
Jaarverslag Proximus NV van publiek recht

2018

proximus

Jaarverslag van de Raad van Bestuur aan de algemene vergadering van 17 april 2019 met betrekking tot de jaarrekening afgesloten op 31 december 2018 van Proximus NV van publiek recht

Geachte aandeelhouders,

Wij hebben het genoegen u verslag uit te brengen betreffende de verrichtingen van het boekjaar 2018 en u de jaarrekening die op 31 december 2018 werd afgesloten, ter goedkeuring voor te leggen.

De ontwikkeling en de resultaten van Proximus in 2018

Commentaar op de jaarrekening

Balans

De immateriële vaste activa daalden met € 349 miljoen tot € 2.715 miljoen voornamelijk door de afschrijving van de goodwill van de 2010-fusie door opslorping en de waardevermindering op de EBU fulfillment software ontwikkeld in het kader van het Excite project (22 miljoen), gedeeltelijk gecompenseerd door belangrijke investeringen in IT activa en uitzendrechten.

De netto boekwaarde “installaties, machines en uitrusting” verhoogde met € 74 miljoen tot € 2.587 miljoen, daar de investeringen de afschrijvingskost van 2018 overstijgen alhoewel die geïmpacteerd werd door de degressieve afschrijvingsmethode toegepast op de investeringen van 2018. Enerzijds zijn er de uitgebreide investeringen in het verbeteren van het vaste netwerk met de uitrol van glasvezel, anderzijds worden er investeringen verricht in het mobiele netwerk om het mobiele leiderschap in de Belgische markt te behouden.

De deelnemingen in verbonden ondernemingen stegen met 43 miljoen tot 9.245 miljoen voornamelijk als gevolg van de kapitaalsverhoging van Telindus-ISIT bv, een Nederlandse dochteronderneming, en de acquisitie van Codit, een in België gevestigde IT dienstenonderneming.

De voorraad verhoogde met € 6 miljoen tot € 118 miljoen.

De vorderingen op ten hoogste één jaar daalden met € 110 miljoen tot € 547 miljoen, voornamelijk als gevolg van een goed beheer van het werkkapitaal

De liquide middelen eind december 2018 (€ 45 miljoen) zijn ongeveer € 7 miljoen hoger dan in december 2017.

Het eigen vermogen daalt met € 62 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 stijging van schulden op meer dan één jaar vloeit voornamelijk voort uit de nieuwe lening van € 400 miljoen van de Europese Investeringsbank, aangegaan in maart 2018 met vervaldag in 2028.

De daling van de schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen, is voornamelijk het gevolg van het verstrijken van de looptijd van niet-achtergestelde leningen ten bedrage van € 405 miljoen begin 2018.

Op 31 december 2018 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 2018 daalde van € 4.489 miljoen tot € 4.460 miljoen. De omzet daalde met € 49 miljoen, gedeeltelijk gecompenseerd door de stijging in geproduceerde vast activa (€ 13 miljoen) en de stijging in bestellingen in uitvoering (€ 11 miljoen). De niet-recurrente bedrijfsopbrengsten van 2017 (€ 8 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. Naar aanleiding van een wetswijziging (Programma Wet van 25 december 2017), is vanaf 2018 de verplichting tot compensatie voor de Belgische Staat stopgezet.

De bedrijfskosten stegen met € 73 miljoen tot € 4.141 miljoen. De afschrijvingen namen toe met € 62 miljoen, de andere bedrijfskosten met € 15 miljoen en de niet-recurrente bedrijfskosten met € 24 miljoen, gedeeltelijk gecompenseerd door een daling van de personeelskosten ten bedrage van € 23 miljoen.

De toename van de afschrijvingen vloeit voornamelijk voort uit een toename van de investeringen en de toepassing van de degressieve afschrijvingsmethode op investeringen van het jaar 2018.

De stijging van de niet-recurrente bedrijfskosten wordt voornamelijk veroorzaakt door de waarveerminderung op de EBU fulfillment software ontwikkeld in het kader van het Excite project (€ 22 miljoen).

Bijgevolg daalde het bedrijfsresultaat met € 102 miljoen tot € 319 miljoen.

Het netto financieel resultaat steeg met € 188 miljoen tot € 241 miljoen voornamelijk ten gevolge van hogere ontvangen dividenden, gedeeltelijk gecompenseerd door de grotere bedragen afgeschreven op eigen aandelen.

Het resultaat voor belastingen bedroeg in 2018 € 560 miljoen (vs. € 475 miljoen in 2017).

De belastingen daalden met € 31 miljoen tot € 110 miljoen aangezien 2018 profiteerde van lagere belastingspercentages en een hoger niet-belastbaar inkomen.

De winst van het boekjaar voor winstbestemming bedraagt € 451 miljoen in vergelijking met € 335 miljoen in 2017.

Bestemming van de winst

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

2018			
Te bestemmen winst van het boekjaar	+	451.153.877,43	EUR
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	+	130.230.237,97	EUR
Te bestemmen winst	=	581.384.115,40	EUR
Onttrekking aan het eigen vermogen	+	250.137.209,51	EUR
Toevoeging aan het eigen vermogen	-	1.259.054,00	EUR
Uit te keren winst (vergoeding van het kapitaal)	-	484.602.858,38	EUR
Andere rechthebbenden (personeel)	-	28.003.503,37	EUR
Over te dragen winst	=	317.655.909,16	EUR

Op 7 december 2018 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 € 231 miljoen was uitgegeven eind 2018 en het recht op uitgifte van Euro Medium

Term Notes voor een totaal van € 3.500 miljoen, waarvan € 2.250 miljoen was uitgegeven eind 2018.

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 31 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 33 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. Bemerk 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 bedrijfsrisico's ('potentieel ongunstige gebeurtenissen') en onzekerheden waarmee Proximus geconfronteerd kan worden. Het streeft ernaar de waarde voor de aandeelhouders te maximaliseren door het risicobeheer af te stemmen op de bedrijfsstrategie. Het doet dit door het aankomende risico (bv. van de regelgeving, nieuwe technologieën op de markt) in te schatten en door risicobeperkingsstrategieën te ontwikkelen in lijn met zijn risicotolerantie.

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

relevante risico's en opportuniteiten worden geprioriteerd op basis van impact en waarschijnlijkheid, rekening houdend met kwantitatieve en/of kwalitatieve aspecten. Deze bottom-upbenadering voor het inventariseren en evalueren van risico's wordt ondersteund door een zelfevaluatietemplate en valideringssessies. Het eruit voortvloeiende rapport over de belangrijkste risico's en onzekerheden wordt dan geëvalueerd door het Executief Comité, de CEO en het Audit- en Toezichtscomité. De belangrijkste bevindingen worden meegedeeld aan de Raad van Bestuur. Van de risico's die bij de laatste ERM-oefening werden geïdentificeerd, kregen de volgende risicocategorieën prioriteit (in deze volgorde):

- concurrentiële dynamiek van de markt
- evolutie van het businessmodel en de servicing
- vaardigheden en motivatie van de medewerkers
- klantenervaring
- flexibiliteit inzake HR-kosten

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. mobiele data, beveiliging, IoT, slimme mobiliteit, API-platformen), mature (bv. smartphones), verzadigde (bv. vast internet, mobiele postpaid) alsook krimpende markten (bv. mobiele prepaid, Enterprise Voice, vaste spraak).

De markt evolueert voortdurend, waarbij concurrentiekrachten (bv. veelvuldige lanceringen van nieuwe producten, concurrenten die nieuwe segmenten van de markt betreden) spelen die in de toekomst een impact kunnen hebben op de marktwaarde. Meer specifiek zou de marktstructuur ingrijpend kunnen veranderen door de mogelijke komst van een nieuwe mobiele operator, aangemoedigd door gunstige omstandigheden, in de komende spectrumveiling. Sectorfederatie Agoria raamt dat de eventuele komst van een 4e mobiele speler de totale mobiele markt in België zou kunnen impacteren met een vermindering van 6000-8000 jobs en een verminderde bijdrage van de sector aan de staat van € 200 miljoen – € 350 miljoen.

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

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

opgebouwd die het bedrijf meer hefbomen oplevert dan prijs alleen, en het risico van klantenverloop en prijsverstoringen vermindert. Proximus heeft ook met succes Epic gelanceerd, een nieuw mobiel aanbod gericht op het millennialsegment, speciaal ontworpen om een antwoord te bieden op de mobiele behoeften van deze klanten.

Proximus reageert ook met een convergente en gebundelde aanpak en door nieuwe diensten aan te bieden en te kiezen voor een aggregatormodel, waarbij het zijn klanten toegang biedt tot de beste inhoud (bv. Netflix).

Het prijsbewuste segment, dat door Proximus wordt bediend via zijn filiaal Scarlet, bleef groeien in 2018. 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 een antwoord bieden door zijn convergentiestrategie (met spraak, data en IT) verder te versterken en daarbij zijn ongeëvenaarde verkoopkracht, zijn brede gamma en zijn expertise als troeven uit te spelen. Proximus heeft specifieke oplossingen uitgewerkt om onze klanten te begeleiden bij de overstap naar zowel lokale als op de cloud gebaseerde communicatiediensten. We maken daartoe gebruik van onze diverse capaciteiten om eenvoudige, betrouwbare en technologisch geavanceerde oplossingen aan te bieden om tegemoet te komen aan hun communicatiebehoeften. Proximus probeert bovendien ook te voldoen aan nieuwe behoeften van businessklanten via oplossingen die een combinatie vormen van onze core assets en innovatie, zoals IoT, cloud, beveiliging en big data, die waardeverlies zullen helpen tegen te gaan.

Evolutie van het businessmodel en de servicing

Het businessmodel en de financiële resultaten van Proximus werden en zullen worden beïnvloed door (marktversturende) technologieën zoals SD-WAN, 5G en OTT-diensten (over-the-top-diensten). Het antwoord van Proximus op nieuwe technologieën en marktontwikkelingen en de mate waarin de onderneming erin slaagt zelf nieuwe competitieve producten of diensten in de markt te zetten die zinvol zijn voor haar klanten, zullen doorslaggevend zijn voor haar prestaties en winstgevendheid op lange termijn.

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 businessklanten te steunen bij hun digitale transformatie, door support op maat van de sector en convergente producten aan te bieden, die oplossingen op het vlak van connectiviteit, hybride cloud en managed security combineren.

Proximus verkent voortdurend manieren om zijn omzet te diversifiëren, naast de traditionele connectiviteitsdiensten. Voorbeelden daarvan zijn onze snelgroeiende IoT-activiteiten (inclusief aangrenzende diensten) en onze slimme mobiliteitsdiensten (onder meer via ons filiaal Be-Mobile). Proximus verkent in deze aangrenzende domeinen nieuwe partnerschapsmodellen en anorganische groeimogelijkheden.

Vaardigheden en motivatie van de medewerkers

In dit digitale tijdperk kunnen kenniswerkers een voordeel vormen op de concurrentie als ze de juiste competenties en mentaliteit hebben. Proximus zou te maken kunnen krijgen met een tekort aan bekwame medewerkers in zeer specifieke domeinen zoals beveiliging, digitale frontends, datawetenschappen, 'agile IT', ... Een dergelijk tekort zou de uitrol van onze #shifftodigital- en klantgerichte strategie kunnen belemmeren en een aantal van onze ambities op het vlak van innovatie kunnen vertragen. Om de shift naar digitaal te maken, is er ook nood aan een upgrade van de competenties in andere functies, waaronder die waar contact met klanten centraal staat.

Daarom besteedt de onderneming zoveel aandacht aan opleidingsprogramma's, interne mobiliteit, aanwerving van pas afgestudeerden uit relevante kennisdomeinen en employer branding.

