
Jaarverslag Proximus NV van publiek recht

2017

proximus

Jaarverslag van de Raad van Bestuur aan de algemene vergadering van 18 april 2018 met betrekking tot de jaarrekening afgesloten op 31 december 2017 van Proximus NV van publiek recht

Geachte aandeelhouders,

Wij hebben het genoegen u verslag uit te brengen betreffende de verrichtingen van het boekjaar 2017 en u de jaarrekening die op 31 december 2017 werd afgesloten, ter goedkeuring voor te leggen.

De ontwikkeling en de resultaten van Proximus in 2017

Commentaar op de jaarrekening

Balans

De immateriële vaste activa daalden met € 294 miljoen tot € 3.065 miljoen voornamelijk door de afschrijving van de goodwill van de 2010-fusie door opslorping, gedeeltelijk gecompenseerd door belangrijke investeringen in IT activa en uitzendrechten.

De netto boekwaarde “installaties, machines en uitrusting” verhoogde met € 88 miljoen tot 2.514 miljoen, daar de investeringen de afschrijvingskost van 2017 overstijgen. Enerzijds zijn er de investeringen in het mobiele netwerk om het mobiele leiderschap in de Belgische markt te behouden; anderzijds werden er belangrijke investeringen gedaan in het vaste netwerk om glasvezel en de vectoring technologie uit te rollen, ten einde de snelheid van breedband te verhogen.

In de vorderingen op meer dan één jaar (€ 144 miljoen) is een lening inbegrepen aan BICS, in het kader van de overname van Telesign.

De voorraad bleef redelijk stabiel op € 96 miljoen.

De vorderingen op ten hoogste één jaar stegen met € 23 miljoen tot € 657 miljoen, voornamelijk als gevolg van de toename van terug te recupereren BTW en belasting voorafbetalingen.

De liquide middelen eind december 2017 (€ 39 miljoen) zijn ongeveer € 9 miljoen hoger dan in december 2016.

Het eigen vermogen daalt met € 177 miljoen voornamelijk doordat het netto resultaat lager is dan de winsttoewijzing.

De voorzieningen voor risico's en kosten dalen met € 44 miljoen voornamelijk ten gevolge van betalingen voor het vrijwillige vervroegd vertrek plan dat van start ging medio 2016.

De totale boekwaarde (lange termijn en korte termijn) van de niet-achtergestelde leningen steeg met € 500 miljoen in vergelijking met 2016, ten gevolge van de uitgifte van € 500 miljoen Senior Unsecured Notes in maart 2017.

Kredietinstellingen op meer dan één jaar bestaan uit intercompany leningen. In 2017 werden twee leningen aangegaan: in juni een lening voor een bedrag € 600 miljoen en in maart, voor een bedrag € 1.300 miljoen.

Op 31 december 2017 overstijgen de vlottende schulden de vlottende activa. Proximus geniet echter van verschillende financierings bronnen:

zoals direct beschikbare kasoverschotten binnen de Groep, de uitgifte van korte termijn papier van het commercial paper programma, gebruik van

bestaande kredietfaciliteiten en/of gebruik van haar bestaande Euro Medium Term Notes programma.

Resultatenrekening

Het bedrijfsresultaat 2017 bedroeg € 4.489 miljoen. De omzet steeg met € 24 miljoen, gedeeltelijk gecompenseerd door de daling in geproduceerde vast activa (-€ 17 miljoen) en de daling in bestellingen in uitvoering (-€ 7 miljoen). De niet-recurrente bedrijfsopbrengsten van 2017 en 2016 (2017: € 8 miljoen en 2016: € 10 miljoen) hebben betrekking op geboekte opbrengsten met betrekking tot het compensatiemechanisme voor statutaire gepensioneerden, voorzien in de overdracht van de verplichtingen van het wettelijk pensioenfonds aan de Belgische Staat in 2003.

De bedrijfskosten daalden met € 218 miljoen tot € 4.068 miljoen. De niet-recurrente bedrijfskosten daalden met € 275 miljoen gedeeltelijk gecompenseerd door een stijging van de afschrijvingen (+ € 59 miljoen) en andere bedrijfskosten (+ € 18 miljoen).

De daling van de niet-recurrente bedrijfskosten wordt voornamelijk veroorzaakt door het

vrijwillige vervroegd vertrek plan en de collectieve arbeidsovereenkomst voor dewelke de kost werd erkend in 2016.

Bijgevolg steeg het bedrijfsresultaat met € 215 miljoen tot € 421 miljoen.

Het netto financieel resultaat daalde met € 245 miljoen tot € 53 miljoen ten gevolge van lagere ontvangen dividenden, gedeeltelijk gecompenseerd door lagere intrestlasten.

Het resultaat voor belastingen bedroeg in 2017 € 475 miljoen (vs. € 504 miljoen in 2016).

De belastingen stegen met € 115 miljoen tot € 141 miljoen aangezien 2016 profiteerde van een hogere belastingaftrek.

De winst van het boekjaar voor winstbestemming bedraagt € 335 miljoen in vergelijking met € 479 miljoen in 2016.

Bestemming van de winst

Wij stellen u de volgende winstbestemming voor (in €):

		2017
Te bestemmen winst van het boekjaar	+	334.766.320 EUR
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	+	304.501.233 EUR
Te bestemmen winst	=	639.267.553 EUR
Onttrekking aan het eigen vermogen	+	3.708.700 EUR
Toevoeging aan het eigen vermogen	-	1.289.844 EUR
Uit te keren winst (vergoeding van het kapitaal)	-	487.730.988 EUR
Andere rechthebbenden (personeel)	-	23.725.183 EUR
Over te dragen winst	=	130.230.238 EUR

Op 8 december 2017 werd een interim dividend van € 161,4 miljoen uitgekeerd.

Rechten en verplichtingen buiten balans

Proximus heeft het recht op uitgifte van Commercial Papers voor een totaal van € 1.000 miljoen, waarvan € 163,5 miljoen was uitgegeven eind 2017 en het recht op uitgifte van Euro

Medium Term Notes voor een totaal van € 3.500 miljoen, waarvan € 2.254,8 miljoen was uitgegeven eind 2017.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

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

De Groep hanteert een risicofilosofie die gericht is op maximaal commercieel succes en waarde voor de aandeelhouder door risico en verloning gericht op elkaar af te stemmen. Een doelmatig risicobeheer is cruciaal om onze doelstellingen te verwezenlijken. We doen niet alleen aan risicobeheer om de activa en de financiële slagkracht van de Groep te beschermen, maar ook om de reputatie van Proximus te vrijwaren. Een gestructureerd proces inzake risicobeheer biedt

het management de mogelijkheid om op een gecontroleerde wijze risico's te nemen. De doelstellingen en het beleid inzake financieel risicobeheer worden beschreven in toelichting 33 van de geconsolideerde jaarrekening, die te vinden is op de website van Proximus. De risico's in verband met belangrijke lopende vorderingen en rechtsprocedures worden beschreven in toelichting 35 van deze geconsolideerde jaarrekening. De ondernemingsrisico's en de risico's m.b.t. de financiële rapportering worden hieronder in detail beschreven, samen met de bijbehorende maatregelen inzake risicobeheer en -controle. Bemerkt dat dit niet bedoeld is als een exhaustieve analyse van alle potentiële risico's waarmee Proximus geconfronteerd kan worden.

Bedrijfsrisico's

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

en door risicobeperkingsstrategieën te ontwikkelen in lijn met zijn risicotolerantie.

Het ERM-beleid van de Groep werd in 2017 herzien en in overeenstemming gebracht met de marktpraktijken. Deze risico-inschatting en -evaluatie maken integraal deel uit van de jaarlijkse strategische planningscyclus van Proximus. Alle relevante risico's en opportuniteiten worden gerangschikt volgens prioriteit, gemeten naar impact en waarschijnlijkheid, rekening houdend met kwalitatieve en/of kwantitatieve aspecten. Deze bottom-up benadering voor het inventariseren en evalueren van risico's wordt ondersteund door een zelfevaluatietemplate en valideringssessies. Het eruit voortvloeiende

rapport over de belangrijkste risico's en onzekerheden wordt dan geëvalueerd door het Executief Comité, de Gedelegeerd Bestuurder en het Audit- en Toezichtscomité. De belangrijkste bevindingen worden meegedeeld aan de Raad van Bestuur. Van de risico's die tijdens de ERM-oefening van 2017 werden geïdentificeerd kregen de volgende risicocategorieën prioriteit (in deze volgorde):

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

Concurrentiële dynamiek van de markt

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

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

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

Dankzij zijn langetermijnstrategie en volgehouden netwerkinvesteringen (glasvezel, VDSL/vectoring, 4G/4G+) is Proximus zijn multiplayaanbod blijven verbeteren door meer klanten naar de recentste technologieën over te schakelen, leider te blijven in mobiele innovatie, de klantenservice structureel te verbeteren, partnerschappen te sluiten met content aanbieders en OTT-spelers voor een ruim en divers content aanbod (sport, Netflix, gezinnen en kinderen, bv. de deal met Studio 100), een omnichannelstrategie te ontwikkelen en de digitale klantinterfaces te verbeteren. Proximus heeft een gunstige, stevige concurrentiepositie

opgebouwd die het bedrijf meer hefboomen oplevert dan prijs alleen, en het risico van klantenverloop en prijsverstoringen vermindert.

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

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

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

Ook hier wil Proximus op de toenemende concurrentie antwoord bieden door zijn convergentiestrategie (met spraak, data en IT) verder te versterken en daarbij zijn ongeëvenaarde verkoopkracht, zijn brede gamma en expertise als troeven uit te spelen. Inspelen op de behoeften van bedrijfsklanten met oplossingen die onze core assets combineren met innovatie zoals IoT, de Cloud, beveiliging en big data, zal waardeverlies helpen vermijden. De overnames van Davinsi Labs (cybersecurity) en Unbrace (ontwikkeling van apps) zullen onze expertise in deze groeidomeinen versterken.

Evolutie van het businessmodel en de servicing

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

Proximus zal zich ook verder positioneren als slimme aggregator.

Wat de supersnelle glasvezelconnectiviteit betreft, volgt Proximus een lokale marketingaanpak waarbij verkoopkrachten,

technische medewerkers en lokale partners hun krachten bundelen voor de uitrol van glasvezel.

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

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

Klantenervaring

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

- de snelle evolutie van de marktverwachtingen
- de omvang en de complexiteit van het gamma van producten en diensten
- de complexiteit van de processen en legacy-IT-systemen

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

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

- erover waken dat producten en diensten reeds vóór de lancering afgestemd worden op de verwachtingen van de klant
- de gebruikerstevredenheid over producten en diensten maximaliseren met als focus de ervaring binnenshuis en op kantoor
- interacties met de klant (opnieuw) vormgeven en daarbij een gepersonaliseerde, moeiteloze interactie met Proximus vooropstellen
- een permanente dialoog voeren met onze klanten die uitmondt in een werkelijk klantgerichte aanpak
- snel reageren wanneer voor de klant iets de verkeerde richting uitgaat

Enkele van onze verwezenlijkingen in 2017:

- grootschalige upgrading van onze klanten naar de recentste technologie
- 'Happy House'-bezoeken voor een optimale ervaring binnenshuis
- vangnetten voor risicoklanten via 360° transversale teams

- upgrade van de MyProximus-app en nieuwe Home Optimizer-app
- servicingcampagne 'Alles voor uw smartphone'

Flexibiliteit inzake HR-kosten

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

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

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

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

In dit digitale tijdperk kunnen kenniswerkers een voordeel vormen op de concurrentie als ze de

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

In 2017 verliet een nieuwe golf van medewerkers het bedrijf in toepassing van het vrijwillig plan voor verlof voorafgaand aan het pensioen dat in 2016 met de vakbonden werd overeengekomen. Toch blijft de goedkeuring van de vakbonden nodig voor nieuwe maatregelen die de wendbaarheid in het bedrijf verhogen. De onderhandelingen met de vakbonden zijn bedoeld om het bestaande sociale model te vereenvoudigen, de functionele en geografische mobiliteit binnen de organisatie te verbeteren en de inzetbaarheid van de medewerkers te verhogen.

