
Jaarverslag Proximus NV van publiek recht

2016

proximus

Jaarverslag van de Raad van Bestuur aan de algemene vergadering van 19 april 2017 met betrekking tot de jaarrekening afgesloten op 31 december 2016 van Proximus NV van publiek recht

Geachte aandeelhouders,

Wij hebben het genoegen u verslag uit te brengen betreffende de verrichtingen van het boekjaar 2016 en u de jaarrekening die op 31 december 2016 werd afgesloten, ter goedkeuring voor te leggen.

De ontwikkeling en de resultaten van Proximus in 2016

Commentaar op de jaarrekening

Teneinde te voldoen aan de nieuwe Boekhoudwet van 18 december 2015, zijn er enkele veranderingen aangebracht in de presentatie van de financiële informatie van 2015. Deze veranderingen hebben voornamelijk betrekking op de structuur van de resultatenrekening waar de uitzonderlijke opbrengsten en kosten geklasseerd worden als niet-recurrente bedrijfs- en financiële resultaten. Daarnaast werden enkele bijkomende toelichtingen ingevoegd.

Balans

De immateriële vaste active daalden met € 249 miljoen tot € 3.358 miljoen voornamelijk door de afschrijving van de goodwill van de 2010 - fusie door opslorping, gedeeltelijk gecompenseerd door belangrijke investeringen in IT activa en door de goodwill als gevolg van de fusie met Wireless Technologies with Proximus NV ¹.

De netto boekwaarde "installaties, machines en uitrusting" verhoogde met € 109 miljoen, daar de investeringen de afschrijvingskost van 2016 overstijgen. Enerzijds zijn er de investeringen in het mobiele netwerk om het mobiele leiderschap in de Belgische markt te behouden; anderzijds werden er belangrijke investeringen gedaan in het vaste netwerk om glasvezel en de vectoring technologie

uit te rollen, ten einde de snelheid van breedband te verhogen.

De verandering in de financiële vaste activa (- € 81 miljoen) komt voornamelijk van de fusie van Wireless Technologies in Proximus NV en de liquidatie van Scarlet Business, gedeeltelijk gecompenseerd door de kapitaalverhoging in Be-Mobile NV (voorheen Mobile For N.V.).

De voorraden verhoogden met € 18,5 miljoen tot € 98.

De vorderingen op minder dan één jaar kenden een belangrijke daling omdat er in 2015 te ontvangen dividenden van filialen inbegrepen zijn.

¹ Deze fusie goodwill wordt over 10 jaar afgeschreven. Deze afschrijvingsperiode weerspiegelt de gebruiksduur waarover de economische voordelen van de activa in de

bedrijfsorganisatie verwacht worden te zullen worden verbruikt door Proximus NV.

De eigen aandelen daalden met ongeveer € 26 miljoen voornamelijk ten gevolge van de verkoop van aandelen, uitgeoefende aandelenopties en waardeverminderingen.

De liquide middelen zijn ongeveer € 15 miljoen hoger eind december 2016 dan in december 2015.

Het eigen vermogen daalt met meer dan € 32 miljoen voornamelijk doordat het netto resultaat lager is dan de winsttoewijzing.

De voorzieningen voor risico's en kosten stegen met € 234 miljoen voornamelijk ten gevolge van het vrijwillige vervroegd vertrek plan dat goedgekeurd werd in april 2016.

De totale boekwaarde (lange termijn en korte termijn) van de niet-achtergestelde leningen daalde met € 671 miljoen in vergelijking met 2015, ten gevolge van de terugbetaling van twee

niet-achtergestelde leningen waarvan de vervaldag in November 2016 viel voor een nominaal bedrag van € 675 miljoen.

Kredietinstellingen op meer dan één jaar bestaan uit intercompany leningen, waarvan een deel vervalt in 2017 en geherklasseerd werd naar de schulden die binnen het jaar vervallen. In 2016 werden twee leningen vernieuwd, op 28/9/2016 voor een bedrag € 396 miljoen en op 30/12/2016 voor een bedrag € 3.500 miljoen.

Op 31 december 2016 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 daalde met € 28 miljoen tot € 4.492 miljoen voornamelijk door een daling van de overige bedrijfsopbrengsten (-€ 9 miljoen) en niet-recurrente bedrijfsopbrengsten (-€ 29 miljoen) gedeeltelijk gecompenseerd door de stijging van de omzet (€ 9 miljoen). De niet-recurrente bedrijfsopbrengsten van 2016 (€ 10 miljoen) hebben voornamelijk 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. In 2015 had de niet-recurrente bedrijfsopbrengst (€ 39 miljoen) ook betrekking op het compensatiemechanisme (€ 15 miljoen) en op de terugname van een uitzonderlijke voorziening (€ 21 miljoen) gerelateerd aan de Financiële Vaste Activa (Telindus UK).

De bedrijfskosten stegen met € 140 miljoen tot € 4.286 miljoen. Dit is voornamelijk door een stijging van de afschrijvingen (+ € 43 miljoen) en niet-recurrente bedrijfskosten (+ € 183 miljoen) gedeeltelijk gecompenseerd door een daling in diensten en diverse goederen (-€ 21 miljoen),

waardeverminderingen op voorraden en vorderingen (- € 9 miljoen), voorzieningen (-€ 34 miljoen) en andere bedrijfskosten (- € 22 miljoen). De stijging van de niet-recurrente bedrijfskosten wordt voornamelijk veroorzaakt door het vrijwillige vervroegd vertrek plan en de collectieve arbeidsovereenkomst. In 2015 bevatten deze kosten ook de impact van de overeenkomst met KPN, BASE Company en Mobistar (€ 116 miljoen).

Bijgevolg daalde het bedrijfsresultaat met € 168 miljoen tot € 206 miljoen.

Het netto financieel resultaat daalde met € 18 miljoen tot € 298 miljoen. Het resultaat voor belastingen bedroeg in 2016 € 504 miljoen (vs. € 691 miljoen in 2015).

De belastingen daalden met € 30 miljoen tot € 25 miljoen, voornamelijk door eenmalige bewegingen.

De winst van het boekjaar voor winstbestemming bedraagt € 479 miljoen in vergelijking met € 635 miljoen in 2015.

Bestemming van de winst

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

| | | 2016 |
|--|---|-----------------|
| Te bestemmen winst van het boekjaar | + | 479.265.083 EUR |
| Overgedragen winst van het vorige boekjaar | + | 336.107.163 EUR |
| Te bestemmen winst | = | 815.372.246 EUR |
| Onttrekking aan het eigen vermogen | + | 1.993.908 EUR |
| Toevoeging aan het eigen vermogen | - | 1.764.276 EUR |
| Uit te keren winst (vergoeding van het kapitaal) | - | 485.884.870 EUR |
| Andere rechthebbenden (personeel) | - | 25.215.774 EUR |
| Over te dragen winst | = | 304.501.233 EUR |

Op 9 december 2016 werd een interim dividend van € 161,3 miljoen uitgekeerd.

Rechten en verplichtingen buiten balans

Proximus heeft het recht op uitgifte van Commercial Papers voor een totaal van € 1.000 miljoen, waarvan € 405 miljoen was uitgegeven eind 2016 en het recht op uitgifte van Euro

Medium Term Notes voor een totaal van € 3.500 miljoen, waarvan € 2.430 miljoen was uitgegeven eind 2016.

