die van toepassing zijn tussen de betrokken personen en de onderneming (bv. wetten van 7 juli 1978, 12 april 1965 en 10 februari 2003 betreffende de terugvorderingsmogelijkheden tegenover werknemers in geval van fraude, zware fout en herhaalde lichte fouten, burgerlijke aansprakelijkheid, enz.).

Voor de komende twee jaar zijn geen fundamentele beleidsaanpassingen gepland.

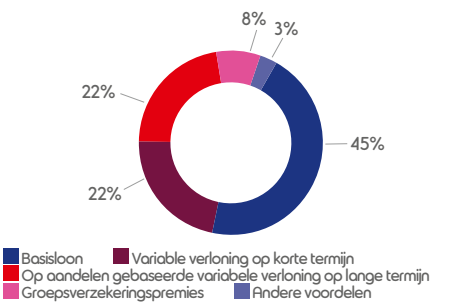
De relatie tussen de verschillende verloningscomponenten van de leden van het Belgacom Managementcomité en de Gedelegeerd Bestuurder wordt geïllustreerd in nevenstaande figuren (figuur 1).

Figuur 1: relatief belang van de diverse componenten van de verloning (KPI's 100% op target).

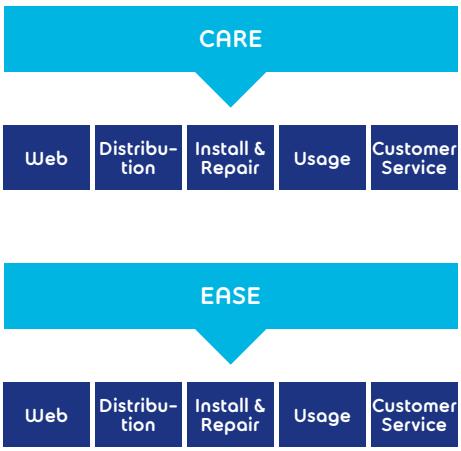
Gedelegeerd bestuurder

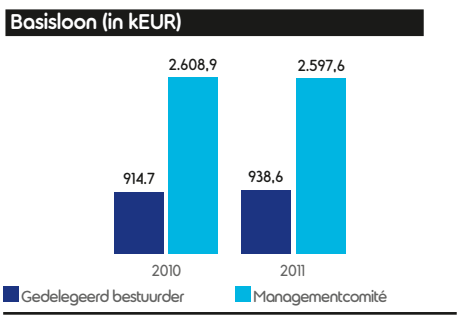


Belgacom Managementcomité

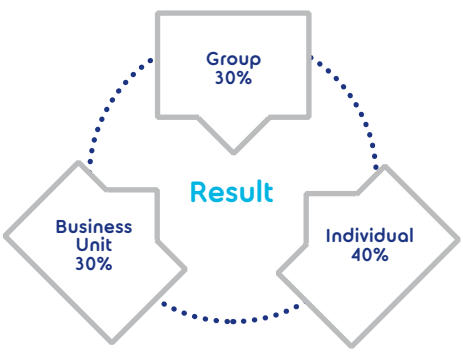


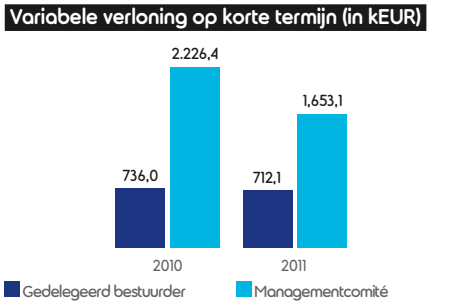
Figuur 2: Informatie over "Care & Ease"-indicator





Figuur 3: De policy voor het Managementcomité van Belgacom houdt rekening met de prestaties van de Groep, de Business Units en het individu





Overzicht van de verloning van het topmanagement

Het verloningsbeleid voor topmanagers bestaat uit een aantal **vaste componenten**, namelijk de basisverloning, pensioenvoordelen, voordelen na uitdiensttreding en andere voordelen, en een aantal variabele prestatiegebonden componenten, namelijk de variabele verloning op korte termijn en de aandelengerelateerde variabele verloning op lange termijn. In het kader van de toepassing van de nieuwe wet inzake deugdelijk bestuur heeft de Raad van Bestuur een herweging van de variabele verloning op korte termijn en de aandelengerelateerde variabele verloning op lange termijn goedgekeurd om een gelijk gewicht tussen de verloning na 1 jaar en de uitgestelde verloning te verkrijgen, dit vanaf prestatiejaar 2011.

De jaarlijkse variabele verloning wordt berekend aan de hand van de prestaties t.o.v. de Key Performance Indicators, zoals vastgelegd door de Raad van Bestuur op advies van het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Voor 2011 omvatten deze prestatie-indicatoren zowel financiële als niet-financiële indicatoren op het niveau van de Groep en de Business Units. Het bereiken van deze KPI's wordt op regelmatige basis opgevolgd en gecommuniceerd. De resultaten zijn gebaseerd op gecontroleerde financiële cijfers en niet-financiële indicatoren die worden gemeten door interne en externe bureaus gespecialiseerd in markt- en klantenonderzoek, waarvan de processen regelmatig worden doorgelicht.

- De belangrijkste financiële indicator die wordt gebruikt is de **operationele cashflow**.
- Belangrijke niet-financiële indicatoren zijn "Care & Ease" en de "Employee Loyalty Index". De **"Care & Ease"-indicator** (zie figuur 2) ondersteunt Belgacoms ambitie om elke klant een superieure dienstverlening te bieden (Care) en opnieuw een cultuur van superieure proceskwaliteit in te voeren (Ease). "Care" meet de end-to-end tevredenheid van onze klanten. "Ease" meet de operationele uitmuntendheid in onze interacties met de klant. De tevredenheid over en de operationele uitmuntendheid van onze interacties en kanalen worden regelmatig gemeten. Een andere operationele indicator is de "Employee Loyalty Index", die elk jaar aan de hand van een personeelsenquête peilt naar het engagement t.o.v. de organisatie en de betrokkenheid bij de job. De resultaten hiervan worden gebruikt als startpunt voor verdere acties.

Basisloon

Het basisloon van de leden van het Managementcomité wordt elk jaar door het Benoemings- en Bezoldigingscomité herzien op basis van een grondige evaluatie door de Gedelegeerd Bestuurder van de prestaties en het potentieel, en op basis van externe benchmarkinggegevens.

Het basisloon omvat het basissalaris dat wordt verdiend in de functie van Gedelegeerd Bestuurder of lid van het Managementcomité voor het jaar waarover verslag wordt uitgebracht. De Gedelegeerd Bestuurder, Didier Bellens, is ook een onbezoldigd lid van de Raad van Bestuur. In de loop van 2011 hebben noch de Gedelegeerd Bestuurder noch de leden van het Managementcomité een meriteverhoging ontvangen. Wijzigingen in de cijfers zijn het resultaat van de wettelijke indexering in juni 2011 en wijzigingen in de samenstelling van het Comité (zie figuur basisloon).

Variabele verloning op korte termijn

Het systeem voor variabele verloning dat in de Belgacom Groep wordt gebruikt, weerspiegelt de waarden van de Groep, benadrukt de troeven van de Business Units en vormt een incentive voor de individuele prestaties van de medewerkers (zie figuur 3).

De variabele verloning op korte termijn omvat de feitelijke bonus die werd uitbetaald in 2011 voor de prestaties in het jaar 2010, via een van de opties van het kortlopend bonusplan. De Gedelegeerd Bestuurder en de leden van het Managementcomité kunnen naar keuze hun bonus ontvangen in cash, via een aandelenaankoopplan of via een aanvullend pensioenplan.

Het aandelenaankoopplan met korting geeft het recht om een toegewezen aantal aandelen te kopen met een korting van 16,67 %. De aandelen zijn eigen aandelen die worden geblokkeerd voor een periode van twee jaar. De werknemer zelf financiert 83,33 % van de volledige aandelenaankoopprijs. De korting wordt gefinancierd door de werkgever.

Overzicht van het aandelenoptieplan: Gedelegeerd Bestuurder en andere leden van het Managementcomité

		Didier BELLENS	Scott ALCOTT	Bruno CHAUVAT	Grégoire DALLEMAGNE	Astrid DE LATHAUWER	Michel GEORGIS	Ray STEWART	Bart VAN DEN MEERSCHE
Resterende aandelenopties van vorige jaren op 1 januari 2011:		425.266	146.001	-	111.623	139.405	136.321	242.452	-
Aandelenopties toegekend in gerapporteerd jaar	Aantal	111.319	39.897	-	0	42.244	56.325	77.447	55.000
	Uitoefenprijs (in EUR)	25.015	25.015	-	25.015	25.015	25.015	25.015	25.015
Aandelenopties uitgeoefend in gerapporteerd jaar	Aantal	-	15.000	-	9.625	23.316	-	26.787	-
	Toekenningsjaar uitgeoefende opties	-	2005	-	2009	2006	-	2005	-
Aandelenopties vervallen in gerapporteerd jaar	Aantal								
	Toekenningsjaar vervallen opties								
TOTAAL		**536.585**	**170.898**	**-**	**101.998**	**158.333**	**192.646**	**293.112**	**55.000**

De Gedelegeerd Bestuurder heeft ervoor gekozen zijn bonus te ontvangen via een aandelenaankoopplan. De andere leden van het Managementcomité hebben gekozen voor verschillende mogelijkheden.

De variabele verloning op korte termijn van de Gedelegeerd Bestuurder en de leden van het Managementcomité daalde ten opzichte van vorig jaar als gevolg van de lagere KPI-resultaten in het prestatiejaar 2010 en wijzigingen in de samenstelling van het managementteam (zie figuur variabele verloning op korte termijn).

Op aandelen gebaseerde variabele verloning op lange termijn

Op jaarbasis kunnen de leden van het Managementcomité ook aandelenopties toegekend krijgen. De opties die in het kader van dit plan worden uitgegeven, zijn inschrijvingsrechten die (voor een beperkte periode) het recht geven om Belgacom-aandelen te kopen tegen de prijs die overeenkomt met de waarde van het aandeel op het moment van de toekenning van de opties.

Om te voldoen aan de nieuwe wet inzake deugdelijk bestuur werd het Langlopend bonusplan aangepast vanaf de aandelenopties toegekend in 2011:

- Het toekenningsplan werd geactualiseerd tot een definitieve toekenning ('vesting') van 50% na ten minste twee jaar en 50% na ten minste drie jaar na de toekenning.
- Er werd een uitdrukkelijke vestingvoorwaarde in het leven geroepen: de slotkoers van het aandeel moet hoger liggen dan de uitoefeningsprijs verminderd met het totaal bedrag van de brutodividenden gekoppeld aan de aandelen die kunnen worden verworven door het uitoefenen van de opties.
- Er werd een systeem ingevoerd waarbij het uitoefenen van een aandelenoptie pas mogelijk wordt ten vroegste drie jaar na de aanbiedingsdatum.
- In geval van beëindiging van de arbeidsovereenkomst blijven de aandelenopties overeenkomstig deze vestingvoorwaarde verworven. Verworven aandelenopties moeten op straffe van nietigverklaring worden uitgeoefend met inachtneming van de sperperiode van drie jaar en vóór de eerstvolgende einddatum van ofwel de periode van vijf jaar volgend op de beëindiging van de arbeidsovereenkomst ofwel de uitoefenperiode.

Op individuele basis hebben de leden van het Managementcomité de opties ontvangen die in de bovenstaande tabel zijn vermeld (zie tabel "overzicht van het aandelenoptieplan").

De verschillen in de totale bedragen van de op aandelen gebaseerde variabele verloning op lange termijn zijn het gevolg van wijzigingen in de samenstelling van het Managementcomité (zie tabel "op aandelen gebaseerde variabele verloning op lange termijn").

Pensioenvoordelen en voordelen na uitdiensttreding

De Gedelegeerd Bestuurder neemt deel aan een aanvullend pensioenplan, dat een jaarlijkse geïndexeerde bijdrage van 77.970,53 EUR voorziet. De huidige leden van het Managementcomité hebben een Defined Benefit Plan (toegezegde regeling).

Op aandelen gebaseerde variabele verloning op lange termijn (in kEUR)

Overzicht van het basisloon en de variabele verloning van de Gedelegeerd Bestuurder en de andere leden van het Managementcomité

	Gedelegeerd Bestuurder		Andere leden van het Managementcomité	
	2010	2011	2010	2011
Basisloon	914.708	938.591	2.608.943	2.597.582
Variabele verloning op korte termijn	736.046	712.056	2.226.448	1.653.134
Op aandelen gebaseerde variabele verloning op lange termijn	465.006	474.330	1.116.018	1.154.360
Pensioenvoordelen en voordelen na uitdiensttreding	108.301	109.440	510.295	514.310
Andere voordelen	9.732	9.663	185.555	203.409
TOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)	**2.233.793**	**2.244.080**	**6.647.259**	**6.122.795**
TOTAAL (incl. sociale werkgeversbijdrage)	**2.561.455**	**2.580.147**	**7.718.257**	**7.438.289**

Andere voordelen

De Belgacom Groep wil zijn topmanagers stimuleren door middel van een portefeuille van vergoedingen en voordelen, die op de markt als competitief kan worden beschouwd. De Gedelegeerd Bestuurder en de andere leden van het Managementcomité ontvangen bovenop hun loon voordelen zoals een hospitalisatieverzekering, een wagen en andere voordelen in natura.

Samenvatting

De bovenstaande tabel geeft een overzicht van de verloning en de andere vergoedingen die door Belgacom of een andere onderneming van de Belgacom Groep rechtstreeks of onrechtstreeks aan de leden van het Managementcomité werden uitbetaald in 2011 (vergoedingen gebaseerd op de bruto- of nettoverloning, afhankelijk van het type vergoeding).

De evolutie van de cijfers op jaarbasis is vooral het gevolg van:

- de mindere prestaties t.o.v. de Key Performance Indicators, die aan de grondslag liggen van de in 2011 betaalde variabele verloning voor het prestatiejaar 2010, in vergelijking met het bedrag voor 2009 betaald in 2010;
- de wijzigingen in de samenstelling van het managementteam;
- de wettelijke indexering van de lonen.

Belangrijkste bepalingen van de contractuele relatie

Contractuele overeenkomst van de Gedelegeerd Bestuurder

In maart 2009 begon Didier Bellens aan het eerste jaar van zijn nieuwe zesjarige mandaat als Gedelegeerd Bestuurder. Hij heeft een contract als zelfstandig manager. Niettemin is hij onderworpen aan de socialezekerheidsbijdragen voor werknemers, in lijn met artikel 11 §1 van het Koninklijk Besluit van 28 november 1969.

Dit artikel bepaalt het volgende: 'de toepassing van de wet wordt verruimd tot de instellingen van openbaar nut en de autonome overheidsbedrijven alsmede tot de personen die, in hoedanigheid van lasthebber en tegen loon, hun voornaamste activiteit wijden aan het dagelijks beheer of de dagelijkse leiding van die instellingen en bedrijven, voor zover op die personen geen statutaire pensioenregeling van toepassing is'.

Clausules

De Gedelegeerd Bestuurder is gebonden door een niet-concurrentiebeding dat hem gedurende twaalf maanden na het verlaten van de Belgacom Groep verbiedt te werken voor een concurrent van de Belgacom Groep in België en in landen waar de Belgacom Groep ten minste 5% van zijn geconsolideerde inkomsten genereert. Ter compensatie zal hij een bedrag ontvangen dat overeenkomt met een jaar loon.

De leden van het Managementcomité die gebonden zijn door een niet-concurrentiebeding dat hun gedurende twaalf maanden na het verlaten van de Groep verbiedt te werken voor een andere mobiele of vaste operator met een licentie die actief is op de Belgische markt, zullen ter compensatie een bedrag ontvangen dat gelijk is aan zes maanden loon.

Didier Bellens en Ray Stewart hebben een contractuele verbrekingsclausule met een vergoeding van één jaar loon.

Scott Alcott en Michel Georgis hebben een contractuele verbrekingsclausule met een vergoeding van één jaar loon plus één maand loon per jaar verworven anciënniteit, met een maximumvergoeding van twee jaar loon na twaalf jaar dienst.

Bart Van Den Meersche en Bruno Chauvat hebben een contractuele verbrekingsclausule met als vergoeding het loon van één jaar, in overeenstemming met de nieuwe wet inzake deugdelijk bestuur.

Grégoire Dallemagne, die de onderneming verliet in april 2011, en Astrid De Lathauwer, die de onderneming verliet in september 2011, ontvangen een vergoeding in overeenstemming met hun contractuele verbrekingsclausule.

Voor Grégoire Dallemagne voorzag de contractuele verbrekingsclausule een vergoeding van één jaar loon plus één maand loon per jaar verworven anciënniteit, met een maximumvergoeding van twee jaar loon na twaalf jaar dienst. De contractuele verbrekingsclausule van Astrid De Lathauwer voorzag een vergoeding van één jaar loon, plus één maand loon per jaar verworven anciënniteit.

College van Commissarissen

Het College van Commissarissen van de onderneming is als volgt samengesteld:

- Deloitte Bedrijfsrevisoren BV ovve CVBA, vertegenwoordigd door de heer Geert Verstraeten
- Luc Callaert BV ovve EBVBA, vertegenwoordigd door de heer Luc Callaert
- Romain LESAGE, lid van het Rekenhof
- Pierre RION, lid van het Rekenhof

Deloitte staat in voor de controle van de geconsolideerde jaarrekeningen van Belgacom en haar dochtervennootschappen. De andere leden van het College van Commissa-

rissen zijn, samen met Deloitte, belast met de controle van de niet-geconsolideerde jaarrekening van de moedervennootschap.

Het mandaat van de heer Lesage loopt af op 30 juni 2014. De mandaten van de heer Rion, Deloitte Bedrijfsrevisoren BV ovve CVBA en Luc Callaert BV ovve EBVBA lopen af op de Algemene Vergadering van aandeelhouders in 2016.

Bijkomende bezoldigingen betaald aan de commissarissen

Overeenkomstig de bepalingen van artikel 134, § 2 van het Belgische Wetboek van Vennootschappen vermeldt Belgacom de bijkomende bezoldigingen die ze tijdens het boekjaar 2011 heeft uitbetaald aan twee bedrijfsrevisoren, leden van het College van Commissarissen: Deloitte Bedrijfsrevisoren BV ovve CVBA en Luc Callaert BV ovve EBVBA.