Het is voor Proximus dan ook essentieel dat het zijn werkmethodes aanpast aan de behoeften en vereisten van de nieuwe generatie - de millennials - en met alle talenten in een inclusieve multigenerationele omgeving weet om te gaan.

Gezien de noodzaak om de vaardigheden af te stemmen op de behoeften van klanten heeft Proximus de nodige stappen gezet om te bepalen welke vaardigheden cruciaal zijn om de uitdagingen van morgen aan te gaan en om elkaars talenten te kennen, te ontwikkelen en te delen om zo het juiste talent op de juiste plaats te hebben. Proximus blijft ook investeren in leiderschap, een collaboratieve werkomgeving, digitalisering en ontwikkeling om een bedrijfscultuur te stimuleren die op zijn beurt groeidenken, nieuwe manieren van werken en onze vijf bedrijfswaarden (digitale mindset, klantgerichtheid, verantwoordelijkheid, samenwerking en wendbaarheid) stimuleert.

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 merkblofte 'Altijd dichtbij' te respecteren door een 'digital first' serviceprovider te worden die een superieure klantenervaring biedt: een consistente en intuïtieve ervaring op elk interactiemoment, een stabiel netwerk van hoge kwaliteit, gebruiksvriendelijke producten en diensten, een hoog aanbevelingscijfer en moeiteloze interacties op alle momenten van het klantentraject.

De strategie van Proximus legt bijzondere nadruk op de klantenervaring, wat zich vertaalt in grote transformationele initiatieven, zoals 'End-to-End Journey Evolution' en 'Voice of the Customer', alsook business as usual-activiteiten. Daarmee streven we ernaar om:

- te garanderen dat producten en diensten reeds vóór de lancering afgestemd worden op de verwachtingen van de klant
- de gebruikerstevredenheid over producten en diensten te maximaliseren

met als focus de ervaring thuis en op kantoor

- end-to-end klantentrajecten te (her)tekenen om te zorgen voor gepersonaliseerde en moeiteloze interactie met het merk Proximus
- een permanente dialoog met onze klanten aan te gaan om hen te betrekken en te evolueren naar een echt klantgericht bedrijf
- sneller te reageren wanneer we niet voor een 'first time right' ervaring hebben gezorgd of zelfs te anticiperen op een probleem voor de klant het markt

Enkele van onze verwezenlijkingen:

- grootschalige upgradering van onze klanten naar de recentste technologie
- Happy House-bezoeken voor een optimale ervaring binnenshuis
- vangnetten voor risicoklanten via 360° polyvalente transversale teams
- oproepen en e-mails met verschillende doeleinden om risicoklanten proactief te benaderen
- verbetering van onze digitale kanalen en tools: nieuw design voor de MyProximus-app, nieuwe Home Optimizer-app, enz.
- lancering van de nieuwe Wi-Fi Booster om het wifibereik binnenshuis te verbeteren
- hertekening van de klantentrajecten.

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). In verhouding tot de omzet ligt de totale arbeidskost van Proximus nog altijd ruim boven het gemiddelde van zijn internationale sectorgenoten en van zijn belangrijkste

concurrenten, ook al werd er de laatste jaren continu vooruitgang geboekt.

Bovendien past België automatische inflatiegebonden loonindexeringen toe, 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 vier werknemers statutair. De bij cao vastgelegde HR-regels worden strikt toegepast en verhinderen even flexibel te zijn als de concurrentie. Dit belet Proximus om de efficiëntie en de flexibiliteit te verhogen tot niveaus die vergelijkbaar zijn met die van de concurrenten.

In 2018 verliet een nieuwe golf van medewerkers het bedrijf in toepassing van het vrijwillig plan voor verlof voorafgaand aan het pensioen dat in 2016 met de vakbonden werd overeengekomen.

In de toekomst zullen echter belangrijke inspanningen nodig zijn om de organisatie flexibeler en wendbaarder te maken.

Daarom zijn we van plan onze transformatie de komende drie jaar te versnellen om als organisatie almaar digitaler, wendbaarder en efficiënter te worden.

Proximus zal voor alles zijn organisatiestructuur blijven aanpassen en vereenvoudigen om een

hoogperformante organisatie te worden en zijn manier van werken te transformeren.

Bovendien zouden verschillende initiatieven (drastische vereenvoudiging en/of automatisering van de producten, diensten, processen en systemen van Proximus) het evenwicht tussen personeelsbestand en werklast (zowel in aantallen als naar competenties) optimaliseren en waarborgen. Het doel is om de personeelskosten en hr-regels aan te passen aan de toekomstige behoeften van Proximus, om concurrentieel te blijven en mee te kunnen evolueren met de behoeften van de klanten.

In dit verband zijn de besprekingen met de vakbonden erop gericht om enerzijds het personeelsbestand aan te passen aan de werklast en anderzijds het huidige sociale model te vereenvoudigen, de functionele en geografische mobiliteit te vergroten, de flexibiliteit van het personeelsbestand op te drijven en het evenwicht tussen in- en outsourcing verder te optimaliseren. Dit zou onze productiviteit, flexibiliteit en wendbaarheid op de markt verhogen.

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-methodiek (Advanced Measurement Approach). Er werd een vast risicoregister van ongunstige 'wat als'-scenario's ontwikkeld om de stresstests relevant te maken.

Proximus weet zich gedekt door uitgebreide verzekeringen voor algemene en beroepsaansprakelijkheid, materiële schade en onderbreking van de activiteiten in combinatie met een vast 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. We 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 doelstellingen:

- risico's waar mogelijk opsporen en voorkomen

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

Per kritiek product en per kritieke dienst werd een gepaste Maximum Tolerable Period of Disruption (MTPOD) gedefinieerd in overeenstemming met de vereisten van de commerciële businessunit.

Proximus houdt zich strikt aan de internationale normen en richtlijnen inzake best practices. Het voorbereidingsniveau (relevante KPI's en scorecards) wordt elk jaar aan het Audit- en Toezichtscomité voorgelegd.

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

Cyberveiligheid

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

van de gegevens van Proximus en zijn klanten bedreigd.

We 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.

Klassieke netwerkinfrastructuur

De systemen moeten met elkaar kunnen communiceren via een geconnecteerde informatiesnelweg, die de informatie tegen hoge snelheid en zonder vervorming kan afleveren. Ongetwijfeld zal in de komende jaren de vraag blijven toenemen naar steeds grotere hoeveelheden data die tegen steeds hogere snelheden worden getransporteerd. De overtuiging heerst dat het toenemende gebruik van draadloze technologie en 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 tientallen jaren, veel langer dan gelijk welke waarborgperiode. Storingen op de lijnen zullen frequenter voorkomen.

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

De voorbije twee jaar 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. De initiatieven van nutsbedrijven, zoals Fluvius, om te investeren in een parallel glasvezelnetwerk, dreigen een impact te hebben op de businesscase m.b.t. de glasvezelinvesteringen van Proximus.

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 niveau 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

Regelgeving inzake gegevensbescherming 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.

In 2018 zette Proximus het in 2017 gestarte AVG-implementatieproject verder. Ons doel was de

AVG na te leven zonder aanleiding te geven tot onderbrekingen in onze datastromen en bedrijfsactiviteiten. Meer dan 150 personen waren rechtstreeks bij dit project betrokken en ca. 500 anderen waren betrokken bij enquêtes, vragenlijsten, evaluaties, enz.

Aangezien we ons engageren om persoonsgegevens en privacy te beschermen, ondernamen we een reeks acties, zoals de aanstelling van een Data Protection Officer (DPO), de ontwikkeling van een structuur voor toestemmingsbeheer, veiligheidsscreenings en correctieve maatregelen voor onze IT-applicaties.

We implementeerden ook een privacycontrolekader om erop toe te zien dat persoonsgegevens daadwerkelijk goed beheerd worden, correct zijn en door ontwerp en door

standaardinstellingen beschermd zijn, en dat onze organisatie de toepasselijke wetten en regelgeving naleeft en dit ook kan aantonen.

De implementatie van de AVG blijft op de agenda in 2019. We willen onze interne processen optimaliseren om een efficiënte aanpak van privacy door ontwerp en door

standaardinstellingen mogelijk te maken. Proximus zal de privacyinstellingen verder uitbreiden in de MyProximus-app en -website zodat onze klanten efficiënt kunnen kiezen hoe Proximus hun persoonsgegevens gebruikt.

Risk Management & Compliance Committee

In 2018 kwam het Risk Management & Compliance Committee (RMC) viermaal bijeen. De genomen beslissingen werden gerapporteerd aan het Executief Comité en het Audit- en Toezichtscmité. De vergaderingen van het RMC behandelen dossiers waarin beslissingen moeten worden genomen door een juist evenwicht te vinden tussen risico's en kosten, rekening houdend met welke risico's de Groep bereid is te nemen.

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

De doelstellingen van het RMC zijn:

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 die langer dan zes maanden openstaan aanpakken.

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

Interne Audit

Conform de Europese vereisten inzake best practices maakt de interne auditfunctie van Proximus deel uit van het systeem voor intern risicobeheer en controle en biedt ze het Audit- en Toezichtscmité de garantie dat alle segmenten/units/entiteiten en processen van de Proximus Groep in orde zijn. De Interne Audit biedt zowel het Audit- en Toezichtscmité als de directie van Proximus analyses, evaluaties, aanbevelingen, advies en informatie. Daarom moeten de objectieven van de interne audit op basis van het COSO- model en andere professionele normen de volgende garanties bieden:

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, goederen 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, kunnen de tijdige afhandeling en de betrouwbaarheid van de financiële rapportering in gevaar komen.

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

De veranderingen worden in kaart gebracht en de impact op de financiële rapportering van Proximus wordt proactief geanalyseerd.

Voor elk nieuw type van transactie (bv. een nieuw product, nieuw werknemersvoordeel, businesscombinatie) wordt een grondige analyse gemaakt vanuit het oogpunt van financiële rapportering, risicobeheer, thesaurie en belastingen. Bovendien worden de ontwikkelingsvereisten voor de financiële systemen tijdig gedefinieerd en wordt de conformiteit met de interne en externe normen systematisch nagegaan. De nadruk ligt op het uitwerken van preventieve controles en het opzetten van rapporteringstools die 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 kunnen een significante impact hebben op de financiële staten. Om de conformiteit ervan te verzekeren, moeten vaak op korte termijn bijkomende administratieve

procedures worden opgezet om relevante informatie te verzamelen of moeten updates van bestaande IT-systemen worden doorgevoerd (bv. facturatiesystemen).

Het fiscaal departement volgt mogelijke veranderingen in de fiscale wet- en regelgeving, en interpretaties van bestaande fiscale wetten door de fiscus, voortdurend op. Op basis van wetgeving, doctrine, rechtspraak, politieke verklaringen,

beschikbare wetsontwerpen, enz. wordt een financiële en operationele impactanalyse uitgevoerd. Het resultaat van de analyse wordt weerspiegeld in de overeenkomstige financiële staten in lijn met het toepasselijk kader.

Procedure voor het afsluiten van financiële staten

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

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

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

datum en het uur wanneer IT-subsystemen worden vergrendeld, valideringsvergaderingen en de vereiste elementen voor de rapportering.