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. Het doel van risicobeheer is niet enkel de activa en de financiële slagkracht van de Groep te beschermen, maar ook de reputatie van Proximus te vrijwaren. Een gestructureerd proces inzake risicobeheer biedt het management de mogelijkheid om op een gecontroleerde wijze

risico's te nemen. De doelstellingen en het beleid inzake financieel risicobeheer worden beschreven in toelichting 33 van de geconsolideerde jaarrekening, die te vinden is op de website van Proximus. De risico's in verband met belangrijke lopende vorderingen en rechtsprocedures worden beschreven in toelichting 35 van deze geconsolideerde jaarrekening. De ondernemingsrisico's en de risico's m.b.t. de financiële rapportering worden hieronder in detail beschreven, samen met de bijbehorende maatregelen inzake risicobeheer en -controle. 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 risico's ('potentieel ongunstige gebeurtenissen') en onzekerheden waarmee Proximus geconfronteerd kan worden. ERM streeft ernaar de waarde voor de aandeelhouders te maximaliseren door het risicobeheer af te stemmen op de bedrijfsstrategie, door het aankomende risico vanwege regelgeving en nieuwe technologieën op de markt in te schatten, en door strategieën voor risicopreventie en -beperking te ontwikkelen. ERM wordt sinds 2006 elk jaar geëvalueerd en bijgesteld. Deze risico-inschatting en -evaluatie maken integraal deel uit van de jaarlijkse strategische planningscyclus van Proximus. Alle relevante risico's en opportuniteiten worden gerangschikt volgens

prioriteit, gemeten naar impact en waarschijnlijkheid, rekening houdend met kwalitatieve en/of kwantitatieve aspecten. Deze bottom-upbenadering voor het inventariseren en evalueren van risico's wordt ondersteund door een zelfevaluatietemplate en valideringssessies. Het eruit voortvloeiende rapport over de belangrijkste risico's en onzekerheden wordt dan geëvalueerd door het Executief Comité, de Gedelegeerd Bestuurder en het Audit- en Toezichtscomité. De belangrijkste bevindingen worden meegedeeld aan de Raad van Bestuur. Onder de risico's die met de ERM-oefening van 2016 werden geïdentificeerd, kregen de volgende risicocategorieën de prioriteit:

- Concurrentiële dynamiek van de markt
- Flexibiliteit inzake hr-kosten
- Evolutie van het businessmodel
- Klantenervaring
- Innovatie

Concurrentiële dynamiek van de markt

De activiteiten van Proximus zijn in hoofdzaak gericht op België, een klein land met een beperkt aantal grote telecomspelers en met Proximus als historische operator. Proximus is actief op groeimarkten (bv. smartphones, mobiele data, machine-to-machine, IT), rijpere markten (bv. vast internet, mobile postpaid), verzadigde markten (bv. vaste spraak) en zelfs krimpende markten (bv. mobile prepaid).

De markt evolueert voortdurend, waarbij concurrentiekrachten spelen die in de toekomst mogelijk een impact zullen hebben op de marktwaarde. De fusie tussen Telenet en Base, de instap van Mobistar (in mei 2016 omgedoopt tot Orange Belgium) op de kabelmarkt, de overdracht van de MVNO-klanten van Telenet naar het BASE-netwerk waardoor capaciteit vrijkwam op het netwerk van Orange Belgium, en de versnelde opname van OTT-toepassingen met een disruptie van de waarde van spraak en sms als gevolg, zijn belangrijke, zij het niet-exhaustieve factoren die verder druk op de markt zouden kunnen zetten.

Bovendien zijn de belangrijkste concurrenten van Proximus – Orange Belgium, BASE en Telenet – dochterondernemingen van respectievelijk Orange en Liberty Global, alle grote internationale operatoren die voordeel kunnen halen uit hun grotere organisatie. Nethys en Brutélé (merknaam VOO) zijn belangrijke lokale kabelconcurrenten in het zuiden van het land.

Sterkere gecombineerde concurrentie (bv. Telenet-Base of een potentiële consolidering tussen kabeloperatoren), een nieuwkomer op de markt (bv. Orange via kabelwholesale) of een radicale prijzenslag zouden Proximus marktaandeel kunnen kosten of de onderneming verplichten haar tarieven te verlagen, met een negatieve impact op omzet en winst.

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

Toch is Proximus dankzij zijn langetermijnstrategie en zijn aanhoudende netwerkinvesteringen (glasvezel, VDSL/Vectoring, 4G/4G+, Mobile Coverage Extender, Wi-Fi Extender) erin geslaagd zijn multiplayaanbod sterk te verbeteren door meer klanten naar de recentste technologieën te migreren, door het voortouw te nemen in mobiele innovatie, door de dienstverlening aan de klant structureel te verbeteren, door samen te werken met content- en OTT-spelers aan een breed entertainmentaanbod (sport, Netflix, gezinnen en kinderen, ...), door een omnichannelstrategie uit te bouwen, en door de digitale klanteninterfaces te verbeteren. Proximus heeft een voordelige en stevige concurrentiepositie uitgebouwd die het bedrijf andere hefboomen geeft dan alleen de prijs, en heeft zo het risico op klantenverloop en blootstelling aan prijsverstoring verminderd.

Kabeloperatoren hebben gekozen voor verticale integratie in de waardeketen door inhoud aan te kopen of zelfs door in tv-zenders te participeren. Proximus reageert op deze dreigingen via een convergente en gebundelde aanpak, door nieuwe diensten aan te bieden (bv. TV Replay, Proximus Cloud, Smart and Safe Living) en door te kiezen voor een aggregatormodel waarbij de klanten toegang krijgen tot de beste content (bv. Netflix).

In 2016 is Proximus volop blijven inzetten op zijn uniek, convergent merk. Het prijsbewuste segment wordt nog altijd bediend door dochteronderneming Scarlet, die aantrekkelijk geprijsde mobiele en tripleplaypakketten aanbiedt.

Op de SME-markt ondervinden wij, naast de concurrentie van spelers die ook actief zijn op de consumentenmarkt, concurrentie van nichespelers in de verschillende productsegmenten. In het segment van de grote ondernemingen krijgt Proximus concurrentie van internationaal georiënteerde operatoren zoals Orange Business Services, Colt, Verizon Business en BT Belgium, en ook van integratoren zoals Dimension Data, Getronics, Cegeka en RealDolmen. Het versnipperde concurrentielandschap verscherpt de prijsconcurrentie en kan mogelijk een verdere impact hebben op de omzet en de marges. Ook de overname van Base door Telenet zou voor meer

concurrentie kunnen zorgen in het mobiele ondernemingssegment. Kabeloperatoren versterken eveneens hun aanwezigheid op de vastelijnmarkt voor bedrijven.

Ook hier wil Proximus op de toenemende concurrentie antwoord bieden door zijn convergentiestrategie (met spraak, data en IT) verder te versterken, waarbij de ongeëvenaarde verkoopkracht, de brede portfolio en expertise als

troeven uitgespeeld worden. Inspelen op de behoeften van bedrijfsklanten met oplossingen die onze core assets combineren met innovatie zoals IoT, de cloud, beveiliging en big data, zal waardeverlies helpen vermijden.

Ook de evolutie van de roamingregelgeving zou vanaf medio 2017 de aanzet kunnen geven tot nieuwe vormen van concurrentie op de markt.