De Groep gaf gedurende 2011 een bedrag uit van 350.863,76 EUR aan honoraria buiten mandaat voor Deloitte Bedrijfsrevisoren BV ovve CVBA, de bedrijfsrevisor van de Groep. Dit bedrag kan als volgt worden opgesplitst:

in EUR	Commissaris	Netwerk van de commissaris
Andere verplichte controleopdrachten	15.330,00	10.100
Belastingadvies	0,00	0,00
Andere opdrachten	28.794,00	296.639,76
Totaal	**44.124,00**	**306.739,76**

De Groep gaf gedurende het jaar 2011 ook een bedrag van 1.500 EUR uit aan honoraria buiten mandaat voor Luc Callaert BV ovve EBVBA. Dit bedrag kan als volgt worden opgesplitst:

in EUR	Commissaris
Andere verplichte controleopdrachten	1.500
Belastingadvies	0
Andere opdrachten	0
Totaal	1.500

Regeringscommissaris

De Staat heeft de heer Paul Vanwambeke aangesteld als regeringscommissaris om, in overeenstemming met de wet van 1991, administratief toezicht uit te oefenen op het beheer van Belgacom.

Toezicht (compliance)

Opdracht van Compliance bij Belgacom

Gezien de almaar complexere wet- en regelgevingsomgeving en de moeilijke economische toestand speelt compliance een belangrijke rol in de zakenwereld. Het Belgacom Group Compliance Office is verantwoordelijk voor de coördinatie van de complianceactiviteiten binnen de Belgacom Groep, de toelichting van de toepasselijke regels, de terbeschikkingstelling van de vereiste instrumenten om compliance aan te moedigen en de verwezenlijking van een consequente benadering van compliance binnen de Groep. Het complianceprogramma is een sleutelcomponent van onze Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen strategie (meer info beschikbaar in de CSR sectie)

Alle medewerkers worden geacht in het uitoefenen van hun dagelijkse activiteiten en hun zakelijke objectieven te streven naar de meest strikte ethische normen en principes, door toepassing van de bedrijfswaarden (Respect, Can do en Passion) als basisprincipe. De Code "Onze manier van verantwoord ondernemen" zet de hogervermelde principes uiteen en wil elke medewerker ertoe aanzetten deze in zijn dagelijks gedrag na te leven. Ethisch gedrag is niet beperkt tot de tekst van de Code. Deze Code is een samenvatting van de belangrijkste principes en is niet limitatief. De principes en de regels in de Code worden verder uiteengezet in de diverse interne policies en procedures. De Code is beschikbaar op www.belgacom.com.

Organisatie van de complianceactiviteiten

Het Compliance Office wordt geleid door de Vice President Group Legal, die rechtstreeks aan de Voorzitter van het Audit- en Toezichtscomité (ACC) rapporteert. Het Charter van het ACC stipuleert dat het ACC verantwoordelijk is voor het bijstaan en adviseren van de Raad van Bestuur bij zijn toezicht op de naleving door Belgacom van de wettelijke en regelgevingsvereisten en de interne naleving van de code "Onze manier van verantwoord ondernemen" en van de verschillende policies.

Het complianceprogramma

Ethisch gedrag en naleving van de waarden maken deel uit van de benadering van compliance binnen de Belgacom Groep. De in 2009 gestarte herziening van het complianceprogramma werd in 2010 voortgezet. Hierbij ging bijzondere aandacht naar de zichtbaarheid van de policy's en van de Gedragscode. Er werd gestart met een nieuwe intranetsite met als titel "Ethiek in de praktijk", waarin alle policy's per thema worden vermeld. De corporate site van Belgacom (www.belgacom.com) bevat momenteel een pagina die volledig gewijd is aan compliance en waar de bezoekers alle uitleg kunnen vinden over ons complianceprogramma.

Voor 2011 werden de hiernavermelde complianceomeinen als "compliance focus areas" beschouwd:

- De Dealing Code
- Naleving van de regelgeving
- Mededingingsrecht
- Chinese Walls
- Milieu
- Bescherming van de persoonlijke levenssfeer
- Boekhoudpraktijken
- Bedrijfsuitgaven

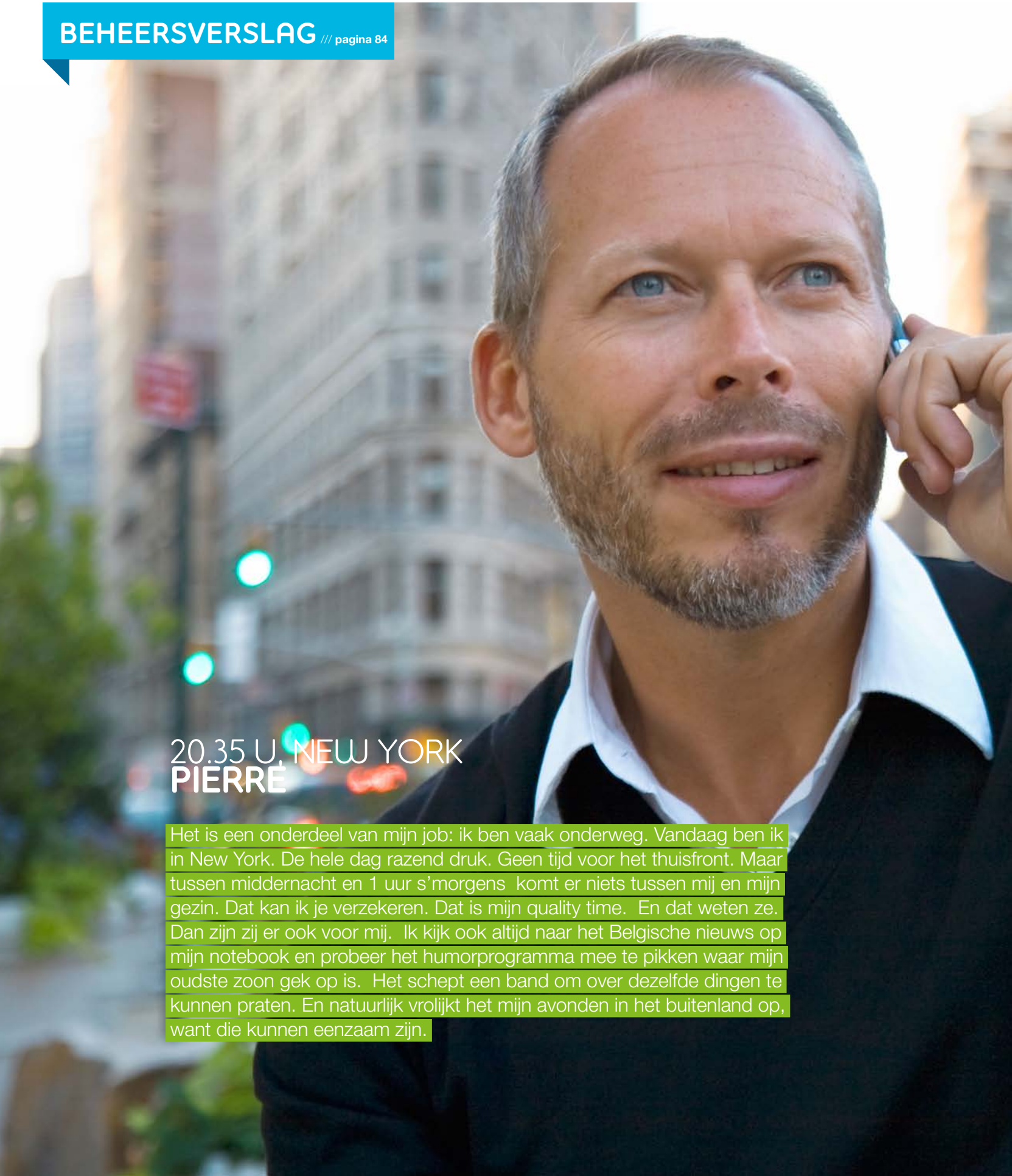
Rapport in verband met de interne controle- en risicobeheersystemen

Belgacom definieert een risico als gelijk welke onzekerheid die een impact kan hebben op het realiseren van haar prestatieobjectieven.

Risico's nemen is eigen aan zakendoen. Een doeltreffende interne controle en een doeltreffend beheer van deze risico's creëren waarde voor de verschillende aandeelhouders van Belgacom.

De identificatie en de inschatting van de bijzondere risico's en onzekerheden die een impact kunnen hebben op de business van Belgacom worden elk jaar geactualiseerd, geëvalueerd en gerapporteerd in het kader van een uitgebreide Enterprise Risk Management-oefening.

Het gedetailleerde rapport waarin de doeltreffendheid van de internecontrole- en risicobeheersystemen wordt nagegaan, is te lezen op pagina's 98 tot 103.



20.35 U. NEW YORK
PIERRE

Het is een onderdeel van mijn job: ik ben vaak onderweg. Vandaag ben ik in New York. De hele dag razend druk. Geen tijd voor het thuisfront. Maar tussen middernacht en 1 uur s'morgens komt er niets tussen mij en mijn gezin. Dat kan ik je verzekeren. Dat is mijn quality time. En dat weten ze. Dan zijn zij er ook voor mij. Ik kijk ook altijd naar het Belgische nieuws op mijn notebook en probeer het humorprogramma mee te pikken waar mijn oudste zoon gek op is. Het schept een band om over dezelfde dingen te kunnen praten. En natuurlijk vrolijkt het mijn avonden in het buitenland op, want die kunnen eenzaam zijn.

Afspraak in Soho om 13u30?
Hello!
Belgacom
The Scoop
MoMA PS1
VISIT
EXPLORE
LEARN
Pierre @miam
10 min
Discover the new place to be in New York
banksys
fon

Beheersverslag[1]

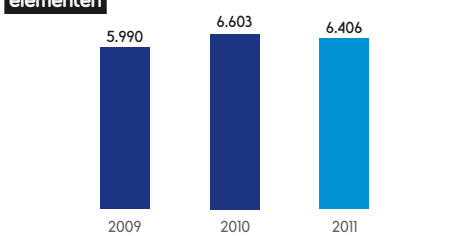
Belgacom Groep

- Groepsopbrengsten[2] van 6406 miljoen EUR, 3% lager dan vorig jaar; –1.3% excl. regelgevingsimpact
- Groepsebitda van 1912 miljoen EUR, of 3,7% lager dan in 2010; –2,2% excl. regelgevingsimpact
- Ebitdamarge van 29,8% voor het volledige jaar
- Belgacom sloot het jaar 2011 af met een vrije kasstroom van 788 miljoen EUR

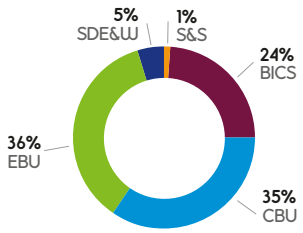
Opbrengsten

De Belgacom Groep sloot het jaar 2011 af met **totale opbrengsten vóór niet-terugkerende elementen van 6.406 miljoen EUR, 3% of 197 miljoen EUR minder dan vorig jaar**. Dit is voor een deel te wijten aan regelgevingsmaatregelen[3] die de groepsopbrengsten voor 2011 met 112 miljoen EUR of 1,7% drukten. Daarnaast had de verlaging van de mobiele terminatietarieven op Europese schaal ook een impact op de opbrengsten van International Carrier Services BICS. De opbrengsten van BICS werden verder negatief beïnvloed door schommelingen in de wisselkoers met de dollar. In zowel het Consumer- als het Professional segment was de druk op de opbrengsten vooral afkomstig van de traditionele vaste en mobiele spraakactiviteiten.

Opbrengsten (in mio EUR) voor niet-terugkerende elementen



Aandeel per BU in groepsopbrengsten 2011



Bedrijfskosten

De totale bedrijfskosten van de Belgacom Groep voor 2011 bedroegen 4494 miljoen EUR vóór niet-terugkerende elementen, een verbetering met 2,7% tegenover 2010, dankzij lagere verkoopkosten.

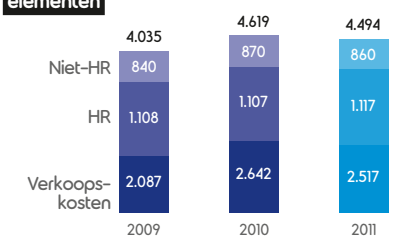
De Belgacom Groep sloot het jaar 2011 af met verkoopkosten van 2.517 miljoen EUR, of 4,7% lager dan vorig jaar. Een aanzienlijk deel van de daling is het gevolg van het gunstige effect van sommige regelgevingsmaatregelen[4]. De rest van de daling op jaarbasis is vooral het resultaat van de lagere verkoopkosten van BICS, als gevolg van haar lagere opbrengsten.

In de loop van 2011 zag de Belgacom Groep zijn personeelsbestand verder afnemen, onder meer door het vertrek van medewerkers in het kader van het lopende herstructureringsplan, “ peterschap ” genoemd. Daarnaast werd het totale personeelsbestand verder verminderd door een aantal verkopen. Eind 2011 telde de Belgacom Groep 15.788 voltijdse equivalenten, of 520 fte’s minder dan een jaar geleden.

De **HR-kosten**[5] van 1.117 miljoen EUR voor 2011 lagen 0,9% hoger dan in 2010, met inbegrip van de impact van de loonindexeringen als gevolg van de inflatie, wat het voordeel uit de lagere headcount neutraliseerde.

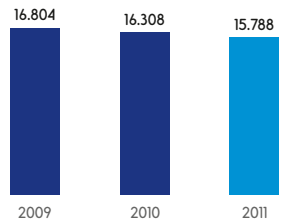
De **niet-HR-kosten**[6] van 2011 voor de Belgacom Groep zijn met 1,1% gedaald tot een totaal van 860 miljoen EUR. Hierin is rekening gehouden met het positieve effect van eenmalige terugnemingen van voorzieningen.

Bedrijfskosten (in mio EUR) voor niet-terugkerende elementen



1. Gedetailleerde financiële resultaten vanaf pagina 94.
2. De opbrengsten zijn exclusief niet-terugkerende elementen en worden gedefinieerd als de som van de netto-opbrengsten en de andere bedrijfsopbrengsten.
3. Lagere mobiele terminatietarieven, lagere roamingtarieven, en de doorvoering van een collecting model voor diensten met verhoogd tarief
4. Minder kosten naar aanleiding van de lagere mobiele terminatietarieven en de invoering van een collecting model voor diensten met verhoogd tarief
5. HR-kosten: d.w.z. personeelskosten en pensioenen
6. Andere bedrijfskosten

Evolutie personeelsbestand (in FTE)

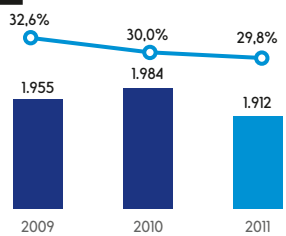


EBITDA

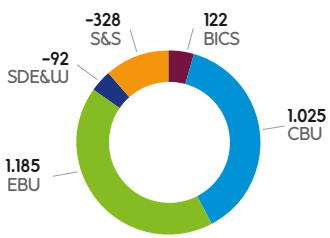
Voor 2011 rapporteerde Belgacom **een groepsebitda** vóór niet-terugkerende elementen van **1.912 miljoen EUR**, of 3,7% minder dan in 2010. De regelgevingsmaatregelen hadden een totale negatieve impact van 29 miljoen EUR, of -1,5%. Zonder de impact van de regelgeving lag de ebitda voor het volledige jaar 2,2% lager dan het jaar voordien.

Aldus kwam de **ebitdamarge voor het volledige jaar uit op 29,8%.**

EBITDA (in mio EUR) & marge voor niet-terugkerende elementen



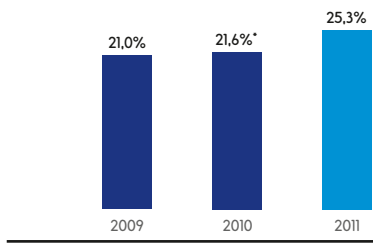
2011 EBITDA bijdrage per BU (in mio EUR)



Fiscale kosten

De fiscale kosten voor het volledige jaar 2011 bedroegen 262 miljoen EUR, tegenover 233 miljoen EUR in 2010. De **effectieve aanslagvoet**, die voortvloeit uit de toepassing van de algemene principes van de fiscale wetgeving voor 2011, bedroeg 25,3%. Dit tegenover 21,6% voor 2010, als gevolg van de aanwending van over te dragen fiscale verliezen en andere eenmalige elementen.

Effectieve belastingvoet

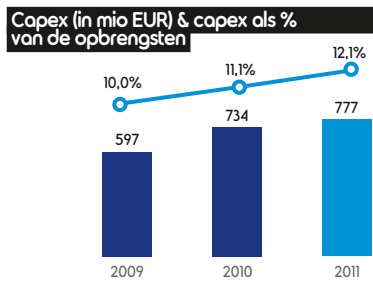


* Genormaliseerde effectieve aanslagvoet, exclusief de niet-terugkerende niet-belastbare meerwaarde van 436 miljoen EUR

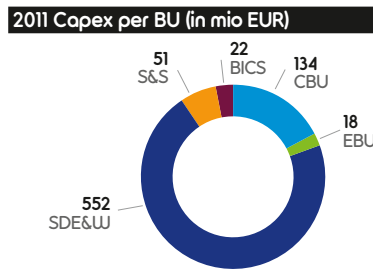
CAPEX

De Belgacom Groep investeerde in 2011 in totaal 777 miljoen EUR, of 12,1% van de groepsopbrengsten. De investeringen gingen vooral naar het verhogen van het bereik en de snelheid in zowel het vaste als het mobiele netwerk van Belgacom, geheel in lijn met de convergentiestrategie van de Groep. In dit opzicht werd het Broadwayproject voortgezet door vezel tot aan de stoep te brengen ("fiber-to-the-curb") en VDSL2 te installeren. Belgacom trok in 2011 48 miljoen EUR uit voor dit project, waardoor het bereik van de dienst tegen het einde van het jaar meer dan 81% bedroeg. Daarnaast verbeterde Belgacom haar gsm-radiotoegangsnetwerk en mobiele backhaul. Eind november 2011 verwierf Belgacom 20 MHz van het LTE-spectrum in de 2,6 GHz-frequentieband voor een bedrag van 20,22 miljoen EUR.