Voor elke procedure en subprocedure worden verschillende controles uitgevoerd, zoals preventieve controles, waarbij de informatie wordt getest vooraleer ze wordt verwerkt. 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

Proximus heeft haar #ShiftToDigital strategie gelanceerd, wat een versnelling inhoudt van haar digitale transformatie om relevant te blijven op de Belgische markt en de toekomst van het bedrijf te verzekeren. Proximus heeft het voornemen om haar manier van werken veranderen, flexibeler en efficiënter worden, de digitale vaardigheden van haar werknemers vernieuwen en haar kostenstructuur aanpassen om beter te beantwoorden aan de marktomstandigheden. Op 10 januari 2019 maakte Proximus haar intentie bekend om het aantal werknemers in de komende 3 jaar met ongeveer 1900 mensen verder te verminderen in overeenstemming met de

geplande werklastvermindering en tezelfdertijd om 1.250 nieuwe werknemers aan te werven met specifieke vaardigheden. Onmiddellijk na deze bekendmaking, is de informatie- en consultatiefase met de Vakbonden gestart, als onderdeel van de sociale dialoog.

Op 27 februari 2019 heeft Proximus een overeenkomst gesloten met een institutionele investeerder met het oog op de uitgifte van een nieuwe obligatie (private plaatsing) van EUR 100 miljoen, met als startdatum 8 maart 2019 en vervaldag in september 2031, en een vaste jaarlijkse coupon van 1.75%.

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

Een beter digitaal leven mogelijk maken

We maken een beter digitaal leven mogelijk door een toekomstzekere infrastructuur te bouwen met netwerken en digitale platformen van hoge kwaliteit, en met innovatieve oplossingen en diensten die maatschappelijke uitdagingen aanpakken. We geloven in open innovatie en cocreatie in digitale ecosystemen met de academische wereld, start-ups en scale-ups.

We schenken bijzondere aandacht aan de ontwikkeling van een veiligere digitale maatschappij. We leveren oplossingen en diensten voor cyberveiligheid aan onze residentiële, zakelijke en overheidsklanten en creëren digitaal vertrouwen door middel van dataprivacy en sensibiliseringsacties. We zijn ook trots stichtend lid van de Cyber Security Coalition.

Toekomstzekere digitale infrastructuur

De digitale toekomst van België wordt bepaald door toekomstzekere connectiviteit. Geconnecteerd zijn maakt deel uit van het dagelijkse leven van alle mensen en alle bedrijven. Thuis, op het werk en onderweg. Daarom zijn we nu massaal toekomstzekere infrastructuur aan het aanleggen.

Sinds 2014 investeert Proximus ca. 1 miljard EUR per jaar in zijn telecominfrastructuur, vaste en mobiele netwerken. Dit maakt van ons de grootste investeerder in digitale infrastructuur in België.

We investeren 3 miljard EUR over een periode van tien jaar om de uitrol van glasvezel te versnellen,

het merendeel van de bedrijven te connecteren en glasvezel tot in het centrum van alle steden en gemeenten te brengen. En met de verdere uitrol van 4,5G bereiden we de weg voor 5G in 2020.

Via onze netwerken krijgen mensen en bedrijven toegang tot de mogelijkheden van de digitale wereld. Als grootste nationale telecomspeler engageren we ons om alle burgers toegang te geven tot vaste en mobiele connectiviteit van hoge kwaliteit, waar ze ook mogen wonen of naartoe gaan.

KPI's	Resultaat 2018	Resultaat 2017
4G-bereik binnenshuis (1)	99,5% (2)	98,10%
4G-bereik buitenshuis (3)	99,9% (2)	99,8%
Vast internet: bereik met 30 Mbps	92% (4)	86%
Gecombineerde gemiddelde snelheid met VDSL en ADSL	72,6 Mbps	68 Mbps
Vectoringbereik in België	88,6%	83%

(1) Het bereik binnenshuis verwijst naar het 4G-bereik in gebouwen.

(2) Het cijfer voor 2018 is gebaseerd op een meting in Q4 uitgevoerd door het externe agentschap Commsquare (van 07/11 tot 28/11/2018 in de belangrijkste steden en op de belangrijkste wegen).

(3) Het bereik buitenshuis verwijst naar het 4G-bereik buiten gebouwen.

(4) Dit omvat de woningen aangesloten op het koper- en glasvezelnet.

Vast netwerk

Glasvezel maakt stabiele connectiviteit mogelijk met lage latentie en hoge snelheid, vandaag tot 1 Gbps in upload en download, en morgen zelfs tot 10 Gbps. De uitrol van glasvezel is dus een van onze cruciale investeringen voor een digitale economie en maatschappij. Ons commercieel aanbod vandaag gaat tot 220 Mbps in download, wat geboost kan worden tot 400 Mbps.

In 2018 rolden we glasvezel uit in negen Belgische steden (twee meer dan eind 2017), waarmee onze glasvezeluitrol dankzij onze industrialiseringsinspanningen op kruissnelheid kwam.

Voor businessklanten rollen we proactief glasvezel uit in zones met een hoge dichtheid van bedrijven, zoals industriezones en bedrijvenparken, en bieden we glasvezelconnectiviteit op aanvraag aan elke businessklant die erom vraagt. Ons bereik binnen de business- en corporatesegmenten van de markt ging er ook sterk op vooruit. Eind 2018 kon 48% van de bedrijven in industriezones gebruikmaken van glasvezel (in 2017 was dat 17%).

In 2019 zijn we van plan onze glasvezelfootprint te verdubbelen en in zeven nieuwe steden met de uitrol van start te gaan. We zullen ook de uitrol in de industriezones afronden en daarmee onze doelstelling inzake bereik halen. Parallel met deze

uitrol zullen we ons in het bijzonder toelagen op het digitaliseren van onze activiteiten en het optimaliseren van de klantenervaring, van het eerste contact met glasvezel tot de dienst na verkoop. We ambiëren een verhoging van de proactiviteit in onze servicingaanpak om onze klanten nog meer in verrukking te brengen.

Hoewel we geloven dat glasvezel het netwerk van de toekomst is, blijft Proximus zijn koperinfrastructuur onderhouden en upgraden om iedereen een hoogwaardige klantenervaring te blijven bieden.

In 2018 voerden we de snelheid nog op met de verdere uitrol van de vectoringtechnologie, waarbij we een bereik van 88,6% haalden, en met de migratie van klanten van ADSL naar VDSL (+30k klanten in 2018), dat hogere snelheden en een betere stabiliteit biedt.

In 2019 zullen we het VDSL-bereik verder uitbreiden door nieuwe remote glasvezelkasten voor VDSL te plaatsen en de migratie naar VDSL verder te zetten. Daarnaast zullen we de prestaties van wifi optimaliseren met nieuwe tools en de kopertechnologie van de nieuwe generatie - ultra vectoring - blijven testen en ontwikkelen om de netwerksnelheid voor de klanten gevoelig te kunnen verhogen.

Mobiel netwerk

Om te voldoen aan de toenemende vraag naar connectiviteit op verplaatsing vergrootte Proximus het bereik van zijn 4G-netwerk, om eind 2018 uit

te komen op 99,9% binnenshuis en 99,5% buitenshuis. We investeren ook in 4,5G en voerden een succesvolle field trial voor 5G uit in Haasrode

bij Leuven. Dankzij de gecombineerde uitrol van 5G en glasvezel zullen we klanten zowel binnenshuis als buitenshuis een stabiel hogesnelheidsnetwerk kunnen bieden.

Witte zones

Hoewel witte en rurale zones economisch minder aantrekkelijk zijn, willen we iedereen overal met elkaar verbinden door middel van nieuwe technologieën en co-investeringen met de overheid. De grootste Belgische operatoren beloofden over een periode van drie jaar (2017 tot 2019) elk 20 miljoen EUR te investeren in Wallonië om het bereik in die gebieden te verbeteren.

Het BIPT identificeerde in 2016 39 gemeenten als witte zones. Eind 2018 hadden 38 van de 39 gemeenten 4G (outdoor) mobiele dekking voor meer dan 99% van de inwoners. 32 van de 39 gemeenten had vaste breedbanddekking van minstens 30 Mbps en dit voor meer dan 60% van de huishoudens.

Digitale innovatie

Open innovatie en ondersteuning van nieuwe ecosystemen zijn cruciaal om de digitale toekomst in te luiden. We sluiten partnerschappen met universiteiten, start-ups, scale-ups en andere cruciale spelers die een motor van innovatie zijn in België. We werken daarbij onder meer samen aan beveiligings- en IoT-oplossingen als slimme

In 2019 willen we de mogelijkheden van 5G verder verkennen en 4,5G nog uitbreiden om een uitmuntende klantenervaring mogelijk te maken.

We werken al meerdere jaren samen met Tessares, een spin-off van de UCL, aan innovatieve oplossingen om afgelegen gebieden te connecteren. We hebben recenter ook tests uitgevoerd met microgolf-ROP-technologie, die VDSL-straatkasten verbindt via draadloze microgolfttechnologie. In 2018 lanceerden we bijvoorbeeld een veelbelovend proefproject in Felenne.

We blijven nieuwe ROP's installeren om snelle vaste breedbanddiensten en digitale tv met hd-kwaliteit aan te bieden. Onze ambitie is de volledige bevolking van de gedefinieerde witte zones mobiel 4G-bereik buitenshuis te bieden en we zullen innovatieprojecten blijven lanceren om de vaste en mobiele netwerkqualiteit nog te verbeteren.

energie, slimme mobiliteit, slimme logistiek en slimme gezondheid. Samen kunnen we niet alleen meer impact creëren en maatschappelijke en ecologische uitdagingen opnemen, maar openen we ook een nieuwe wereld van digitale mogelijkheden die het leven en werk van de mensen beter maken.

Academische partnerschappen

Om te slagen in de digitale economie van morgen hebben we nood aan open innovatie. Daarom werken we samen met grote universiteiten en hun talent hubs.

Het gaat om win-winpartnerschappen: we krijgen toegang tot innovatieve ontwerpen en perspectieven van academici, en zij mogen gebruikmaken van onze infrastructuur en resources om hun ideeën naar een hoger niveau te tillen. Samen geven we de toekomst vorm.

Proximus werkt al jaren samen met universiteiten en elk jaar wordt die samenwerking intenser.

In 2018 hielpen we mee aan een rits hackathons en tech events: de 'Citizens of Wallonia'-hackathon op de campus van de UMons, het 'Dramco Ghent'-event met de KUL, de 'Antwerp Chainport'-hackathon met de UA, het 'Mons Hack Arena'-event met de UMons, het 'Wallonia Futurocity'-seminar, en meer.

Proximus ondersteunt academische research door relevante zakelijke input te leveren en garandeert zo dat onderzoeksprogramma's nauw gealigneerd blijven met de behoeften van de bedrijfswereld. Daarbij kunnen we toegang verschaffen tot resources en infrastructuur. We hebben onderzoeksprojecten lopen met de ULB/UCL, de KUL en de VUB. Proximus zetelt ook in de adviesraden die deze onderzoeksprojecten aansturen.

Verder neemt Proximus actief deel aan RD&I-projecten gefinancierd met universiteiten, zoals de KUL en de ULB.

In 2017 maakten Proximus en de UGent hun intentie bekend om samen onderzoeksprojecten in het telecom- en ICT-domein op te starten en samen te werken aan doctoraatsonderzoek en -proefschriften. We hebben momenteel diverse projecten lopen met de UGent, zoals een onderzoek van de blootstelling aan luchtvervuiling aan de hand van data van ons mobiele netwerk, of een voorspellende analyse van criminele

handelingen, ook op basis van ons mobiele netwerk.

Verder overwegen we nog nauwer samen te werken door opleidingscursussen af te stemmen op de snel evoluerende arbeidsmarkt en de bedrijfswereld en de academische sector dichter bij elkaar te brengen.

In 2018 lanceerden we de TalentHub in Gent met zeven proefprojecten, die recent werden uitgebreid naar alle R&D-projecten binnen Proximus. Hier moedigen we onze medewerkers aan om samen te werken met innovatieve gemeenschappen als universiteiten en start-ups.