Flexibiliteit inzake hr-kosten

Hoewel Proximus sinds 2015 opnieuw groeit, vereisen sterke concurrentie, de impact van de regelgeving en de snelle marktevolutie dat we onze kosten blijven reduceren om concurrentieel te blijven en onze ebitda op peil te houden. Een belangrijk deel van de kosten van Proximus heeft betrekking op het personeel (zowel intern als in onderaanneming, geboekt bij de uitgaven of gekapitaliseerd). Uitgedrukt in een verhouding op de omzet ligt de totale arbeidskost van Proximus duidelijk boven het gemiddelde van de wereldwijde sector en van zijn belangrijkste concurrenten.

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

Binnen de Proximus Groep is zowat een op drie werknemers statutair. De hr-voorschriften voor statutaire werknemers zijn vrij streng en bieden weinig ruimte voor een hoge flexibiliteit. Dit kan Proximus mogelijk beletten om de efficiëntie en de flexibiliteit te verhogen tot niveaus die vergelijkbaar zijn met die van de concurrenten.

Grote inspanningen zullen nodig zijn om de flexibiliteit en de mobiliteit binnen de organisatie te verhogen. De complexiteit van onze business blijft toenemen, waardoor almaar meer behoefte ontstaat aan opgewaardeerde competenties en aan extra personeel, vooral in de functies met klantencontact.

In dit digitale tijdperk kunnen kenniswerkers een voordeel vormen op de concurrentie indien zij de juiste competenties en mentaliteit hebben. Het is mogelijk dat Proximus te kampen krijgt met een tekort aan resources met competenties op specifieke domeinen zoals beveiliging, digitale platformen, data-analyse, "Agile IT", enz. Een dergelijk tekort zou de uitrol van onze convergente, klantgerichte strategie kunnen ondergraven en bepaalde ambities op het vlak van innovatie kunnen uitstellen. Daarom besteedt de onderneming veel aandacht aan opleidingsprogramma's, interne mobiliteit en de selectieve aanwerving van pas afgestudeerden uit relevante kennisdomeinen. Het imago van Proximus als aantrekkelijke werkgever is zeker bevorderlijk om de juiste talenten in huis te halen en te behouden.

In 2016 werd in akkoord met de vakbonden een vrijwillig plan voor verlof voorafgaand aan het pensioen voor zestigplussers uitgewerkt en opgestart. Het blijft echter nodig dat de vakbonden nieuwe maatregelen goedkeuren die het mogelijk maken om de inzetbaarheid van de medewerkers te verbeteren, meer flexibiliteit te creëren om medewerkers binnen de organisatie te verplaatsen, het personeelsbestand sneller aan te passen aan de huidige werklust, en de verloning af te stemmen op de gangbare marktpraktijken.

Proximus zal de organisatorische structuren verder blijven aanpassen en vereenvoudigen om uit te groeien tot een hoogperformante organisatie.

Allerlei initiatieven lopen om het evenwicht tussen personeelsbestand en werklust te vrijwaren

(zowel in aantallen als naar competenties), om de in- en outsourcing te verbeteren, om de (interne) mobiliteit te bevorderen en om de producten en

diensten, processen en systemen van Proximus ingrijpend te vereenvoudigen en/of te automatiseren.

Evolutie van het businessmodel

Het businessmodel en de financiële resultaten van Proximus werden en zullen worden beïnvloed door (marktversturende) technologieën zoals eSIM- smartphones en over-the-topdiensten (OTP). 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 de lange termijn.

De directe relatie met klanten is zeer waardevol. Als die waarde of een deel ervan verloren gaat aan die nieuwkomers, zou dit gevolgen kunnen hebben voor de omzet, de marges, de financiële positie en de vooruitzichten voor de klassieke telecomproducten en -diensten van Proximus.

Net als andere operatoren zal Proximus blijven te maken krijgen met een daling van de omzet uit traditionele diensten (spraak en toegang), wat

deels gecompenseerd zal worden door stijgende omzet uit innovatieve diensten, maar de marges op deze nieuwe diensten liggen doorgaans lager dan bij de traditionele activiteiten.

Als antwoord op die concurrentie wil Proximus gericht inspelen op de behoeften van zijn klanten door hen geïntegreerde oplossingen aan te bieden die uit convergente producten bestaan, waaronder vaste en mobiele communicatieoplossingen, SLA's (Service Level Agreement) en diensten met toegevoegde waarde. Zinnvolle innovaties toevoegen en samenwerken met uitgelezen OTT-partners zullen doorslaggevend zijn om relevant te blijven voor onze klanten.

Proximus zal de samenwerking met partners blijven versterken en meer en meer infrastructuur voor hen openstellen om de rol van 'enabling company' te spelen.

Klantenervaring

Onvoldoende focus op de klant kan een negatieve impact hebben op de klantentrouw en de groeiambitie.

Het blijft voor Proximus elke dag een uitdaging om een uitmuntende klantenervaring te bieden gezien:

- 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

Als ondersteuning van de ambitie van Proximus om een uitmuntende klantenervaring te leveren werd een ambitieus transformatieprogramma

opgezet om die uitdagingen aan te gaan en de omvorming van Proximus tot een klantcentrische organisatie aan te sturen en te monitoren conform de intentie van Proximus om alles en iedereen met elkaar te verbinden zodat mensen beter leven en slimmer werken.

De belangrijkste verwezenlijkingen in 2016:

- Anticiperen op wat belangrijk is voor de klant, mogelijke problemen zoveel mogelijk vermijden door de klanten proactief te bezoeken zodat ze thuis van een geoptimaliseerde ervaring kunnen genieten op al hun schermen.
- Beste mobiele ervaring

- Verhoogde snelheid: 73,3% van de digitale huishoudens heeft een lijnsnelheid van meer dan 30 Mbps
- Verbeterde bedrijfscontinuïteit, ook voor kleine bedrijven, met herstelling de dag zelf
- Verbeterd 'first time right'-percentage
- Verbeterde vriendelijkheid van het personeel, met een hogere klantentevredenheid als gevolg
- Verbeterd Enterprise Service Team afgestemd op de behoeften van bedrijfsklanten
- Vereenvoudigde betaalluitnodiging/factuur

Innovatie

Om succesvol te zijn moet de telecomsector innoveren, diversifiëren en de marktintroductietijd inkorten.

De telecomsector blijft evolueren en nieuwe vormen aannemen. Om waarde te creëren is het dus belangrijk een nieuwe dienst als eerste op de markt te brengen. In een wereld die door de digitalisering van diensten en kanalen een ware revolutie ondergaat moet innovatie veelzijdig zijn: van technologie tot bedrijfsmodellen, van verbeteringen van kernproducten tot de ontwikkeling van nieuwe bronnen van omzet.

Met de nieuwe technologieën (incl. IoT, Cloud oplossingen, ...) en toestellen die almaar meer data verslinden, zal het dataverkeer bestendig blijven groeien.

Voor operatoren als Proximus volstaat het niet zo snel mogelijk op de kar te springen. Ze moeten zelf het voortouw nemen als innovator en nieuwe vormen van interactie en samenwerking lanceren met nieuwe ecosystemen waarin toonaangevende sectorgenoten, technologische start-ups en andere complementaire serviceproviders elkaar vinden. De speurtocht naar de beste nieuwe talenten en de ontwikkeling van nieuwe competenties zijn daarbij cruciaal.

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 stresstesten 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 stresstesten 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 niet in een vergoeding voorzien wanneer de traditionele uitsluitingen (niet-accidentele gebeurtenis) van toepassing zijn.

Hierna overlopen wij de belangrijkste voorbeelden van operationele risicofactoren.