Capex (in mio EUR) & capex als % van de opbrengsten



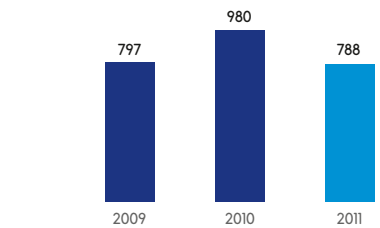
2011 Capex per BU (in mio EUR)



Vrije kasstroom*

Belgacom sloot het jaar 2011 af met **een vrije kasstroom van 788 miljoen EUR**, of 193 miljoen EUR minder dan in 2010. Dat jaar was er een eenmalige cashaangroei van 51 miljoen EUR als gevolg van de volledige consolidering van BICS en lagere inkomstenbelastingen als gevolg van de fusie van de juridische identiteiten en positieve eenmalige elementen. Bovendien ondervond de vrije kasstroom van 2011 de druk van het lagere bedrijfsresultaat en van het feit dat meer kasgeld naar de Capex investeringen ging.

Vrije kasstroom (in mio EUR)



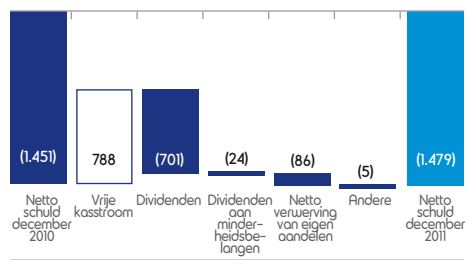
* Kasstroom vóór financieringsactiviteiten

Netto financiële positie

De netto financiële positie van Belgacom bleef heel gezond, met een financiële schuld van 1.479 miljoen EUR eind 2011. Dit komt overeen met 0,8 keer de ebitda (voor niet-terugkerende elementen), waardoor Belgacom een van de laagste nettoschuldposities in de Europese telecomsector heeft. De nettoschuld steeg met 28 miljoen EUR, aangezien de cash die naar de aandeelhouders terugvloeide in de vorm van dividenden en aandeleninkopen, iets hoger lag dan de vrije kasstroom van 2011.

De uitstaande bruto financiële schuld bedroeg 1.972 miljoen EUR (geherwaardeerd naar reële waarde) en geen van deze leningen vervalt vóór december 2013.

Netto financiële positie (in mio EUR)



Consumer Business Unit – CBU

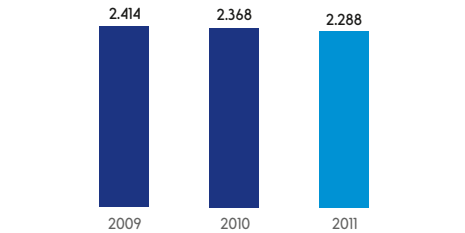
- 2.288 miljoen EUR opbrengsten in 2011, inclusief 54 miljoen EUR negatieve regelgevingsimpact
- De groei in de mobiele data en tv kon de terugval van vaste en mobiele spraak niet volledig goedmaken
- Groei van de klantenbasis: Belgacom TV +236.000; Mobile +36.000; Internet +32.000[7]
- Segmentresultaat van 1.025 miljoen EUR voor het volledige jaar, of een daling met 4,4% tegenover 2010

Opbrengsten CBU

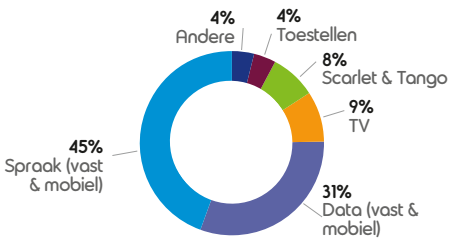
Over het volledige jaar 2011 rapporteerde CBU **2.288 miljoen EUR opbrengsten, of een daling met 3,3%** tegenover 2010. De daling van de opbrengsten op jaarbasis is grotendeels te wijten aan de impact van de regelgevingsmaatregelen, die de opbrengsten van 2011 met 54 miljoen EUR deden terugvallen (-2,2%). Dit is het gevolg van het overgedragen effect van het doorgevoerde financiële collecting model voor diensten met verhoogd tarief, de verdere daling van de roamingtarieven, de dubbele verlaging van de mobiele terminatietarieven en de eruit voortvloeiende daling van de vast-naar-mobieltarieven. Deze regelgevingsmaatregelen hadden een impact op de opbrengsten uit vaste en mobiele spraak en mobiele data.

Zonder de impact van de regelgeving lagen de onderliggende opbrengsten van de Consumer Business Unit 1,1% lager dan het jaar voordien, aangezien de groei van mobiele data en tv de achteruitgang in de traditionele telecomproducten, zoals vaste en mobiele spraak, niet geheel kon tenietdoen.

Opbrengsten (in mio EUR)

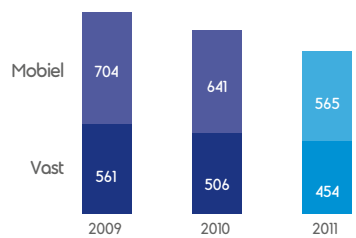


CBU opbrengsten detail



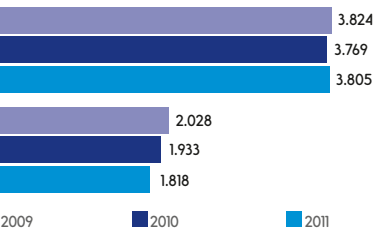
De meer traditionele productlijnen van Belgacom, zoals vaste en mobiele spraak, bleven onder druk staan, vooral door de regelgeving. Het opbrengstenaandeel van spraak in de totale opbrengsten van het Consumer-segment daalde van 49% in 2010 tot 45% in 2011.

Opbrengsten vaste & mobiele spraak (in mio EUR)



Het Consumer-segment genereerde 454 miljoen EUR opbrengsten uit vaste spraak, wat 10,2% lager is dan het jaar voordien. De opbrengsten uit vaste spraak ondervonden de druk van de aanhoudende erosie van het aantal spraaktoegangslijnen. Dankzij gerichte acties om de vaste spraaklijnen nieuw leven in te blazen, verbeterde de lijnerosie echter tot een verlies van 115.000 lijnen, tegenover 129.000 in 2010. Eind 2011 telde CBU in totaal 1.818.000 vastespraakklanten[8]. Bovendien ondervonden de opbrengsten uit vaste lijnen de druk van terugkerende kortingen op multiplaypacks en bepaalde regelgevingsmaatregelen[9] maar droegen de indexeringen van de tarieven op 1 augustus 2010 en 1 januari 2011 positief bij tot de opbrengsten.

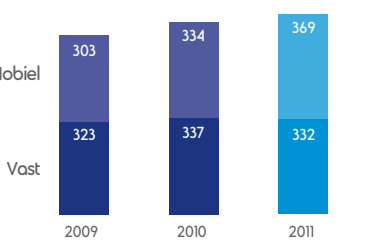
Vaste lijn & mobiele klanten (in '000)



De 565 miljoen EUR opbrengsten uit mobiele spraak[10] lagen 11,9% lager dan in 2010, rekening houdend met de significante impact van de regelgevingsmaatregelen[11]. In 2011 groeide de mobieleklantenbasis stevig aan met 36.000 nieuwe klanten tot een totaal van 3.805.000, tegenover een daling met 54.000 klanten in 2010. CBU presteerde bijzonder goed op het vlak van postpaid: het krikte zijn klantenbestand fors op met 85.000 nieuwe klanten, wat leidde tot een verdere verbetering van de postpaidratio van 42,6% eind 2010 tot 44,4% eind 2011. Het prepaidklantenbestand, inclusief MVNO's, telde 49.000 klanten minder.

De opbrengstengroei voor de Mobiele data versnelde verder in 2011 en compenseerde ruimschoots de druk op de opbrengsten uit vast internet. Hierdoor steeg het aandeel van data in de totale opbrengsten van CBU tot 31%, tegenover 28% in 2010.

Opbrengsten vaste & mobiele data (in mio EUR)

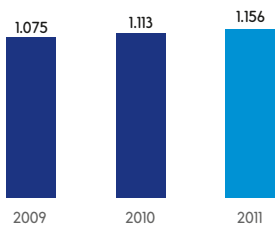


7. Uitgezonderd 11.000 internetklanten (Internet for Employees) die werden gehergsegmenteerd van EBU naar CBU
8. Inclusief Scarlet VoIP-klanten
9. Implementering van een financieel collecting model en lagere vast-naar-mobieltarieven na de verlaging van de mobiele terminatietarieven
10. Vanaf 2011 werd de toerekening van de opbrengsten uit mobiele toegang aan spraak en data aangepast om de tariefplannen beter te weerspiegelen. De opbrengsten van 2010 uit mobiele spraak en data werden overeenkomstig gecorrigeerd; deze uit 2009 echter niet.
11. Lagere roamingtarieven, een dubbele verlaging van de mobiele terminatietarieven en de invoering van een collecting model voor diensten met verhoogd tarief

De opbrengsten voor het volledige jaar uit **mobiele data[12] van 369 miljoen EUR lagen 10,4% hoger dan het jaar voordien**. Mobiele data omvatten de opbrengsten van zowel sms- als niet-sms-data (geavanceerde data). De opbrengsten uit sms zetten hun groeitrend in 2011 voort en kwamen 8,1% hoger uit dan het jaar voordien. Deze trend is te danken aan het aanhoudende succes van de tariefplannen met gratis sms, wat het totale sms-volume met 13% verhoogde tot een gemiddelde van 250 sms'en/gebruiker/maand. De groei van de opbrengsten uit geavanceerde data versnelde in 2011, met een stijging van 28,5% op jaarbasis, door de sterke groei van mobiel internet en mobieledataroaming.

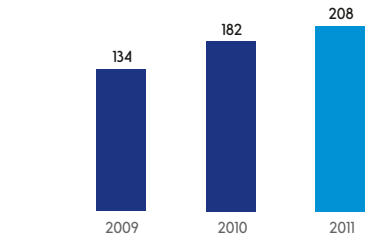
De **opbrengsten uit vast internet vertoonden een lichte daling (-1,4%**) tegenover vorig jaar. Terwijl CBU het aantal vaste internetklanten in 2011 verder zag toenemen, ondervonden de opbrengsten de impact van het succes van de multiplaypacks met aantrekkelijke kortingen voor de klant. Dit leidde tot een 5% lagere breedband-ARPU van 26,8 EUR voor 2011. De packs droegen echter stevig bij tot de aangroei van het internetklantenbestand van CBU tot een totaal van 1.156.000[13], ondanks de felle concurrentie.

Klanten vast internet (in '000)

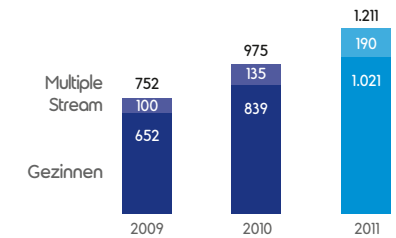


In 2011 bleek Belgacom TV andermaal zeer succesvol: de klantenbasis groeide met 236.000 aan tot een totaal van 1.211.000 klanten, van wie 190.000 gebruikers meer dan één settopbox bezitten. Dit is het gevolg van een zeer substantiële aangroei van het brutoaantal nieuwe klanten, die de tijdelijk hogere churn door het verlies van exclusiviteit voor de Belgische voetbaluitzendrechten meer dan tenietdeed. De winst van het aantal tv-klanten werd vooral ondersteund door de aantrekkelijke en goed-gerichte packs inclusief TV. Als gevolg hiervan stegen de opbrengsten uit Belgacom TV tot een totaal van 208 miljoen EUR, 14,3% meer dan vorig jaar. In 2011 vertegenwoordigde televisie 9% van de totale opbrengsten van CBU.

TV opbrengsten (in mio EUR)



TV klanten (in '000)



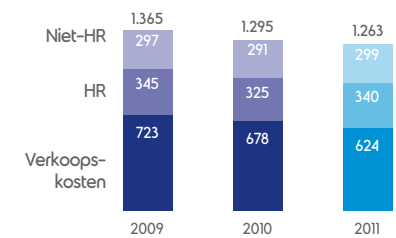
Bedrijfskosten CBU

De totale bedrijfskosten van CBU lagen 2,4% lager dan het jaar voordien. Dit is te danken aan de lagere **verkoopkosten, die op jaarbasis met 8% daalden tot 624 miljoen EUR**. Deze daling kan voor het grootste deel worden toegeschreven aan een positief effect van de regelgevingsmaatregelen[14] en initiatieven om de winstgevendheid van de producten te verbeteren.

De loonindexeringen (als gevolg van de inflatie) van oktober 2010 en juni 2011 zorgden ervoor dat de HR-kosten op jaarbasis met 4,5% toenamen **tot 340 miljoen EUR**.

De totale niet-HR-kosten bedroegen in 2011 299 miljoen EUR, of 2,7% meer dan in 2010, onder andere doordat er meer beroep werd gedaan op outsourcing in het kader van het customercentricityproject.

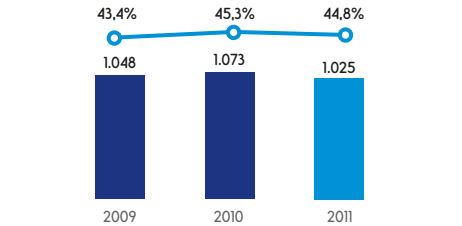
Bedrijfskosten CBU (in mio EUR)



Segmentresultaat en contributiemarge CBU

Het **segmentresultaat van CBU voor het volledige jaar kwam uit op 1025 miljoen EUR, een daling met 4,4% tegenover 2010**. Daarin zit de negatieve impact van de regelgeving voor een bedrag van 17 miljoen EUR (-1,6%). De contributiemarge voor het volledige jaar 2011 daalde van 45,3% in 2010 tot 44,8% in 2011.

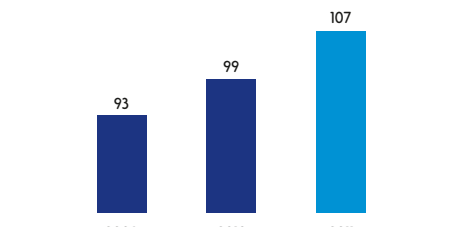
Segmentresultaat (in mio EUR) & marge



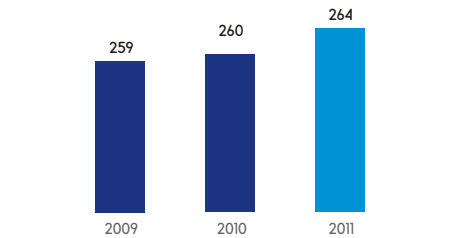
Tango

Voor het volledige jaar 2011 rapporteerde Tango **107 miljoen EUR opbrengsten, een stijging met 8,4%** tegenover 2010. De groei wordt aangestuurd door de sterke verkopen in Luxemburg van smartphones en de iPhone, die recent nog werden versterkt door de lancering van de iPhone 4S. Samen met de lopende migratie van prepaid- naar postpaidaanbiedingen en de hogere opbrengsten uit bundels resulteerde dit in gestaag hogere opbrengsten. Bovendien won Tango in 2011 4000 nieuwe mobiele klanten.

Opbrengsten (in mio EUR)



Tango mobiele klanten (in '000)



12. Vanaf 2011 werd de toerekening van de opbrengsten uit mobiele toegang aan spraak en data bijgestuurd om de tariefplannen beter te weerspiegelen. De opbrengsten van 2010 uit mobiele spraak en data werden overeenkomstig gecorrigeerd.
13. Inclusief 11.000 internetklanten (Internet for Employees) die werden gehergsegmenteerd van EBU naar CBU
14. Implementering van een collecting model en de verlaging van de mobiele terminatietarieven
15. Belgacom hanteert geen volledige kosten allocatie. Netwerk en IT kosten zijn daarom voornamelijk gecentraliseerd in SDE&W

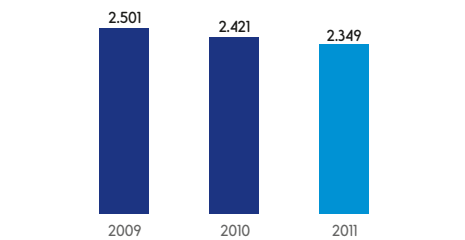
Enterprise Business Unit – EBU

- Totale onderliggende opbrengsten vrijwel stabiel t.o.v. 2010
- Organische opbrengsten uit ICT met 4,6% gestegen t.o.v. het jaar voordien
- Opbrengsten uit niet-sms-gebonden mobiele data met 21,7% gestegen tot 118 miljoen EUR
- Totaal segmentresultaat voor 2011 van 1185 miljoen EUR, of 2,2% lager dan het jaar voordien

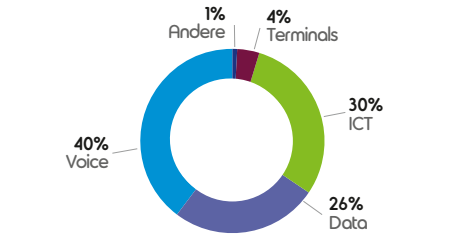
EBU opbrengsten

Over het jaar 2011 genereerde het Professional-klantensegment van Belgacom 2349 miljoen EUR opbrengsten, wat 3,0% minder is dan in 2010. Deze daling is voor een deel toe te schrijven aan de verkoop van Telindus Spain, die gedeeltelijk werd gecompenseerd door de aankoop van Eudasys door Telindus France. Organisch, d.w.z zonder de impact van aan- en verkopen, bleef de erosie van de opbrengsten beperkt tot -2,0%, wat grotendeels het gevolg was van de regelgevingsmaatregelen , die de opbrengsten van EBU in 2011 met 45 miljoen EUR of 1,9% drukten. Zonder de impact van de fusies en overnames en de regelgeving bleven de onderliggende opbrengsten van EBU nagenoeg stabiel t.o.v. 2010. De onderliggende opbrengsten gaven in de loop van de kwartalen een verbeterende trend te zien, daar de groei van mobiele data en ICT de druk op de vaste en mobiele spraak steeds beter kon compenseren.

Opbrengsten (in mio EUR)

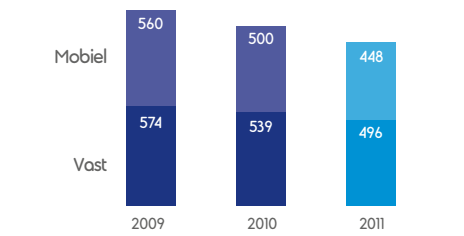


EBU 2011 opbrengsten detail



De traditionele spraakproducten, zowel spraak als mobiel, bleven de druk van de regelgevingsmaatregelen ondervinden[16], meer bepaald van de verlaagde mobiele terminatietarieven, de eruit voortvloeiende lagere vast-naar-mobieltarieven en de verlaging van de roamingtarieven. In 2011 waren vaste en mobiele spraak goed voor 40% van de totale opbrengsten van EBU, tegenover 43% het jaar voordien.