We ondertekenden in 2018 ook een strategisch partnerschap met IMEC rond maatschappelijke uitdagingen als slimme steden en artificiële intelligentie.

In 2019 willen we onze strategische benadering herzien en onze samenwerking met het ecosysteem van onderwijs en academische wereld structuur geven en verfijnen.

Ondersteuning van start-up- en scale-upgemeenschappen

België heeft een uitgebreid netwerk van jonge bedrijven, start-ups en scale-ups. We willen een motor van innovatie en een katalysator voor nieuwe Belgische bedrijven zijn.

Inpost

Inpost werd in 2017 gelanceerd om de samenwerking met start-ups te vergemakkelijken. Het is een portal waar start-ups snel hun waardevoorstellen kunnen toetsen aan de bedrijfsuitdagingen van Proximus om een strategische match te vinden. In deze 'calls for innovation' wedijveren start-ups om verdere cocreatiemogelijkheden met Proximus. In 2018 focusten we op de omzetting van spraak naar tekst voor dialecten.

Co.Station

Proximus is sinds 2017 aandeelhouder van Co.Station. Co.Station is een Belgische community

Door onze knowhow, resources en infrastructuur te delen in collaboratieve partnerschappen kunnen we innovatie stimuleren en onze digitale economie laten groeien.

Via onze samenwerking met IMEC scanden we de portefeuille van start-ups van iStart op zoek naar matches met de bedrijfsuitdagingen van Proximus. De geselecteerde kandidaten zullen hun oplossingen voorstellen aan het Proximus-team.

We zijn van plan ook Belgische bedrijven uit andere sectoren bij onze 'calls for innovation' te betrekken en de krachten te bundelen.

die een vijftienhonderdtal ondernemers, start-ups, scale-ups, bedrijven, investeerders en influencers

verenigt. Naast Brussel en Gent ging een extra locatie open in Charleroi. Co.Station staat sinds 2018 ook in voor het beheer van het IoT House in Antwerpen.

We ondersteunden diverse events rond IoT, de AVG, blockchain en sociale innovatie bedoeld voor een brede gemeenschap van ondernemers in Brussel, Gent en Charleroi.

Fintech

België heeft een belangrijk ecosysteem van start-ups en bedrijven in de fintechbranche die we niet zonder trots ondersteunen.

Proximus is stichtend partner van B-Hive, een Europees fintechplatform dat collaboratieve innovatie tussen grote banken, verzekeraars en marktinfrastucturen bevordert om innovatieve oplossingen voor financiële markten te ontwikkelen.

Microsoft Innovation Center

Proximus trad in 2017 als structureel partner toe tot het Microsoft Innovation Center (MIC) Belgium, een publiek-privaat partnerschap met het Waalse Gewest en Microsoft.

Het MIC focust op ondernemerschap via coachingsessies en networking en werkt nauw samen met de developergemeenschap om technische vaardigheden aan te scherpen, events te organiseren en opleiding en certificaties te verschaffen, en biedt toegang tot de recentste IT-hardware. Het is de bedoeling de adoptie te stimuleren van nieuwe technologieën als IoT, data en AR/VR, die de volgende innovatiegolf zullen mogelijk maken, en bedrijven te begeleiden bij hun digitale transformatie. Het IoT Lab - een eerste gezamenlijke stap in 2018 - biedt een omgeving om de digitale toekomst voor te bereiden in een geest van open innovatie.

Lokale ondersteuning van innovatie

MIC, B-Hive en Co.Station zijn onze drie belangrijkste innovatiepartnerschappen, maar we

We steunden ook meer dan 90 start-ups en scale-ups, samen goed voor meer dan 500 Co.Station-residenten.

In 2019 zullen we onze klanten opnemen in de Co.Station-gemeenschap.

In 2018 werkten we met hen samen voor de organisatie van een reeks events in verband met blockchain die in de hele Belgische fintechscene weerklink vonden. We zullen hier ons werk voortzetten door start-ups toegang te bieden tot blockchaintechnologie.

We investeerden in een fintechstart-up van het eerste uur in Luxemburg en zijn van plan onze fintechactiviteiten uit te breiden via ons filiaal Telindus.

In 2018 promootten we samen met het MIC digitale innovatie. Een mooi voorbeeld is de lancering van het nieuwe Hack in the Woods-festival dat developers en professionals verenigt rond een aantal maatschappelijke doelen.

2019 zal een spijjaar worden voor het Microsoft Innovation Center met de lancering van nieuwe initiatieven die meer geavanceerde technologieën als artificiële intelligentie en machine learning zullen introduceren in bedrijven.

De missie van het MIC om digitaal ondernemerschap aan te moedigen en tot bloei te brengen zal zich ook uitstrekken tot een ecosysteem van businesspartners en humanitaire organisaties, volstrekt in lijn met het engagement van Proximus om een wereld van digitale mogelijkheden te openen voor maatschappelijke spelers.

steunen ook losse initiatieven om flexibiliteit en snelheid in innovatie aan te moedigen.

In de toekomst blijven we beslist verdergaan op de weg van open innovatie.

Innovaties om maatschappelijke uitdagingen aan te gaan

In ons inhouse-innovatiecentrum vertalen we technologieën als IoT, cloud en big data naar impactvolle oplossingen voor slimme woningen en gebouwen, slimme retail, slimme logistiek, slimme energie, slimme mobiliteit, slimme industrieën, slimme steden.

Stel je een digitale toekomst voor waarin België de toon zet!

Proximus is de voornaamste leverancier van connectiviteit in België met meer dan 1,3 miljoen aansluitingen op onze verschillende netwerken in het ecosysteem van het internet of things (IoT). We

hebben het zover gebracht door voor elke use case de beste technologie te leveren en een ecosysteem van meer dan 250 solution providers te creëren die onze infrastructuur met hun specifieke oplossingen combineren. Op die manier bestrijken we alle sectoren.

Het is onze ambitie de voorkeurspartner van bedrijven te worden, hen door hun digitale transformatie te loodsen en samen slimme oplossingen te ontwerpen. We willen laten zien dat zelfs de kleinste evolutie naar digitaal extra waarde kan creëren. Enkele voorbeelden:

Slimme industrie

Om efficiënter te worden moest *Bombardier* de beweging van materialen tussen zijn Europese sites optimaliseren. Dat werd mogelijk dankzij een

slimme oplossing die de rekken in elke locatie met elkaar verbindt.

Slimme diensten

Om nieuwe digitaal aangedreven diensten mogelijk te maken zal Fluvius in Vlaanderen de komende vijf jaar meer dan 800.000 gas- en

elektriciteitsmeters connecteren op onze IoT-netwerken.

Slimme retail

Winkelcentra verzamelen gegevens over bezoekersstromen en de aantrekkelijkheid van de locatie met behulp van Proximus Analytics.

Slimme logistiek

Sommige van onze logistieke sites worden beheerd in samenwerking met H.Essers. Voor een optimaal plaatsbeheer op die sites moeten onze trailers in real time met een nauwkeurigheid van 1 meter worden geparkeerd. Door elke trailer te

connecteren met de parkeerplaats slaagde H.Essers erin de zichtbaarheid te vergroten, vruchteloos zoeken te vermijden en de verkeersstroom ter plaatse te optimaliseren.

Slimme gebouwen

Smartbuildingoplossingen bieden enorme mogelijkheden op het vlak van energie-efficiëntie, afvalbeheer en de bezetting van gebouwen. We willen nieuwe gebouwen slim te maken op het vlak van onthaal, optimalisering van de werkruimte, efficiëntie van energieverbruik en werkplaatsbeheer, en veiligheid en beveiliging.

We werkten samen met IPARC (International Platform for Art Research & Conservation, kmo van het jaar in 2018) voor het gebruik van nieuwe technologieën voor de conservatie van kunst. De

IoT-oplossing die we ontwikkelden, Smart Care, monitort de klimatologische omstandigheden waarin kunstwerken worden bewaard.

In 2018 startten we ook met de ontwikkeling van een gamma van oplossingen om bezoekers van smart venues een volledig klantenervaring te kunnen bieden. Een eerste voorbeeld is de renovatie van de volledige Tour & Taxis-site in Brussel, met ruimtes voor evenementen, kantoren, wooneenheden, winkelzones en meer, geïntegreerd in één klantentrajec.

Slimme energie

In een partnerschap met GoodPlanet Belgium plaatsen we LoRA-sensoren in scholen om het gedrag van de kinderen te meten en hen te sensibiliseren voor duurzaamheid. In 2018 bezochten we de eerste 15 scholen. We moedigen scholen ook aan hun gegevens met betrekking tot hun elektriciteits-, aardgas- en stookolieverbruik,

transport, afval en dergelijke op te laden. Ze kunnen de evolutie ervan opvolgen en vergelijken met de verbruikspatronen van andere scholen.

Met GoodPlanet willen we onze sensoren in 2019 in meer dan 400 scholen aanbrengen.

Slimme steden

In 2018 verfijnden we onze smartcitystrategie om de levenskwaliteit van de Belgische burger verder te verbeteren. Via ons filiaal Be-Mobile pakken we files en parkeerproblemen aan. De voorbije jaren hebben we heel wat steden uitgerust met camera's voor nummerplatherkenning. We willen in de toekomst rechtstreeks met de burger samenwerken om hun gemeente samen en in overleg met het gemeentebestuur vorm te geven.

We doen dit alvast in Louvain-la-Neuve, via het Live Lab, en in Antwerpen, samen met IMEC, via het City of Things-project. Deze initiatieven geven de burger de kans om met het lokale bestuur in interactie te treden, zijn noden op tafel te leggen en problemen aan te kaarten m.b.t. verkeer, veiligheid, afval, enz.

Slimme mobiliteit

Mobiliteit is een belangrijke factor in de evolutie van de economie, het milieu en het algemene welzijn van een land. Er is nog veel ruimte voor verbetering in België en de buurlanden. Ons filiaal Be-Mobile, een van de toonaangevende smartmobilitybedrijven, werkt hieraan. Centraal in de oplossingen van Be-Mobile staat de creatie van ecosystemen die alle stakeholders - pendelaars, overheden, wegbeheerders, wagenbezitters en eigenaars van wagenparken - met elkaar connecteren.

Be-Mobile testte en implementeerde in 2018 C-ITS-oplossingen om de verkeerslichten af te stemmen op de verkeerssituatie van het moment en chauffeurs en wegbeheerders te verwittigen van naderende voertuigen als ambulances om de wegen veiliger te maken. Bovendien kon Be-Mobile het bereik van zijn mobiele betaaloplossing voor parkeertickets en het openbaar vervoer uitbreiden tot een totaal van 58 steden en gemeenten.

Voor de stad Antwerpen ontwikkelde Be-Mobile een intermodale routeplanner die reizigers het beste traject helpt uitstippelen en hen aanmoedigt om voor alternatieve vervoerswijzen te kiezen.

Tot slot zette Be-Mobile de uitbreiding voort van zijn kilometerheffingssysteem voor zware weggebruikers. Het helpt de overheid ook met de ontwikkeling van een heffingssysteem voor passagierswagens. Dat wordt gezien als een cruciale stap naar een doeltreffend mobiliteitsbeheer en een beter evenwicht tussen de vraag en de capaciteit op het vlak van mobiliteit.