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

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

Vaardigheden en motivatie van de medewerkers

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

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

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

Operationele risico's

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

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

Hierna overlopen wij de belangrijkste voorbeelden van operationele risicofactoren:

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

Bedrijfscontinuïteit

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

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

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

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

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

Proximus volgt van nabij de 'best practices'-richtlijnen van het Business Continuity Institute (BCI). Het voorbereidingsniveau (relevante KPI's en scorecards) wordt elk jaar aan het Audit- en Toezichtsc comité voorgelegd.

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

Klassieke netwerkinfrastructuur

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

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

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

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

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

Cyberbeveiliging

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

en integriteit van de gegevens van Proximus en zijn klanten bedreigd.

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

Sourcing en supply chain

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

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

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

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

Gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer

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

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

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

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

- Er werd een Data Protection Officer (DPO) aangesteld voor Proximus (en zijn filialen) die rapporteert aan het Executief Comité en het Audit- en Toezichtsc comité en die verantwoordelijk is voor de naleving van de privacy en de toepassing

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

Risk Management & Compliance Committee

In 2017 kwam het Risk Management & Compliance Committee (RMC) viermaal bijeen. De genomen beslissingen werden gerapporteerd aan het Executief Comité en het Audit- en Toezichtscomité. De vergaderingen van het RMC behandelen dossiers waarin beslissingen moeten worden genomen door een juist evenwicht te vinden tussen risico's en kosten rekening houdend met welke risico's de Groep bereid is te nemen.

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

De doelstellingen het RMC:

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

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

Interne Audit

Conform de Europese vereisten inzake best practices maakt de interne auditfunctie van Proximus deel uit van het systeem voor intern risicobeheer en controle en biedt ze het Audit- en Toezichtscomité de garantie dat alle segmenten/units/entiteiten en processen van de Proximus Groep in orde zijn. Interne Audit biedt zowel het Audit- en Toezichtscomité als de Raad van Bestuur van Proximus analyses, evaluaties, aanbevelingen, advies en informatie.

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

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

3. Conformiteit met de wet, regelgeving en policy's
4. Betrouwbaarheid en correctheid van de verschaft informatie

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

Risico's m.b.t. financiële rapportering

In het domein van de financiële rapportering zijn de belangrijkste risico's, naast de algemene ondernemingsrisico's die ook een impact hebben op de financiële rapportering (bv. personeel),

onder meer: nieuwe transacties en evoluerende boekhoudnormen, wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving en de procedure voor het afsluiten van de financiële staten.

Nieuwe transacties en evoluerende boekhoudnormen

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

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

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

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

Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving

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

Het fiscaal departement volgt mogelijke veranderingen in de fiscale wet- en regelgeving, en interpretaties van bestaande fiscale wetten door de fiscus, voortdurend op. Op basis van wetgeving, doctrine, rechtspraak, politieke verklaringen, beschikbare wetsontwerpen, enz. wordt een financiële en operationele impactanalyse uitgevoerd. Het resultaat van de analyse wordt weerspiegeld in de overeenkomstige financiële staten in lijn met het toepasselijk kader.

Procedure voor het afsluiten van financiële staten

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

Voor de procedure m.b.t. het afsluiten van de financiële staten van Proximus werden duidelijke taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Tijdens de procedures voor de maandelijkse, driemaandelijkse, halfjaarlijkse en jaarlijkse afsluiting van de rekeningen worden de verschillende stappen voortdurend gemonitord. Daarnaast worden nog verschillende controles uitgevoerd om te waken over de kwaliteit en de conformiteit met de interne en externe vereisten en richtlijnen.

Voor Proximus en zijn belangrijkste filialen wordt een heel gedetailleerde kalender voor de afsluitingen opgemaakt, met een gedetailleerd overzicht van de divisieoverschrijdende voorbereidende vergaderingen, de deadlines voor het afsluiten van specifieke procedures, de exacte datum en het uur wanneer IT-subsystemen

worden vergrendeld, de valideringsvergaderingen en de vereiste elementen voor de rapportering.

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

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

Gebeurtenissen na balans datum

Er zijn geen belangrijke gebeurtenissen die plaats vonden na 31 december 2017 die niet in de jaarrekening werden opgenomen.

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

Gebeurtenissen welke een belangrijke impact kunnen hebben op de ontwikkeling van Proximus worden opgenomen onder de sectie 'Belangrijkste risico's en Onzekerheden'.

Evolutie in de research & development-activiteiten

In 2017 zette Proximus zijn RD&I-activiteiten (Research, Development & Innovation) voort, lanceerde het een aantal nieuwe studies en introduceerde het nieuwe technologieën en diensten in tal van domeinen, in veel gevallen met andere innovatieve spelers. Proximus volgt zowel de belangrijkste trends in innovatie en venturing

die verband houden met technologie als de resultaten van standaardisering en sectorale policy's op de voet. Daarnaast voedt Proximus ook permanent diverse innovatieprogramma's met relevante elementen die passen binnen het beoogde hoofdstuk van de bedrijfsstrategie van Proximus op lange termijn: de toekomst bouwen.

De toekomst bouwen

Het netwerk van de toekomst

Glasvezel

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

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

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

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

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

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

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

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

Technologieën van de volgende generatie op koper

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

Daardoor heeft Proximus nu het grootste vactoringebied ter wereld. De voorbije drie jaar

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

Uitrol van 4,5G

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

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

VoLTE

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

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

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

5G

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

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

Relevante innovatie

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

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

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

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

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

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

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

Proximus investeert continu in nieuwe producten met uiteenlopende toepassingsmogelijkheden. De succes ingrediënten blijven klantgerichtheid door al van in de ontwerpfase experts uit de sector in te schakelen, hergebruik van onze bestaande modulaire infrastructuur (platformen, sensoren, ...) en de bereidheid om onze infrastructuur open te stellen voor partners, die van ons ecosysteem (van bijna 200 partners) kunnen gebruikmaken.

Het LoRaWAN®-netwerk

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

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

LoRaWAN® in actie

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

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

Waarde van de gegevens - artificiële intelligentie

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

start-ups (bijvoorbeeld voor het implementeren van NLP-modellen in het Nederlands).

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

Proximus Enabling Company (EnCo)

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

NxtPort, een digitaal dataplatform voor de Antwerpse havengemeenschap

In januari 2017 lanceerde de Antwerpse havengemeenschap zijn dataplatform NxtPort. Dit garandeert dat de Antwerpse haven klaar is voor een wereld waarin elk voorwerp en elk proces intelligent kunnen worden gemaakt en data in real time kunnen worden omgezet in relevante inzichten die tot betere beslissingen leiden.

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

Het NxtPort-platform maakt het mogelijk een levendig ecosysteem voor bedrijven, ontwikkelaars en IT-spelers te integreren. Proximus kon digitale infrastructuur, waaronder zijn IoT-sensoren, sms-diensten en mobiliteitsgegevens, en nieuwe oplossingen leveren. Op die manier bouwt Proximus niet enkel een platform met zijn partners, maar laat het andere bedrijven ook toe het digitale transformatietraject van de Antwerpse haven te verrijken.

Een van de eerste commerciële API-diensten op EnCo is gebaseerd op sms. Senso2me, een bedrijf dat veilige en eenvoudige technologische zorgoplossingen voor zelfstandig en begeleid wonen levert, heeft een systeem ontworpen om zorgverstrekkers en familieleden via sms te verwittigen zodra zich iets ongewoons voordoet.

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

Security, een cruciaal domein voor Proximus

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

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

itsme

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

Slimme mobiliteit

Be-Mobile

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

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

Telindus in Luxembourg

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

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

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

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

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

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

Connect my car

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

ConnectMy.car is een geïntegreerd systeem op basis van een eenvoudig in te pluggen toestel, dat in real time nuttige data verzamelt zoals

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

Sterke partnerschappen en ecosystemen zoeken en koesteren

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

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

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

Strategische overnames

Davinsi Labs, een cybersecuritybedrijf

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

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

Partnerschappen en ecosystemen

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

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

Nieuwe aandeelhouder van Co.Station

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

Proximus werkt sinds september 2016 in de context van Co.Station met een aantal externe

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

B-Hive

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

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

Call-for-Innovation

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

producten en diensten te cocreëren voor onze klanten. Er werden twee oproepen gelanceerd:

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

Samenwerking met universiteiten

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

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

Samenwerkingsovereenkomst met de Universiteit Gent

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

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

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

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

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

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

Verklaring inzake deugdelijk bestuur

Het bestuursmodel van Proximus

Als naamloze vennootschap van publiek recht is Proximus onderworpen aan de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven ('de wet van 1991'). Proximus is ook onderworpen aan het Wetboek van Vennootschappen en aan de Belgische Corporate Governance Code 2009, voor zover de wet van 1991 er niet uitdrukkelijk van afwijkt.

De belangrijkste kenmerken van het bestuursmodel van Proximus zijn:

- een Raad van Bestuur die het algemeen beleid en de strategie van Proximus vastlegt en toezicht houdt op het operationele management;
- een Audit- en Toezichtscomité, een Benoemings- en Bezoldigingscomité en een Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling opgericht door de Raad van Bestuur binnen zijn structuur;

- een Gedelegeerd Bestuurder, die de hoogste verantwoordelijkheid draagt voor het operationele management, met inbegrip van, maar niet beperkt tot het dagelijks bestuur;
- een Executief Comité, dat de Gedelegeerd Bestuurder bijstaat in de uitoefening van haar bevoegdheden.

Op 16 december 2015 werd een nieuwe wet goedgekeurd om de wet van 1991 te moderniseren en zo een gelijk speelveld met concurrerende bedrijven te creëren door de corporate governance af te stemmen op de gewone regels voor beursgenoteerde bedrijven in België en door het kader te definiëren waarbinnen de overheid haar participatie tot minder dan 50% kan terugbrengen. Op de Algemene Vergadering van 20 april 2016 werden een aantal veranderingen aan de statuten aangebracht om de wijzigingen aan de wet van 1991 erin op te nemen en om de corporate governance van de onderneming te verbeteren.

Aanduiding van de toepasselijke Corporate Governance Code 2009

Proximus duidt de Belgische Corporate Governance Code 2009 als toepasselijke Code aan (www.corporategovernancecommittee.be).

Afwijking van de Belgische Corporate Governance Code 2009

Proximus voldoet aan de Belgische Corporate Governance Code 2009, met uitzondering van twee afwijkingen die werden opgelegd door de vorige versie van de wet van 1991. Deze afwijkingen zullen ophouden te bestaan na het einde van het mandaat van de laatste bestuurder benoemd door de Belgische Staat.