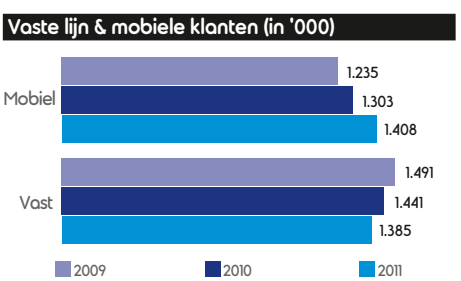
Opbrengsten vaste & mobiele spraak (in mio EUR)



In 2011 genereerde EBU 496 miljoen EUR opbrengsten uit **vaste spraak**, wat 7,9% minder was dan in 2010. Dit was voor een deel te wijten aan de verlaagde vast-naar-mobieltarieven en ook aan de blijvende erosie van de vastespraaklijnen. In 2011 verloor EBU 55.000 vastespraaklijnen, wat het totaal op 1.385.000 bracht. De indexeringen van de tarieven op 1 augustus 2010 en 1 januari 2011 droegen positief bij tot de opbrengsten. Toch viel de ARPU uit vaste spraak in 2011[17] met 4,2% terug tot 28,7 EUR.

De opbrengsten uit **mobiele spraak** voor het jaar 2011 bedroegen 448 miljoen EUR, of 10,4% minder dan in 2010. De verlaging van de mobiele terminatie- en roamingtarieven als gevolg van de regelgeving hadden een verdere impact op de opbrengsten uit mobiele spraak, net als de aanhoudende erosie van de tarieven als gevolg van het succes van de mobiele tariefplannen met gratis spraakminuten, en de intense concurrentie op de mobiele markt voor de bedrijven. De druk op de tarieven werd echter gedeeltelijk goedgemaakt door een solide klantengroei van 105.000 actieve mobiele klanten[18], waardoor 2011 werd afgesloten met een totaal van 1.408.000 mobiele klanten. Het verbruik per klant lag 0,9% lager dan het jaar voordien, met een gemiddeld verbruik van 319 minuten per maand.

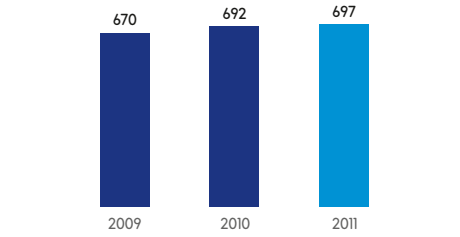
Vaste lijn & mobiele klanten (in '000)



16. Lagere mobiele terminatietarieven en de doorwerking naar de vast-naar-mobieltarieven, lagere roamingtarieven
17. Gemiddelde opbrengsten per gebruiker op maandbasis
18. Inclusief mobiele spraak, mobiele data en M2M-kaarten

In 2011 rapporteerde EBU 697 miljoen EUR opbrengsten uit ICT, tegenover 692 miljoen EUR in 2010. Het verschil werd evenwel beïnvloed door de verkoop van Telindus Spain en de aankoop van Eudasys door Telindus France. Organisch lagen de opbrengsten uit ICT 4,6% hoger dan het jaar voordien, wat beter is dan de 3,3%-groei in 2010, ondanks het ongunstige economische en financiële klimaat van 2011.

ICT opbrengsten (in mio EUR)



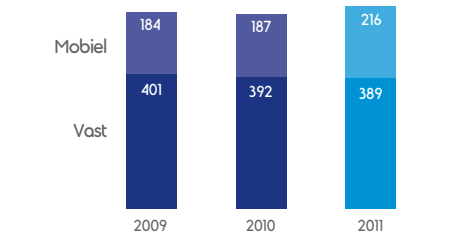
De opbrengsten uit mobiele data zetten in 2011 hun groeitrend voort: ze stegen met 15,4% tot 216 miljoen EUR. De opbrengsten uit mobiele data omvatten zowel opbrengsten uit sms als opbrengsten uit niet-sms-gebonden data (geavanceerde mobiele data).

De opbrengsten uit sms voor 2011 stegen op jaarbasis met 8,7% tot 98 miljoen EUR. Het verbruik per klant steeg met 14% tot een totaal van 89 sms'en per maand per gebruiker.

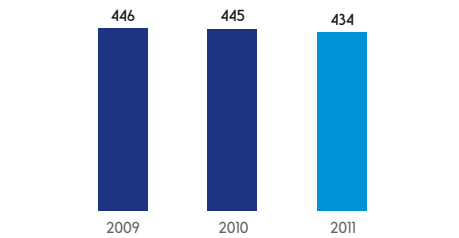
De opbrengsten uit niet-sms-gebonden mobiele data stegen met 21,7% tot 118 miljoen EUR. De groei in de opbrengsten uit geavanceerde data is het resultaat van de sterke uitbreiding van de klantenbasis voor mobiel internet en een solide groei in mobiele dataroaming.

Over 2011 rapporteerde EBU **389 miljoen EUR opbrengsten uit vaste data**, of iets minder dan vorig jaar. De opbrengsten uit dataconnectiviteit konden de licht terugvallende opbrengsten uit vast internet niet volledig goedmaken. In een sterk concurrentiële en verzadigde professionele internetmarkt hield EBU zijn bestand van vaste internetklanten redelijk stabiel: het sloot het jaar 2011 af met 434.000[19] internetklanten met een ARPU van 39,2 EUR.

Opbrengsten vaste & mobiele data (in mio EUR)



Klanten vast internet (in '000)



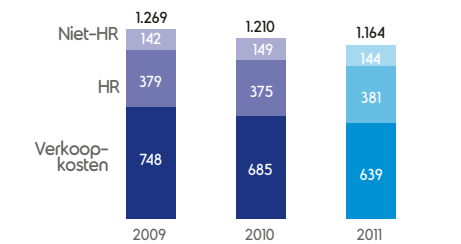
Bedrijfskosten EBU

EBU sloot het jaar 2011 af met 639 miljoen EUR **verkoopkosten**, d.w.z. 6,7% minder dan in 2010. De verlaagde mobiele terminatietarieven voor alle Belgische mobiele operatoren hadden een positieve impact op de kosten van EBU voor het afwikkelen van mobiele oproepen op alternatieve mobiele netwerken. Bovendien had EBU minder verkoopkosten door de verkoop van Telindus Spain.

In vergelijking met 2010, stegen de **HR-kosten** van EBU met 1,6% tot 381 miljoen EUR, onder meer door de loonindexeringen als gevolg van de inflatie[20].

Voor 2011 rapporteerde EBU in totaal **144 miljoen EUR niet-HR-kosten**, of 3,4% minder dan het jaar voordien. De niet-HR-kosten zijn inclusief de effecten van een aantal valutaschommelingen.

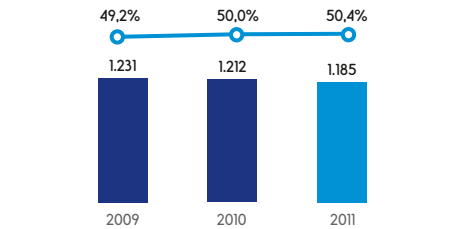
Bedrijfskosten (in mio EUR)



Segmentresultaat en contributiemarge EBU

Het **totale segmentresultaat van EBU voor het volledige jaar 2011 bedraagt 1.185 miljoen EUR**, wat 2,2% of 27 miljoen EUR lager is dan het jaar voordien. Hierin is de negatieve impact van 7 miljoen EUR van de regelgeving inbegrepen, alsook een netto negatieve impact van de desinvestering en acquisitie binnen het ICT-domein. De contributiemarge[21] verhoogde licht tot 50,4% in 2011.

Segmentresultaat (in mio EUR) & marge



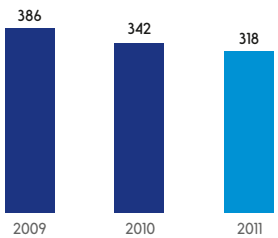
19. Inclusief impact van de hersegmentering van 11.000 breedbandklanten (Internet for Employees) naar CBU
20. De lonen werden met 2% verhoogd op 1 oktober 2010 en 1 juni 2011 voor de medewerkers van Belgacom nv en op 1 januari 2011 voor alle andere medewerkers.
21. Belgacom past geen volledige kostentoerekening toe. De netwerk- en IT-kosten zijn daarom vooral gecentraliseerd bij SDE&W.

Service Delivery Engine & Wholesale – SDE&W

Opbrengsten SDE&W

De opbrengsten binnen het SDE&W-segment hebben vooral betrekking op de wholesale-activiteiten van Belgacom. Voor het volledige jaar 2011 bedroegen de opbrengsten van SDE&W 318 miljoen EUR, of 6,9% minder dan in 2010. Dit omvat het negatieve effect van een aantal regelgevingsmaatregelen[22], die de opbrengsten van SDE&W in 2011 drukten met 13 miljoen EUR. De overige daling is te wijten aan een lager volume van geleasede lijnen en een daling in de roaming prijzen.

Opbrengsten (in mio EUR)



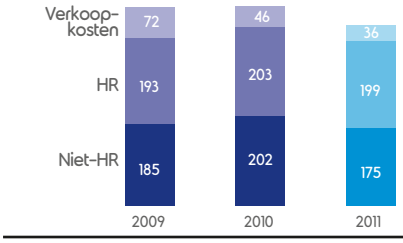
Bedrijfskosten SDE&W

De totale bedrijfskosten voor 2011 van 410 miljoen EUR, waren 9% lager t.o.v. 2010. In 2011 zijn de **verkoopkosten** van SDE&W sterk gedaald (met 21%) tot 36 miljoen EUR, vooral als gevolg van het positieve effect van een aantal regelgevingsmaatregelen.

Het positieve effect van de lagere headcount op de **HR-kosten** deed de impact van de loonsverhogingen als gevolg van de indexeringen volledig teniet, wat leidde tot 1,8% lagere HR-kosten in 2011.

De **niet-HR-kosten** van 175 miljoen EUR voor het volledige jaar 2011 lagen een heel stuk lager dan in het jaar voordien, aangezien er in 2010 kosten werden opgenomen in het kader van de vervanging van het gsm-radiotoegangsnetwerk, terwijl de kosten in 2011 profiteerden van eenmalige positieve elementen als gevolg van terugnemingen van voorzieningen naar aanleiding van schikkingen in rechtszaken.

Bedrijfskosten (in mio EUR)

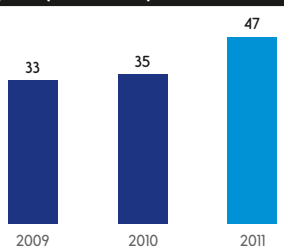


Staff & Support – S&S

Opbrengsten S&S

Staff and Support rapporteerde 47 miljoen opbrengsten voor het jaar 2011. De stijging t.o.v. vorig jaar is evenwel toe te schrijven aan de boekhoudkundige verwerking van interne opbrengsten, die op groepsniveau werd geneutraliseerd.

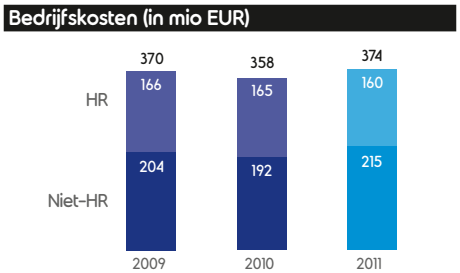
Opbrengsten (in mio EUR)



Bedrijfskosten S&S

De totale bedrijfskosten stegen met 5% tot 375 miljoen EUR, onder invloed van niet-HR-kosten, waaronder een aantal interne kosten, die op groepsniveau werden geneutraliseerd, en eenmalige elementen. De HR-kosten kwamen 3% lager uit, aangezien de lagere headcount de impact van de loonindexeringen tenietdeed.

Bedrijfskosten (in mio EUR)



22. Het verschil in het eerste kwartaal ondervond nog de impact van de invoering van een financieel collecting model voor diensten met verhoogd tarief vanaf april 2010; de overige regelgevingsimpact is afkomstig van de mobiele terminatietarieven en de verlaagde tarieven voor de ontbundeling van het lokale aansluitnet en bitstream.

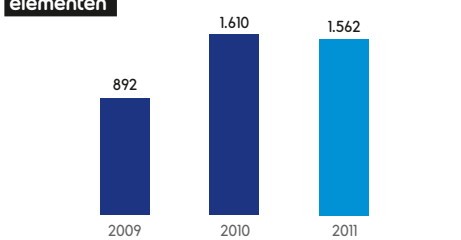
International Carrier Services – BICS

- Aanhoudende forse groei van de volumes: > 27 miljard spraakminuten verhandeld, niet-spraakminuten gestegen met 34%
- Groei van volumegebaseerde opbrengsten maakt negatieve effecten van MTR's en wisselkoersschommelingen slechts ten dele goed
- Brutomarge van 2011 licht lager dan in 2010

Opbrengsten ICS

ICS opereerde het voorbije jaar in een steeds competitievere markt, terwijl haar opbrengsten de impact ondervonden van de daling van de mobiele terminatietarieven op Europese schaal en een negatief wisselkoerseffect, aangezien de gemiddelde koers van de dollar op jaarbasis verzwakte. De volumes bleven echter gestaag toenemen, met spraakvolumes die 8,5% stegen tot meer dan 27 miljard verhandelde minuten, terwijl de groei van de niet-spraakvolumes versnelde tot 34%. De groei van de volumegebaseerde opbrengsten kon de negatieve effecten van de MTR's en de wisselkoersschommelingen echter slechts ten dele goedmaken. Over het volledige jaar 2011 genereerde BICS 1562 miljoen EUR opbrengsten, dit is 3% minder dan het resultaat van 2010.

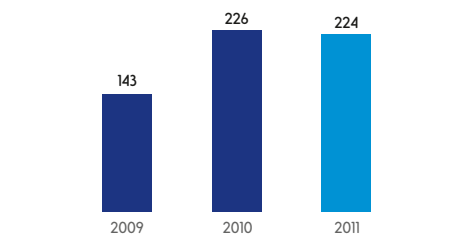
Opbrengsten (in mio EUR) voor niet-terugkerende elementen



ICS bruto marge

ICS rapporteerde over het volledige jaar 2011 een brutomarge van 244 miljoen EUR. De hogere brutomarge voor niet-spraak compenseerde voor een groot deel de daling van de brutomarge voor spraak, wat globaal resulteerde in een beperkte daling van de brutomarge van ICS met 1,1%. De eenheidsmarges voor spraak stonden onder druk door de felle concurrentie op de internationale carriermarkt en door de sterke schommelingen van de EUR/USD-wisselkoers. De niet-spraakmarges namen op jaarbasis echter toe met 10% als gevolg van de versterkte leiderspositie van ICS in mobiele data (Signalling, Messaging, 3G Roaming).

Bruto marge (in mio EUR)

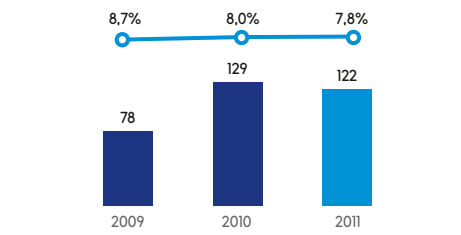


ICS EBITDA en marge

De gerapporteerde ebitda van ICS voor 2011 van 122 miljoen EUR ligt 6,1 % lager dan het jaar voordien, als gevolg van een positief wisselkoerseffect in 2010 (niet-HR-kosten), maar ook door de druk op de spraak brutomarges. Dit werd gedeeltelijk gecompenseerd door lagere HR-kosten.

De ebitdamarge voor 2011 van 7,8 % bleef nagenoeg stabiel t.o.v. vorig jaar, als gevolg van de solide prestatie van de niet-spraakactiviteiten (Mobile Data carrier services).

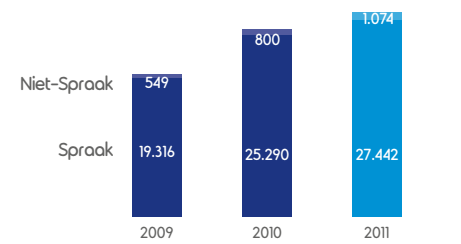
EBITDA (in mio EUR) & marge



ICS Volumes

De volumes bleven in 2011verder stijgen: de spraakvolumes gingen 8,5% hoger, terwijl de niet-spraakvolumes met ca. 34% toenamen op jaarbasis.