Be-Mobile groeide ook internationaal met de overname van Mediamobile in 2018. Mediamobile stuurt in real time verkeersinformatie door naar de gps-systemen in wagens. Met deze overname verstevigt Be-Mobile zijn positie binnen de automobielsector en vergroot het het bereik van zijn verkeersmanagementdiensten in Frankrijk, Duitsland, Scandinavië en Polen, waar Mediamobile vandaag actief is

Digitaal vertrouwen

De digitale wereld van vandaag houdt heel wat kansen, maar ook nieuwe gevaren in. Vertrouwen is dan ook cruciaal voor mensen en bedrijven die de vele mogelijkheden van digitaal willen benutten en de digitale toekomst willen waarmaken. Als vooraanstaand digitaal bedrijf geven we dan ook de toon aan inzake actieve digitale sensibilisering.

Cyberveiligheid vormt de kern van onze activiteiten. We werken onafgebroken aan nieuwe oplossingen die anticiperen op mogelijke gevaren en onze infrastructuur en processen veiliger maken. We geven onze klanten de middelen om zichzelf te beschermen en sensibiliseren onze stakeholders door middel van vorming en partnerschappen omtrent de waarde en het hoe en waarom van cyberveiligheid.

KPI's	Resultaat 2018	Resultaat 2017
Internationale certificaties m.b.t. privacy en cyberveiligheid	6	6

Als grote ICT-speler verwerken we enorme hoeveelheden persoonsgegevens en we garanderen dat die gegevens privé, vertrouwelijk en veilig blijven. We passen strikte policy's toe,

investeren fors in de vorming van alle medewerkers en zijn een toonbeeld van dataveiligheid.

Cyberveiligheid

We geven cyberveiligheid een centrale plaats in onze activiteiten: we doen aanzienlijke investeringen om onze infrastructuur te beveiligen en te beschermen tegen aanvallen. We bieden

onze klanten ook oplossingen om zichzelf te beschermen en onze medewerkers worden permanent op de hoogte gehouden van de recentste veiligheidspraktijken

In ons bedrijf

We willen voorloper zijn in de manier waarop we onze onderneming beveiligen en omvormen in het licht van de cyberuitdagingen van vandaag en morgen. We beschouwen cyberveiligheid als een enabler van digitale transformatie. Proximus heeft de voorbije vier jaar 43 miljoen EUR geïnvesteerd in ons Corporate Cyber Security Program om ons bedrijf cyberbestendiger te maken en best-in-class beveiligde diensten en netwerken te leveren aan onze klanten.

Ons Cyber Security Incident Response Team (CSIRT¹) monitort permanent de veiligheidsalarmeren en coördineert de reactie op cyberdreigingen. In 2018 behandelde CSIRT 2087 incidenten (vs. 2204 in 2017). Geen enkel incident had een belangrijke impact onze activiteiten. Proximus CSIRT geldt internationaal als het enige Belgische team met een certificaat van de Trusted Introducer en maakt deel uit van

het Europese platform ETIS en de global community FIRST. In 2017 kwam Proximus dankzij deugdelijke preventiemaatregelen, een vroege detectie en een snelle respons ongeschonden uit de wereldwijde cyberaanvallen WannaCry en NotPetya.

We zijn de trotse houder van ISO-certificaten voor dataveiligheid en privacy. Vandaag bezitten we vijf ISO 27001-certificaten voor onze datacenters (housing en hosting), ons Security Operations Center, het bedrijfsnetwerk Explore en Workplace-as-a-Service-oplossingen.

Vanaf 2019 willen onze inspanningen voor cyberveiligheid nog opdrijven. De komende drie jaar willen we blijven investeren in ons Cyber Security Corporate Program, onze vaardigheden nog versterken en onze ISO 27001- en Trusted Introducer-certificaten veiligstellen.

Voor onze klanten

We bieden onze klanten best-in-class veiligheidsoplossingen en -expertise. Ons partnerschap met Norton biedt residentiële klanten multitoestelbeveiliging tegen een verminderde prijs. We leveren een breed gamma van veiligheidsdiensten voor bedrijven: analyse en diagnose, monitoring en toezicht, rapportering en interventies.

Daarnaast bieden we ook oplossingen voor de bescherming van de data, netwerken en servers van bedrijven.

Ons Security Operations Center monitort meer dan 2000 miljoen events per dag en stuurt meldingen naar klanten in geval van incidenten. Dit aantal stijgt nog omdat het aantal events en klanten blijft toenemen. Sinds 2016 leveren we CSIRT-as-a-Service, waarmee we onze interne expertise inzetten om klanten te helpen bij het oplossen van incidenten. Gezien de populariteit van cloudapplicaties en het toenemende belang dat gehecht wordt aan privacy worden geprivilegieerd accountbeheer, controle van de toegang tot IT-systemen en data cruciaal.

¹ Het Proximus CSIRT is het centrale incidentresponsteam van de Proximus Groep. Zijn missie is informatie en bijstand te verschaffen om het risico op cyberveiligheidsincidenten te

verminderen en doeltreffend op dergelijke incidenten te reageren wanneer ze zich voordoen.

We lanceerden deze oplossing in 2018 ook in tern en met een select aantal bedrijfsklanten.

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

Voor iedereen

We zijn een van de partners achter BE-Alert, een alarmeringssysteem waarmee de Belgische overheid de bevolking de klok rond kan verwittigen. BE-Alert verspreidt in crisissituaties nieuws en informatie via sms, vaste telefonie, e-mail en de sociale media.

Aangezien het gevaar in onze geglobaliseerde digitale wereld uit diverse hoeken komt, zetten we onze samenwerking met de cyberdefensieteams van de NAVO in 2018 voort. We namen ook deel aan werkgroepen met internationale wetshandhavingsautoriteiten om rechtstreekse informatie over de werkwijze van cybercriminelen te ontvangen. Daarnaast wisselen we via het ETIS-platform op nationaal en Europees niveau actief

Telindus ontving op IT One in Luxemburg de award voor Best Security Partner of the Year 2018 als erkenning voor zijn multidomeinexpertise en vastberaden keuze voor innovatie.

In 2019 zullen we onze cybersecurityoplossingen voor de professionele markt verder uitbreiden. De komende drie jaar is het onze ambitie leider te blijven en te groeien tegen de snelheid van de markt. Recent overgenomen bedrijven als Davinsi Labs, Umbrio en ION-IP zullen ons daarbij helpen.

informatie uit over waargenomen dreigingen en aanvallen.

In 2019 zullen we ons samenwerkingsnetwerk verder uitbreiden door actief te participeren in de Cyber Security Coalition en zijn operationele focusgroepen, door nauw samen te werken met het Centrum voor Cybersecurity België (CCB), met andere Europese telecomoperatoren via het ETIS-platform, met bedrijven overal ter wereld via het Center for Cybersecurity van het Wereld Economisch Forum, met het European Cybercrime Center van Europol en tot slot via nieuwe en bestaande partnerschappen, zoals met de NAVO.

Vorming over cyberveiligheid

België kan pas digitaal leider worden als zijn burgers vertrouwen hebben in digitaal. We willen dat mensen van de onlinewereld kunnen genieten en weten hoe ze dat op een veilige manier kunnen

doen. We helpen door onze kennis over veiligheid te delen en hen te sensibiliseren over de waarde en het hoe en waarom van cyberveiligheid

Vorming van onze medewerkers

Een veilige cyberomgeving start van binnenuit en daarom krijgen onze medewerkers permanente vorming rond verantwoord gedrag en het beschermen van gegevens van het bedrijf en van de klanten.

We organiseren elk jaar een Security Week voor onze medewerkers.

Daarnaast organiseren we specifieke opleiding, sensibiliseringssessies en phishingoefeningen. In 2018 testten we 27.743 medewerkers en aannemers van de Proximus Groep via twee levensechte phishingcampagnes geïnspireerd op waargebeurde incidenten.

We gaven daarbij tips om dergelijke verdachte mails te identificeren. We lanceerden ook twee educatieve video's over phishing en informatieclassificatie.

De Security Week, die in 2018 voor het vijfde jaar op rij werd georganiseerd, bereikte 1237 medewerkers en bood een uitgebreid sensibiliseringsprogramma met aandacht voor onder meer nieuwe digitale manieren van werken, fysieke veiligheid, privacy en de AVG, onze veiligheidsoplossingen voor de klant, detectie en preventie van phishing en veilig internet voor kinderen in samenwerking met Child Focus.

Voor het eerst organiseerden we in 2018 een interne 'Capture The Flag'-wedstrijd; een onlinegame waarin medewerkers via praktische oefeningen hun cyberskills konden testen.

Tijdens de Cyber Security Month in oktober namen we de nationale sensibiliseringscampagne over cyberhygiëne 'Boost je digitale gezondheid' over voor onze medewerkers. Artikels op ons intranet bereikten niet minder dan 4590 lezers.

We willen onze medewerkers ook de kans bieden om een loopbaan in cybersecurity uit te bouwen via een uitgebreide eenjarige cybersecurityopleiding, waarna deelnemers zich cyberexperts mogen noemen en de nodige certificaten ontvangen om een nieuwe job in dit domein te starten. In 2018 volgden 15 medewerkers deze opleiding. De opleiding wordt opnieuw georganiseerd in 2019.

Vorming voor de zakenwereld en de hele maatschappij

We vormen en sensibiliseren ook bij bedrijven, organisaties en het algemene publiek.

Voor onze klanten

We organiseren tweemaal per jaar de Proximus Cyber Security Convention om klanten op de hoogte te houden van de nieuwste trends. Onze Proximus Corporate University (PCU) organiseerde in 2018 ook opleidingsprogramma's rond security

voor klanten, met onder meer Network Security Explored, Hacking and Intrusion Detection, HEXID Assault, Wireshark, DaVinci Labs, Blockchain en Security Awareness. 75 bedrijven (47 uit de openbare sector) namen eraan deel.

Voor de Belgische burger

We zijn medeoprichter en bestuurslid van de nationale Cyber Security Coalition, een non-profitorganisatie die de cybersecuritycompetenties in België wil bevorderen door middel van kennisdeling, sensibilisering, beleidsadvies en intersectorale operationele samenwerking.

In 2018 werden vijf eendaagse informatie- en networkingevents georganiseerd rond de ontwikkeling van veilige apps, het regelgevend kader zoals de Europese Netwerk- en informatiebeveiligingrichtlijn (NIB) en de AVG, cloud security, cybertalent en innovatie. Naast focusgroepen voor sensibilisering, privacy, de NIB-richtlijn en CSIRT-SOC werden in 2018 drie nieuwe operationele focusgroepen gelanceerd rond cloud security, cryptografie en bedrijfsbeveiligingsarchitectuur.

We hebben ook een specifiek project voor kinderen van de lagere school. Tweemaal per jaar - in

februari op International Safer Internet Day en in oktober op Safer Internet Day - geven onze medewerkers (opgeleid door onze partner Child Focus) vorming aan kinderen over veilig internetgebruik (10.259 kinderen in 212 scholen in 2018 vs. 11.330 kinderen in 229 scholen in 2017). In 2018 werkte Child Focus zijn pedagogische aanpak bij om de impact van het programma de komende jaren nog te vergroten. De workshops vertrekken vanuit ervaringen die de kinderen echt meegemaakt hebben. Op basis daarvan ontdekken ze hoe ze zich het best gedragen als ze op internet surfen of communiceren via sociale media.

Proximus behandelde in 2018 72 aanvragen van wetshandhavingsautoriteiten om de toegang tot websites te blokkeren. Proximus zoekt ook voortdurend nieuwe manieren om zijn hostinginfrastructuur vrij te houden van kinderpornografisch materiaal. Om onze klanten te beschermen tegen fraude, zoals phishing via valse

Proximus-websites, monitort het CSIRT van Proximus nauwgezet elke aanvalspoging tegen klanten. Doorgaans slaagt het erin een phishingwebsite enkele uren na de lancering offline te halen.