De Belgische Corporate Governance Code 2009 bepaalt dat het mandaat van een bestuurder maximum vier jaar mag zijn. De mandaten van de bestuurders die in het verleden werden benoemd door de Belgische Staat verstrijken echter na zes jaar, zoals voorgeschreven door voormalig artikel

18, paragraaf 3, van de wet van 1991. Sinds 2016 worden alle bestuurder benoemd voor een termijn van vier jaar.

In afwijking van de Belgische Corporate Governance Code 2009 die bepaalt dat de Raad van Bestuur de Voorzitter aanstelt, werd de huidige Voorzitter benoemd door de Belgische Staat bij in ministerraad overlegd Koninklijk Besluit, overeenkomstig voormalig artikel 18, paragraaf 5, van de wet van 1991. De volgende Voorzitter zal worden benoemd door de Raad van Bestuur.

Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen

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

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

Het systeem van interne controle van Proximus wordt gekenmerkt door een organisatie met

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

Proximus beschouwt het tijdig verstrekken van volledige, betrouwbare en relevante financiële informatie in overeenstemming met IFRS en met andere Belgische verslaggevingsvereisten aan al zijn interne en externe belanghebbenden als een essentieel element van beleid en deugdelijk

bestuur. Daarom heeft Proximus zijn interne controle en risicobeheerssystemen over zijn

financiële verslaggeving zodanig georganiseerd dat hieraan wordt voldaan.

De controleomgeving

De organisatie van de interne controle

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

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

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

Het Audit- en Toezichtscomité vergadert minstens eenmaal per kwartaal.

Ethiek

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

De Code "Onze manier van verantwoord ondernemen", beschikbaar op

www.proximus.com, legt de bovenvermelde principes uit en heeft als bedoeling iedere werknemer te inspireren in zijn of haar dagelijks gedrag en houdingen. Het ethisch gedrag is niet beperkt tot de tekst van de Code. De Code is een samenvatting van de hoofdprincipes en is dus niet exhaustief.

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

Reglementen en procedures

De principes en de regels in de Code "Onze manier van verantwoord ondernemen" zijn in verschillende interne reglementen en procedures verder uitgewerkt. Deze groepsreglementen en -procedures zijn beschikbaar op het Proximus intranet. Ieder reglement wordt door een verantwoordelijke op regelmatige basis herbekeken en aangepast indien nodig. Op regelmatige tijdstippen en in geval van

aanpassingen wordt hierover op gepaste wijze gecommuniceerd.

Op het vlak van de financiële rapportering zijn algemene en meer gedetailleerde boekhoudprincipes, -richtlijnen en -instructies samengebracht in accounting manuals en andere referentiedocumenten, die alle beschikbaar zijn op het Proximus intranet. Bovendien organiseert het

departement Corporate Accounting regelmatig boekhoudkundige seminars, met de bedoeling medewerkers uit financiële en niet-financiële

departementen op de hoogte te houden van boekhoudkundige reglementen en procedures.

Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Dat bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk bepaald zijn doorheen de hele organisatie, komt het interne controlesysteem van Proximus ten goede. Iedere business unit, divisie en departement heeft haar visie, missie en verantwoordelijkheden. Op individueel vlak heeft elke werknemer een duidelijke taakomschrijving en objectieven.

De voornaamste rol van de Finance divisie bestaat erin de andere divisies en filialen te steunen door hen accurate, betrouwbare en tijdige financiële informatie te bezorgen (met het oog op het nemen van beslissingen), de rendabiliteit op te volgen en op een efficiënte manier de financiële diensten te beheren.

De accounting teams van het Corporate Accounting departement zijn boekhoudkundig verantwoordelijk voor het moederbedrijf Proximus en voor de grote Belgische dochterondernemingen. Zij geven ook ondersteuning aan de andere dochterondernemingen. Voor deze gecentraliseerde ondersteuning is de organisatie opgesplitst volgens de belangrijkste (financiële) processen. Deze processen omvatten

investeringen en activa, voorraden, werken in uitvoering en omzeterkenning, financieel boekhouden, bedrijfsuitgaven, voorzieningen en juridische geschillen, personeelskosten, voordelen na actieve dienst en belastingen. De gecentraliseerde ondersteuning, opgebouwd rond specifieke processen en IFRS standaarden, laat toe een diepgaande accounting expertise op te bouwen en draagt op die manier bij tot de naleving van de richtlijnen van de Groep.

De consolidatie van de verschillende legale entiteiten in de geconsolideerde financiële rapporteringen van de Proximus Group wordt centraal gerealiseerd. Het consolidatiedepartement bepaalt en verdeelt de informatie over de implementatie van boekhoudkundige standaarden, procedures, principes en regels. Het volgt de regelgeving op, zodat dat de financiële verslaggeving in lijn blijft met IFRS zoals aangenomen door de Europese Unie. De maandelijkse consolidatie-instructies bepalen niet alleen de financiële informatie die nodig is voor de externe rapportering, maar bevatten eveneens gedetailleerde deadlines en aandachtspunten (zoals complexe problemen of nieuwe interne richtlijnen).

Bekwaamheden en ervaring

Proximus hecht veel belang aan haar personeelsbeleid. Niet alleen zijn er voldoende mensen nodig, zij moeten ook de juiste skills en ervaring hebben. Met deze vereisten wordt al rekening gehouden tijdens het aanwervingsproces, en ook nadien in de coaching en opleidingsactiviteiten die georganiseerd worden door de Proximus Corporate University.

Op het vlak van de financiële rapportering werd er een specifieke opleidingscyclus uitgewerkt, waaraan junior en senior personeelsleden verplicht deelnemen. Deze seminars, intern en

extern georganiseerd, bestrijken niet alleen het domein van IFRS, maar ook de lokale wetgeving en normen op het gebied van boekhouding, belastingen en vennootschapswetgeving. Bovendien wordt de kennis en ervaring up to date gehouden en verder uitgebreid in meer specifieke domeinen (omzeterkenning, pensioenadministratie, financiële producten, enz.) door het bijwonen van seminars en zelfstudie. Daarnaast nemen de werknemers ook deel aan algemene opleidingen en informatiesessies over de nieuwe producten en diensten van Proximus.

Risicoanalyse

De risicoanalyse werd uitvoerig besproken vanaf punt « Belangrijkste risico's en Onzekerheden ».

Risico beperkende factoren en controlemaatregelen

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

Informatie en communicatie

Financiële IT-rapporteringssystemen

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

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

Effectieve interne communicatie

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

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

Rapportering en validering van de financiële resultaten

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

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

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

Toezicht en monitoring van de interne controle

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

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

specifieke boekhoudmethodes na. Zij analyseert de belangrijkste geschillen en risico's waarmee de Groep geconfronteerd wordt, zorgt voor de opvolging van aanbevelingen gedaan door de Interne Audit, en bespreekt regelmatig de naleving binnen de Groep van de Gedragscode en de Dealing Code.

- Alle legale entiteiten van de Proximus Groep, met uitzondering van enkele kleine buitenlandse filialen, zijn het voorwerp van een externe audit. In het algemeen omvat deze audit een evaluatie van de interne controle en leidt ze tot een opinie over de statutaire jaarrekeningen en over de (halfjaarlijkse en jaarlijkse) cijfers die voor de consolidatie aan Proximus gerapporteerd worden. Indien de externe audit een zwakte aan het licht brengt of van mening is dat de interne controle kan worden verbeterd, dan worden aanbevelingen gemaakt aan het management. Deze aanbevelingen, het daaraan gerelateerde actieplan en de implementatiestatus worden minstens jaarlijks gerapporteerd aan het Audit- en Toezichtscomité.

Samenstelling en werking van de bestuursorganen en hun comités

Raad van Bestuur

Vóór de wijziging van de wet van 1991 door de wet van 16 december 2015 was de Raad van Bestuur verplicht samengesteld uit:

- Bestuurders rechtstreeks bij Koninklijk Besluit benoemd door de Belgische Staat pro rata het aandelenbezit.
- Bestuurders bij afzonderlijke stemming benoemd door de andere aandeelhouders voor de overige bestuursmandaten.
- De Raad van Bestuur was samengesteld uit maximaal zestien leden, met inbegrip van de Gedelegeerd Bestuurder.

Sinds de gewijzigde wet van 1991 en de wijzigingen aan de statuten in april 2016 gelden de volgende principes:

- Alle bestuurders worden nu benoemd door de Algemene Vergadering met een meerderheid van 50% + één stem en worden voorgedragen door de Raad van Bestuur op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité.
- Elke aandeelhouder die minstens 25% van de aandelen bezit, heeft het recht om bestuurders voor te dragen pro rata het aandelenbezit.
- Alle bestuurders met uitzondering van de Gedelegeerd Bestuurder en de bestuurders benoemd met toepassing van voornoemd voordrachtsrecht zijn onafhankelijk. In ieder geval moeten drie bestuurders onafhankelijk zijn in de zin van artikel 526ter van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en van

de Belgische Corporate Governance Code.

- De Raad van Bestuur is samengesteld uit maximaal veertien leden.
- De bestuurders worden benoemd voor een maximale termijn van vier jaar. De mandaten zijn hernieuwbaar maar voor onafhankelijke bestuurders geldt een totale maximale termijn van twaalf jaar.

De gewijzigde wet van 1991 heeft geen impact op de lopende mandaten.

Vandaag telt de Raad van Bestuur veertien leden. Zeven bestuurders werden benoemd door de Belgische Staat overeenkomstig de vorige versie van de wet van 1991. Hun mandaten verstrijken op het einde van hun termijn, tenzij ze eerder zouden beëindigd worden door de Algemene Vergadering. De zeven andere bestuurders zijn onafhankelijk overeenkomstig artikel 526ter van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en de Belgische Corporate Governance Code.

Proximus is trots op de aanzienlijke vrouwelijke vertegenwoordiging in de Raad van Bestuur. Deze samenstelling en de elkaar aanvullende expertise en competenties van alle bestuurders creëert een dynamiek die het bestuur van de onderneming ten goede komt.

Samenstelling van de Raad van Bestuur:

Op 19 april 2017 werd de heer Pierre Demuelenaere herbenoemd als onafhankelijke bestuurder voor een nieuw mandaat van vier jaar.

Leden van de Raad van Bestuur benoemd door de Belgische Staat onder de vorige versie van de Wet van 1991:

Naam	Leeftijd	Functie	Van tot
Stefaan De Clerck	66	Voorzitter	2013 – 2019
Dominique Leroy	53	Gedelegeerd bestuurder	2014 – 2020
Karel De Gucht	64	Bestuurder	2015 – 2021
Martine Durez	67	Bestuurder	1994 – 2019
Laurent Levaux	62	Bestuurder	2013 - 2019
Isabelle Santens	58	Bestuurder	2013 - 2019
Paul Van de Perre	65	Bestuurder	1994 - 2019

Leden van de Raad van Bestuur benoemd door de Algemene Vergadering van aandeelhouders:

Naam	Leeftijd	Functie	Van tot
Pierre Demuelenaere	59	Onafhankelijk bestuurder	2011 - 2021
Guido J.M. Demuynck	67	Onafhankelijk bestuurder	2007 - 2019
Martin De Prycker	63	Onafhankelijk bestuurder	2015 - 2019
Tanuja Randery	51	Onafhankelijk bestuurder	2016 - 2020
Agnès Touraine	63	Onafhankelijk bestuurder	2014 - 2018
Catherine Vandendorre	47	Onafhankelijk bestuurder	2014 - 2018
Luc Van den hove	58	Onafhankelijk bestuurder	2016 - 2020

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 strategisch lange termijnplan te bespreken en 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 van Proximus 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 een 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-hoc comités 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, bereiden deze belangrijke beslissingen voor.