Volumes (in mio)



Kwartaalresultaten zoals gerapporteerd

Groep – Financiële resultaten

(in miljoen EUR)	Q110	Q210	Q310	Q410	2010	Q111	Q211	Q311	Q411	2011
Totale opbrengsten van de Groep[1]	1.641	1.664	1.640	1.658	6.603	1.583	1.612	1.596	1.616	6.406
Consumer Business Unit	590	592	585	600	2.368	565	579	571	572	2.288
Enterprise business unit	615	610	590	606	2.421	593	593	572	591	2.349
Service Delivery Engine & Wholesale	94	85	79	83	342	81	80	77	80	318
Staff&Support	10	7	10	7	35	8	7	25	8	47
International Carrier Services	378	414	415	402	1.610	372	388	401	401	1.562
Intersegment eliminaties	-47	-45	-40	-39	-172	-36	-36	-51	-36	-159
Kosten van aan omzetgerelateerde materialen en diensten	-662	-674	-651	-655	-2.642	-609	-621	-633	-655	-2.517
Personeelskosten en pensioenen	-274	-275	-281	-278	-1.107	-274	-282	-278	-283	-1.117
Andere bedrijfskosten	-210	-212	-218	-230	-870	-220	-196	-213	-232	-860
EBITDA voor niet-recurrent elementen	495	503	490	495	1.984	480	512	472	446	1.912
EBITDA marge [1]	30,2%	30,2%	29,9%	29,9%	30,0%	30,3%	31,8%	29,6%	27,6%	29,8%
Niet-recurrente elementen	436	1	0	8	444	0	-18	0	4	-15
Ebitda	931	504	490	503	2.428	480	494	472	450	1.897

1. Voor niet-recurrente elementen

Groep – Capex

(in miljoen EUR)	Q110	Q210	Q310	Q410	2010	Q111	Q211	Q311	Q411	2011
Capex van de Groep	154	222	139	219	734	173	161	163	279	777
Consumer Business Unit	49	19	11	54	132	44	27	24	40	134
Enterprise Business Unit	2	3	7	7	20	4	4	3	8	18
Service Delivery Engine & Wholesale	96	180	96	121	492	115	119	125	193	552
Staff & Support	5	13	19	26	62	7	9	9	26	51
International Carrier Services	2	8	6	11	27	3	2	3	14	22

CBU – Financiële resultaten

(in miljoen EUR)	Q110	Q210	Q310	Q410	2010	Q111	Q211	Q311	Q411	2011
Totale opbrengsten	590	592	585	600	2.368	565	579	571	572	2.288
Van Vast	291	280	281	288	1.139	281	278	271	269	1.099
Spraak	133	125	124	124	506	118	115	111	110	454
Data	85	85	84	83	337	85	83	82	82	332
TV	44	43	46	49	182	51	53	51	53	208
Toestellen (excl. TV)	8	7	8	7	31	7	6	7	7	26
Scarlet	21	20	19	23	84	21	21	20	18	79
Van Mobiel	279	288	285	290	1.142	265	279	279	280	1.104
Spraak	158	165	162	156	641	139	147	143	136	565
Data	83	82	82	88	334	87	92	93	97	369
Toestellen	15	16	17	21	68	14	14	16	19	63
Tango	24	25	25	25	99	25	26	28	28	107
Andere	21	24	19	23	87	19	23	21	23	86
Kosten van aan omzetgerelateerde materialen en diensten	-180	-171	-158	-169	-678	-149	-149	-158	-168	-624
Personeelskosten en pensioenen	-81	-81	-82	-82	-325	-83	-85	-86	-87	-340
Andere bedrijfskosten	-65	-73	-70	-83	-291	-70	-74	-71	-84	-299
Segment resultaat	264	267	276	266	1.073	264	271	257	233	1.025
Marge segment bijdrage	44,7%	45,1%	47,1%	44,3%	45,3%	46,7%	46,8%	45,0%	40,8%	44,8%

CBU – Operationele resultaten

	Q110	Q210	Q310	Q410	2010	Q111	Q211	Q311	Q411	2011
VAN VAST										
Aantal toegangskanalen (in duizenden)	3.120	3.098	3.076	3.046	3.046	3.028	3.006	2.977	2.974	2.974
PSTN	1.904	1.877	1.850	1.817	1.817	1.781	1.756	1.728	1.712	1.712
ISDN	32	31	30	28	28	27	26	25	24	24
IP	93	92	90	88	88	88	88	86	83	83
ADSL, VDSL	1.091	1.099	1.107	1.113	1.113	1.131	1.136	1.138	1.156	1.156
Verkeer (in miljoen minuten)	1.178	1.052	1.004	1.140	4.374	1.061	977	936	1.036	4.011
Nationaal	976	857	824	942	3.599	875	795	765	821	3.256
Vast naar Mobiel	104	103	94	102	404	95	96	89	123	402
Internationaal	98	91	86	96	371	91	87	82	92	352
TV (in duizenden)	814	868	920	975	975	1.029	1.087	1.139	1.211	1.211
waarvan gezinnen	713	753	795	839	839	879	925	963	1.021	1.021
waarvan 'multiple settop boxes'	100	115	125	135	135	149	162	176	190	190
ARPU (in EUR)										
ARPU Spraak	21,2	20,3	20,3	20,9	20,7	20,2	20,0	19,7	19,8	19,9
ARPU Breedband	28,7	28,5	28,1	27,6	28,2	27,6	27,0	26,7	26,1	26,8
ARPU Belgacom TV	20,7	19,1	19,3	19,7	19,7	19,4	19,2	17,8	17,5	18,4
VAN MOBIEL										
Aantal actieve klanten (in duizenden)	3.739	3.745	3.773	3.769	3.769	3.723	3.726	3.774	3.805	3.805
Prepaid [1]	2.201	2.188	2.199	2.165	2.165	2.117	2.096	2.111	2.116	2.116
Postpaid	1.538	1.557	1.573	1.604	1.604	1.606	1.630	1.663	1.690	1.690
Geannualiseerde churn rate (gemengd - variatie in p.p.)[2]	20,9%	20,1%	21,8%	22,8%	21,4%	21,3%	20,4%	20,4%	25,2%	21,8%
Netto ARPU (in EUR)[3]										
Prepaid	14,3	15,0	14,7	15,3	14,8	14,1	15,3	14,4	14,9	14,7
Postpaid	32,5	32,9	32,1	31,4	32,2	29,2	30,0	30,0	28,6	29,5
Gemengd	21,5	22,3	21,8	22,0	21,9	20,5	21,6	21,1	20,7	21,0
Gemengd Spraak	14,2	15,0	14,6	14,2	14,5	12,7	13,4	12,9	12,2	12,8
Gemengd Data	7,3	7,3	7,2	7,8	7,4	7,8	8,2	8,2	8,5	8,2
UoU (eenheden)	318,0	335,1	307,1	345,3	326,5	338,0	357,5	335,4	373,3	351,6
MoU (min)[4]	104,4	110,5	105,9	107,5	107,0	102,2	106,6	103,6	103,8	104,3
SMS (eenheden)	215,2	226,5	203,5	240,5	221,6	238,7	254,1	235,1	273,0	250,5

1. Prepaid bevat Mobisud klanten die voordien als MVNO werden gerapporteerd
2. Q4 2011 geïmpacteerd door schrapping van inactieve pre-paid kaarten. Deze schrapping heeft geen impact op het aantal actieve klanten & pre-paid net-adds.
3. 2010 ARPU's van mobiel zijn aangepast zodat ze de wijziging in de toewijzing van de opbrengsten uit mobiele toegang weergeven
4. MoU: duur van alle sprekken naar en van Proximus/per spraakklant/per maand. Vanaf 2011 werd de definitie van een spraakklant verfijnd en sluit sindsdien alle datakaarten uit. De 2010 MoU zijn overeenkomstig aangepast.

EBU – Financiële resultaten

(in miljoen EUR)	Q110	Q210	Q310	Q410	2010	Q111	Q211	Q311	Q411	2011
Totale opbrengsten	615	610	590	606	2.421	593	593	572	591	2.349
Van Vast	432	425	413	427	1.697	420	417	398	420	1.655
Spraak	141	136	130	132	539	128	125	121	122	496
Data	99	98	98	98	392	98	97	96	97	389
Toestellen	18	18	19	18	74	18	18	18	18	72
ICT	174	172	166	179	692	175	177	163	182	697
Van Mobiel	177	180	174	170	702	169	171	169	168	677
Spraak	129	130	123	119	500	115	115	110	108	448
Data	45	48	47	47	187	50	53	56	57	216
Toestellen	3	3	3	5	15	4	3	3	3	13
Andere	6	5	3	8	23	4	5	5	4	17
Kosten van aan omzetgerelateerde materialen en diensten	-183	-175	-163	-164	-685	-162	-160	-154	-164	-639
Personeelskosten en pensioenen	-91	-93	-96	-95	-375	-94	-98	-93	-96	-381
Andere bedrijfskosten	-36	-35	-39	-40	-149	-37	-37	-34	-36	-144
Segment resultaat	306	308	292	306	1.212	300	298	291	296	1.185
Marge segment bijdrage	49,7%	50,4%	49,5%	50,6%	50,0%	50,6%	50,3%	50,9%	50,0%	50,4%

EBU – Operationele resultaten

	Q110	Q210	Q310	Q410	2010	Q111	Q211	Q311	Q411	2011
VAN VAST										
Aantal toegangskanalen (in duizenden)	1.922	1.912	1.901	1.886	1.886	1.861	1.849	1.834	1.820	1.820
PSTN	647	644	641	636	636	631	627	622	618	618
ISDN	818	810	801	791	791	781	771	763	752	752
IP	11	12	12	13	13	13	14	15	15	15
ADSL, VDSL	445	446	446	445	445	436	436	434	434	434
Verkeer (in miljoen minuten)	848	790	727	781	3.145	782	732	672	716	2.901
Nationaal	579	529	487	529	2.123	526	485	445	476	1.932
Vast naar Mobiel	173	168	153	165	660	165	160	147	160	633
Internationaal	96	93	86	87	362	90	86	80	80	336
ARPU (in EUR)										
ARPU Spraak	30,9	30,2	29,0	29,7	30,0	29,1	28,9	28,1	28,6	28,7
ARPU Breedband	39,4	39,1	39,0	38,7	39,1	39,6	39,3	39,1	38,9	39,2
VAN MOBIEL										
Aantal actieve klanten (in duizenden)	1.252	1.271	1.286	1.303	1.303	1.327	1.357	1.380	1.408	1.408
Postpaid	1.252	1.271	1.286	1.303	1.303	1.327	1.357	1.380	1.408	1.408
Geannualiseerde churn rate (gemengd - variatie in p.p.)	10,6%	10,9%	10,0%	10,8%	10,6%	11,1%	10,8%	9,4%	10,2%	10,3%
Net ARPU (EUR)[1]										
Postpaid	46,9	47,0	44,7	42,8	45,3	41,8	41,9	40,6	39,5	41,0
Postpaid spraak	34,7	34,4	32,3	30,8	33,0	29,2	28,7	26,9	25,9	27,6
Postpaid data	12,2	12,6	12,5	12,1	12,3	12,6	13,2	13,8	13,7	13,3
UoU (eenheden)	360,7	363,6	345,3	372,8	361,3	356,5	369,6	343,3	363,4	358,8
MoU (min)[2]	322,0	324,3	308,3	330,5	321,8	317,1	328,3	305,0	322,8	318,9
SMS (eenheden)	74,6	77,0	74,7	85,5	78,1	83,7	90,1	87,3	95,6	89,4

1. 2010 ARPU's van mobiel zijn aangepast zodat ze de wijziging in de toewijzing van de opbrengsten uit mobiele toegang weergeven
2. MoU: duur van alle sprekken naar en van Proximus/per spraakklant/per maand. Vanaf 2011 werd de definitie van een spraakklant verfijnd en sluit sindsdien alle datakaarten uit. De 2010 MoU zijn overeenkomstig aangepast.

SDE&W – Financiële resultaten

(in miljoen EUR)	Q110	Q210	Q310	Q410	2010	Q111	Q211	Q311	Q411	2011
Totale opbrengsten	94	85	79	83	342	81	80	77	80	318
Kosten van aan omzetgerelateerde materialen en diensten	-15	-10	-10	-10	-46	-9	-9	-9	-9	-36
Personeelskosten en pensioenen	-51	-48	-53	-50	-203	-49	-50	-50	-50	-199
Andere bedrijfskosten	-50	-50	-52	-50	-202	-52	-33	-48	-42	-175
Segment resultaat	-23	-23	-36	-27	-109	-29	-12	-30	-21	-92

S&S – Financiële resultaten

(in miljoen EUR)	Q110	Q210	Q310	Q410	2010	Q111	Q211	Q311	Q411	2011
Totale opbrengsten	10	7	10	7	35	8	7	25	8	47
Kosten van aan omzetgerelateerde materialen en diensten	1	0	0	0	1	0	0	0	-1	-1
Personeelskosten en pensioenen	-41	-43	-41	-40	-165	-39	-40	-40	-40	-160
Andere bedrijfskosten	-50	-45	-45	-52	-192	-47	-41	-66	-61	-215
Segment resultaat	-80	-80	-75	-85	-320	-79	-74	-81	-95	-328

ICS – Financiële resultaten

(in miljoen EUR)	Q110	Q210	Q310	Q410	2010	Q111	Q211	Q311	Q411	2011
Totale opbrengsten	378	414	415	402	1.610	372	388	401	401	1.562
Kosten van aan omzetgerelateerde materialen en diensten	-325	-359	-356	-344	-1.383	-320	-333	-342	-342	-1.338
Personeelskosten en pensioenen	-10	-9	-9	-10	-39	-10	-9	-9	-9	-37
Andere bedrijfskosten	-15	-15	-16	-12	-58	-18	-17	-15	-16	-65
Segment resultaat	28	32	34	36	129	24	29	35	33	122
Segment EBITDA marge	7,4%	7,7%	8,1%	8,9%	8,0%	6,5%	7,5%	8,7%	8,3%	7,8%

ICS – Operationele resultaten

Volumes (in miljoen)	Q110	Q210	Q310	Q410	2010	Q111	Q211	Q311	Q411	2011
Spraak	5.922	6.254	6.433	6.680	25.290	6.574	6.997	6.853	7.018	27.442
Niet-spraak (SMS/MMS)	168	188	209	235	800	230	253	276	315	1.074

De gedetailleerde financiële staten, opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, is beschikbaar op de web-versie van dit jaarverslag, op jaarverslag.belgacom.com

Interne controle en systemen voor risicobeheer

De Belgacom Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de evaluatie van de doeltreffendheid van de systemen van interne controle en risicobeheer.
Belgacom heeft zijn systeem van interne controle gebaseerd op het COSO model, d.i een geïntegreerd referentiekader voor interne controle en ondernemingsrisicobeheersing zoals opgesteld door het Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission ("COSO"). Dit COSO referentiekader is opgesteld rond 5 componenten:
de controleomgeving, de risicoanalyse, de controleactiviteiten, de informatie en communicatie en tot slot de monitoring.

Het systeem van interne controle van Belgacom wordt gekenmerkt door een organisatie met duidelijk gedefinieerde verantwoordelijkheden, naast voldoende middelen en kennis, alsook aangepaste informatiesystemen, procedures en praktijken. Uiteraard kan Belgacom niet garanderen dat dit interne controle systeem afdoende zal zijn onder alle omstandigheden. Misbruik van activa en vergissingen kunnen immers nooit volledig worden uitgesloten. Belgacom organiseert wel een doorlopend nazicht en opvolging van al de componenten van zijn systemen van interne controle en risicobeheer, teneinde zich ervan te vergewissen dat ze adequaat blijven.

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

1. De controleomgeving

1.1 De organisatie van de interne controle

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

Alle leden van het ACC hebben voldoende ervaring in financiële zaken om hun functies waar te nemen. De voorzitter, de Heer Pierre-Alain De Smedt, is onderlegd op vlak van accounting en auditing. Hij is houder van een licentiaatsdiploma in commerciële en financiële wetenschappen. Gedurende zijn loopbaan heeft hij verschillende functies van CEO, CFO en COO waargenomen. In zijn niet uitvoerende functies is hij lid van het Auditcomité van Avis Europe.

Het ACC heeft als taak de Raad van Bestuur bij te staan en te adviseren met betrekking tot (i) het proces van financiële rapportering, (ii) de efficiëntie van de systemen voor interne controle en risicobeheer van Belgacom, (iii) de interne-auditfunctie van Belgacom en de efficiëntie ervan, (iv) de kwaliteit, de integriteit en de wettelijke controle van de statutaire en geconsolideerde jaarrekeningen van de onderneming, waaronder de opvolging van de vragen en de aanbevelingen geformuleerd door de commissarissen, (v) de relatie met de commissarissen van de Groep en de evaluatie van en het toezicht op de onafhankelijkheid van de commissarissen, (vi) de conformiteit van Belgacom met de juridische en regelgevingsvereisten, (vii) en de conformiteit binnen de organisatie met de Gedragscode en de Dealing Code van Belgacom. Het ACC vergadert minstens eenmaal per kwartaal.

1.2. Integriteit en ethiek

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

De Code “Onze manier van verantwoord ondernemen”, beschikbaar op www.belgacom.com, legt de bovenvermelde principes uit en heeft als bedoeling iedere werknemer te inspireren in zijn of haar dagelijks gedrag en houdingen. Het ethisch gedrag is niet beperkt tot de tekst van de Code. De Code is een samenvatting van de hoofdprincipes en is dus niet exhaustief.

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

1.3. Reglementen en procedures

De principes en de regels in de Code “Onze manier van verantwoord ondernemen” zijn in verschillende interne reglementen en procedures verder uitgewerkt. Deze groepsreglementen en -procedures zijn op de Belgacom intranet-sites beschikbaar. Ieder reglement heeft een verantwoordelijke, die deze op regelmatige basis opnieuw bekijkt en updates doet indien nodig. Regelmatig en bij updates wordt een gepaste communicatie hieromtrent georganiseerd.

Op het vlak van de financiële verslaggeving zijn de algemene en meer gedetailleerde boekhoudprincipes, richtlijnen en instructies samengebracht in de boekhoudhandleidingen, alsook in andere referentiedocumenten, die alle beschikbaar zijn op de Belgacom intranet website. Bovendien organiseert het departement Corporate Accounting regelmatig boekhoudseminaries teneinde medewerkers uit financiële en niet financiële departementen up to date te houden met betrekking tot boekhoudreglementen en procedures.

1.4. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Het interne controlesysteem van Belgacom doet haar voordeel met het feit dat in de hele Belgacom organisatie de bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk bepaald zijn. Iedere business eenheid, divisie en departement heeft zijn visie, missie en verantwoordelijkheden. Op individueel vlak heeft iedere werknemer een duidelijke taakomschrijving en objectieven.

De voornaamste rol van de Finance divisie bestaat erin de divisies en filialen te steunen door hen accurate, betrouwbare en tijdige financiële informatie te bezorgen. Deze moet hen toelaten de juiste bedrijfsbeslissingen te nemen, de rendabiliteit op te volgen en op een efficiënte manier de financiële diensten te beheren. Het opstellen van de externe financiële verslaggeving behoort tot de verantwoordelijkheid van het departement Corporate Accounting.

De accounting teams van het Corporate Accounting departement nemen de boekhoudkundige verantwoordelijkheid waar voor de moederonderneming Belgacom en voor de grote Belgische dochterondernemingen. Zij verlenen eveneens ondersteuning aan de andere dochterondernemingen. Voor deze gecentraliseerde ondersteuning is de organisatie opgesplitst volgens de belangrijkste (financiële) processen. Deze processen omvatten investeringen en activa, voorraden, werken in uitvoering en omzeterkenning, financieel boekhouden, bedrijfsuitgaven, voorzieningen en geschillen, personeelskosten, voordelen na actieve dienst en belastingen. Deze gecentraliseerde ondersteuning laat toe een diepgaande kennis en ervaring op te bouwen en draagt op die manier bij tot de naleving van de richtlijnen van de Groep.