Bedrijfscontinuïteit

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

Daarom is en blijft het verbeteren van de betrouwbaarheid van onze producten en diensten een topprioriteit. Wij zijn ervan overtuigd dat goede bedrijfscontinuïteitsplannen onze onderneming draaiende zullen houden bij onderbrekingen van welke aard ook: stroomonderbrekingen, uitval van IT-systemen, natuurrampen, toeleveringsproblemen en andere.

Voor elke kritieke bedrijfsfunctie werden bedrijfscontinuïteitsplannen opgesteld met de bedoeling:

- risico's waar mogelijk op te sporen en te voorkomen
- klaar te staan voor risico's die wij niet in de hand hebben
- te reageren en te recupereren wanneer een incident of crisis zich voordoet

Proximus volgt van nabij de 'best practices'-richtlijnen van het Business Continuity Institute (BCI). Het voorbereidingsniveau (relevante KPI's en scorecards) wordt elk jaar aan het Audit- en Toezichtscomité voorgelegd. Voor het geval zich grote incidenten voordoen, heeft Proximus onder de naam PERT (Proximus Emergency Response Team) een beheersproces ingevoerd, dat doorlopend getest wordt.

Cyberbeveiliging

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

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

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

Toeleveringsketen

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

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

de kwetsbaarheid te verminderen en de continuïteit te verzekeren.

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

- Kritieke topleveranciers en hun onderleveranciers worden permanent geëvalueerd
- Voorraadbeheer

- Evalueren van alternatieve toeleveringssystemen
- Bedrijfsonderbrekings- en rampenplannen
- Risico-evaluaties en audits
- Bewustmakingscampagnes en opleidingsprogramma's
- Strikte opvolging van de contractuele aansprakelijkheid van kritieke leveranciers en van de clausules van de Service Level Agreements (SLA's)

Gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer

Regelgeving inzake gegevensbeveiliging is bedoeld om een evenwicht te vinden tussen het recht op privacy van individuen en de mogelijkheid voor ondernemingen om gegevens voor zakelijke doeleinden te gebruiken.

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

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

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

- Er werd een Data Protection Officer (DPO) aangesteld voor Proximus (en zijn filialen) die rapporteert aan het Executief

Comité en het Audit- en Toezichtscomité en die verantwoordelijk is voor de naleving van de privacy en de toepassing van de privacywetgeving, waaronder de AVG.

- Eind 2015 werd ook het Proximus Privacy Committee (PPC) opgericht, dat rapporteert aan het Executief Comité en samengesteld is uit leden van het topmanagement van alle businessunits. Dit comité beslist over het kader en de voorwaarden voor nieuwe en privacygevoelige initiatieven en formuleert aanbevelingen over alle relevante aspecten van privacy.
- Een in 2016 aangenomen Proximus Privacy Charter beschrijft de privacyaanpak van Proximus en fungeert als intern kompas voor de beoordeling van use cases en de naleving van de privacy van onze stakeholders.
- In het zicht van de Algemene verordening databescherming van de EU heeft Proximus een 'GDPR readiness'-evaluatie uitgevoerd en een compliance roadmap ontwikkeld.

Risk Management & Compliance Committee

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

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

De doelstellingen het RMC:

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

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

Risico's m.b.t. financiële rapportering

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

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

Nieuwe transacties en evoluerende boekhoudnormen

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

Het is de verantwoordelijkheid van het Corporate Accounting-departement om de evolutie op het vlak van de veranderende normen (zowel lokale General Accepted Accounting Principles (GAAP) als International Financial Reporting Standards (IFRS)), te volgen. De veranderingen worden in kaart gebracht en de impact op de financiële rapportering van Proximus wordt proactief geanalyseerd.

Voor elk nieuw type van transactie (bv. een nieuw product, nieuw werknemersvoordeel, businesscombinatie) wordt een grondige analyse gemaakt vanuit het oogpunt van financiële rapportering, risicobeheer, thesaurie en belastingen. Bovendien worden de ontwikkelingsvereisten voor de financiële

systemen tijdig gedefinieerd en wordt de conformiteit met de interne en externe normen systematisch nagegaan. De nadruk ligt op het uitwerken van preventieve controles en het opzetten van rapporteringstools die controles achteraf mogelijk maken.

Het Audit- en Toezichtscomité (A&CC) en het Executief Comité worden regelmatig geïnformeerd over nieuwe aankomende normen voor financiële rapportering en de potentiële impact ervan op de financiële cijfers van Proximus.

Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving

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

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

Procedure voor het afsluiten van financiële staten

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

Voor de procedure m.b.t. het afsluiten van de financiële staten van Proximus werden duidelijke taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Tijdens de procedures voor de maandelijkse, driemaandelijke, 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 haar 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 testen biedt voldoende zekerheid over de betrouwbaarheid van de financiële cijfers.

Gebeurtenissen na balans datum

Er zijn geen belangrijke gebeurtenissen die plaats vonden na 31 december 2016 die niet in de jaarrekening werden opgenomen.

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

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

Evolutie van de R&D-activiteiten

In 2016 zette Proximus zijn Research & Development-activiteiten verder, startte het een aantal nieuwe studies en introduceerde het nieuwe technologieën en diensten in tal van domeinen, in veel gevallen met andere R&D-spelers.

Proximus volgt zowel de belangrijkste trends in innovatie en venturing die verband houden met technologie als de resultaten van standaardisering en sectorale policy's op de voet. Proximus voedt ook permanent diverse innovatieprogramma's

met relevante elementen die passen binnen onze bedrijfsstrategie op lange termijn.

In 2016 werd nog meer de klemtoon gelegd op een nauwere samenwerking met start-ups om de R&D- en innovatiefunnel verder te voeden. Er werd een partnerschap aangegaan met het Belgische Co.Station, een nieuw leidinggevend ecosysteem voor scale-ups. Actieve deelname aan de organisatie van hackathons leidde tot een nauwe samenwerking met jonge digitale bedrijven.

Bestudering van het potentieel van nieuwe technologieën

Vast toegangsnet

- Proximus onderzoekt het potentieel van de nieuwe ultravectoringstechnologie (VDSL2 35 MHz) die hogere snelheden mogelijk kan maken op het kopernetwerk.
- Proximus bestudeerde het concept van een klein VDSL -distributiepunt dat dieper in het netwerk zou kunnen worden geïnstalleerd om de distributielus in te

korten en zo de performantie te verbeteren.

- De activiteiten met start-up Tessares, waarin Proximus heeft geïnvesteerd, gaan voort. Het doel is een oplossing te ontwikkelen om de beschikbare capaciteit op de toegangsnetwerken te bundelen door de implementering van de Multipath TCP-standaard om vaste en mobiele

netwerken die gebruikmaken van bestaande infrastructuur te combineren. De voordelen voor de klanten zijn meer bandbreedte, meer betrouwbaarheid en meer veiligheid dankzij de combinatie van verschillende netwerken. In 2016 werd een proefproject uitgerold in de stad Frasnes-lez-Anvaing.

- Er werd een pilootproject gelanceerd dat het potentieel van G.Fast onderzoekt om de laatste meters van het kopernetwerk of de bestaande coaxinvoerkabel te hergebruiken om het huishouden aan te sluiten op glasvezel.

Mobiel toegangsnet

- Proximus bleef onderzoek voeren naar de uitbreiding van de capaciteit van het mobiele netwerk op lange termijn. Er werd hierover een pilootproject met 'small cells' gevoerd in Antwerpen. Proximus meent dat small cells over enkele jaren een cruciale rol zullen spelen in de introductie van 5G.
- Proximus demonstreerde als eerste operator in België de capaciteiten van 4,5G, dat downloadsnelheden van meer dan 1 Gbps mogelijk maakt. Proximus toonde ook het potentieel van 5G met de demonstratie van een pre-5G-technologie die een downloadsnelheid tot 70 Mbps bereikt.