In februari 2014 heeft de Raad van bestuur een ruimere interpretatie gegeven aan de notie "belangenconflict". Naast de wettelijke clausules die van toepassing zijn op Proximus, stipuleren de extralegale bepalingen die zijn opgenomen in het Charter van de Raad van bestuur dat bestuurders zich ertoe verbinden om elke zweem van belangenconflict te vermijden door onder meer, maar niet limitatief:

- geen enkele functie, opdracht of activiteit uit te oefenen in een privé- of openbare instelling die als belangrijke

- bedrijfsactiviteit met winstoogmerk telecommunicatiediensten of -producten levert in België of in gelijk welk land waarin Proximus minstens 5% van haar omzet realiseert;
- geen enkele functie, opdracht of activiteit uit te oefenen voor een rechtstreekse of

- onrechtstreekse concurrent van Proximus of van een van haar filialen;
- geen enkele partij in haar contractonderhandelingen met of gerechtelijke procedures tegen Proximus of een van haar filialen, bezoldigd of onbezoldigd, bij te staan.

Comités van de Raad van Bestuur

Proximus beschikt over een Audit- en Toezichtscomité, een Benoemings- en Bezoldigingscomité en een Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling.

De Raad van Bestuur heeft op haar vergadering van 22 september 2017 besloten om het Strategisch en Bedrijfsontwikkelingscomité te hernoemen en opnieuw te focussen vanaf 2018 in het "Transformatie- en Innovatiecomité".

De heren Guido J.M. Demuynck (Voorzitter), Stefaan De Clerck, Pierre Demuelenaere, Paul

Van de Perre en mevrouw Catherine Vandendorre zijn de leden van het Audit- en Toezichtscomité.

De heren Stefaan De Clerck (Voorzitter), Pierre Demuelenaere, Guido J.M. Demuynck, Martin De Prycker en mevrouw Martine Durez zijn de leden van het Benoemings- en Bezoldigingscomité.

De heren Stefaan De Clerck (Voorzitter), Karel De Gucht, Martin De Prycker, Luc Van den hove, mevrouw Tanuja Randery, mevrouw Agnès Touraine zijn de leden van het Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling.

Transacties met verbonden partijen

In zijn vergadering van 24 februari 2011 heeft de Raad van Bestuur een 'policy inzake transacties met verbonden partijen' aangenomen, aangepast in september 2016, die alle transacties of andere contractuele verhoudingen tussen de onderneming en de leden van de Raad van Bestuur regelt.

Proximus heeft contractuele relaties en levert eveneens telefonie-, internet-, digitale- en/of ICT-diensten aan diverse ondernemingen waarin de leden van de Raad een uitvoerend of niet-uitvoerend mandaat hebben. Deze transacties vinden plaats in het normale verloop van de bedrijfsactiviteiten en gebeuren aan marktconforme voorwaarden.

Evaluatie van de Raad van Bestuur

Eind 2016 startte de Raad van Bestuur, samen met Guberna, een externe evaluatie van de Raad. De leden van de Raad werden verzocht een uitgebreide vragenlijst te beantwoorden, en aansluitend was er een gesprek tussen Guberna en elk individueel lid van de Raad. Aan de bestuurders werd hun mening gevraagd over corporate governance bij Proximus, de werking van de Raad en van de comités. Guberna concludeerde in 2017 dat de beoordeling over het algemeen positief was en identificeerde als belangrijkste sterke punten een evenwichtige

samenstelling van de Raad, de hoge kwaliteit van de informatiestroom naar de Raad, een bestuurscultuur die de besluitvorming in het belang van de onderneming stimuleert en een uitstekend leiderschap door de Voorzitter van de Raad van Bestuur.

Als resultaat van de evaluatie beraadde de Raad van Bestuur zich over de rol van het 'Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling' en besloot dit vanaf 2018 te wijzigen in een 'Transformatie- en Innovatiecomité', een permanent comité van de

Raad van Bestuur, dat geselecteerde dossiers van diverse aard bespreekt die voorbereidende reflectie vereisen en moeten rijpen voordat ze ter beslissing aan de Raad worden voorgelegd. Dit comité zal worden bijeengeroepen op verzoek van de Voorzitter of de Raad wanneer het belang van de onderneming dit vereist.

Als een volgend actiepoint naar aanleiding van de evaluatie van de Raad, besloot de Raad van

Bestuur om de rapportering door de comités te versterken en de delegatie van de Raad van Bestuur aan de Gedelegeerd Bestuurder, die voor het laatst werd gepubliceerd in 2006, te herzien en bij te werken. De Raad besliste ook om bepaalde onderwerpen tijdens zijn vergaderingen in de loop van 2017 te bespreken, zoals concurrentieanalyse, innovatie, branding/marketing, investeringen en beoordeling van eerdere acquisities.

Executief Comité

De leden van het Executief Comité van Proximus zijn, naast mevrouw Dominique Leroy, Gedelegeerd Bestuurder, mevrouw Sandrine Dufour, de heren Dirk Lybaert, Geert Standaert, Renaud Tilmans, Jan Van Acoleyen, Bart Van Den Meersche en Guillaume Boutin.

De heer Phillip Vandervoort, Chief Consumer Market Officer, heeft de vennootschap verlaten op 1 maart 2017.

Proximus heeft die leden van het Executief Comité en van haar personeel aangeduid om een mandaat uit te oefenen in vennootschappen, groepen en organisaties waarin ze participaties heeft en waartoe ze bijdraagt aan de werking. Dergelijke mandaten worden onbezoldigd uitgevoerd. Een lijst van de betrokken personen is opgenomen in punt "Mandaten uitgeoefend in ondernemingen waarin Proximus participeert" van dit verslag.

Diversiteitsverklaring

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

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

Strategische oriëntatie betreffende diversiteit en inclusie

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

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

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

- Alle sollicitanten en medewerkers op dezelfde manier behandelen, uitsluitend op basis van relevante competenties en objectieve criteria.

- Een open en verwelkomende werkomgeving creëren die bijdragen van mensen met alle mogelijke achtergronden en ervaringen aanmoedigt.
- Een mindset van respect en openheid creëren in alle geledingen van de organisatie en alle medewerkers rechtvaardig en gelijk behandelen.
- Gedrag aannemen dat vrij is van elke vorm van racisme, onverdraagzaamheid, discriminatie, pesterij of elke omgangsvorm die de waardigheid van mannen en vrouwen op het werk kan aantasten.
- Diversiteit een plaats geven in alle aspecten van onze manier van zakendoen zonder enige vorm van onverdraagzaamheid.

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

Diversiteit en inclusie in ons management en onze personeelsgemeenschappen

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

Door evenwichtige, gemengde teams samen te stellen versterkt Proximus zijn innovatievermogen

en bevordert het zijn leercultuur, de tevredenheid van zijn medewerkers en hun creativiteit met het oog op de toekomstige uitdagingen van de digitale wereld.

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

- 43% van de Raad van Bestuur
- 25% van het Executief Comité

- 24% van de leden van het Leadership Team
- 32% van de volledige werknemerspopulatie

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

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

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

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

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

kunnen focussen op hun werk en zich gesteund en gemotiveerd voelen.

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

Diversiteit als onderdeel van de Gedragscode van Proximus

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

Succesvol ondernemen moet hand in hand gaan met eerlijk en ethisch gedrag. Elke medewerker speelt hierin een cruciale rol. Daarom hebben we de Gedragscode ingevoerd, die de cultuur en waarden van ons bedrijf vertegenwoordigt. Deze Gedragscode weerspiegelt de fundamentele principes en regels die aan de basis liggen van ons engagement om een maatschappelijk verantwoorde onderneming te zijn. De Gedragscode geldt voor iedereen: leden van de Raad van Bestuur, managers en alle medewerkers. Hoewel we de Gedragscode niet rechtstreeks aan onze businesspartners kunnen opleggen, proberen we altijd te werken met

partners die dezelfde ethische normen respecteren.

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

Mensenrechten

Mensen hebben het recht om met respect, zorg en waardigheid te worden behandeld. De ondernemingspraktijken van Proximus kunnen maar duurzaam zijn als we de basismensenrechten en de diversiteit van waarden en culturele en andere verschillen respecteren. Onze Gedragscode, waarden en gedragingen zijn geïnspireerd door fundamentele principes, zoals die van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens en het Kinderrechtenverdrag van de Verenigde Naties.

Werkvoorwaarden

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

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

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

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

Bezoldigingsverslag

Het verloningsbeleid van de leden van de Raad van Bestuur en van de leden van het Executief Comité is gebaseerd op de vigerende wetgeving, de Corporate Governance Code en de marktpraktijken en –tendensen. Ons bedrijf waakt erover om pertinente en transparante informatie

te geven over de principes en het niveau van de bezoldiging van haar leden van de Raad van Bestuur en van het Executief Comité, evenals een algemeen zicht op het verloningsbeleid van de Proximus Groep.

Verloning van de leden van de Raad van Bestuur

Verloning van de leden van de Raad van Bestuur

Het beginsel van continuïteit met het verleden wordt gehandhaafd. Het door de algemene vergadering van aandeelhouders 2004 vastgestelde beleid bleef van toepassing in 2017 en geen wezenlijke verandering van dit beleid is te verwachten voor de twee volgende jaren.

De Gedelegeerd Bestuurder, Mevr. Dominique Leroy, de enige executieve bestuurder, wordt niet verlonen voor de uitoefening van haar mandaat als lid van de Raad van Bestuur en van de Comités, noch van enig ander mandaat binnen de Raden van Bestuur van de filialen van de Groep.

Het verloningsbeleid van de niet-executieve leden bestuurders voorziet een jaarlijkse vaste vergoeding van 50.000 EUR voor de Voorzitter van de Raad van Bestuur en van 25.000 EUR voor de andere leden van de Raad van Bestuur. Alle leden van de Raad van Bestuur hebben recht op een zitpenning van 5000 EUR per bijgewoone vergadering van de Raad van Bestuur. Deze zitpenning wordt verdubbeld voor de Voorzitter. Ten slotte zijn er zitpenningen van 2500 EUR voorzien voor ieder lid per bijgewoone vergadering van een adviserend Comité van de Raad van Bestuur. Voor de Voorzitter van het respectievelijke adviserende

Comité worden deze zitpenningen verdubbeld. Deze bedragen blijven onveranderd sinds hun bepaling in 2004, ze zijn niet onderworpen aan de index.

De leden ontvangen ook 2000 EUR per jaar voor communicatiekosten. Voor de Voorzitter van de Raad van Bestuur worden de communicatiekosten eveneens verdubbeld.

Deze verloningen worden jaarlijks toegekend en pro rata temporis van de duur van het mandaat tijdens het betrokken jaar en worden semestrieel uitbetaald.

Voor het uitvoeren van hun Bestuurdersmandaat ontvangen de niet-executieve Bestuurders geen prestatiegebonden variabele verloning, zoals bonussen of aandelenopties. Zij ontvangen ook geen bijkomende pensioenplannen, noch enige groepsverzekering.