De consolidatie van de verschillende legale entiteiten in de geconsolideerde financiële rapporteringen van de Belgacom Group wordt centraal gerealiseerd. Het consolidatiedepartement bepaalt en verdeelt de informatie m.b.t. de implementatie van boekhoudstandaarden, procedures, principes en regels. Het volgt de regelgeving op teneinde ervoor te waken dat de financiële verslaggeving conform blijft met IFRS zoals die werden aangenomen door de Europese Unie. De maandelijkse consolidatie-instructies bepalen niet alleen de financiële informatie nodig voor de externe rapportering, maar bevat eveneens gedetailleerde deadlines en aandachtspunten, zoals complexe zaken en nieuwe interne richtlijnen.

1.5. Bekwaamheden en ervaring

Belgacom ziet nauwgezet toe op een gepaste personeelsbezetting. Dit vereist niet alleen voldoende personeel, maar tevens de gepaste bekwaamheden en ervaringen. Met deze vereisten wordt reeds rekening gehouden tijdens het aanwervingsproces, maar ook nadien in de coaching en opleidingsactiviteiten, die begeleid worden door de Belgacom Corporate University.

Op het vlak van de financiële verslaggeving werd er een specifieke opleidingscyclus uitgewerkt, waaraan junior en senior personeelsleden verplicht dienen deel te nemen. Deze seminaries, intern en extern georganiseerd, bestrijken niet alleen het domein van IFRS, maar even-

eens de lokale wetgeving en normen op het gebied van boekhouding, belastingen en vennootschapswetgeving. Daarenboven wordt de kennis en ervaring up to date gehouden en uitgebreid in meer specifieke domeinen (revenue assurance, pensioenadministratie, financiële producten, enz.) door het bijwonen van seminaries en zelfstudie. Bovendien nemen de werknemers ook deel aan algemene opleidingen en informatiesessies m.b.t. de nieuwe producten en diensten van Belgacom.

2. Risicoanalyse

Belgacom gelooft dat risicobeheer cruciaal is voor deugdelijk bestuur en het uitbouwen van een duurzame onderneming. De Groep hanteert een risicofilosofie die gericht is op het maximaliseren van het commerciële succes en van de aandeelhouderswaarde door risico en beloning op effectieve wijze af te wegen.

Het doel van risicobeheer is niet enkel de activa en de financiële slagkracht van de Groep te beschermen, maar ook de reputatie van Belgacom te vrijwaren.

De doelstellingen en richtlijnen in het kader van het financieel risicobeheer worden beschreven in toelichting 31 van de geconsolideerde jaarrekening. De risico's in verband met belangrijke hangende geschillen en rechtsprocedures worden beschreven in toelichting 33 van deze jaarrekening. De ondernemingsrisico's en de risico's m.b.t. de financiële rapportering worden hieronder in detail beschreven. De controlemaatregelen en factoren ter beperking van deze risico's worden beschreven onder punt 3.

2.1. Ondernemingsrisico's

Enterprise Risk Management (ERM) van de Groep omvat het volledige spectrum van risico's ('potentieel schadelijke gebeurtenissen') en onzekerheden waarmee Belgacom kan worden geconfronteerd. Belgacom ERM vormt een gestructureerd en consistent kader voor het evalueren van, het reageren op en het rapporteren van risico's die een impact kunnen hebben op het bereiken van de strategische ontwikkelingsdoelstellingen van de Groep. Het streeft ernaar de waarde voor de aandeelhouders te maximaliseren door het risicobeheer af te stemmen op de bedrijfsstrategie, het aankomende risico van de regelgeving, de nieuwe technologieën of de markt in te schatten, en door strategieën voor risicotolerantie en -beperking te ontwikkelen. Belgacom ERM wordt sinds 2006 elk jaar geëvalueerd en bijgestuurd. Deze risicocontrole en -inschatting maakt integraal deel uit van de jaarlijkse strategische planningcyclus van Belgacom. Het eruit voortvloeiende rapport van de belangrijke risico's en onzekerheden wordt dan geëvalueerd door het Belgacom managementcomité, de Gedelegeerd Bestuurder en het ACC.

Van de risico's die in het kader van de ERM-oefening van 2011 werden geïdentificeerd, kregen de volgende risicocategorieën prioriteit: het veranderende businessmodel, de afhankelijkheid van personeel met geschikte vaardigheden, de concurrentieomgeving, en de afhankelijkheid van apparatuur en technologie.

Veranderende businessmodel:
Als telecombedrijf opereert Belgacom in een dynamische omgeving die snel evolueert door de nieuwe technologische ontwikkelingen en de voortdurend veranderende behoeften van de klant. In antwoord hierop past Belgacom ook haar businessmodel aan. Het verschuift verder weg van de traditionele business, die werd gedomineerd door spraakdiensten met hoge marges. In plaats hiervan winnen alternatieve communicatiesystemen, zoals wifi, mobiel internet en VoIP steeds meer aan belang. Deze ontwikkeling kan een impact hebben op de toekomstige opbrengsten en winst van Belgacom uit facturatie per eenheid, zoals spraakminuten of sms'en.

Ook het International Carrier Services-segment is onderhevig aan dit veranderende businessmodel, en haar opbrengsten uit spraakverkeer kunnen onder druk komen naarmate de IP-technologie veld wint ten koste van de traditionele communicatie.

De hoge snelheid van de technologische evolutie noopt ons ertoe om ook intern snel te vernieuwen. Lange interne ontwikkelingstijden kunnen dit echter bemoeilijken en de lancering van nieuwe diensten op de lange baan schuiven.

Afhankelijkheid van personeel met geschikte vaardigheden:
Belgacom is sterk afhankelijk van de personen die voor haar werken: het topmanagement, technische medewerkers met de juiste vaardigheden en goed getrainde verkopers met een gedetailleerde kennis van de Belgacom-producten en -diensten. De snelle veranderingen in de technologie en de onophoudelijke evolutie in producten en diensten maken dat de vraag naar competenties voortdurend verschuift. Indien Belgacom hier niet op zou anticiperen, dan kan ze mogelijk met een ontoereikende talentenpool worden geconfronteerd. Binnen het Enterprise-segment bijvoorbeeld, zorgt de focus op het leveren van volledige end-to-enddiensten ervoor dat de nood aan personeel met specifieke vaardigheden en expertise toeneemt.

Concurrentieomgeving:
België is een klein land met slechts enkele grote telecomspelers, waarvan Belgacom de gevestigde operator is. In deze omstandigheden is de marktwaarde kwetsbaar voor marktverstorend gedrag van de concurrentie. Een nieuwkomer op de markt of een radicale prijzenslag met de concurrentie zou Belgacom marktaandeel en opbrengsten kunnen kosten. Zo zou een snelle omzetting van een Europese richtlijn in verband met de bescherming van de klanten ertoe kunnen leiden dat de Belgische regering de duur van het contract met de klant beperkt tot zes maanden (in

plaats van twaalf), wat de druk van de concurrentie nog zou verhogen. Belgacom heeft echter altijd een rationele tariefstrategie gevolgd en zal in haar aanbiedingen voor de klanten de nodige discipline aan de dag blijven leggen.

In de vaste business zijn kabelmaatschappijen de belangrijkste concurrenten van Belgacom. De concurrentie op de mobiele markt zal mogelijk nog intenser worden nu Telenet Tecteo Bidco (een samenwerkingsverband tussen Telenet en Voo) een mobiele 3G-licentie heeft binnengehaald.

Bovendien wordt de waarde van de spraakdiensten verder ondergraven door OTT-spelers (Over The Top), zoals Skype op mobiele telefoon.

Nieuwe OTT-spelers kunnen de opbrengsten van ICS ook onder druk zetten: Skype, Google, Viber en Rebtel zorgen nu al voor concurrentie en druk op de marges van het spraakverkeer.

Afhankelijkheid van apparatuur en technologie:
De business van Belgacom is sterk afhankelijk van de technische infrastructuur, zoals telecomapparatuur en IT-platformen. Technische storingen kunnen leiden tot een onderbreking van de businessactiviteit, met mogelijke financiële gevolgen en impact op de reputatie. Belgacom beschikt over een nationaal toegangsnetwerk, waarvan een deel al lange tijd operationeel is: het klassieke kopernetwerk. Door de veroudering van de koperkabels zou het storingspercentage kunnen toenemen en de performantie verminderen.

Het mobiele netwerk is mogelijk onderhevig aan technische storingen, die een impact op de kwaliteit van de dienst kunnen hebben of tijdelijke dienstonderbrekingen kunnen veroorzaken, wat tot ontevredenheid bij de klant zou leiden.

Een andere prioriteit is het transformatieprogramma 'Move-to-all-IP', waarvan de implementatie zou kunnen worden uitgesteld, waardoor ook de besparingen door het uitfaseren van technische gebouwen zouden worden vertraagd.

2.2. Risico's m.b.t. de financiële rapportering

In het domein van de financiële rapportering zijn de belangrijkste risico's, naast de algemene ondernemingsrisico's die ook een impact hebben op de financiële rapportering (bv. personeel), onder meer: nieuwe transacties en evoluerende boekhoudnormen, wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving en de procedure voor het afsluiten van de financiële rekeningen.

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

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

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

3. Risicobeperkende factoren en controlemaatregelen

De responsstrategieën van Belgacom voor risicobeperking hangen af van de aard van het risico en zijn vaak een combinatie van diverse acties, waaronder verzekering, verruiming van SLA's/aansprakelijkheden van leveranciers, het gebruik van kredietscores, het vermijden van risico's of actief risicobeheer met behulp van medewerkers, procedures en systemen.

Er wordt rekening gehouden met de kostprijs van de risicobeperking voor het bepalen van de responsstrategieën. Bepaalde risico's worden bewust aanvaard op grond van hun potentiële beperkte impact op de Belgacom-organisatie en/of hun lage mate van materialiteit. Risico's van politieke, economische en regelgevende aard vallen buiten de controle van Belgacom en de risicocontrole wordt beperkt tot responsieve acties om de impact ervan in te perken.

3.1. Ondernemingsrisico's

Voor de geïdentificeerde risico's in de ERM-oefening van 2011 werden de volgende risicobeperkingsfactoren geïdentificeerd en werden de volgende controlemaatregelen genomen:

Veranderende businessmodel:
om de eventuele negatieve effecten op de opbrengsten van de Belgacom Groep en zijn businesssegmenten te beperken, heeft Belgacom ervoor gekozen in te zetten op nieuwe technologieën en de klanten het voordeel van convergentie te bieden - bijvoorbeeld door een nationaal hotspotnetwerk uit te rollen in partnerschap met FON. Belgacom heeft nieuwe tariefplannen ingevoerd die

inspelen op de vraag van haar klanten naar deze nieuwe communicatiemethoden - bijvoorbeeld via bundels met een combinatie van onbeperkt sms'en, spraak en mobiele datacapaciteit. Ook in het Enterprise-businesssegment, waar de spraakbusiness krimpt, werden ter compensatie nieuwe businessmodellen ontwikkeld, zoals cloud computing. ICS verkent ook op proactieve wijze nieuwe gebieden, zowel geografisch als technologisch.

Afhankelijkheid van personeel met geschikte vaardigheden: het toekomstige succes van Belgacom zal afhankelijk zijn van haar vermogen om hooggekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te behouden. Om een antwoord te bieden op de behoeften aan nieuwe vaardigheden heeft het departement Human Resources dan ook specifieke programma's op maat ontwikkeld, zoals de Strategic Workforce-planning, of het programma voor young potentials.

Concurrentieomgeving:
Belgacom onderscheidt zich doelbewust van de concurrentie door gebruik te maken van gevirtualiseerde entertainmentaanbiedingen op de particuliere markt en cloud-computingdiensten voor de professionele gebruikers. Tegelijk breidt Belgacom haar breedbandbereik verder uit om haar klanten de best mogelijke internetervaring te bieden. Belgacom heeft ook inspiratie gehaald bij de OTT-spelers, door een contentaanbod te lanceren dat is aangepast aan haar 'Connected TV's'-concept, dat trouwens ook beschikbaar is voor niet-Belgacom-klanten.

Afhankelijkheid van apparatuur en technologie:
het uitrollen van een FTTC-netwerk (fiber-to-the-curb; glasvezel tot aan de stoep) was de voorbije jaren één van de belangrijkste prioriteiten van Belgacom, terwijl de oude koperkabels worden vervangen en nieuwe technologieën veelbelovend blijken voor de laatste mijl in koperkabel.

Belgacom heeft de verdere verbetering van de stabiliteit van haar mobiele netwerk tot een prioriteit gemaakt. Dankzij het 'Network Resilience Program' kan het netwerk langer operationeel worden gehouden in geval van storingen. In 2011 heeft Belgacom het aantal netwerkproblemen met de helft kunnen verminderen.

Om problemen in de toeleveringsketen te voorkomen, ziet Belgacom nauwlettend toe op haar service- en licentieovereenkomsten met leveranciers en verkopers.

3.2. Risico's m.b.t. de financiële rapportering

Op het vlak van de financiële rapportering werden de volgende beperkende factoren geïdentificeerd en werden de volgende maatregelen genomen:

Nieuwe transacties en evoluerende normen:
het is de verantwoordelijkheid van het Corporate Accounting-departement om de evolutie op het vlak van de veranderende normen (zowel lokale GAAP als IFRS) te volgen. De veranderingen worden in kaart gebracht en de impact op de financiële rapportering van Belgacom wordt proactief geanalyseerd.

Voor elk nieuw type van transactie (bv. een nieuw product, nieuw werknemersvoordeel, businesscombinatie) wordt een grondige analyse gemaakt vanuit het oogpunt van financiële rapportering, risicobeheer, thesaurie en belastingen. Bovendien worden de ontwikkelingsvereisten voor de financiële systemen tijdig gedefinieerd en wordt de conformiteit met de interne en externe normen systematisch nagegaan. De nadruk ligt op het uitwerken van preventieve controles en het opzetten van rapporteringstools die controles achteraf mogelijk maken.

Het ACC wordt regelmatig geïnformeerd over nieuwe aankomende normen voor financiële rapportering en de potentiële impact ervan op de financiële cijfers van de Belgacom Groep.

Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving:
het departement Tax volgt mogelijke veranderingen in de fiscale wet- en regelgeving, alsook interpretaties van bestaande fiscale wetten door de fiscus, voortdurend op. Op basis van wetgeving, doctrine, rechtspraak, politieke verklaringen, beschikbare wetsontwerpen, enz. wordt een financiële en operationele impactanalyse uitgevoerd.

Procedure voor het afsluiten van financiële rekeningen:
voor de procedure m.b.t. het afsluiten van de financiële rekeningen van de Groep werden duidelijke taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Tijdens de procedures voor de maandelijkse, driemaandelijkse, halfjaarlijkse en jaarlijkse afsluiting van de rekeningen worden de verschillende stappen voortdurend gemonitord. Daarnaast worden nog verschillende controles uitgevoerd om te waken over de kwaliteit en de conformiteit met de interne en externe vereisten en richtlijnen.
Voor Belgacom en haar belangrijkste filialen wordt een heel gedetailleerde kalender voor de afsluitingen opgemaakt, met een gedetailleerd overzicht van de divisie-overschrijdende voorbereidende vergaderingen, de deadlines voor het afsluiten van specifieke procedures, de exacte datum en het uur wanneer IT-subsystemen worden vergrendeld, valideringsvergaderingen en de vereiste elementen voor de rapportering.

Voor elke procedure en subprocedure worden verschillende controles uitgevoerd, zoals preventieve controles, waarbij de informatie wordt getest vooraleer ze wordt verwerkt en opsporende controles, waarbij het resultaat van de verwerking wordt geanalyseerd en bevestigd. Er gaat specifieke aandacht naar redelijkheidstests, waarbij financiële informatie wordt geanalyseerd door meer onderliggende operationele drivers en coherentietests,

waarbij financiële informatie van verschillende domeinen wordt samengevoegd om resultaten, trends e.d. te bevestigen. Voor belangrijke of niet-terugkerende transacties worden tests op de individuele opnames in de boekhouding gedaan; voor de andere transacties gebeurt dit steekproefgewijs. De combinatie van al deze tests biedt voldoende zekerheid over de betrouwbaarheid van de financiële cijfers.

4. Informatie en communicatie

4.1. Financiële rapporteringssystemen

De boekhouding van Belgacom en van de meeste van haar dochterondernemingen wordt gehouden op grote geïntegreerde IT-systemen. Operationele processen zijn vaak geïntegreerd in hetzelfde systeem (vb. toeleveringsproces, salarisadministratie). Voor de facturatiesystemen, die niet geïntegreerd zijn, zijn er doeltreffende interfaces en opvolgingstools ontwikkeld. Voor het financiële consolidatieproces wordt gebruik gemaakt van een specifiek consolidatietool.

De organisatorische opzet en het toegangsbeheer van deze systemen zijn opgebouwd om een adequate functiescheiding te ondersteunen, en om niet-geautoriseerde toegang tot gevoelige informatie en niet geautoriseerde verandering van gegevens te voorkomen. De opzet van het systeem is regelmatig het onderwerp van een nazicht door de interne alsook de externe audit.

4.2. Effectieve interne communicatie

Momenteel worden de meeste boekhoudregistraties zowel volgens IFRS als lokale regelgeving gedaan. In het algemeen wordt financiële informatie die aan het management geleverd wordt en gebruikt wordt voor budgettering, vooruitzichten en controleactiviteiten, opgemaakt volgens IFRS. Een uniforme financiële taal, gebruikt doorheen de organisatie, draagt positief bij tot de effectiviteit en de efficiëntie van de communicatie.

4.3. Rapportering en validering van de financiële resultaten

De financiële resultaten worden intern gerapporteerd en op verschillende niveaus gevalideerd. Op het niveau van de processen zijn er validatievergaderingen met de business procesverantwoordelijken. Op het niveau van de belangrijkste filialen wordt een validatievergadering georganiseerd met de verantwoordelijke voor de boekhouding en voor controlling. Op Belgacom Groep niveau worden de geconsolideerde resultaten gesplitst per segment. Voor elk segment bevat de analyse en validatie gewoonlijk een vergelijking met historische cijfers alsook een analyse van de vergelijking budget-werkelijk en vooruitzicht-werkelijk. Validering vereist de analyse en afdoende verklaring van (de afwezigheid van) afwijkingen.

Daarna wordt de financiële informatie gerapporteerd en verklaard aan het Belgacom managementcomité (maandelijks) en voorgesteld aan het ACC (per kwartaal).