Dienstenplatformen

- Proximus startte Proof of Concepts met betrekking tot de invoering van nieuwe Function Virtualization (NFV) en Software Defined Networks (SDN). Deze concepten streven naar de creatie van netwerkabstractie voor een geautomatiseerde en snelle uitrol van diensten. In een 'Call-for-Innovation' met partners Swisscom en Telia lanceerde Proximus in de start-upwereld een oproep voor disruptieve oplossingen voor SDN/NFV, met de bedoeling verder samen te werken in 2017.
- Samen met een aantal grote Belgische omroepbedrijven test Proximus via een PoC hoe reclame op tv slimmer en persoonlijker kan worden aangepakt met het oog op een betere gebruikerservaring en de creatie van nieuwe businessmodellen voor de reclamesector.

Lancering van nieuwe technologieën en verdere verbetering van bestaande technologieën

Vast toegangsnet

- Eind 2016 kondigde Proximus een ambitieus plan aan voor de uitrol van Fiber-To-The-Home met de bedoeling binnen 15 jaar 50% van alle huishoudens in het land te bestrijken. Er loopt een proefproject in de Brusselse Anspachbuurt. In vijf andere steden werden voorbereidende activiteiten gestart (Antwerpen, Gent, Charleroi, Namen en Roeselare). Proximus ging ook verder met de uitrol van FTTH in alle nieuwe woonwijken.
- Naast de verdere uitrol van point-to-pointglasvezel voor bedrijfsklanten begon Proximus ook met de uitrol van GPON-glasvezel naar bedrijfsklanten met de

bedoeling 85% van de bedrijven te bereiken binnen 10 jaar. Najaar 2016 ging de uitrol van start in zes steden, waarbij tegen het eind van het jaar al honderden bedrijven overgeschakeld waren.

- Parallel zette Proximus de uitrol van de VDSL-vectoringstechnologie verder. Vectoring is een technologie die de interferentie tussen koperlijnen elimineert, waardoor de doorvoercapaciteit van

gegevens aanzienlijk kan worden vergroot. Proximus kwam in de loop van het jaar steeds dichterbij de doelstelling om alle ROP's met vectoringstechnologie uit te rusten, waardoor de technologie tegen het einde van het jaar voor 63% van alle huishoudens beschikbaar was. Hetzelfde concept wordt momenteel ook in upstream uitgerold en zal dezelfde voordelen opleveren als in downstream.

Mobiel toegangsnet

- Proximus rolde als eerste operator in België de 4G+-technologie (of LTE-Advanced) uit in twintig steden. Met een compatibele smartphone biedt 4G+ mobiele downloadsnelheden tot 225 Mbps.
- Proximus zette de implementatie verder van zijn commerciële Internet of Things-netwerk op basis van de LoRa-technologie, vergrootte aanzienlijk het LoRa-bereik in België en Luxemburg en voegde geolokalisatiemogelijkheden toe.
- Om de kwaliteit van ons mobiele netwerk te evalueren vroeg Proximus een onafhankelijke onderneming om haar smartphones te gebruiken (bellen, surfen, video's bekijken, ...) in verschillende situaties en op verschillende plekken. Op basis van die tests ontstond een 'experience dashboard' van meer dan honderd concrete use cases, dat laat zien dat Proximus een zeer goede mobiele totaalervaring in België biedt.

Netwerkvereenvoudiging

- Proximus begon met de implementatie van de toekomstige transportnetwerkarchitectuur en de ondersteunende technologieën om het hoofd te bieden aan de disruptieve groei van het verkeer en te zorgen voor meer resiliëntie en vereenvoudiging van het backbonenetwerk.
- Proximus investeert in de vereenvoudiging van zijn netwerken, wat de zekerheid biedt dat klanten naar een toekomstvaste oplossing kunnen migreren. Zo had de omschakeling van klanten van traditionele netwerken – zoals PSTN en ATM – naar IP-gebaseerde technologie tot gevolg dat wij meer dan 200 switches op het netwerk konden schrappen.

Dienstenplatforms

- Proximus lanceerde de Enabling Company-marktplaats (EnCo) om producten op maat voor eindgebruikers te gelde te maken door gebruik te maken van de modulaire assets van Proximus en derde partijen, en door klanten, partners en ontwikkelaars aan te trekken via het gebruik van programmeerbare interfaces (API's).
- Voor zijn tv-dienst ging Proximus verder met de uitrol van de volledig vernieuwde tv-gebruikersinterface, die nu dezelfde look en feel biedt op alle schermen (tv, tablet of smartphone).

Activiteiten op het vlak van open innovatie in samenwerking met andere R&D-spelers

Naast deze initiatieven in de verschillende fasen van de technologieontwikkeling heeft Proximus ook zijn activiteiten op het vlak van open innovatie in samenwerking met andere R&D-spelers kracht bijgezet.

Proximus werkt samen met toonaangevende universiteiten, industriële partners en verschillende andere organisaties zoals IMEC (mondiaal toonaangevende Vlaamse onderzoeks- en innovatiehub in nano-electronica en digitale technologieën). Samenwerking neemt de vorm aan van partnerschappen in R&D&I-projecten, maar ook van sponsoring- en adviesactiviteiten via de betrokkenheid van Proximus in industriële adviescomités van projecten.

In 2016 zette Proximus het Shift-TV-project voort, een R&D-project in partnerschap met industriële partners en universiteiten om geavanceerde oplossingen voor videostreaming, inclusief 4K, te onderzoeken. De deelname aan dit project wordt gedeeltelijk gefinancierd door Innoviris (Brussels Instituut voor onderzoek en innovatie) in het kader van ICON, het coöperatief onderzoeksprogramma van iMinds.

De vaste R&D-activiteiten van Proximus zijn erkend door het Federaal Wetenschapsbeleid (BELSPO).

Bijkantoren

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

In 2016 heeft het Strategisch Comité, opgericht in het bijhuis, de implementatie van de Fit-For-Growth strategie in Luxemburg gesuperviseerd. Onder haar leiding werden de eerste synergieën tussen Tango, Telindus en de Groep gerealiseerd.

Gebruik van financiële instrumenten

Proximus is onderhevig aan marktrisico's, waaronder intrest- en wisselkoersrisico's verbonden aan onderliggende activa en passiva en verwachte 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. Teneinde dergelijk wisselkoersrisico in te dekken gebruikt Proximus regelmatig derivaten, voornamelijk wisseltermijncontracten en occasioneel ook deviezenopties.

Proximus loopt hierdoor een risico in het geval de tegenpartij van deze derivaten in gebreke blijft. Aangezien het echter gaat om kredietwaardige

financiële instellingen, eist Proximus over het algemeen geen onderpand of andere zekerheid.

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 drie tot maximum 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 voldoende accounting- en auditexpertise. De Voorzitter van het Audit- en Toezichtscomité heeft een diploma Toegepaste Economische Wetenschappen. De Voorzitter en de meerderheid van de leden hebben diverse bestuurs- of uitvoerende mandaten in grote Belgische of internationale bedrijven uitgeoefend.