De Voorzitter van de Raad van Bestuur is ook Voorzitter van het Paritair Comité en van het Pensioenfonds. Mevrouw Catherine Vandenborre is lid van de Raad van Bestuur van het Pensioenfonds. Ze ontvangen geen vergoeding voor deze Bestuurdersmandaten.

Overzicht van de verloning van de leden van de Raad van Bestuur

Het totale bedrag van de verloningen toegekend in 2017 aan alle leden van de Raad van Bestuur, Voorzitter inbegrepen, beloopt 1.080.244 EUR bruto.

De bruto bedragen die hen in 2017 persoonlijk werden toegekend op basis van hun activiteiten en hun deelname aan de vergaderingen van de Raad

van Bestuur en de verschillende Comités, worden weergegeven in de onderstaande tabel.

Deze bedragen werden toegekend op basis van acht vergaderingen van de Raad van Bestuur, waarvan één buitengewone en bezoldigd, en elf vergaderingen van Comités.

Tabel 1: Activiteitenverslag en aanwezigheid op de vergaderingen van de Raad en de Comités:

Naam	Raad (totaal 8*)	ATC (totaal 5)	BBC (totaal 4)	SBOC (totaal 2)	Totale jaarlijkse bruto verloning **
Stefaan De Clerck	8/8	5/5	4/4	2/2	186.244 €
Dominique Leroy	8/8			2/2	0 €
Karel De Gucht	8/8			2/2	72.000 €
Pierre Demuelenaere	8/8	5/5	4/4		89.500 €
Guido Demuyck	8/8	5/5	4/4		102.000 €
Martin De Prycker	8/8		4/4	2/2	82.000 €
Martine Durez	8/8		4/4		77.000 €
Laurent Levaux	6/8				57.000 €
Tanuja Randery	7/8			2/2	67.000 €
Isabelle Santens	7/8				62.000 €
Agnès Touraine	7/8			2/2	67.000 €
Catherine Vandenborre	7/8	5/5			74.500 €
Luc Van den hove	7/8			1/2	64.500 €
Paul Van de Perre	8/8	5/5			79.500 €

ATC: Audit- en Toezichtcomité; BBC: Benoemings- en Bezoldigingscomité; SBOC: Strategie en Bedrijfsontwikkelingscomité

* Eén buitengewone, bezoldigde vergadering van de Raad

** Totale verloning:

- het betreffen bruto bedragen op jaarlijkse basis
- voor alle Bestuurders omvat dit bedrag het telecom voordeel
- voor de Voorzitter van de Raad, bevat dit bedrag eveneens het voordeel van alle aard met betrekking tot het gebruik van een bedrijfswagen

Beleid en principes inzake globale verloning

Onze onderneming heeft een innovatief verloningsbeleid uitgewerkt dat regelmatig wordt geëvalueerd en geüpdatet in nauwe samenwerking met universiteiten en externe fora omtrent human resources. Het beleid met betrekking tot de verloning van onze werknemers

komt tot stand in dialoog tussen de Raad van Bestuur alsook met de sociale partners.

Gezien de geschiedenis van onze onderneming als overheidsbedrijf zijn er in vergelijking met de privésector verschillen in dynamiek en structuur. Deze verschillen hebben een aanzienlijke invloed op de evolutie van het verloningsbeleid. Ons departement Human Resources heeft creatieve en flexibele programma's ontwikkeld om tegemoet te komen aan onze verplichtingen in verband met de statutaire tewerkstellingsstatus van een deel van het personeel. Tevens werden nieuwe elementen ingevoerd om het beleid voor statutaire en contractuele werknemers op elkaar af te stemmen.

Om onze ondernemingsdoelstellingen te realiseren in de sterk concurrentiële en snel evoluerende wereldwijde telecomsector, hebben we gekwalificeerde, getalenteerde en betrokken medewerkers nodig die nauw samenwerken in een sterke prestatiegedreven cultuur. Om deze cultuur aan te moedigen, is het cruciaal om over een marktaantrekkelijk en competitief globaal verloningsprogramma (Global Rewards Program) te beschikken, zowel voor de leden van het Executief Comité als voor de overige leden van het Top Management en voor alle personeelsleden van de onderneming.

De hoofddoelstellingen van ons Global Rewards Programma zijn:

- prestaties aanmoedigen die winstgroei op lange termijn genereren;
- “empowerment” stimuleren om de business strategie en de gewenste cultuur te versterken;

- een eerlijke en billijke verloning bieden voor (zowel statutaire als contractuele) werknemers, en competitief op de markt;
- herkennen en valoriseren van sterke prestaties en het bevorderen van de bedrijfswaarden en –cultuur;
- de verloning linken aan zowel individuele prestaties als het globale succes van onze onderneming;
- onze onderneming in staat stellen op alle niveaus talenten op de markt aan te trekken en te behouden;
- de behoeften en de verantwoordelijkheden van de werknemers en hun gezinnen verzoenen met die van de onderneming en de maatschappij als geheel.

Onze onderneming handhaaft en moderniseert ook krachtige instrumenten uit de overheidssector zoals voordelen voor een beter evenwicht tussen werk en privéleven (bv. de zorg voor een ziek kind, hospitalisatie e.d.) en sociale ondersteuning. Ons Work-Life-departement 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 hebben wij diverse prijzen gewonnen voor onze aanhoudende inspanningen om een evenwichtige werkomgeving te creëren voor ons personeel.

Het Global Rewards Program houdt dit doel en deze missie voor ogen en ondersteunt ze.

Verloning van het Executief Comité

Procedure aangaande de uitwerking van het verloningsbeleid en bepaling van het verloningsniveau van de leden van het Executief Comité

Zowel het verloningsbeleid van het Executief Comité als de individuele loonpakketten van de Gedelegeerd Bestuurder en van de overige leden van het Executief Comité worden vastgelegd door de Raad van Bestuur op basis van de door het Benoemings- en Bezoldigingscomité gemaakte aanbevelingen. De individuele loonpakketten

worden bepaald in functie van de individuele verantwoordelijkheden en competenties.

Het betreft een evenwichtig verloningsbeleid dat aantrekkelijke, marktcompetitieve verloning voorziet dat de belangen van het management met deze van de aandeelhouders op mekaar afstemt en dat beantwoordt aan de in België

geldende regels van de Corporate Governance. Onze onderneming wil bekwame leiders aantrekken en behouden voor haar Executief Comité. Ze belooft duidelijke rolmodellen die sterk presteren en die de bedrijfswaarden bevorderen.

Net zoals de rest van het top management van onze onderneming, kunnen de leden van het Executief Comité rekenen op specifieke verloningsprogramma's die focussen op de principes van onze strategie om goede prestaties van individuen en van de onderneming consequent te belonen. Een belangrijk deel van hun totale verloning is variabel, gebaseerd op veeleisende kwantitatieve en kwalitatieve prestatiecriteria aangedreven door onze bedrijfsobjectieven qua prestatie en groei. Op deze manier wil onze onderneming haar top management aanmoedigen om op lange termijn een duurzame, winstgevende groei te leveren, in lijn met onze Groepsstrategie en de verwachtingen van onze aandeelhouders.

De positionering van deze verloningspakketten wordt regelmatig nagekeken door de verloning van de leden van het Executief Comité te vergelijken met deze van de bedrijven van de BEL 20 (exclusief financiële sector) en van andere bedrijven uit de Europese telecommunicatie- en ICT-sector. Het doel van deze analyse bestaat erin dat de globale verloning voor ieder lid van het

Executief Comité billijk, eerlijk en conform de marktpraktijken blijft en in overeenstemming is met de evolutie van zijn/haar verantwoordelijkheden en de marktsituatie van de Proximus Groep qua grootte, omvang van de activiteiten en financiële resultaten.

Het huidig bezoldigingsbeleid voorziet geen specifieke contractuele terugvorderingsbepaling ten gunste van onze onderneming voor de variabele verloning toegekend aan de leden van het Executief Comité, de Gedelegeerd Bestuurder inbegrepen, op basis van onjuiste financiële informatie.

Om zichzelf van andere werkgevers te onderscheiden, willen wij een uitstekend totaalpakket bieden, dat niet alleen bestaat uit contant geld, maar ook uit talrijke andere voordelen.

Eén van de principes van ons verloningsbeleid ligt in een zekere mate van vrijheid, waarbij de leden van het top management, inbegrepen de Gedelegeerd Bestuurder en de overige leden van het Executief Comité, de betalingswijze van hun variabele verloning kunnen kiezen.

Alle in dit verslag opgenomen bedragen zijn bruto bedragen, exclusief de werkgeversbijdragen sociale zekerheid.

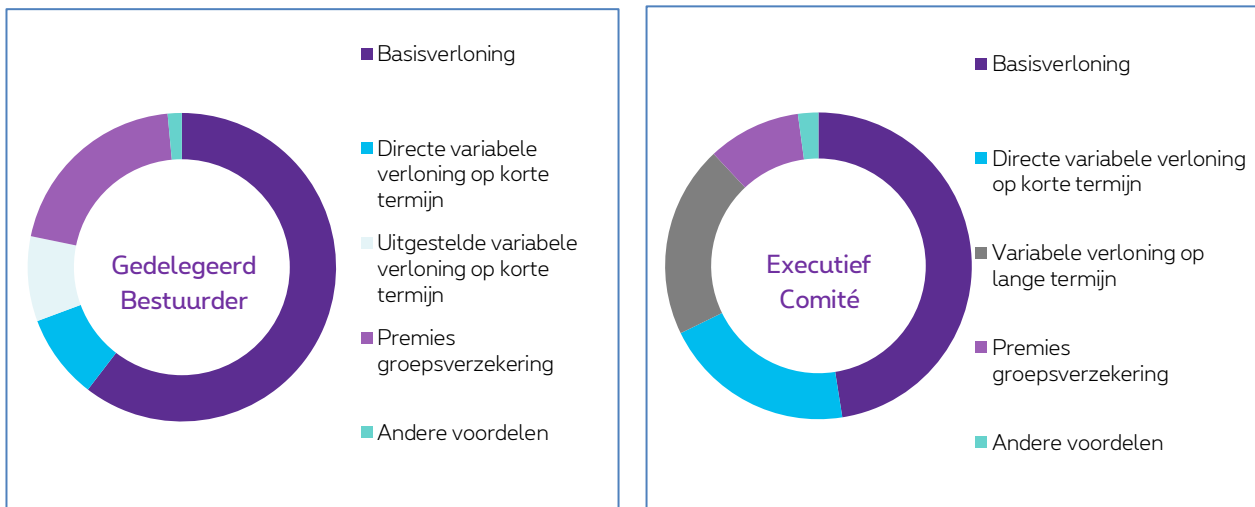
Structuur van de verloning van het Executief Comité

De verloning van de leden van het Executief Comité is als volgt samengesteld:

- Basisverloning
- Variabele verloning op korte termijn
- Variabele verloning op lange termijn
- Premies van de groepsverzekering en andere voordelen

De relatie tussen de verschillende verloningscomponenten van de Gedelegeerd Bestuurder en van de overige leden van het Executief Comité wordt geïllustreerd in de onderstaande grafieken. De grafieken tonen het effectieve en het relatieve belang van de verschillende componenten van de “on-target” verloning.