5. Toezicht en monitoring van de interne controle

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

- Elke verantwoordelijke van een business activiteit is verantwoordelijk om deze op regelmatige basis te herzien en te verbeteren. Dit omvat o.a. de documentatie van het proces, rapportering over indicatoren en de bijsturing hiervan.
- Teneinde een objectieve overweging en evaluatie van de activiteiten van elk organisationeel departement te hebben, voert Belgacom's Interne Audit departement regelmatig audits uit over gans de groep. De onafhankelijkheid van de Interne Audit is verzekerd door haar directe rapporteringslijn naar de Voorzitter van het ACC. Uitgevoerde auditopdrachten kunnen een specifiek financieel proces betreffen maar zullen ook de effectiviteit en de efficiëntie van de operaties en de naleving van de wetten en regels die van toepassing zijn, evalueren.
- Het ACC kijkt de tussentijdse kwartaalrapportering en de specifieke boekhoudmethodes na. De belangrijkste geschillen en risico's waarmee de Groep geconfronteerd wordt, worden overwogen, de aanbevelingen van de Interne Audit worden opgevolgd, de naleving binnen de Groep van de Gedragscode en Dealing Code wordt regelmatig besproken.
- Alle legale entiteiten van Belgacom Groep, met uitzondering van enkele kleine buitenlandse filialen, zijn het voorwerp van een externe audit. In het algemeen omvat deze audit een evaluatie van de interne controle en leidt tot een opinie over de statutaire jaarrekeningen en over de (halfjaarlijkse en jaarlijkse) cijfers die voor de consolidatie aan Belgacom gerapporteerd worden. Indien de externe audit een zwakte aan het licht brengt of een mogelijkheid identificeert voor de verdere verbetering van de interne controle, dan worden aanbevelingen gemaakt aan het management. Deze aanbevelingen, het gerelateerde actieplan en de implementatiestatus worden minstens jaarlijks gerapporteerd aan het ACC.

Andere inlichtingen

Rechten, verbintenissen en voorwaardelijke verplichtingen per 31 december 2011

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

Het gebruik van financiële instrumenten

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

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

Gebeurtenissen welke een belangrijke impact kunnen hebben op de ontwikkeling van de Groep worden opgenomen onder de sectie interne controle en systemen voor risicobeheer van het jaarverslag.

Activiteiten op het gebied van onderzoek en ontwikkeling

De activiteiten van onderzoek en ontwikkeling omvatten in het algemeen 4 belangrijke stappen in de cyclus van de aanvaarding van een technologie of van een dienst gebaseerd op technologie:

- Studie betreffende het potentieel van de technologie: bepalen van de commerciële en technische mogelijkheden van de technologie en de positionering in een technisch portfolio;
- Introductie van de nieuwe technologie: eens de technologie geselecteerd is, is de engineering van de oplossing nodig opdat deze zou kunnen ontwikkeld, geëxploiteerd en van dag tot dag beheerd worden;
- Evolutie van de technologie: eens ontwikkeld, zal deze technologie verder evolueren volgens haar potentieel en de marktvraag;
- Voorbereiding van de introductie van nieuwe diensten.

De activiteiten van onderzoek en ontwikkeling concentreerden zich in 2011 op de volgende punten:

- Studie betreffende het potentieel van nieuwe technologieën:
  - Verdere gedetailleerde studies rond mogelijke oplossingen om van de traditionele technologieën te migreren naar een volledig IP gebaseerd netwerk. Meer bepaald werden oplossingen voor het vervangen van PSTN en ISDN (Acces Gateway, ISDN Access Devices) onderzocht op hun technische, economische en operationele mogelijkheden en werden er voorbereidingen gestart voor de toekomstige introductie van IPv6 in het datanetwerk.
  - Fiber To The Home studie (FTTH): verdere technische en economische studies werden uitgevoerd teneinde het meest geschikte evolutiepad te bepalen, rekening houdend met de evolutie van de noden van de gebruikers aan bandbreedte.
  - Studie van oplossingen om de behandeling van dataverkeer op het vast netwerk te optimaliseren om de beste kwaliteit van de dienst te verzekeren.
  - Belgacom blijft een continue focus behouden op het “Groen” aspect. Met “Groene ICT” en “ICT voor Groen” werkt Belgacom actief aan het verminderen van zowel haar eigen ecologische voetafdruk, als die van anderen. Er wordt hierbij gekeken naar verschillende domeinen (e-voorschrift, smart grids, …).
- Introductie van nieuwe technologieën:
  - In 2011 werd de nieuwe technologische generatie voor mobiele communicatie - LTE (Long Term Evolution) - geïntroduceerd. Deze verschaft nog hogere upload- en download-snelheden aan mobiele gebruikers.
  - Verder werd “Quality of Service” ontwikkeld en werden nog hogere datasnelheden geïmplementeerd in het 3G netwerk, en dit alles om de gebruikerservaring verder te verbeteren.
  - Met de invoering van FON heeft Belgacom in grote mate de mogelijkheid uitgebreid om toegang te hebben tot het vaste internet buiten de verblijfplaats.
- Evolutie van de technologie met verbetering en uitbreiding van de bestaande diensten zoals:
  - Het IPTV platform (TV over IP) werd verder verrijkt en verbeterd met een nieuwe gebruikersinterface en nieuwe mogelijkheden om TV programma’s op te nemen. Het is mogelijk geworden op meerdere soorten schermen naar TV te kijken: niet alleen op een TV scherm, maar ook op een laptop, smartphone en tablet.

- VDSL2: deze technologie wordt verder uitgerold en bijkomende functionaliteiten werden onderzocht om het potentieel nog verder uit te breiden. Nieuwe profielen werden geïntroduceerd om de dekking voor HD Televisie uit te breiden. Belgacom is ook een partnership aangegaan met Alcatel Lucent voor de verdere ontwikkeling van de VDSL2 technologie (Vectoring), wat een verdere verhoging van capaciteit en datasnelheden van het VDSL netwerk zal mogelijk maken.

• De voorbereiding van de introductie van nieuwe diensten:

- Belgacom heeft in Kortrijk de uitrol afgewerkt van een pilootnetwerk gebaseerd op glasvezel. Testgebruikers beschikken over een toegang met hoge snelheid. Op deze wijze wordt een “Proeftuin” gecreëerd die het ontwikkelaars van toepassingen in staat moet stellen om hun toepassingen te testen in een reële omgeving met een representatief aantal testgebruikers.

- Op het vlak van mobiele betalingen (betalen met behulp van een mobiele telefoon) werden verschillende initiatieven genomen voor het ontwikkelen van nieuwe diensten. Ondermeer werd de mogelijkheid gelanceerd om een parking te betalen door het scannen van QR codes.

- Belgacom ontwikkelt een ICT Cloud infrastructuur voor het leveren van “on-demand” geïntegreerde diensten, en heeft een structuur ontwikkeld voor open API (Application Programming Interface), waardoor ontwikkelaars op een eenvoudige en getructureerde wijze toegang hebben tot unieke functies van ons netwerk. Dit laat aan externe partijen toe om in een partnership model nieuwe innovative diensten te ontwikkelen en aldus onder hun eigen merknaam nieuwe inkomsten te genereren.

Belgacom werkt samen met de universiteiten, industriele partners en verschillende instituten, zoals het I.B.B.T. (Interdisciplinair Instituut voor Breedband Technologie), I.W.T. (Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie) en het H.G.I. (Home Gateway Initiative Forum). Belgacom zetelt ook in verschillende Begeleidingscommissies voor S.B.O. (Strategisch Basis Onderzoek) onderzoeksprojecten.

Eigen aandelen

Toelichtingen bij eigen aandelen zijn opgenomen als toelichting 15 van de geconsolideerde jaarrekening.

Belangrijke risico's en onzekerheden

De belangrijkste risico’s en onzekerheden zijn opgenomen onder de sectie interne controle en systemen voor risicobeheer.

Beheer van kapitaal

Het doel van de Groep inzake het beheer van het eigen vermogen bestaat erin om een gezonde financiële positie, en een gezonde schuldenlast te bewaren, die de Groep op elk moment een gemakkelijke toegang verleent tot de financiële markten , teneinde in staat te zijn strategische projecten te financieren, en om een aantrekkelijke vergoeding aan de aandeelhouders te bieden. Het beleid inzake de winstuitkering werd herzien door de Belgacom Raad van Bestuur van 25 februari 2010 en Belgacom verbindt zich ertoe, in principe, het merendeel van haar jaarlijkse geconsolideerde kasstroom vóór financieringsactiviteiten (of ‘vrije kasstroom’) te laten terugvloeien naar haar aandeelhouders. De uitkering van de vrije kasstroom, hetzij via dividenden, hetzij via aandeleninkoop, zal jaarlijks opnieuw worden bekeken teneinde voldoende strategische financiële flexibiliteit te behouden voor toekomstige organische groei of groei via selectieve fusies en acquisities, met een duidelijke focus op waardecreatie. Dit houdt tevens bevestiging in van adequate niveaus van uitkeerbare reserves.

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

Gebeurtenissen na balansdatum

Toelichting bij de gebeurtenissen na balansdatum is opgenomen in toelichting 33 en 39 van de geconsolideerde jaarrekening.

Namens de Raad van Bestuur,
Brussel, 1 maart 2012

Didier BELLENS
Gedelegeerd Bestuurder

Michel Moll
Bestuurder

Glossarium

2G – Mobiel netwerk van de tweede generatie (gsm) voor zowel spraak- als datatransmissie met een lage doorvoercapaciteit

3G – Mobiel netwerk van de derde generatie (UMTS – Universal Mobile Telecommunications System) voor zowel spraak- als datatransmissie met een hogere doorvoercapaciteit

ARPU uit breedband – De totale opbrengsten uit ADSL gedeeld door het gemiddelde aantal ADSL-lijnen voor de betrokken periode, gedeeld door het aantal maanden in diezelfde periode

ARPU uit vaste spraak – Totale opbrengsten uit spraak, verminderd met de opbrengsten die verband houden met activeringen en betaaltelefoons, gedeeld door het gemiddelde aantal spraaktoegangskanalen voor de betrokken periode, gedeeld door het aantal maanden in diezelfde periode

ARPU voor Belgacom TV – Omvat enkel klantgerelateerde opbrengsten en houdt rekening met promotionele aanbiedingen, gedeeld door het aantal gezinnen dat Belgacom TV heeft

BICS – Belgacom International Carrier Services is een joint venture tussen Belgacom, Swisscom Fixnet en MTN, en is verantwoordelijk voor de internationale carrieractiviteiten

BIPT – Belgisch Instituut voor Postdiensten en Telecommunicatie

Breedbandlijnen van CBU – Omvat vanaf Q1 2009 de residentiële lijnen van Scarlet in België

Broadway-project – Project dat eind 2003 werd gelanceerd en de uitrol van een vezelnetwerk (vezel tot aan de kabelverdeler) en VDSL omvat. Dit laatste maakt vandaag snelheden tot 30 Mbps mogelijk. Daarom is het project een belangrijke enabler voor snel internet en Belgacom TV

CBU – De Consumer Business Unit is verantwoordelijk voor onze residentiële klanten

CEP – Code of Ethical Purchasing: ethische aankoopcode

Cloud computing – De term "computing" verwijst naar de technologie die helpt om de informatie beter te beheren en "cloud" verwijst naar het opslaan van de data op het internet. De computersystemen die vroeger in de onderneming waren geïnstalleerd, werken nu van buitenaf in externe datacenters. Dit betekent dat de ondernemingen enkel de diensten gebruiken die op deze computersystemen beschikbaar zijn, zonder dat ze zich moeten bekommeren om het onderhoud van de apparatuur zelf

CRF – Corporate Research Foundation

CWS – Carrier and Wholesale Technologies

DECT – Digital Enhanced Cordless Telephone – draadloze huistelefoon

DSL – Digital Subscriber Line (DSL) duidt op een familie van technologieën voor digitale datatransmissie over de bedrading van een lokaal telefoonnetwerk

EBITDA – Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (winst vóór interesten, belastingen, afschrijvingen en waardeverminderingen)

EBU – De Enterprise Business Unit levert diensten aan onze professionele klanten

ELIx – Employee Loyalty Index

EMV – Elektromagnetische velden: voortplanting van elektrische en magnetische energie via de lucht

ETNO – De European Telecommunications Network Operators' Association is de belangrijkste beleidsgroep voor Europese operatoren van elektronische communicatienetwerken. De belangrijkste doelstelling van de ETNO is een constructieve dialoog tot stand te brengen tussen de aangesloten bedrijven en de beslissingnemers en andere spelers die betrokken zijn in de ontwikkeling van de Europese informatiemaatschappij ten behoeve van de gebruikers

FSC – De Forest Stewardship Council is een NGO en certificatiesysteem dat voor bedrijven, organisaties en gemeenschappen die geïnteresseerd zijn in verantwoorde bosbouw wereldwijde standaarden voor bosbeheer opstelt, met daaraan gekoppeld een keurmerk en accrediteringsdiensten. Het FSC-keurmerk zorgt voor een geloofwaardige link tussen verantwoorde productie en consumptie van bosbouwproducten, die consumenten en bedrijven toelaat aankoopbeslissingen te nemen die de mensheid en het milieu ten goede komen en zorgen voor duurzame bedrijfswaarde

Geannualiseerde mobiele churn – Het totale aantal simkaarten op jaarbasis die van het netwerk van Belgacom Mobile worden ontkoppeld (inclusief het totale aantal "port-outs" als gevolg van de mobielenummeroverdraagbaarheid), gedurende de betrokken periode, gedeeld door het gemiddelde aantal klanten gedurende dezelfde periode

GeSI – Het Global e-Sustainability

Initiative verenigt ICT-bedrijven – waaronder telecomproviders, fabrikanten en industriële verenigingen – en niet-gouvernementele organisaties die via vernieuwende technologieën ijveren voor duurzaamheid. Het GeSI bevordert wereldwijde en open samenwerking, informeert het publiek over de vrijwillige acties van zijn leden om hun prestaties in een context van duurzaamheid te verbeteren en promoot technologieën die duurzame ontwikkeling stimuleren

GHG-protocol – Het Greenhouse Gas Protocol is de meest gangbare internationale boekhoudkundige tool voor regerings- en bedrijfsleiders om de uitstoot van broeikasgassen te begrijpen, te kwantificeren en te beheren

GRI – Global Reporting Initiative. Dit kader legt de principes en indicatoren vast die organisaties kunnen gebruiken om hun economische, sociale en milieuprestaties te meten en te rapporteren. Naast de criteria beschreven in het hoofdstuk "Over onze MVO-rapportering" berust het GRI op de volgende criteria:

- **Evenwicht** – Het verslag geeft zowel positieve als negatieve aspecten van de prestaties van de organisatie weer om een beredeneerde beoordeling van de algemene prestaties toe te laten. Het verslag bevat dus zowel positieve als negatieve resultaten en onderwerpen
- **Vergelijkbaarheid** – De informatie wordt zo voorgesteld dat de stakeholders wijzigingen in de prestaties van de onderneming in de tijd kunnen analyseren en eventueel een vergelijking kunnen maken met andere organisaties. Het verslag en de informatie die erin omvat is, kunnen van jaar tot jaar worden vergeleken
- **Tijdigheid** – De rapportering gebeurt op geregelde tijdstippen en de informatie is tijdig beschikbaar voor de stakeholders zodat zij oordeelkundige beslissingen kunnen nemen
- **Duidelijkheid** – De informatie wordt ter beschikking gesteld op een manier die begrijpelijk en toegankelijk is voor de stakeholders die het verslag gebruiken

Accuraatheid – De gerapporteerde informatie moet voldoende accuraat en gedetailleerd zijn om de stakeholders de kans te geven zich een oordeel te vormen van de prestaties van de rapporterende onderneming

Betrouwbaarheid – De informatie en de processen die worden gebruikt ter voorbereiding van een verslag moeten worden verzameld, opgenomen, samengevat, geanalyseerd en bekendgemaakt op zo'n manier dat onderzoek mogelijk is en dat de kwaliteit en materialiteit van de informatie gewaarborgd is

G-Xchange – G-Xchange, Inc. (GXI) is een volle dochter en de mobielecommunicatiearm van Globe Telecoms, een leidende telecomleverancier in de Filipijnen

HD – Hoge definitie

HDTV – High-definitiontelevisie

HR – Human Resources

ICNIRP – International Committee on Non Ionising Radiation Protection

ICT – Informatie- en communicatietechnologie

IDTV – Interactieve Digitale Televisie

IP-netwerk – Een IP-netwerk is een informaticanetwerk dat bestaat uit toestellen die het Internet Protocol (IP) ondersteunen

IPP – Investors in People: norm die toelaat een volledig beeld te verkrijgen van hoe een bedrijf zijn personeel beheert en op welke vlakken het kan verbeteren

IPTV – Internet Protocol-televisie is een systeem waarmee digitale televisiediensten worden verstrekt op basis van de architectuur en netwerkmethodes van de Internet Protocol Suite over een pakketgeschakelde netwerkinfrastructuur

IPX – Internetwork Packet Exchange

ISAT – De Interactive online Self Assessment Tool is een tool waarmee werknemers zelf hun stressniveau kunnen evalueren en hun stressfactoren bepalen, en hen aldus kan helpen om problemen, eventueel samen met hun managers, op te lossen

ISO 14001 – Norm die de vereisten voor een milieubeheersysteem vastlegt

ISO 27001 – Security Management Standard: de basisdoelstelling van de norm is een efficiënt informatiebeheersysteem te helpen tot stand brengen en handhaven door middel van een aanpak van permanente verbetering

ISO 9001 – Norm die een reeks gestandaardiseerde vereisten voor een kwaliteitsbeheersysteem invoert

ISP – Internet Service Provider

IT – Information Technology

LAN – Local Area Network

LTE – Long Term Evolution (evolutie op lange termijn)

M2M – Machine to Machine

MaIP – Evolutie naar "all IP"

Maandelijkse netto-ARPU – Gelijk aan de totale opbrengsten uit mobiele spraak en mobiele data, gedeeld door het gemiddelde aantal actieve mobiele klanten voor die periode

Mobiele actieve klanten – Omvat spraak- en datakaarten. Actieve klanten zijn klanten die de voorbije drie maanden ten minste één oproep hebben verstuurd of ontvangen of één sms hebben verstuurd of ontvangen. Prepaidklanten en MVNO-klanten worden volledig gesegmenteerd als CBU-klanten