Om studenten te bereiken organiseerden we in 2018 voor het tweede jaar op rij een dagvullende 'Capture The Flag'-wedstrijd voor 33 studenten die de nieuwe interuniversitaire master in cybersecurity volgen (overkoepelend project van de ULB, UCL, U-Namur en de Koninklijke Militaire School). We verwelkomden tijdens onze Security Week ook studenten van HOWEST.

Tot slot geloven we in levenslang leren en werken we samen met CyberWayFinder, dat vrouwen die hun carrière een nieuwe wending willen geven de

kans geeft om voor cybersecurity te kiezen. We bieden de deelnemers een praktische werkervaring, voor de eigenlijke opleiding zorgt de vereniging. We verwelkomden in 2018 twee vrouwelijke trainees in onze cybersecurityteams. Dit soort initiatieven is misschien kleinschalig, maar helpt om medewerkers en werkzoekenden om te scholen en klaar te stomen voor de jobs van de toekomst.

In 2019 willen we het bereik van onze opleidingsprogramma's en studiepartnerschappen vergroten, bijvoorbeeld door onze 'Capture The Flag'-bedrijfsgame in nieuwe scholen en universiteiten te lanceren. Via onze Safer Internet Day ten slotte willen we het komende jaar 10.000 studenten bereiken.

Dataprivacy garanderen

Als belangrijke ICT-speler is het onze verantwoordelijkheid om de gegevens van klanten veilig en privé te houden. We hebben een kader voor privacycontrole ontworpen dat ervoor zorgt dat persoonsgegevens in overeenstemming met de wet en volgens het hoogste veiligheidsniveau worden verwerkt. Dit kader omvat policy's en procedures, maar ook opleidings- en sensibiliseringsinitiatieven.

We hebben ook infrastructuur geïnstalleerd die datalekken opspoort en ons netwerk veilig houdt. Want we willen dat data altijd veilig zijn.

Om ervoor te zorgen dat al onze medewerkers de Belgische en Europese privacywetgeving goed kennen organiseerden we ook specifieke opleiding in verband met de AVG, die in 2018 door 93% van ons personeel werd gevolgd.

In 2018 zette Proximus het in 2017 gestarte AVG-implementatieproject verder. Ons doel was de AVG na te leven zonder aanleiding te geven tot onderbrekingen in onze datastromen en bedrijfsactiviteiten. Meer dan 150 personen waren rechtstreeks bij dit project betrokken en ca. 500 anderen waren betrokken bij enquêtes, vragenlijsten, evaluaties, enz.

Aangezien we ons engageren om persoonsgegevens en privacy te beschermen, ondernamen we een reeks acties, zoals de aanstelling van een Data Protection Officer (DPO), de ontwikkeling van een structuur voor toestemmingsbeheer, veiligheidsscreenings en correctieve maatregelen voor onze IT-applicaties.

We implementeerden ook een privacycontrolekader om erop toe te zien dat persoonsgegevens daadwerkelijk goed beheerd worden, correct zijn en door ontwerp en door standaardinstellingen beschermd zijn, en dat onze organisatie de toepasselijke wetten en regelgeving naleeft en dit ook kan aantonen.

De implementatie van de AVG blijft op de agenda in 2019. We willen onze interne processen optimaliseren om een efficiënte aanpak van privacy door ontwerp en door standaardinstellingen mogelijk te maken. Proximus zal de privacy-instellingen verder uitbreiden in de MyProximus-app en -website zodat onze klanten efficiënt kunnen kiezen hoe Proximus hun persoonsgegevens gebruikt.

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. Demuyne,

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

Bij Proximus weten we dat correct zakendoen onze exploitatievergunning is. We willen nooit voor ethische dilemma's worden geplaatst en treffen de juiste maatregelen om te garanderen dat onze activiteiten ethisch correct verlopen. Dat betekent in de eerste plaats beschikken over een duidelijk bestuursmodel, waartoe we als naamloze vennootschap van publiek recht worden verplicht door de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven ('de wet van 1991'). Voor aangelegenheden die niet uitdrukkelijk worden geregeld door de wet van 1991, valt Proximus onder het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en de Belgische Corporate Governance Code 2009.

De belangrijkste kenmerken van het bestuursmodel van Proximus zijn:

- een Raad van Bestuur die het algemene beleid en de algemene strategie van Proximus vastlegt en toezicht houdt op het operationele management; een Audit- en Toezichtscomité, een Benoemings- en

Bezoldigingscomité en een Transformatie- en Innovatiecomité (het vroegere Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling) opgericht door de Raad van Bestuur binnen zijn structuur;

- een Gedelegeerd Bestuurder, die de verantwoordelijkheid draagt voor het operationele beheer, met inbegrip van, maar niet beperkt tot het dagelijkse bestuur;
- een Executief Comité, dat de Gedelegeerd Bestuurder bijstaat in de uitoefening van haar bevoegdheden.
- Proximus duidt de Belgische Corporate Governance Code 2009 als toepasselijke code aan.
(www.corporategovernancecommittee.be)

We houden ons niet alleen aan de wet, maar willen ervoor zorgen dat elk van onze medewerkers weet welk gedrag niet en wel geoorloofd is. Daarom heeft Proximus in 2016 een nieuwe Gedragscode goedgekeurd, die van toepassing is op alle werknemers. Tot hiertoe heeft 93% van de

werknemers van Proximus een verplichte opleiding gevolgd in verband met de toepassing van de principes van de Gedragscode. Daarbovenop hebben we verschillende interne policy's om ervoor te zorgen dat onze werknemers hun werk ethisch correct uitvoeren.

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 bestuurders 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 uit zijn leden.

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 BGAAP. Daarom heeft Proximus zijn interne controle en risicobeheerssystemen over zijn financiële verslaggeving zodanig georganiseerd dat hieraan wordt voldaan.

De controleomgeving

De organisatie van de interne controle

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

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

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

Het Audit- en Toezichtscomité vergadert minstens eenmaal per kwartaal.

Ethiek

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

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

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

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

Reglementen en procedures

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

Op het vlak van de financiële rapportering zijn algemene en meer gedetailleerde boekhoudprincipes, -richtlijnen en -instructies samengebracht in accounting manuals en andere referentiedocumenten, die alle beschikbaar zijn op het Proximus intranet. Bovendien organiseert het departement Corporate Accounting regelmatig boekhoudkundige seminars, met de bedoeling medewerkers uit financiële en niet-financiële departementen op de hoogte te houden van boekhoudkundige reglementen en procedures.

Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

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

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

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

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

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

Bekwaamheden en ervaring

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

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

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

Risicoanalyse

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

Risico beperkende factoren en controlemaatregelen

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

Informatie en communicatie

Financiële IT-rapporteringssystemen

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

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

Effectieve interne communicatie

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

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

Rapportering en validering van de financiële resultaten

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

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

Daarna wordt de financiële informatie gerapporteerd en uitgelegd aan het Executief Comité (maandelijks) en voorgesteld aan het Audit- en Toezichtsc comité (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

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

- Alle bestuurders worden 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 voordrachtrecht 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.

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 18 april 2018 werden Mevrouw Agnès Touraine en Mevrouw Catherine Vandenborre herbenoemd als onafhankelijke bestuurders 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	67	Voorzitter	2013 – 2019
Dominique Leroy	54	Gedelegeerd bestuurder	2014 – 2020
Karel De Gucht	65	Bestuurder	2015 – 2021
Martine Durez	68	Bestuurder	1994 – 2019
Laurent Levaux	63	Bestuurder	2013 - 2019
Isabelle Santens	59	Bestuurder	2013 - 2019
Paul Van de Perre	66	Bestuurder	1994 - 2019

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

Naam	Leeftijd	Functie	Van tot
Pierre Demuelenaere	60	Onafhankelijk bestuurder	2011 - 2021
Guido J.M. Demuynck	68	Onafhankelijk bestuurder	2007 - 2019
Martin De Prycker	64	Onafhankelijk bestuurder	2015 - 2019
Tanuja Randery	52	Onafhankelijk bestuurder	2016 - 2020
Agnès Touraine	64	Onafhankelijk bestuurder	2014 – 2022
Catherine Vandenborre	48	Onafhankelijk bestuurder	2014 – 2022
Luc Van den hove	59	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 één van haar filialen;

- geen enkele partij in haar contractonderhandelingen met of gerechtelijke procedures tegen Proximus of één 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 Transformatie- en Innovatiecomité (het vroegere Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling).

De heren Guido J.M. Demuynck (Voorzitter), Stefaan De Clerck, Pierre Demuelenaere, Paul Van de Perre en mevrouw Catherine Vandenborre 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 Transformatie- en Innovatiecomité.

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 actiepunt 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 nieuwe delegatie werd

gepubliceerd in de bijlagen van het Belgisch Staatsblad van 23 mei 2018.

De Raad van Bestuur zal in 2019 onderzoeken hoe hij zijn vernieuwde samenstelling voorbereidt, rekening houdend met het nieuwe wettelijke kader.

Executief Comité

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

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 het punt “Mandaten uitgeoefend in ondernemingen waarin Proximus participeert” van dit verslag.

Diversiteit & Inclusie

In overeenstemming met artikel 3 van de Wet van 3 september 2017 op de openbaarmaking van niet-financiële en diversiteitsinformatie door bepaalde grote ondernemingen en groepen, worden het diversiteitsbeleid, de objectieven en de resultaten van Proximus hieronder beschreven.

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

Strategische oriëntatie over diversiteit & inclusie

Proximus is ervan overtuigd dat een divers personeelsbestand, dankzij de unieke capaciteiten, ervaringen en alle andere kenmerken die geen verband houden met iemands capaciteiten, zal bijdragen tot het bereiken van een meer gediversifieerde markt en zal leiden tot een duurzame bedrijfsvoering. Het is ook belangrijk om de diversiteit van onze klanten en markten in ons personeelsbestand te weerspiegelen.

Daarom heeft Proximus een Charter inzake diversiteit en gelijke rechten, dat van toepassing is op alle werknemers van de Proximus Groep.

Met dit beleid wil Proximus voorwaarden mogelijk maken, waar deze verschillen erkend en gerespecteerd worden en waar alle medewerkers gelijke kansen krijgen. Voor Proximus betekenen diversiteit en gelijkheid:

- gelijke behandeling van alle kandidaten en werknemers, uitsluitend op basis van relevante competenties en objectieve criteria.

- Het creëren van een open en aangename werkomgeving die bijdragen van mensen van alle achtergronden en ervaringen aanmoedigt.
- Het promoten van een mentaliteit van respect en openheid op alle niveaus van de organisatie en het eerlijk en gelijk behandelen van alle medewerkers.
- gedrag vertonen dat vrij is van elke vorm van racisme, intolerantie, discriminatie, intimidatie of andere houding die de waardigheid van mannen en vrouwen op de werkplek kan aantasten.
- Diversiteit integreren in alle aspecten van de manier waarop we zakendoen zonder enige vorm van intolerantie.

Binnen Proximus zijn specifieke teams verantwoordelijk voor het toezicht op de naleving van het Charter en voor het nemen van de juiste maatregelen in geval van niet-naleving.

Diversiteit & inclusie in onze leiderschaps- en werknemersgemeenschappen

Proximus is zich bijzonder bewust van het belang van diversiteit op alle niveaus van de organisatie en concentreert zich op de aanwerving van medewerkers met een inclusie- en groeimentaliteit. Zodra ze deel uitmaken van het bedrijf, zorgen we ervoor dat ze de beste ambassadeurs zijn van onze bedrijfswaarden door

een deel van ons inclusieprogramma en onze filosofie op te nemen zowel in onze welkomdagen als in alle gerelateerde opleidingen voor teamleaders, experts, trainees.