Verklaring inzake deugdelijk bestuur

Het bestuursmodel van Proximus

Als naamloze vennootschap van publiek recht is Proximus onderworpen aan de wet van 21 maart 1991 betreffende de autonome overheidsbedrijven ('de wet van 1991'). Proximus is ook onderworpen aan het Wetboek van Vennootschappen en aan de Belgische Corporate Governance Code, voor zover de wet van 1991 er niet uitdrukkelijk van afwijkt. De belangrijkste kenmerken van het bestuursmodel van Proximus zijn:

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

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

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

nemen en om de corporate governance van de onderneming te verbeteren.

Aanduiding van de toepasselijke Corporate Governance Code

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

Afwijking van de Belgische Corporate Governance Code 2009

Proximus voldoet aan de Belgische Corporate Governance Code 2009, met uitzondering van twee afwijkingen die werden opgelegd door 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 bepaalt dat het mandaat van een bestuurder maximum 4 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, § 3 van de wet van 1991. Sinds 2016 worden alle bestuurder benoemd voor een termijn van 4 jaar.

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

Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen

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

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

controleactiviteiten, de informatie en communicatie en tot slot de monitoring.

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

teneinde zich ervan te vergewissen dat ze adequaat blijven.

Proximus beschouwt het tijdig verstrekken van volledige, betrouwbare en relevante financiële informatie in overeenstemming met IFRS en met andere Belgische verslaggevingsvereisten aan al

zijn interne en externe belanghebbenden als een essentieel element van beleid en deugdelijk bestuur. Daarom heeft Proximus zijn interne controle en risicobeheerssystemen over zijn financiële verslaggeving zodanig georganiseerd dat hieraan wordt voldaan.

De controleomgeving

De organisatie van de interne controle

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

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

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

Het Audit- en Toezichtscomité vergadert minstens eenmaal per kwartaal.

Ethiek

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

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

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

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

Reglementen en procedures

De principes en de regels in de Code "Onze manier van verantwoord ondernemen" zijn in verschillende interne reglementen en procedures verder uitgewerkt. Deze groepsreglementen en -procedures zijn beschikbaar op het Proximus

intranet. Ieder reglement wordt door een verantwoordelijke op regelmatige basis herbekeken en aangepast indien nodig. Op regelmatige tijdstippen en in geval van

aanpassingen wordt hierover op gepaste wijze gecommuniceerd.

Op het vlak van de financiële rapportering zijn algemene en meer gedetailleerde boekhoudprincipes, -richtlijnen en -instructies samengebracht in accounting manuals en andere

referentiedocumenten, die alle beschikbaar zijn op het Proximus intranet. Bovendien organiseert het departement Corporate Accounting regelmatig boekhoudkundige seminars, met de bedoeling medewerkers uit financiële en niet-financiële departementen op de hoogte te houden van boekhoudkundige reglementen en procedur

Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

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

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

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

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

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

Bekwaamheden en ervaring

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

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

gehouden en verder uitgebreid in meer specifieke domeinen (omzeterkenning, pensioenadministratie, financiële producten, enz.) door het bijwonen van seminars en zelfstudie.

Daarnaast nemen de werknemers ook deel aan algemene opleidingen en informatiesessies over de nieuwe producten en diensten van Proximus.

Risicoanalyse

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

Risico beperkende factoren en controlemaatregelen

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

Informatie en communicatie

Financiële IT-rapporteringssystemen

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

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

Effectieve interne communicatie

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

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

Rapportering en validering van de financiële resultaten

De financiële resultaten worden intern gerapporteerd en op verschillende niveaus

gevalideerd. Op het niveau van de processen zijn er validatievergaderingen met de

verantwoordelijke van elk business proces. Op het niveau van de belangrijkste filialen wordt een validatievergadering georganiseerd met de accounting en controlling verantwoordelijke. Op Proximus groepsniveau worden de geconsolideerde resultaten opgesplitst per segment. Voor elk segment bevat de analyse en validatie gewoonlijk een vergelijking met historische cijfers, en ook een analyse van de

vergelijking budget-actual en forecast-actual. Validering vereist de analyse en afdoende verklaring van (de afwezigheid van) afwijkingen.

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

Toezicht en monitoring van de interne controle

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

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

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

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

Samenstelling en werking van de bestuursorganen en hun comités

Raad van Bestuur

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

- Bestuurders rechtstreeks bij Koninklijk Besluit benoemd door de Belgische Staat pro rata het aandelenbezit;
- Bestuurders bij afzonderlijke stemming benoemd door de andere aandeelhouders voor de overige bestuursmandaten.
- De Raad van Bestuur was samengesteld uit maximaal 16 leden, met inbegrip van de Gedelegeerd Bestuurder.

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

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

- De bestuurders worden benoemd voor een maximale termijn van vier jaar. De mandaten zijn hernieuwbaar maar voor onafhankelijke bestuurders geldt een totale maximale termijn van 12 jaar.

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

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

Veranderingen in de samenstelling van de Raad van Bestuur:

- Op 20 april 2016 verliepen de mandaten van mevrouw Carine Doutrelepont en mevrouw Lutgart Van den Berghe, na 12 jaar te hebben gediend als onafhankelijke bestuurders.
- Op 20 april 2016 werden mevrouw Tanuja Randery en de heer Luc Van den hove benoemd als onafhankelijke bestuurders door de algemene vergadering.

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.

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 | 65 | Voorzitter | 2013 – 2019 |
| Dominique Leroy | 52 | Gedelegeerd bestuurder | 2014 – 2020 |
| Karel De Gucht | 63 | Bestuurder | 2015 – 2021 |
| Martine Durez | 66 | Bestuurder | 1994 – 2019 |
| Laurent Levaux | 61 | Bestuurder | 2013 - 2019 |
| Isabelle Santens | 57 | Bestuurder | 2013 - 2019 |
| Paul Van de Perre | 64 | Bestuurder | 1994 - 2019 |

Leden van de Raad van Bestuur benoemd door de algemene vergadering onder de vorige versie van de Wet van 1991:

| Naam | Leeftijd | Functie | Van tot |
|----------------------------|----------|--------------------------|-------------|
| Pierre Demuelenaere | 58 | Onafhankelijk bestuurder | 2011 - 2017 |
| Guido J.M. Demuyck | 66 | Onafhankelijk bestuurder | 2007 - 2019 |
| Martin De Prycker | 62 | Onafhankelijk bestuurder | 2015 - 2019 |
| Carine Doutrelepont (1) | 56 | Onafhankelijk bestuurder | 2004 - 2016 |
| Tanuja Randery (2) | 50 | Onafhankelijk bestuurder | 2016 - 2020 |
| Agnès Touraine | 62 | Onafhankelijk bestuurder | 2014 - 2018 |
| Lutgart Van den Berghe (1) | 65 | Onafhankelijk bestuurder | 2004 - 2016 |
| Catherine Vandendorre | 46 | Onafhankelijk bestuurder | 2014 - 2018 |
| Luc Van den hove (2) | 57 | Onafhankelijk bestuurder | 2016 - 2020 |

(1) Einde mandaat op 20 april 2016

(2) Benoemd op 20 april 2016

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-hoccomités van de Raad van Bestuur waarin een wezenlijk aantal niet-uitvoerende, onafhankelijke bestuurders in de zin van artikel 526ter van het Belgische Wetboek van Venootschappen zetelen, bereiden deze belangrijke beslissingen voor.

De Corporate Governance Charter, de Charter van de Raad van Bestuur en de Charter van het Benoemings- en Bezoldigingscomité werden

aangepast in september 2016 om de wijzigingen aangebracht in december 2015 aan de Wet van 1991 in te lassen en deze goedgekeurd door de algemene vergadering van april 2016.