Relatief belang van de verschillende componenten van de on-target verloning vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid (eind 2017)



Zoals bepaald in haar overeenkomst, geniet de Gedelegeerd Bestuurder enkel een variabele verloning op korte termijn, welke wordt uitgespreid over drie jaren. De variabele verloning van de overige leden van het Executief Comité omvat een gedeelte op korte termijn en een gedeelte op lange termijn, waarvan de target bedragen identiek zijn en vastgelegd worden op basis van percentages van de basisverloning. Dit verloningsbeleid is dus volledig conform artikel 520 van het Belgische Wetboek van vennootschappen en van de Belgische Wet van 6 april 2010.

Naar aanleiding van een herziening van de organisatie van onze onderneming, uitgevoerd in 2014, en van resulterende significante veranderingen qua rollen en verantwoordelijkheden binnen het Executief Comité, heeft het Benoemings- en Bezoldigingscomité in 2015 een externe benchmark besteld om de positionering van de leden van het Executief Comité, de Gedelegeerd Bestuurder inbegrepen, te beoordelen op vlak van de verloning ten opzichte van zowel de BEL 20 bedrijven (uitgezonderd de financiële sector) als een korf van gelijkaardige bedrijven in de Europese Telecommunicatie- en ICT- sector.

Op basis van de resultaten van deze externe benchmark, heeft het Benoemings- en

Bezoldigingscomité aanbevelingen gemaakt aan de Raad van Bestuur met als doel de aantrekkelijkheid en competitiviteit van onze Groep te vrijwaren en de instandhouding te waarborgen. In september 2015 heeft de Raad van Bestuur consequent beslist om actie te ondernemen voor het op één lijn brengen van de variabele verloning van de leden van het Executief Comité met de marktmediaan praktijken.

Bijgevolg, sinds het prestatiejaar 2016 en na beslissing van de Raad van Bestuur, wordt de minimum target variabele verloning op korte en lange termijn voor de leden van het Executief Comité, uitgezonderd de Gedelegeerd Bestuurder, opgetrokken en gelijkgetrokken. De leden die dit minimum nog niet bereiken, hebben dus hun target variabele verloning op korte en lange termijn zien toenemen. Deze toename weerspiegelt zich in de variabele verloning die in 2017 werd toegekend aan de leden van het Executief Comité, andere dan de Gedelegeerd Bestuurder, voor het prestatiejaar 2016.

Behalve deze aanpassing van de variabele verloning van de overige leden van het Executief Comité, wordt geen andere wezenlijke wijziging aan het verloningsbeleid verwacht voor de twee volgende jaren.

Basisverloning

De basisverloning omvat het basisloon dat wordt verdiend in de functie van Gedelegeerd Bestuurder of lid van het Executief Comité voor het gerapporteerde jaar in dergelijke respectieve taken.

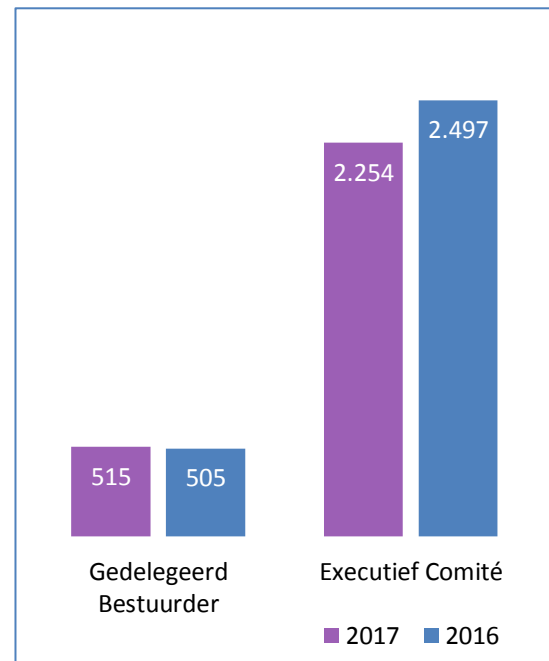
Ze wordt bepaald door de aard en de specificiteiten van de functie, wordt onafhankelijk van elk resultaat toegekend en is contractueel onderworpen aan de toe te passen index bij Proximus.

De basisverloning van de leden van het Executief Comité wordt regelmatig door het Benoemings- en Bezoldigingscomité herzien op basis van een grondige evaluatie van de prestaties en het potentieel aangegeven door de Gedelegeerd Bestuurder, alsook op basis van externe benchmark gegevens. De evolutie van de basisverloning hangt dus af van het competentieniveau van het lid van het Executief Comité, van zijn/haar voortdurende prestatieniveau, de evolutie van zijn/haar verantwoordelijkheden, evenals van de marktevolutie. Eventuele aanpassingen worden steeds ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

Wijzigingen in de cijfers van jaar tot jaar zijn het gevolg van enerzijds de bij Proximus toegepaste indexatie van 2% in juli 2017 en anderzijds het

gevolg van de wijzigingen in de samenstelling van het Executief Comité, zijnde de benoeming van een nieuwe Chief Human Resources Officer in 2016 en van een nieuwe Chief Consumer Market Officer eind augustus 2017.

Basisloon in KEUR vóór sociale werkgeversbijdragen



Variabele verloning op korte termijn

Componenten van de variabele verloning op korte termijn

Ons systeem voor variabele verloning op korte termijn is ontworpen om de strategie en de waarden van onze Groep te ondersteunen en om een managementcultuur gebaseerd op resultaten te versterken.

Ons bedrijf beschouwt nauwe samenwerking van alle werknemers inderdaad als zijnde een noodzaak, alle inspanningen moeten gericht zijn

op en gealigneerd zijn met het succes van de Groep.

Daarom hebben de Groepsresultaten enorme impact (voor 60%) op de variabele verloning op korte termijn van de leden van het Executief Comité, bovenop de individuele prestaties (voor 40%) en dit in lijn met de bedrijfswaarden.

Groepsprestaties - Key Performance Indicators (KPIs)

De variabele verloning wordt gedeeltelijk berekend - voor 60% - 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. Deze prestatie-indicatoren omvatten zowel financiële als niet-financiële indicatoren op het niveau van de Groep.

De Key Performance Indicators op het niveau van de Groep zijn als volgt:

- De operationele cashflow;
- Het aantal nieuwe klanten in de voice-, fix-, internet- en TV-activiteiten, alsook de daling van klantenverloop;
- De Simplification en Customer Experience, die onze vooruitgang meten versus onze ambitie in deze domeinen;
- De 'employee engagement index', die elk jaar het engagement, het strategische

afstemmen en de wendbaarheid van onze medewerkers meet t.o.v. de organisatie.

De resultaten van deze KPI's worden op regelmatige basis opgevolgd en gecommuniceerd. De operationele cashflow is gebaseerd op gerapporteerde financiële cijfers na audit welke worden aangepast om te komen tot 'onderliggende' financiële cijfers door afzondering van de incidentele items. De niet-financiële indicatoren worden gemeten door interne en externe bureaus gespecialiseerd in markt- en klantenonderzoek genomen maatregelen, waarvan de processen regelmatig worden geauditeerd.

Deze prestatie-indicatoren komen in aanmerking voor het finale Groepsresultaat volgens een vooraf bepaald gewicht per indicator.

Individuele prestaties

Bovenop het Groepsresultaat maakt de individuele prestatie deel uit van de jaarlijkse evaluatie door de Raad van Bestuur, uitgevoerd tijdens het eerste trimester volgend op het einde van het prestatiejaar, op basis van door het Benoemings- en Bezoldigingscomité uitgebrachte aanbevelingen, t.o.v. duidelijk te bereiken en vooraf gedefinieerde meetbare objectieven, en t.o.v. de bevordering van de waarden en de

cultuur van onze onderneming. De individuele prestaties komen voor 40% in rekening van de jaarlijkse variabele verloning op korte termijn. Naast de individuele differentiatie op vlak van talenten, prestaties en impact op de Groepsprestaties, waakt de Raad van Bestuur erover dat het totaal toegekende bedrag voor de individuele prestaties in overeenstemming is met de Groepsresultaten.

Toewijzing van de variabele verloning op korte termijn

De Gedelegeerd Bestuurder geniet een target variabele verloning op korte termijn ten belope van 150.000 EUR bruto, zijnde een bedrag dat onderworpen is aan de voor Proximus geldende index. Voor de overige leden van het Executief Comité, wordt de target variabele verloning op korte termijn uitgedrukt in een percentage van de jaarlijkse basisverloning.

Zoals hierboven uitgelegd, wordt de variabele verloning op korte termijn toegekend door de Raad van Bestuur op voorstel van het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Het aan de

Gedelegeerd Bestuurder en aan de overige leden van het Executief Comité effectief toegewezen bedrag varieert in functie van de Groepsresultaten evenals van de evaluatie van de individuele prestaties door de Raad van Bestuur.

Bij het 100% realiseren van de objectieven, ontvangt de Gedelegeerd Bestuurder of een ander lid van het Executief Comité, 100% van zijn target bedrag van de variabele verloning op korte termijn. In geval van uitstekende prestaties op het niveau van de onderneming en individueel kan de toegewezen variabele verloning op korte termijn

boven de 100% van het target bedrag gaan, met een plafond van 200%. In tegenstelling kan het dalen tot 0% in geval van zware onderprestatie.

Zoals bepaald in haar overeenkomst en zoals gedefinieerd in artikel 520ter van het Belgische Wetboek van Vennootschappen, wordt de variabele verloning op korte termijn van de Gedelegeerd Bestuurder thans gespreid over 3 jaar. Inderdaad, 50% van haar variabele verloning is gekoppeld aan prestatie-indicatoren van het boekjaar (=directe variabele verloning op korte termijn) terwijl de overige 50% zal worden uitgesteld: 25% heeft betrekking op prestatie-indicatoren aangaande een periode van 2 jaar en 25% heeft betrekking op prestatie-indicatoren aangaande een periode van 3 jaar (= uitgestelde variabele verloning op korte termijn).

In 2017 werd aan de Gedelegeerd Bestuurder een uitgestelde variabele verloning op korte termijn toegekend verbonden aan prestatie-indicatoren met betrekking tot de jaren 2014 en 2015 en dit bovenop een directe variabele verloning op korte termijn, verbonden aan prestatie-indicatoren met betrekking tot het jaar 2016.

In 2016 werd aan de Gedelegeerd Bestuurder een uitgestelde variabele verloning op korte termijn toegekend verbonden aan prestatie-indicatoren met betrekking tot 2014 en dit bovenop een directe variabele verloning op korte termijn, verbonden aan prestatie-indicatoren met betrekking tot 2015.

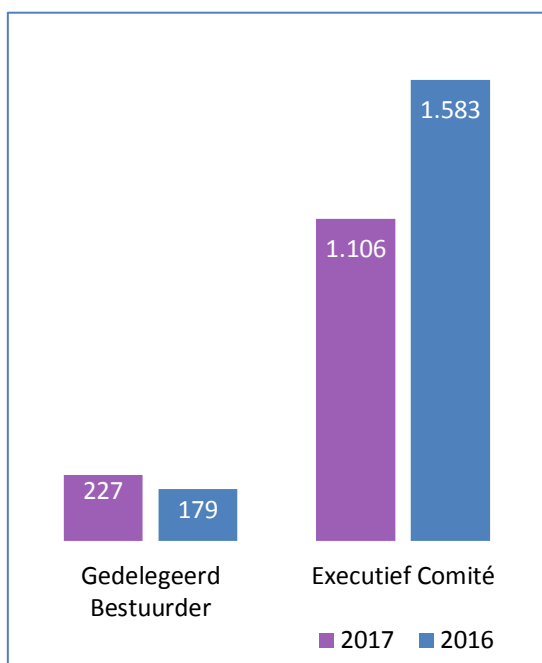
Aangezien haar mandaat van Gedelegeerd Bestuurder een aanvang nam in januari 2014, heeft de Gedelegeerd Bestuurder voor de eerste keer een volledige variabele verloning op korte termijn toegewezen gekregen (50% directe variabele verloning op korte termijn verbonden aan 2016, 25% verbonden aan prestatie-indicatoren met betrekking tot 2015 en 25% verbonden aan prestatie-indicatoren met betrekking tot 2014).