Proximus zorgt voor evenwichtige en getalenteerde gemengde teams, maar versterkt

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

Met betrekking tot genderdiversiteit komt deze benadering ook tot uiting in de vrouwelijke vertegenwoordiging op de verschillende niveaus van ons bedrijf:

- 43% van de Raad van Bestuur
- 25% van het Executief Comité
- 21% van de leden van het Leadership Team
- 31% van de volledige werknemerspopulatie

De Proximus Groep heeft ook een zeer divers personeelsbestand met 58 nationaliteiten.

Proximus ondersteunt interne en externe diversiteitsnetwerk activiteiten en initiatieven zoals het AfroPean-netwerk (APN) en WinC (vrouwennetwerk). We hebben een Diamond sponsoring in de organisatie "Women on Board". Onze CEO neemt ook deel aan evenementen rond vrouwen in hogere functies en ondertekende de "Pledge", een engagement van de Europese Business Leaders voor Inclusie & Diversiteit. Proximus zorgt ook voor een ad hoc aanwezigheid op externe evenementen zoals "Yes she can", "Digital4Her" en "She love to code" om jonge meisjes aan te moedigen om te kiezen voor een ingenieursopleiding en een technische carrière.

Creatie van een cultuur die het mogelijk maakt om activiteiten tijdens de verschillende levensfasen met elkaar te verzoenen

Proximus wil de voorwaarden creëren om de verschillende aspecten van het beroeps- en privéleven van haar personeel tijdens hun verschillende levensfasen met elkaar te verzoenen door mogelijkheden te bieden voor interne job evoluties en ontwikkelingsmogelijkheden, thuiswerken, deeltijds werken, thuiszorg, thuiskinderopvang, ... Deze maatregelen stellen onze medewerkers in staat om te werken in een veilige, inspirerende en inclusieve werkomgeving

met gelijke kansen voor iedereen, zodat ze hun persoonlijke en professionele leven optimaal kunnen combineren en zich gesteund, gemotiveerd en betrokken voelen op het werk.

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

Diversiteit als onderdeel van de Proximus-gedragscode

De missie van Proximus bestaat erin om een wereld van digitale mogelijkheden te openen zodat mensen beter leven en slimmer werken. Dat betekent ook dat we het vertrouwen van onze klanten, onze medewerkers, onze leveranciers, onze aandeelhouders, onze partners en het bedrijf als geheel moeten verdienen en behouden.

Succesvol business moet hand in hand gaan met eerlijk en ethisch gedrag. Elke medewerker heeft hierbij een cruciale rol te spelen. Dit is de reden waarom de Gedragscode bestaat, die onze bedrijfscultuur en waarden vertegenwoordigt.

Deze Gedragscode weerspiegelt de fundamentele principes en regels die de basis vormen voor ons engagement om een maatschappelijk verantwoorde onderneming te zijn. De Gedragscode geldt voor iedereen: bestuurders, managers en alle medewerkers. Hoewel de Gedragscode niet rechtstreeks aan onze zakenpartners kan worden opgelegd, streven wij ernaar altijd samen te werken met partners die dezelfde ethische normen in acht nemen.

Proximus verwacht van zijn medewerkers dat ze de Gedragscode respecteren en als referentie gebruiken in hun dagelijkse manier van werken.

Mensenrechten

Mensen hebben recht op een respectvolle, zorgvuldige en waardige behandeling. Proximus' bedrijfspraktijken kunnen alleen duurzaam zijn als we de fundamentele mensenrechten respecteren en diversiteit, culturele en andere verschillen waarderen. Onze Gedragscode, waarden en

gedrag zijn geïnspireerd door fundamentele principes zoals die van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, het Europees Verdrag tot bescherming van de Rechten van de Mens en het VN-Verdrag inzake de Rechten van het Kind.

Werkomstandigheden

Proximus zet zich in voor het creëren van werkomstandigheden die eerlijke tewerkstellingspraktijken bevorderen en waar ethisch gedrag wordt erkend en gewaardeerd. We hebben een professionele werkplek met een inclusieve werkomgeving en we verbinden ons ertoe de Belgische wetgeving en de fundamentele conventies van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) te respecteren.

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

regelgeving. Wij zullen geen kinderarbeid of enige vorm van gedwongen of verplichte arbeid contracteren zoals gedefinieerd door de fundamentele conventies van de IAO. Bovendien zijn we tegen discriminerende praktijken en doen we ons uiterste best om gelijkheid, diversiteit en integratie in alle arbeidspraktijken te bevorderen.

Onze arbeidsmilieunormen zijn van toepassing op elk lid van onze diverse gemeenschap en worden vertegenwoordigd door alle managers, teamleaders en medewerkers die in deze materie als rolmodel moeten optreden.

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 2018 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 Comité's, 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 bijgewoonde 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 bijgewoonde 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 2018 aan alle leden van de Raad van Bestuur, Voorzitter inbegrepen, beloopt 1.000.499 EUR bruto.

De bruto bedragen die hen in 2018 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 zeven vergaderingen van de Raad van Bestuur, waarvan     buitengewone en bezoldigd, en elf vergaderingen van Comités.

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

Naam	Raad (totaal 7*)	ATC (totaal 5)	BBC (totaal 4)	TIC (totaal 2**)	Totale jaarlijkse bruto verloning ***
Stefaan De Clerck	7/7	5/5	4/4	2/2	166.499 ��
Dominique Leroy	7/7			2/2	0 ��
Karel De Gucht	7/7			2/2	64.500 ��
Pierre Demuelenaere	7/7	5/5	4/4		84.500 ��
Guido Demuyne	7/7	5/5	4/4		97.000 ��
Martin De Prycker	7/7		4/4	2/2	74.500 ��
Martine Durez	7/7		4/4		72.000 ��
Laurent Levaux	4/7				47.000 ��
Tanuja Randery	7/7			2/2	64.500 ��
Isabelle Santens	7/7				62.000 ��
Agnès Touraine	7/7			2/2	64.500 ��
Catherine Vandenborre	6/7	5/5			69.500 ��
Luc Van den hove	6/7			2/2	59.500 ��
Paul Van de Perre	7/7	5/5			74.500 ��

ATC: Audit- en Toezichtscomité; BBC: Benoemings- en Bezoldigingscomité; TIC: Transformatie- en Innovatiecomité (vroeger bekend als Strategie en Bedrijfsontwikkelingscomit  ). Eén buitengewone, bezoldigde vergadering van de Raad van Bestuur op 6/6/2018

**Het Transformatie- en Innovatiecomité van 6/6/2018 werd niet bezoldigd

*** 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 beloont 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.

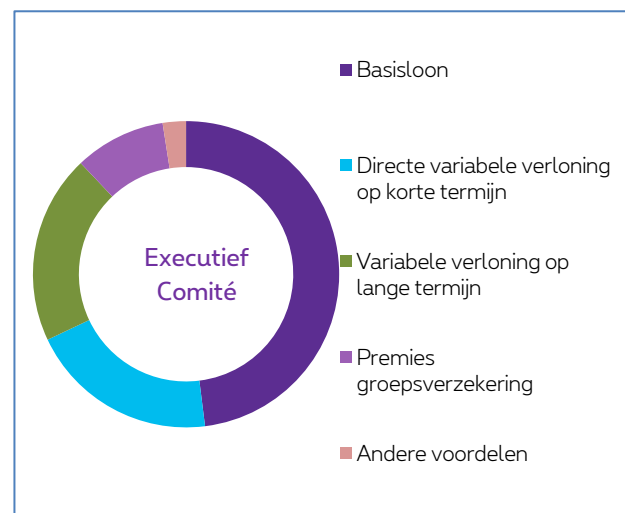
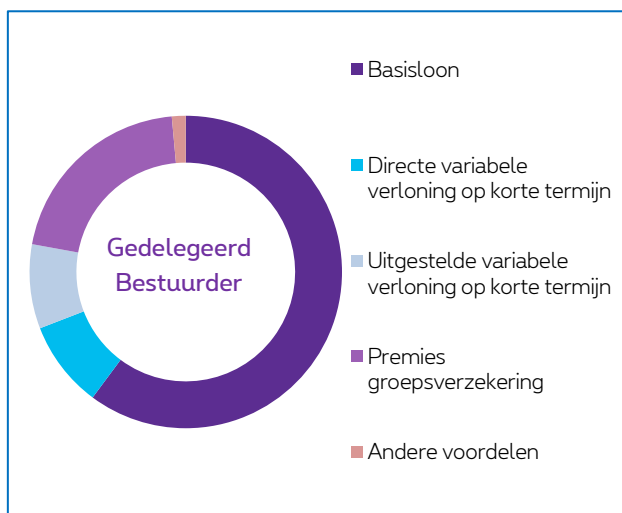
Structuur van de verloning van het Executief Comité

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 2018)



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.

Wat de andere leden van het Executief Comité dan de Gedelegeerd Bestuurder betreft, heeft de Raad van Bestuur eind 2015 actie ondernomen om hun variabele verloning in overeenstemming te brengen met de marktmediaan praktijken, door

hun minimum target variabele verloning op korte en lange termijn variabele verloning vanaf het prestatiejaar 2016 gelijk te trekken.

Zoals verderop in dit verslag wordt de variabele verloning op lange termijn voor de leden van het Executief Comité, uitgezonderd de Gedelegeerd Bestuurder, toegekend door middel van een lange termijn incentive plan bestaande uit een Prestatiewaardeplan op lange termijn dat sedert 2013 door onze onderneming werd opgenomen. De opzet van dit Prestatiewaardeplan werd herzien. Vanaf de toekenning in 2019, om de prestaties van de Groep beter weer te geven, zullen bijkomende bedrijfsgedreven prestatiecriteria worden toegevoegd aan het aandeelhoudersrendement (zie onder "variabele verloning op lange termijn"), het enige prestatie criterium van het huidige plan. Deze bijkomende prestatiecriteria zullen bestaan uit de vrije cashflow van de Groep en de reputatie-index.

Er wordt geen andere wezenlijke wijziging aan het verloningsbeleid verwacht voor de twee volgende jaren.

Basisverloning

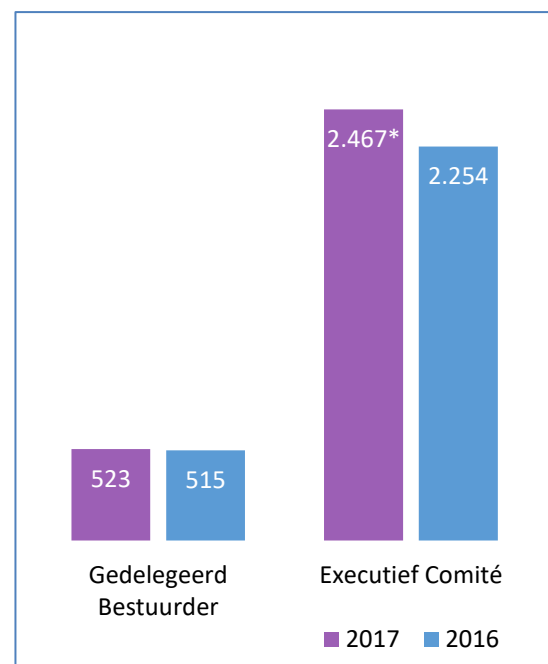
De basisverloning omvat het basisloon dat wordt verdiend in de functie van Gedelegeerd Bestuurder of lid van het Executief Comité voor het gerapporteerde jaar in dergelijke respectieve taken. Ze wordt bepaald door de aard en de kenmerken van de functie, wordt onafhankelijk van elk resultaat toegekend 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 bedragen van jaar tot jaar zijn voornamelijk het gevolg van enerzijds de bij Proximus toegepaste indexatie van 2% in oktober 2018 (de vorige indexatie was in juli 2017) en anderzijds van het feit dat er in 2017 gedurende zes maanden geen Chief Consumer Market Officer is geweest.