In februari 2014 heeft de Raad van bestuur een ruime 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 zweep 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 winst oogmerk telecommunicatiediensten of -producten levert in België of in gelijk welk land waarin Proximus minstens 5% van haar omzet realiseert;

- Geen enkele functie, opdracht of activiteit uit te oefenen voor een rechtstreekse of onrechtstreekse concurrent van Proximus of van een van haar filialen;
- Geen enkele partij in haar contractonderhandelingen met of gerechtelijke procedures tegen Proximus of een van haar filialen, bezoldigd of onbezoldigd, bij te staan.

Comités van de Raad van Bestuur

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

Volgend op de benoeming van twee nieuwe bestuurders op de algemene vergadering van april 2016, heeft de Raad van Bestuur de samenstelling van de comités herzien.

De heren Guido J.M. Demuyne (Voorzitter), Stefaan De Clerck, Pierre Demuelenaere, Paul Van de Perre en mevrouw Catherine Vandendorpe zijn de leden van het Audit- en Toezichtscomité.

De heren Stefaan De Clerck (Voorzitter), Pierre Demuelenaere, Martin De Prycker, Guido J.M. Demuyne (vanaf 3 mei 2016), mevrouw Martine Durez en mevrouw Lutgart Van den Berghe (tot 20 april 2016) zijn de leden van het Benoemings- en Bezoldigingscomité.

De heren Stefaan De Clerck (Voorzitter), Karel De Gucht, Martin De Prycker, mevrouw Carine Doutrelepon (tot 20 april 2016), mevrouw Tanuja Randery (vanaf 20 april 2016), mevrouw Agnès Touraine en de heer Luc Van den hove (vanaf 3 mei 2016) zijn de leden van het Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling.

Activiteitenverslag

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- 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. Daarnaast is Proximus een Institutionele Partner van Guberna, het Belgisch Instituut voor Bestuurders (verbonden met mevrouw Lutgart Van den Berghe, Uitvoerend Bestuurder van Guberna en lid van de Raad van Bestuur tot 20 april 2016), waarvoor ze in 2016 een vergoeding van 30.250 EUR heeft betaald.

Evaluatie van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur organiseerde eind 2016 een zelfevaluatie met externe partner Guberna. Deze

evaluatie zal worden afgesloten in het eerste trimester van 2017.

Executief Comité

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

De heer Michel Georgis, Chief Human Resources Officer, is met pensioen vertrokken en heeft de vennootschap verlaten op 15 juni 2016.

Proximus heeft die leden van het Executief Comité en van haar personeel aangeduid om een mandaat uit te oefenen in vennootschappen, groepen en organisaties waarin ze participaties heeft en waartoe ze bijdraagt aan de werking. Dergelijke mandaten worden onbezoldigd uitgevoerd. Een lijst van de betrokken personen is opgenomen in punt 10.1 van dit verslag.

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 –tendenzen. 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 2016 en geen wezenlijke verandering van dit beleid is te verwachten voor de twee volgende jaren.

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

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

Deze bedragen blijven onveranderd sinds hun bepaling in 2004, ze zijn niet onderworpen aan de index.

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

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

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

De Voorzitter van de Raad van Bestuur is ook Voorzitter van het Paritair Comité en van het Pensioenfonds. Mevrouw Catherine Vandenborre en Mevrouw Sandrine Dufour zijn 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 2016 aan alle leden van de Raad van Bestuur, Voorzitter inbegrepen, beloopt 970.638 EUR bruto.

De bruto bedragen die hen in 2016 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.

waarvan één niet-bezoldigd, en twaalf vergaderingen van Comités.

Deze bedragen werden toegekend op basis van zeven vergaderingen van de Raad van Bestuur,

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

| Naam | Raad (totaal 7*) | ATC (totaal 5) | BBC (totaal 5) | SBOC (totaal 2) | Totale jaarlijkse bruto verloning ** |
|---------------------------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|--------------------------------------|
| Stefaan De Clerck | 7/7 | 5/5 | 5/5 | 2/2 | 166.499 € |
| Dominique Leroy | 7/7 | | | 2/2 | 0€ |
| Karel De Gucht ⁽⁰⁾ | 7/7 | | | 2/2 | 69.500 € |
| Pierre Demuelenaere | 7/7 | 5/5 | 5/5 | | 82.000 € |
| Guido Demuyne ⁽¹⁾ | 7/7 | 5/5 | 2/2 | | 87.000€ |
| Martin De Prycker | 7/7 | | 5/5 | 2/2 | 74.500 € |
| Carine Doutrelepon ⁽²⁾ | 1/1 | | | 1/1 | 15.570 € |
| Martine Durez | 7/7 | | 5/5 | | 69.500 € |
| Laurent Levaux | 7/7 | | | | 57.000 € |
| Tanuja Randery ⁽³⁾ | 6/6 | | | 1/1 | 46.319 € |
| Isabelle Santens | 5/7 | | | | 52.000 € |
| Agnès Touraine | 7/7 | | | 2/2 | 62.000 € |
| Lutgart Van den Berghe ⁽²⁾ | 1/1 | | 2/2 | | 18.250 € |
| Catherine Vandenborre | 5/7 | 3/5 | | | 54.500 € |
| Luc Van den hove ⁽³⁾ | 6/6 | | | 1/1 | 46.319 € |
| Paul Van de Perre | 7/7 | 5/5 | | | 69.500€ |

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

* Eén vergadering van de Raad onbezoldigd

** 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

⁽⁰⁾ De totale verloning omvat een bedrag van 7.500 € betaald voor aanwezigheid op vergaderingen in 2015

⁽¹⁾ Lid van de BBC sinds 3 mei 2016

⁽²⁾ Mandaat tot 20 april 2016

⁽³⁾ Mandaat sinds 20 april 2016 en lid van de SBOC sinds 3 mei 2016

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 bewaarde 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 bedragen die in dit verslag zijn opgenomen, zijn bruto bedragen, exclusief de wergeversbijdragen sociale zekerheid.

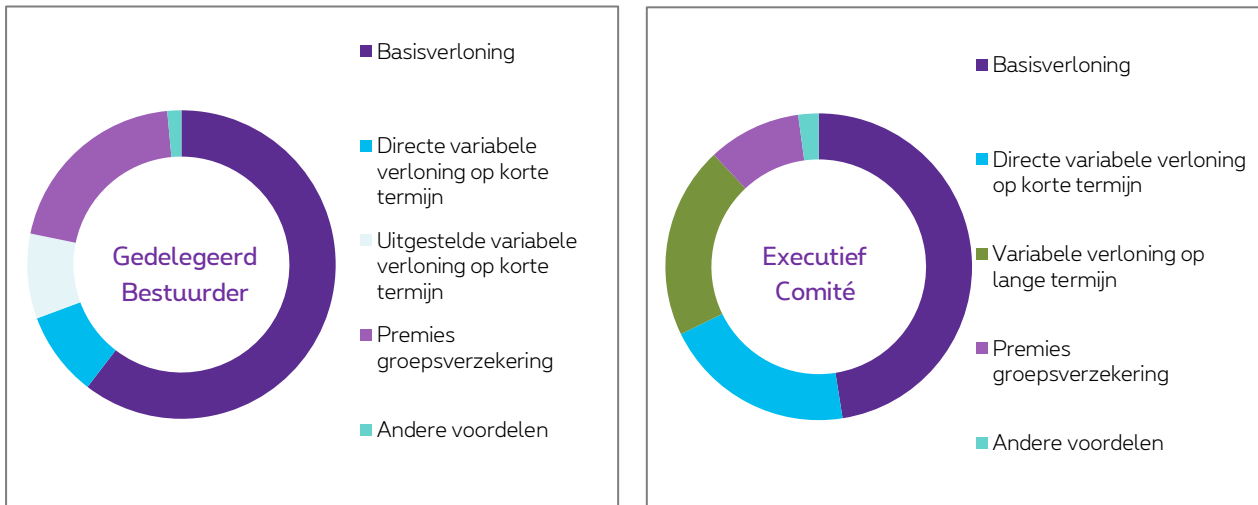
Structuur van de verloning van het Executief Comité