De laatste jaren heeft de Raad van Bestuur zich akkoord verklaard over een positieve evaluatie van de realisaties van de Gedelegeerd Bestuurder, gezien het overschrijden van de objectieven die haar werden toegekend en de langetermijnwaarde die ze wist te creëren sinds haar benoeming in deze rol.

In 2017 werd haar een directe en een uitgestelde variabele verloning op korte termijn toegekend van respectievelijk 108.020 EUR bruto (prestatie-indicatoren van 2016) en 119.175 EUR bruto (59.700 EUR verbonden aan prestatie-indicatoren van 2015 en 59.475 EUR verbonden aan prestatie-indicatoren van 2014).

Voor wat betreft de variabele verloning op korte termijn effectief toegekend aan de overige leden van het Executief Comité, belopen de in 2017 toegekende bedragen (prestaties van 2016) in totaal 1.105.537 EUR bruto.

Variabele verloning op korte termijn in KEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid



- Gedelegeerd Bestuurder:
 - Aangezien haar mandaat van Gedelegeerd Bestuurder een aanvang nam in januari 2014, heeft de Gedelegeerd Bestuurder voor de eerste keer 50% uitgestelde variabele verloning op korte termijn ontvangen (25% verbonden aan prestatie-indicatoren met betrekking tot 2015 en 25% verbonden aan prestatie-indicatoren met betrekking tot 2014).
 - Impact van de KPI-resultaten die dalen voor het prestatiejaar 2016 in vergelijking met het prestatiejaar 2015.
- Overige ExCo leden:
 - Impact van de KPI-resultaten die dalen voor het prestatiejaar 2016 in vergelijking met het prestatiejaar 2015.
 - Impact van enkele wijzigingen binnen de samenstelling van het Executief Comité
 - Impact van de alignering van de target variabele verloning op korte termijn voor de leden van het Executief Comité sinds het prestatiejaar 2016, na beslissing van de Raad van Bestuur

Variabele verloning op lange termijn

De Gedelegeerd Bestuurder geniet geen variabele verloning op lange termijn.

De overige leden van het Executief Comité genieten een variabele verloning op lange termijn uitgedrukt in een percentage van de jaarlijkse basisverloning. Dit percentage is identiek aan dat van hun variabele verloning op korte termijn.

De variabele verloning op lange termijn wordt door de Raad van Bestuur toegekend aan de overige leden van het Executief Comité, op basis van door het Benoemings- en Bezoldigingscomité

uitgebrachte aanbevelingen.

Bij de beslissing door de Raad van Bestuur van de effectieve toekenning kunnen er verschillende elementen in aanmerking genomen worden, zoals het aantrekken van talenten, de evaluatie van de individuele prestaties of de Groepsresultaten. Deze toekenning gebeurt door middel van een stimuleringsplan op lange termijn, wat momenteel bestaat uit een Prestatiewaardeplan op lange termijn, een door onze onderneming opgenomen plan sedert 2013.

Prestatiewaardeplan op lange termijn

De variabele verloning op lange termijn, aangeboden door ons bedrijf aan zijn topmanagers, bestaat momenteel uit een "Prestatiewaardeplan". Dit plan heeft tot doel het verloningsbeleid voor de topmanagers evenwichtig en aantrekkelijk te houden, alsook in overeenstemming met de verwachtingen van de aandeelhouders. Het richt zich op acties en initiatieven van het top management op termijn, reden waarom deze verloning duidelijk een aanmoedigend karakter heeft op lange termijn.

Ons Prestatiewaardeplan is gesteund op een evenwicht tussen de individuele prestaties en deze van de Groep. Het is volledig prestatiegericht op middellange en lange termijn, volledig transparant en in lijn met de beste marktpraktijken, en is geïnspireerd op stimuleringsplannen op lange termijn van andere Europese telecombbedrijven.

Het prestatie criterium van dit plan is het totale aandeelhoudersrendement. Ons totale aandeelhoudersrendement wordt gewogen ten opzichte van het respectieve totale aandeelhoudersrendement van een korf van 12 andere Europese telecombbedrijven.

In het kader van dit Prestatiewaardeplan worden de toekenningen geblokkeerd voor een periode van drie jaar, waarna de Prestatiewaarde vast wordt verworven. Na deze periode hebben de begunstigden de mogelijkheid om hun Prestatiewaarden uit te oefenen. De effectief uitbetaalde bedragen zullen afhangen van het resultaat van het, op het ogenblik van de uitoefening, totale resultaat van het aandeelhoudersrendement vergeleken met dit van de korf van gelijkaardige bedrijven. De Prestatiewaarden vervallen op de zevende verjaardag van hun toekenningsdatum.

Vergelijkbare bedrijven opgenomen in de korf

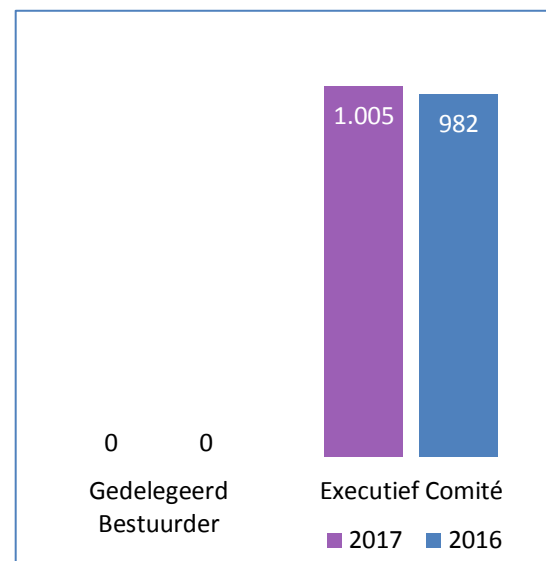
- BT
- Deutsche Telekom
- OTE
- KPN KON
- Orange
- Swiscom
- TDC
- Telecom Italia
- Telefonica
- Telekom Austria Group
- Telenor
- Telia Company

De huidige Gedelegeerd Bestuurder die haar mandaat startte in januari 2014 komt niet in aanmerking voor een variabele verloning op lange termijn. Bijgevolg werd haar geen variabele verloning op lange termijn verleend in 2015, 2016 en 2017.

Het totaal van de aan de leden van het Executief Comité effectief toegekende variabele verloning op lange termijn, uitgezonderd de Gedelegeerd Bestuurder, komt uit op 982.000 EUR bruto in 2016 en 1.005.000 EUR bruto in 2017.

Variabele verloning op lange termijn in KEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid

De wijzigingen aan de samenstelling van het Executief Comité de laatste twee jaren en de aligering van de target variabele verloning op lange termijn voor de leden van het Executief Comité sinds het prestatiejaar 2016, na beslissing van de Raad van Bestuur, hebben een gevolg op het totaal van de toegewezen variabele verloning op lange termijn.



Variabele verloning op lange termijn, vorig plan: aandelenoptieplan

Van 2004 tot 2012 werden aandelenopties toegekend aan het senior management, leden van het Executief Comité inbegrepen.

Hieronder volgt een overzicht van het aantal nog in bezit zijnde aandelenopties van de huidige leden van het Executief Comité, Gedelegeerd

Bestuurder inbegrepen, en de evolutie ervan in de loop van 2017.

In 2016 en 2017 hebben de Gedelegeerd Bestuurder en de overige leden van het Executief Comité geen Proximus-aandelen ontvangen, noch Proximus-aandelenoptie.

Tabel 2: Overzicht van de nog in bezit zijnde aandelenopties van de leden van het Executief Comité

		Dominique LEROY	Dirk LYBAERT	Geert STANDAERT	Bart VAN DEN MEERSCHE
AANDELENOPTIES					
op 1 januari 2017		12.665	1.834	3000	15.000
Uitgeoefend in 2017	Aantal	12.655	1.834	3000	0
	Jaar van toekenning	2012	2012	2012	-
Vervallen in 2017	Aantal				
	Jaar van toekenning				
Verloren in 2017	Aantal				
	Jaar van toekenning				
op 31 december 2017		0	0	0	15.000

Sandrine Dufour, Renaud Tilmans, Jan Van Acoleyen en Guillaume Boutin hebben geen aandelenopties in bezit.

Premies van de groepsverzekering en andere voordelen

Groepsverzekering

De Gedelegeerd Bestuurder en de andere leden van het Executief Comité nemen deel aan een aanvullend pensioenplan. Dit aanvullend pensioenplan bestaat uit een "Defined Benefit Plan" dat rechten biedt die in lijn liggen met de marktpraktijken.

Ze genieten eveneens van andere groepsverzekeringen in lijn met marktpraktijken, zoals levens- en invaliditeitsverzekeringen.

Andere voordelen

Onze Groep wil zijn topmanagers stimuleren door middel van een portefeuille van vergoedingen en voordelen die competitief zijn op de markt en verenigbaar met de Groepscultuur. De Gedelegeerd Bestuurder en de andere leden van het Executief Comité ontvangen bovenop hun verloning voordelen zoals een

hospitalisatieverzekering, het gebruik van een bedrijfswagen, welfare benefits en andere voordelen in natura. Deze voordelen maken dikwijls het onderwerp uit van vergelijkende studies en worden aangepast volgens de lopende marktpraktijken.

Algemeen overzicht

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de verloning en de andere vergoedingen die door onze onderneming of een andere onderneming van de Groep rechtstreeks of onrechtstreeks aan de leden van het Executief Comité werden toegekend in 2017 en 2016 (vergoedingen

gebaseerd op de bruto- of netto verloning, afhankelijk van het type vergoeding).

Er moet worden opgemerkt dat de globale verloning beïnvloed werd door de indexaanpassing in juli 2017, door de toekenning van 50% uitgestelde variabele verloning op korte

termijn aan de Gedelegeerd Bestuurder voor de eerste keer in 2017, evenals door de alignering van de target variabele verloning op korte en lange termijn voor de leden van het Executief Comité sinds het prestatiejaar 2016, na beslissing van de Raad van Bestuur, door de impact van de KPI-resultaten die dalen voor het prestatiejaar

2016 in vergelijking met het prestatiejaar 2015 en door de wijzigingen die in de afgelopen twee jaar optraden in de samenstelling van het Executief Comité, zijnde de benoeming van een nieuwe Chief Human Resources Officer in 2016 en van een nieuwe Chief Consumer Market Officer in 2017.