Basisloon in KEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid

**Hierbij moet opgemerkt worden dat in 2017, gedurende 6 maanden, er geen actieve Chief Consumer Market Officer was, terwijl Guillaume Boutin in 2018 voor het volledige jaar handelde.*



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 bedrijfscashflow.
- 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 individuele 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%. Omgekeerd kan dit percentage dalen tot 0% ingeval 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).

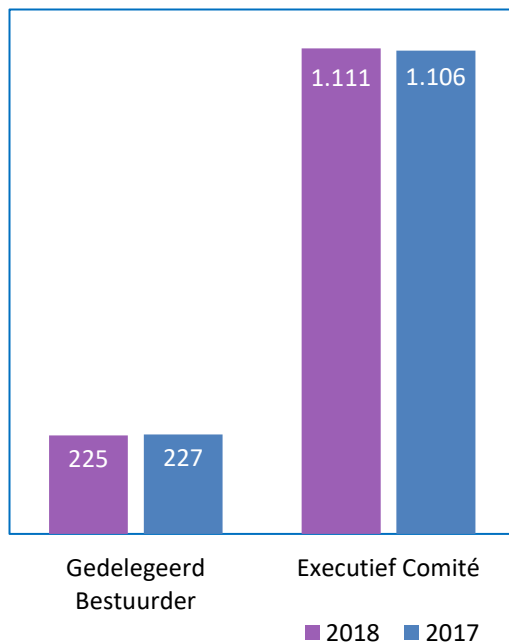
In 2018 werd aan de Gedelegeerd Bestuurder een uitgestelde variabele verloning op korte termijn toegekend verbonden aan prestatie-indicatoren met betrekking tot de jaren 2015 en 2016, en dit bovenop een directe variabele verloning op korte termijn, verbonden aan prestatie-indicatoren met betrekking tot het jaar 2017.

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 2018 werd haar een directe en een uitgestelde variabele verloning op korte termijn toegekend van respectievelijk 111.585 EUR bruto (prestatie-indicatoren van 2017) en 113.710 EUR bruto (54.010 EUR verbonden aan prestatie-indicatoren van 2016 en 59.700 EUR verbonden aan prestatie-indicatoren van 2015).

Voor wat betreft de variabele verloning op korte termijn effectief toegekend aan de overige leden van het Executief Comité, belopen de in 2018 toegekende bedragen (prestaties van 2017) in totaal 1.110.745 EUR bruto.

Variabele verloning op korte termijn in KEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid



- Gedelegeerd Bestuurder:
 - impact van de indexaanpassing van juli 2017 en van de variaties in de KPI-resultaten van de Groep over de laatste 3 prestatiejaren.
- Overige ExCo leden:
 - impact van de indexaanpassing van juli 2017 en van de KPI-resultaten die voor het prestatiejaar 2017 licht zijn gestegen ten opzichte van het prestatiejaar 2016.

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 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 10 andere Europese telecombedrijven.

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 | • Orange | • Telefonica |
| • Deutsche Telekom | • Swisscom | • Telenor |
| • OTE | • Telecom Italia | • Telia Company |
| • KPN KON | | |

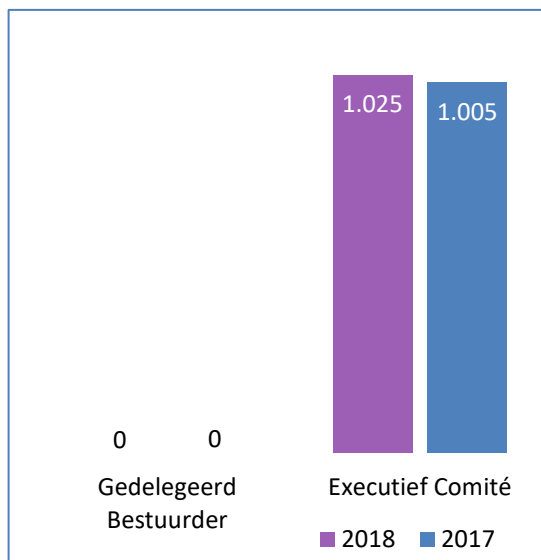
De opzet van dit Prestatiewaardeplan werd herzien na een vergelijkende analyse met het oog op een betere afstemming op de marktpraktijken en meer in het bijzonder op de praktijken van andere Europese telecommunicatiebedrijven. Vanaf de toekenning in 2019 en om de prestaties van de Groep beter weer te geven, zullen bijkomende bedrijfsgedreven prestatiecriteria worden toegevoegd aan het aandeelhoudersrendement (zie hieronder), het enige prestatie criterium van het huidige plan. Deze bijkomende prestatiecriteria zullen bestaan uit de

vrije cashflow van de Groep en de reputatie-index.

De Gedelegeerd Bestuurder komt niet in aanmerking voor een variabele verloning op lange termijn. Bijgevolg werd haar geen variabele verloning op lange termijn verleend sinds 2015.

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 1.005.000 EUR bruto in 2017 en 1.025.000 EUR bruto in 2018.

Variabele verloning op lange termijn in KEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid



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.

Slechts één lid van het Executief Comité bezit nog steeds aandelenopties, zoals blijkt uit onderstaande tabel. Noch de andere leden van het Executief Comité, noch de Gedelegeerd

Bestuurder beschikken niet langer meer over aandelenopties.

In 2017 en 2018 hebben de Gedelegeerd Bestuurder en de overige leden van het Executief Comité geen Proximus-aandelen ontvangen, noch Proximus-aandelenopties.

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

Bart VAN DEN MEERSCHÉ

Aandelenopties		
op 1 januari 2018		15,000
Uitgeoefend	Aantal	0
in 2018	Jaar van toekenning	-
Vervallen in 2018	Aantal	
	Jaar van toekenning	
Verloren in 2018	Aantal	
	Jaar van toekenning	
op 31 december 2018		15,000

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 2018 en 2017 (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 van oktober 2018, door de variaties in de KPI-resultaten van de Groep over de laatste prestatiejaren en door de benoeming van een nieuwe Chief Consumer Market Officer in 2017.

Overzicht van de verloning van de leden van het Executief Comité

VERLONING	Gedelegeerd Bestuurder		Andere leden van het Executief Comité	
	2017	2018	2017	2018
Basisverloning	515.108 €	522.810 €	2.253.540 €	2.466.946 €*
Directe variabele verloning op korte termijn	108.020 €	111.585 €	1.105.537 €	1.110.745 €
Uitgestelde variabele verloning op korte termijn	119.175 €	113.710 €	0 €	0 €
Variabele verloning op lange termijn	0 €	0 €	1.005.000 €	1.025.000 €
Pensioenvoordelen en voordelen na uitdiensttreding	181.243 €	180.003 €	516.193 €	494.319 €
Andere voordelen	13.357 €	12.438 €	108.433 €	124.172 €
SUBTOTAAL (excl. Sociale werkgeversbijdrage)	936.903 €	940.546 €	4.988.703 €	5.221.182 €
Ontslagvergoedingen	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAAL (excl. Sociale werkgeversbijdrage)	936.903 €	940.546 €	4.988.703 €	5.221.182 €

* Hierbij moet opgemerkt worden dat in 2017, gedurende 6 maanden, er geen actieve Chief Consumer Market Officer was, terwijl Guillaume Boutin in 2018 voor het volledige jaar handelde.

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 1 maart 2018 dat zij een belangenconflict had in verband met het agendapunt over de evaluatie van haar prestaties voor 2017. 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 informeert de Gedelegeerd Bestuurder, mevrouw D. Leroy, de Raad en de externe auditor dat ze een belangenconflict heeft i.v.m. de evaluatie van haar prestaties voor 2017.

Variabele verloning op korte termijn voor de Gedelegeerd Bestuurder

De Raad neemt kennis van dit conflict en zal de nodige verklaring opnemen in het jaarverslag van Proximus m.b.t. het jaar 2018. De Gedelegeerd Bestuurder verlaat de vergadering

Prestaties van de Gelegeerd Bestuurder in 2017:

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 2017;
- bevestigt de Raad zijn evaluatie voor de prestaties van 2015-2016 en 2014-2016;
- stelt de Raad de totale uitbetaling van het kortlopende stimuleringsplan in 2018 voor de Gedelegeerd Bestuurder als volgt vast: 50% van het resultaat 2017 + 25% van het resultaat 2016 + 25% van het resultaat 2015, wat in totaal neerkomt op 225.294 EUR.

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. Moulal 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

De enige uitzondering op de niet-bezoldigde bestuursmandaten van bedrijven waarin Proximus participeert, wordt hierbij bekendgemaakt in overeenstemming met artikel 4 van de wet van 3 september 2017 betreffende o.a. de niet-financiële informatie. Het bezoldigd bestuursmandaat is als volgt:

- Bezoldiging 2018 van Mevrouw Françoise Roels als bestuurder van Skynet iMotion Activities NV: 12.000 EUR.

Divers

Bijhuizen

Het bijhuis in het Groothertogdom Luxemburg werd opgericht in 2002 en is vanaf 17 december 2015 verantwoordelijk voor het beheer van de Luxemburgse dochtervennootschappen en de implementatie van de groepsstrategie in Luxemburg.

Het Strategisch Comité, opgericht in het bijhuis, beheert de Luxemburgse

dochtervennootschappen en superviseert de implementatie van de Fit-For-Growth strategie in Luxemburg.

Na de succesvolle fusie tussen Tango SA en Telindus SA op 1 januari 2019, werd het Strategisch Comité, dewelke daarbij haar doelstelling heeft bereikt, ontbonden en het bijhuis gesloten op dezelfde datum.

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 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 CVBA, vertegenwoordigd door de heer Michel Denayer en de heer Nico Houthaeye 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.

De heer Guido J.M. Demuynck heeft zijn mandaat als onafhankelijk bestuurder uitgeoefend gedurende 12 jaar en in overeenstemming met het Belgische Wetboek van Vennootschappen en de Corporate Governance Code 2009 kan zijn mandaat niet meer worden verlengd. Op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en overeenkomstig artikel 18 van de statuten, dragen we Mrs. Catherine Rutten (mandaat tot de algemene vergadering van 2023) voor als kandidaat onafhankelijk lid van de Raad van Bestuur.

Op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en overeenkomstig artikel 18

van de statuten, dragen we de heer Martin De Prycker voor als kandidaat onafhankelijk lid van de Raad van Bestuur, hetgeen een hernieuwing van zijn mandaat tot de algemene vergadering van 2023 betekent.

Op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en overeenkomstig artikel 18 van de statuten, dragen we mevrouw Dominique Leroy voor als lid van de Raad van Bestuur, hetgeen een hernieuwing van haar mandaat tot de algemene vergadering van 2023 betekent.

We stellen voor om een college van commissarissen aan te stellen, bestaande uit Deloitte Bedrijfsrevisoren BV ovve CVBA, vertegenwoordigd door de heer Geert Verstraeten en CDP Petit & Co BVBA, vertegenwoordigd door de heer Damien Petit, te benoemen voor het geconsolideerde audit mandaat van Proximus N.V voor een periode van drie jaar, die verstrijkt op het ogenblik dat de jaarlijkse algemene vergadering wordt gehouden in 2022.

Hoogachtend,

Namens de Raad van Bestuur,

Brussel, 28 February 2019.



Dominique Leroy

Gedelegeerd Bestuurder



Stefaan De Clerck

Voorzitter van de Raad van Bestuur