MoU (Minutes of Use) – Duur van alle gesprekken van en naar Proximus, per actieve spraakklant per maand

MTN – MTN Group Limited is een multinationale telecomgroep die actief is in 21 landen in Afrika en het Midden-Oosten

MTR – Mobile Termination Rates (mobiele terminatietarieven)

MVO – Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Netto-ARPU uit mobile – De ARPU wordt berekend op basis van de maandelijkse gemiddelden voor de gegeven periode

NFC – Near Field Communication

NGO – Niet-gouvernementele organisatie: door fysieke of rechtspersonen wettelijk opgerichte niet-gouvernementele organisatie zonder deelneming of vertegenwoordiging van de overheid

PUE – Power Usage Effectiveness is een meeteenheid die wordt gebruikt om de energie-efficiëntie van een datacenter te bepalen. De PUE is het resultaat van de deling van de hoeveelheid energie die in een datacenter binnenkomt door de energie die wordt gebruikt om de computerinfrastructuur in het datacenter te laten draaien. De PUE wordt daarom uitgedrukt als een verhouding. Naarmate de quotiënt daalt naar één, verbetert de algemene efficiëntie

S&S – Staff and Support (S&S) groepeert alle horizontale functies die de activiteiten van de Groep ondersteunen

SAR – Specific Absorption Rate - specifieke absorptie ratio: eenheid voor het meten van de hoeveelheid elektromagnetische energie die wordt geabsorbeerd door het menselijk lichaam bij gebruik van een gsm. De maximaal toegelaten SAR bedraagt in Europa 2 W/kg in overeenstemming met de richtlijnen van het ICNIRP

SDE&W – Service Delivery Engine & Wholesale bundelt de netwerk- en IT-diensten en verstrekt diensten aan andere operatoren en leveranciers

SIP – Session Initiation Protocol

SME – Small and Medium Enterprises (kleine en middelgrote ondernemingen)

UoU (Units of Use) – Gebruikte spraakminuten + sms'en (waarbij één sms overeenstemt met één minuut) per actieve klant per maand

USO – Universal Service Obligation (verplichting inzake universele dienstverlening)

VDSL – Very High Rate Digital Subscriber Line (geavanceerde versie van ADSL)

VDSL2 – Very High Speed Digital Subscriber Line 2 is een toegangstechnologie die gebruikmaakt van de bestaande koperdraadinfrastructuur

VOD – Video On Demand (video op aanvraag)

VoIP – Voice over Internet Protocol

WAN – Wide Area Network

WEEE – Waste Electrical and Electronic Equipment Directive (WEEE Directive – EU). Het doel van de richtlijn inzake afgedankte elektrische en elektronische apparatuur (AEEA-richtlijn - EU) is de hoeveel elektrische en elektronische apparatuur die wordt geproduceerd te verminderen en iedereen aan te moedigen ze te hergebruiken, recycleren en recupereren

WIFi – Lokaal draadloos netwerk

Algemene informatie

FSC
www.fsc.org
MIX
Papier van verantwoorde herkomst
FSC® C012447

Ons verslag is gedrukt op Satimat Green-papier (60% gerecycleerde vezels en 40% FSC-vezels). We hebben gebruikgemaakt van plantaardige inkten en lijmen zonder solventen. Versleten drukplaten en lege intpatronen worden gerecycleerd. Papierafval wordt verzameld en door erkende organisaties samengeperst en gerecycleerd. De drukker is FSC- en PEFC-gecertificeerd.

Verantwoordelijke uitgever:
Philip Neyt
Vice President Public Affairs and M&A
Koning Albert II-laan, 27
B - 1030 Brussel

Concept, inhoud en coördinatie:
Anne-Françoise Streel
Corporate Communication Project Manager

Design en prepress:
Chris Communications
www.chriscom.be

Druk: Snel

Bronvermelding foto's:
Jean-Michel Byl, Arnaud Ghys, Getty images, Corbis Reporters and Belgacom

Bezoek de website van Belgacom: www.belgacom.com

Het jaarverslag van Belgacom verschijnt eveneens in het Frans en in het Engels.

Bijkomende informatie

Het autonome overheidsbedrijf Belgacom is een naamloze vennootschap van publiek recht, zoals vastgelegd in de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven, georganiseerd naar Belgisch recht.

De vennootschap is onderworpen aan de wettelijke en reglementaire handelsrechtelijke bepalingen die van toepassing zijn op de naamloze vennootschappen voor al wat niet uitdrukkelijk is vastgelegd door (of krachtens) de wet van 21 maart 1991 of een andere specifieke wet.

Maatschappelijke zetel

Belgacom NV van publiek recht
Koning Albert II-laan 27
B-1030 Brussel
BTW BE 0202.239.951, RPR Brussel

Raadpleging van de documenten van de emittent

De openbare documenten betreffende de emittent kunnen worden geraadpleegd in de hoofdzetel.

Oprichtingsdatum

De vennootschap werd opgericht als een autonoom overheidsbedrijf, geregeld bij de wet van 19 juli 1930 tot oprichting van de Belgische Regie van Telegraaf en Telefoon (RTT).

De omvorming van Belgacom in een naamloze vennootschap van publiek recht werd uitgevoerd bij Koninklijk Besluit van 16 december 1994, dat werd gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 22 december 1994 en diezelfde dag in werking trad.

Maatschappelijk doel

Zoals beschreven in artikel 3 van de statuten bestaan de doelstellingen van de vennootschap in:

1. de ontwikkeling van diensten op het vlak van de telecommunicatie, in binnen- of buitenland;
2. de uitvoering van alle handelingen met de bedoeling om, rechtstreeks of onrechtstreeks, haar activiteiten te bevorderen of een optimaal gebruik van haar infrastructuur mogelijk te maken;
3. de participatie in bestaande of nog op te richten openbare of private, Belgische, buitenlandse of internationale instellingen, vennootschappen of verenigingen, waarmee rechtstreeks of onrechtstreeks kan worden bijgedragen tot het bereiken van haar maatschappelijk doel;
4. de levering van radio- en televisiediensten.

Disclaimer

Deze mededeling bevat toekomstgerichte verklaringen, met inbegrip van verklaringen i.v.m. de uitgangspunten en verwachtingen van de Vennootschap. Deze verklaringen zijn gebaseerd op de huidige plannen, ramingen en verwachtingen van de Vennootschap, alsook op verwachtingen van externe omstandigheden en gebeurtenissen. De toekomstgerichte verklaringen bevatten inherente risico's en onzekerheden en gelden enkel op de datum waarop ze worden afgelegd. De Vennootschap gaat geen verbintenissen aan m.b.t. een of meer van deze verklaringen en zal ze niet noodzakelijk aanpassen in het licht van nieuwe informatie of toekomstige gebeurtenissen, uitgezonderd in zoverre dit door de Belgische wet is vereist. De Vennootschap waarschuwt beleggers dat een aantal belangrijke factoren ervoor kunnen zorgen dat de werkelijke resultaten aanzienlijk kunnen verschillen van die welke in de toekomstgerichte verklaringen zijn opgenomen.

Voor nadere inlichtingen:

Philip Neyt
Vice President Public Affairs and M&A
Koning Albert II-laan, 27
B - 1030 Brussel
Tel: +32 2 202 86 84
E-Mail: hello@belgacom.be

Voor MVO inlichtingen:

Loïc Van Cutsem
Corporate Social Responsibility Manager
Koning Albert II-laan, 27
B - 1030 Brussel
Tel: +32 2 202 93 55
E-Mail: csr@belgacom.be

Voor financiële informatie:

Nancy Goossens
Vice President Investor Relations
Koning Albert II-laan, 27
B - 1030 Brussel
Tel: +32 2 202 82 41
Fax: +32 2 201 54 94
E-Mail: investor.relations@belgacom.be

Financiële kerncijfers

Volledig Boekjaar

Resultatenrekening (in miljoen EUR)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Totale opbrengsten vóór niet-recurrente items	5.540	5.458	6.100	6.065	5.978	5.990	6.603	6.406
Niet-recurrente opbrengsten	0	238	0	0	8	74	436	11
Totale opbrengsten	5.540	5.696	6.100	6.065	5.986	6.065	7.040	6.417
EBITDA[1] voor niet-recurrente items	2.394	2.214	2.149	2.077	1.990	1.955	1.984	1.912
EBITDA[1]	2.353	2.098	2.149	2.031	1.905	1.967	2.428	1.897
Afschrijvingen	-742	-726	-802	-774	-743	-706	-809	-756
Bedrijfswinst (EBIT)	1.611	1.372	1.347	1.256	1.161	1.261	1.619	1.141
Netto financiële opbrengsten / (kosten)	-27	64	104	1	-109	-117	-102	-106
Winst vóór belastingen	1.584	1.436	1.451	1.258	1.053	1.144	1.517	1.035
Belastingen	-508	-339	-358	-300	-254	-241	-233	-262
Minderheidsbelangen	152	139	121	0	-1	-1	17	17
Netto winst (aandeel van de groep)	922	959	973	958	800	904	1.266	756

Volledig Boekjaar

Kasstroom en Investeringen (in miljoen EUR)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.899	1.883	1.643	1.581	1.552	1.406	1.666	1.551
Geldmiddelen betaald voor aanschaffing van immateriële en materiële vaste activa	-556	-696	-676	-625	-764	-597	-734	-757
Netto kasstroom gegenereerd uit / (besteed in) andere investeringsactiviteiten	78	389	-2.279	255	-380	-12	48	-7
Vrije kasstroom[2]	**1.421**	**1.575**	**-1.313**	**1.210**	**409**	**797**	**980**	**788**
Netto kasstroom gegenereerd uit / (besteed in) financieringsactiviteiten	-1.658	-1.102	751	-720	-570	-1.030	-728	-1.051
Netto toename / (afname) van kas en kasequivalenten	**-237**	**473**	**-562**	**490**	**-161**	**-233**	**252**	**-264**

Per 31 december

Balans (in miljoen EUR)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Totaal balans	5.368	5.831	7.300	7.325	7.782	7.450	8.511	8.312
Vaste activa	3.963	3.808	5.504	5.072	5.564	5.505	6.185	6.217
Beleggingen, kas en kasequivalenten	406	884	327	785	618	408	627	356
Eigen vermogen (aandeel van de groep)	2.223	2.221	2.391	2.520	2.271	2.521	3.108	3.078
Minderheidsbelangen	407	370	8	6	5	7	235	225
Schulden voor pensioenen, andere vergoedingen na uitdiensttreding en beëindigingsvoordelen	760	1.010	886	831	777	677	565	479
Netto financiële positie	110	534	-1.636	-1.167	-1.835	-1.716	-1.451	-1.479

Volledig Boekjaar

Belgacom aandeel - kerncijfers	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Gewone winst per aandeel (in EUR)	2,57	2,78	2,87	2,87	2,45	2,82	3,94	2,36
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen[3]	358.612.854	345.406.186	338.621.113	334.017.553	326.179.820	320.475.553	321.138.048	319.963.423
Aandeleninkoop (in miljoen EUR)	0	300	200	78	352	0	0	100

Volledig Boekjaar

Gegevens over het personeel	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Personeelsbestand (aantal voltijdse equivalenten)	16.933	16.335	18.180	17.833	17.371	16.804	16.308	15.788
Gemiddeld personeelsbestand over de periode	17.108	16.388	18.163	17.920	17.465	16.878	16.270	15.699
Totale opbrengsten voor niet-recurrente elementen per werknemer (in EUR)	323.847	333.034	335.869	338.441	342.291	354.917	405.859	408.046
Totale opbrengsten per werknemer (in EUR)	323.847	347.577	335.869	338.441	342.746	359.322	432.685	408.760
EBITDA[1] voor niet-recurrente elementen per werknemer (in EUR)	139.945	135.103	118.294	115.883	113.934	115.849	121.953	121.764
EBITDA[1] per werknemer (in EUR)	139.945	135.103	118.294	113.320	109.058	116.551	149.247	120.834

Volledig Boekjaar

Ratio's	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Return on Equity[4]	42,6%	43,1%	40,7%	38,8%	37,5%	35,6%	30,9%	24,9%
Bruto marge[5]	73,6%	71,5%	67,1%	66,8%	67,0%	65,2%	60,0%	60,7%
Netto financiële positie / EBITDA voor niet-recurrente items	0,0	-0,2	0,8	0,6	0,9	0,9	0,7	0,8

1. Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization.
2. Kasstroom voor financieringsactiviteiten
3. i.e. uitgezonderd eigen aandelen
4. De nettowinst en het eigen vermogen zijn aangepast en houden geen rekening met niet-recurrente opbrengsten/kosten en de daaraan verbonden belasting impact
5. De bruto marge houdt geen rekening met niet-recurrente opbrengsten

Belangrijkste financiële gebeurtenissen

2004

- Beursgang van Belgacom
- Uitgebreide lancering Broadway-project (optische vezel en VDSL)

2006

- Overname van Telindus
- Verkoop aandeel in Neuf Cégétel
- Lancering van obligaties ter waarde van 1,65 miljard EUR
- Overname van Vodafones aandeel van 25% in Proximus
- Outsourcingovereenkomst van ICS met MTN

2008

- Verkoop van alle niet-corevestigingen van Telindus International
- Overname van Scarlet, Tango en Mobile-for
- Exclusieve uitzendrechten voor het Belgisch voetbal

2010

- Integratie van Belgacom en een aantal van haar filialen in één juridische entiteit – impact op de segmenten, maar neutraal op groepsniveau
- Verwerving van de controle in BICS, gevolgd door de volledige consolidering ervan, op 1 januari 2010
- Belgacom gaat een strategisch partnerschap aan met OnLive (gaming), Jinni (zoekmotor) en Softkinetic (3D-gebarenherkenning)

2005

- Lancering Belgacom TV
- Exclusieve uitzendrechten voor het Belgisch voetbal
- Verkoop aandelen in Eutelsat
- Belgacom ICS gaat een joint venture aan met Swisscom ICS, dat evenredig geconsolideerd wordt
- Belgacom verkoopt Belgacom Directory Services en Expercom en ontbindt Infosources

2007

- Overblijvend aandeel in Mobistar (overgenomen via een transactie van Telindus Group) verkocht
- Overname van de Nederlandse opslagspecialist ISIT

2009

- BICS en MTN bundelen hun internationale carrierdiensten
- Verkoop van de activiteiten van WIN SA

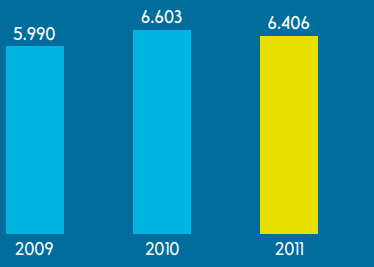
2011

- Overname van Eudasys door Telindus France
- Verkoop van Telindus Spain
- Aankoop door Belgacom van een 4G-licentie
- Belgacom geeft ongedekte institutionele obligaties op zeven jaar uit ter waarde van 500 miljoen EUR
- Geslaagde vervroegde inkoop van obligaties, gevolgd door terugbetaling in cash van het resterende deel van de in november 2011 vervallende obligatielening van 775 miljoen EUR

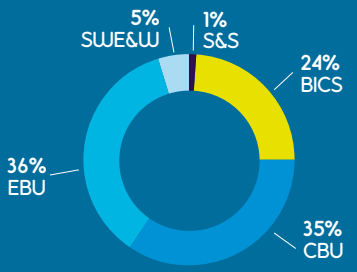
Kerncijfers

6,4
miljard EUR
opbrengsten

Opbrengsten (in miljoen EUR) voor niet-terugkerende elementen

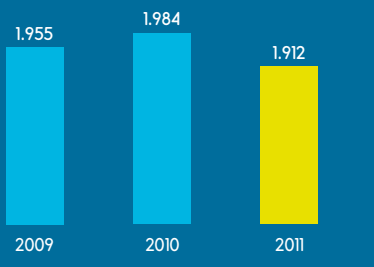


Aandeel per Business Unit in de groepsopbrengsten 2011

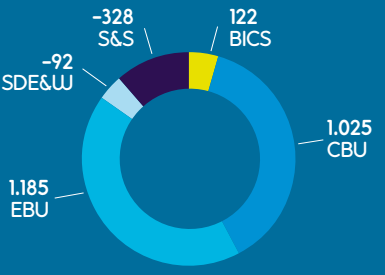


29,8%
EBITDAmarge

EBITDA (in miljoen EUR) voor niet-terugkerende elementen

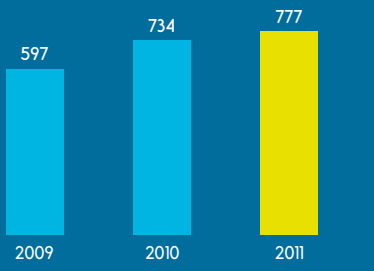


2011 EBITDA bijdrage per BU (in miljoen EUR)

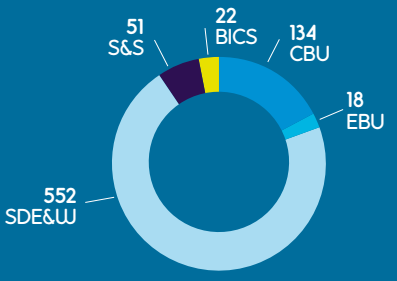


12,1%
opbrengsten geïnvesteerd

Capex (in miljoen EUR)

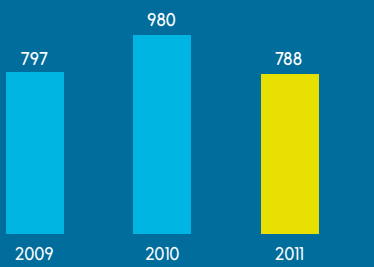


2011 Capex per BU (in miljoen EUR)

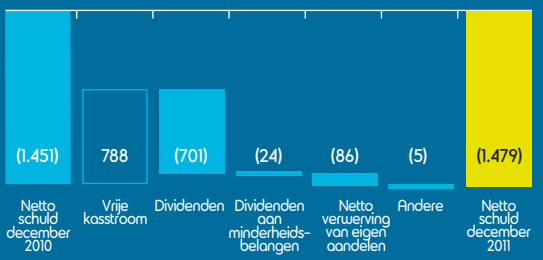


788
miljoen EUR
vrije kasstroom

Vrije kasstroom (in miljoen EUR)



Netto financiële positie (in miljoen EUR)



Ontdek de online versie
van het jaarverslag op
jaarverslag.belgacom.com

belgacom