Tabel 3: Overzicht van de verloning van de leden van het Executief Comité

VERLONING	Gedelegeerd Bestuurder		Andere leden van het Executief Comité	
	2016	2017	2016	2017
Basisverloning	505.005 €	515.108€	2.497.345 €	2.253.540€
Directe variabele verloning op korte termijn	119.400 €	108.020€	1.583.327 €	1.105.537 €
Uitgestelde variabele verloning op korte termijn	59.475 €	119.175€	0 €	0 €
Variabele verloning op lange termijn	0 €	0€	982.000 €	1.005.000 €
Pensioenvoordelen en voordelen na uitdiensttreding	169.666 €	181.243€	919.496 €	516.193 € *
Andere voordelen	12.463 €	13.357€	107.605 €	108.433 €
SUBTOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)	866.009 €	936.903€	6.089.773 €	4.988.703 €
Ontslagvergoedingen	0 €	0€	0 €	0 €
TOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)	866.009 €	936.903€	6.089.773 €	4.988.703 €

* Daling van jaar tot jaar ingevolge de oppensioenstelling van een lid van het Executief Comité

Dit zijn bruto bedragen, zonder werkgeversbijdragen sociale zekerheid.

Belangrijkste bepalingen van de contractuele relatie

Contractuele overeenkomst van de Gedelegeerd Bestuurder

In januari 2014, is Mevr. Dominique Leroy haar zesjarig mandaat als Gedelegeerd Bestuurder gestart. Zij heeft een contract als een zelfstandig topmanager en is dus niet onderworpen aan werknemers' sociale zekerheidslasten.

De Gedelegeerd Bestuurder is gebonden door een niet-concurrentiebeding dat haar gedurende twaalf maanden na het verlaten van de Groep verbiedt te werken voor een concurrent van onze onderneming in België en in landen waar de Groep ten minste 5% van zijn geconsolideerde inkomsten genereert. Indien onze onderneming deze clause activeert, zal zij ter compensatie

een bedrag ontvangen dat overeenkomt met één jaar loon. De Gedelegeerd Bestuurder is eveneens onderworpen aan de verplichtingen inzake exclusiviteit en confidentialiteit en dient de reglementen en codes van de onderneming te respecteren, zoals de Gedragscode en de Dealing Code.

Als het mandaat van de Gedelegeerd Bestuurder wordt herroepen vóór het einde van de zesjarige termijn, zal ons bedrijf haar een contractuele verbrekingsvergoeding betalen gelijk aan één jaar basisloon.

Belangrijkste contractuele bepalingen van de andere leden van het Executief Comité

Alle andere leden van het Executief Comité zijn gebonden 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. Indien onze onderneming deze clause activeert, zullen ze ter compensatie een bedrag ontvangen dat overeenkomt met zes maanden loon.

Net zoals de Gedelegeerd Bestuurder, worden de overige leden van het Executief Comité eveneens onderworpen aan de verplichtingen inzake exclusiviteit en confidentialiteit en dienen de reglementen en codes van de onderneming te respecteren, zoals de Gedragscode en de Dealing Code.

Ze hebben een contractuele verbrekingsclausule die een vergoeding van één jaar loon voorziet.

Strijdig belang

Een algemene policy is van toepassing in het bedrijf met betrekking tot strijdige belangen. Deze verbiedt het beschikken over financiële belangen die het persoonlijk oordeel of de professionele taken op een voor de Proximus groep negatieve manier kunnen beïnvloeden.

In overeenstemming met artikel 523 van het Belgische Wetboek van Vennootschappen heeft de Gedelegeerd Bestuurder, mevrouw D. Leroy, verklaard tijdens de Raad van Bestuur van 23 februari 2017 dat zij een belangenconflict had in verband met het agendapunt over de evaluatie van haar prestaties voor 2016. Conform artikel 523 van het Belgische Wetboek van vennootschappen worden de notulen van deze vergadering hieronder opgenomen.

“Conform artikel 523 van het Belgische Wetboek van Vennootschappen verklaart de Gedelegeerd Bestuurder, mevrouw D. Leroy, een belangenconflict te hebben i.v.m. de evaluatie van haar prestaties voor 2016. Ze verzoekt de Raad kennis te nemen van haar verklaring en om de nodige verklaringen op te nemen in het jaarverslag van Proximus voor het jaar 2017. Ze stelt ook de commissaris van Proximus op de hoogte van dit belangenconflict en verlaat de vergadering.

De Voorzitter deelt mee dat het Comité de prestaties van de Gedelegeerd Bestuurder in 2016 heeft geëvalueerd en tot het besluit is gekomen dat de Gedelegeerd Bestuurder in 2016 globaal prima werk heeft verricht.

De Raad bevestigt deze evaluatie en bedankt de Gedelegeerd Bestuurder voor de prima prestaties in 2016.

Variabele verloning op korte termijn voor de Gedelegeerd Bestuurder

Op aanbeveling van het Comité:

- beslist de Raad dat het percentage van 200% het best aansluit bij de individuele prestatie van de Gedelegeerd Bestuurder voor het prestatiejaar 2016. De globale bonus voor de prestatie van 2016 bedraagt 216.040 EUR (93.638 EUR voor de groeps-KPI + 122.402 EUR individuele prestatie);
- bevestigt zijn evaluatie voor de prestaties van 2015-2016 en 2014-2016.

Hiermee wordt het punt i.v.m. het belangenconflict afgesloten.”

Verplichting in gevolge de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven

Mandaten uitgeoefend in ondernemingen waarin Proximus participeert

De mandaten uitgeoefend door leden van de bestuursorganen van Proximus binnen de vennootschappen, groepen en organismen binnen

dewelke Proximus participaties bezit of waartoe het bijdraagt aan de werking, worden onbezoldigd uitgeoefend.

Participaties	Leden op 31/12/2017
PROXIMUS GROUP SERVICES N.V.	S. Dufour G. Kerremans L. Kervyn de Meerendré H. Wampers
PROXIMUS OPAL N.V.	O. Moumal D. Lybaert
BELGACOM INTERNATIONAL CARRIER SERVICES (BICS) N.V.	D. Leroy S. Dufour D. Lybaert M. Gatta J. Van Acoleyen D. Kurgan
CONNECTIMMO N.V.	J. Joos S. De Clerck S. Dufour P. Delcoigne
TANGO S.A.	S. Dufour G. Hoffmann R. Tilmans J. Van Acoleyen B. Van Den Meersche G. Boutin
TELINDUS S.A. (Luxembourg)	S. Dufour G. Hoffmann M. Lindemans A. Meyers B. Van Den Meersche B. Watteeuw J-F. Willame
TELINDUS-ISIT BV	G. Degezelle P. Van Der Perren B. Watteeuw
SKYNET iMOTION ACTIVITIES N.V.	P. Verdingh
BELGIAN MOBILE ID N.V.	B. Van Den Meersche
PXS RE S.A.	L. Kervyn de Meerendré

	O. Moumal A. Meyers
BE-MOBILE N.V.	D. Leroy S. Dufour B. Van Den Meersche
PROXIMUS SpearIT N.V.	S. Bovy G. Hoffmann B. Van Den Meersche P. Van Der Perren D. Van Eynde B. Watteeuw
PROXIMUS ICT-EXPERT COMMUNITY (PIEC) C.V.B.A.	K. De Man (vaste vertegenwoordiger van Proximus SpearIT N.V.) S. Bovy (vaste vertegenwoordiger van Proximus Opal N.V.) B. Watteeuw (vaste vertegenwoordiger van Proximus N.V.) D. Van Eynde (vaste vertegenwoordiger van Telindus S.A. Luxembourg)
CLEARMEDIA N.V.	B. Watteeuw S. Bovy D. Van Eynde O. Malherbe S. Huijbrechts
SCARLET BELGIUM N.V.	G. Boutin J. Castele O. Crucq C. Deltenre V. Licoppe S. Röckmann K. Vandeweyer
AWINGU N.V.	B. Watteeuw
DAVINSI LABS N.V.	C. Crous B. Watteeuw P. Van Der Perren

Divers

Bijhuizen

Het bijhuis in het Groothertogdom Luxemburg werd opgericht in 2002 en is verantwoordelijk voor het beheer van de Luxemburgse dochtervennootschappen en de implementatie

van de groepsstrategie in Luxemburg. Het Strategisch Comité, opgericht in het bijhuis, superviseert de implementatie van de Fit-For-Growth strategie in Luxemburg.

Gebruik van financiële instrumenten

Proximus is onderhevig aan marktrisico's, waaronder intrest- en wisselkoersrisico's verbonden aan onderliggende activa en passiva en verwachte business transacties. Op basis van een analyse van deze risico's sluit Proximus selectief derivaten af om deze risico's te beheren.

Proximus beheert het risico en effect van ongewenste intrestschommelingen en haar totale financieringskost door occasioneel gebruik te maken van intrest- en deviezenswaps (IRS en/of IRCS). Deze financiële instrumenten worden gebruikt om het intrestrisico om te vormen van een vaste naar een vlottende rentevoet of omgekeerd.

Het wisselkoersrisico van Proximus heeft

betrekking op de financiële schulden in deviezen en op operationele activiteiten in vreemde munten die niet op een "natuurlijke" manier ingedekt kunnen worden. Ten einde dergelijk wisselkoersrisico in te dekken gebruikt Proximus regelmatig derivaten, voornamelijk wisseltermijncontracten en occasioneel ook deviezenopties.

Zodoende is Proximus regelmatig blootgesteld aan een tegenpartijrisico. In de regel eist Proximus geen waarborgen of zekerheden van de tegenpartijen (banken) waarmee deze derivaten worden afgesloten vermits het steeds om solvabele banken gaat met een sterke rating en kredietwaardigheid.

Leden van het College van Commissarissen

Het mandaat van Deloitte Bedrijfsrevisoren BV ovve CVBA, Gateway Building, Luchthaven Nationaal 1J, 1930 Zaventem, vertegenwoordigd door de heer Michel Denayer en van CDP Petit & Co SPRL, vertegenwoordigd door de heer Damien Petit, als bedrijfsrevisor van Proximus zal

verstrijken op het ogenblik dat de jaarlijkse algemene vergadering wordt gehouden in 2022.

De heer Jan Debucquoy werd benoemd op 1 april 2015. Het mandaat van de heer Pierre Rion werd vernieuwd op 10 februari 2016.

Mandaat van de revisor die verantwoordelijk is voor de certificatie van de geconsolideerde jaarrekening voor de Proximus Groep

Het mandaat van Deloitte Bedrijfsrevisoren BV ovve CVBA, vertegenwoordigd door de heer Michel Denayer en de heer Nico Houthaeve voor het geconsolideerde auditmandaat van Proximus

N.V. van publiek recht zal verstrijken op het ogenblik dat de jaarlijkse algemene vergadering wordt gehouden in 2019.

Tot besluit

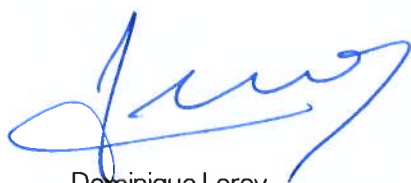
Namens de Raad van Bestuur, zijn we zo vrij u voor te stellen de jaarrekening, zoals ze hier wordt voorgelegd, goed te keuren en verzoeken u de bestuurders en commissarissen van de jaarrekening kwijting te verlenen voor de uitvoering van hun mandaat tijdens het voorbije boekjaar.

Op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en overeenkomstig artikel 18 van de statuten, dragen we mevrouw Agnès Touraine en mevrouw Catherine Vandenborre voor als kandidaat onafhankelijke leden van de Raad van Bestuur, hetgeen een hernieuwing van hun mandaat tot de algemene vergadering van 2022 betekent.

Hoogachtend,

Namens de Raad van Bestuur,

Brussel, 1 maart 2018.



Dominique Leroy

Gedelegeerd Bestuurder



Stefaan De Clerck

Voorzitter van de Raad van Bestuur