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 2016)



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

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

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

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

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

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

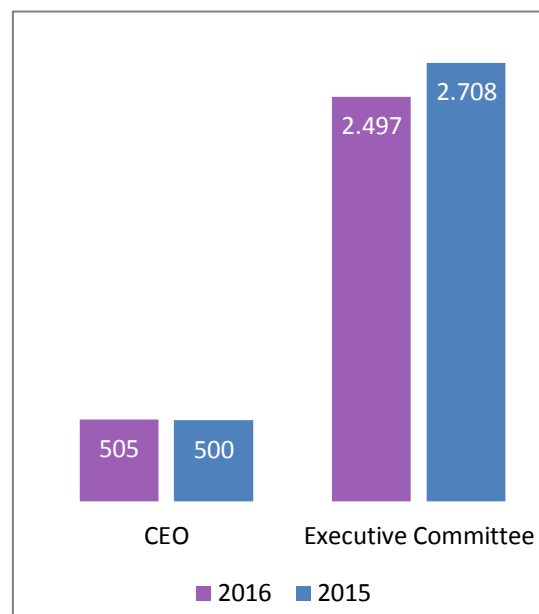
Basisverloning

De basisverloning omvat het basisloon dat wordt verdiend in de functie van Gedelegeerd Bestuurder of lid van het Executief Comité voor het gerapporteerde jaar in dergelijke respectieve taken. Ze wordt bepaald door de aard en de specificiteiten van de functie, wordt onafhankelijk van elk resultaat toegekend en is contractueel onderworpen aan de toe te passen index bij Proximus.

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

Wijzigingen in de cijfers van jaar tot jaar zijn het gevolg van enerzijds de bij Proximus toegepaste indexatie van 2% in juli 2016 en anderzijds het gevolg van de wijzigingen in de samenstelling van het Executief Comité, zijnde de benoeming van een nieuwe Chief Financial Officer in 2015 en een nieuwe Chief Human Resources Officer in 2016.

Basisloon in kEUR vóór sociale werkgeversbijdragen



Variabele verloning op korte termijn

Componenten van de variabele verloning op korte termijn

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

Ons bedrijf beschouwt nauwe samenwerking van alle werknemers als zijnde een noodzaak, alle

inspanningen moeten gericht zijn op en gealigneerd zijn met het succes van de Groep.

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

Groepsprestaties - Key Performance Indicators (KPIs)

De variabele verloning wordt gedeeltelijk berekend - voor 60% - aan de hand van de prestaties t.o.v. de Key Performance Indicators, zoals vastgelegd door de Raad van Bestuur op advies van het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Deze prestatie-indicatoren omvatten zowel financiële als niet-financiële indicatoren op het niveau van de Groep.

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

- De operationele cashflow.
- Het aantal nieuwe klanten in de voice-, fix-, internet- en TV-activiteiten
- 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. Ze zijn gebaseerd op geauditeerde financiële cijfers en door interne en externe bureaus gespecialiseerd in markt- en klantenonderzoek genomen maatregelen, waarvan de processen regelmatig worden geauditeerd.

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

Individuele prestaties

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

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

Toewijzing van de variabele verloning op korte termijn

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

Zoals hierboven uitgelegd, wordt de variabele verloning op korte termijn toegekend door de Raad van Bestuur op voorstel van het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Het aan de Gedelegeerd Bestuurder en aan de overige leden van het Executief Comité effectief toegewezen

bedrag varieert in functie van de Groepsresultaten evenals van de evaluatie van de individuele prestaties door de Raad van Bestuur.

Bij het 100% realiseren van de objectieven, ontvangt de Gedelegeerd Bestuurder of een ander lid van het Executief Comité, 100% van zijn target bedrag van de variabele verloning op korte termijn. In geval van uitstekende prestaties op het niveau van de onderneming en individueel kan de toegewezen variabele verloning op korte termijn boven de 100% van het target bedrag gaan, met een plafond van 200%. In tegenstelling kan het dalen tot 0% 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).

Terwijl haar mandaat van Gedelegeerd Bestuurder een aanvang nam in januari 2014, heeft de Gedelegeerd Bestuurder enkel haar directe variabele verloning op korte termijn in 2015 toegewezen gekregen, verbonden aan prestatie-indicatoren met betrekking tot het jaar 2014. Daarentegen werd haar voor de eerste maal een uitgestelde variabele verloning op korte termijn toegekend in de loop van het eerste semester van 2016, verbonden aan de prestatie-indicatoren met betrekking tot de jaren 2014 en 2015, en dit bovenop een directe variabele verloning op korte termijn, verbonden aan

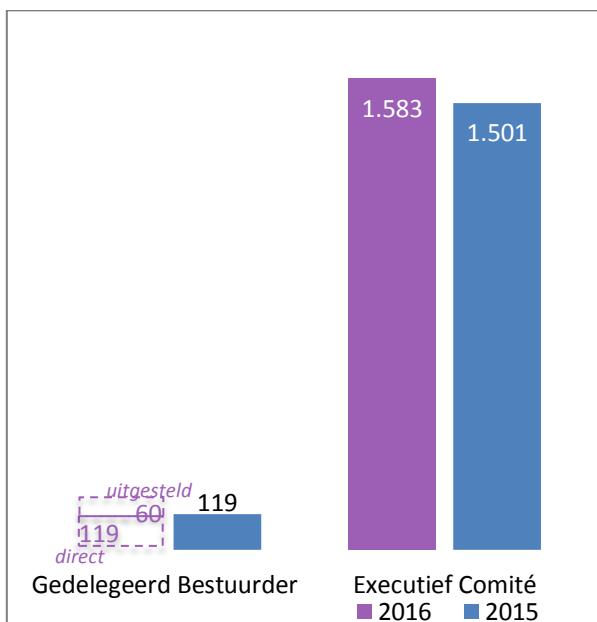
prestatie-indicatoren enkel met betrekking tot het jaar 2015.

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 2015 werd haar dus een directe variabele verloning op korte termijn toegekend ten belope van 118.950 EUR bruto (prestatie-indicatoren van 2014). In 2016 werd haar een directe en een uitgestelde variabele verloning op korte termijn toegekend van respectievelijk 119.400 EUR bruto (prestatie-indicatoren van 2015) en 59.475 EUR bruto (prestatie-indicatoren van de jaren 2014 en 2015).

Voor wat betreft de variabele verloning op korte termijn effectief toegekend aan de overige leden van het Executief Comité, belopen de in 2016 toegekende bedragen (prestaties van 2015) in totaal 1.583.327 EUR bruto, wat een lichte toename betekent in verhouding met het totaal toegekend in 2015 (prestaties 2014).

Variabele verloning op korte termijn in kEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid



- Gedelegeerd Bestuurder:

- Uitbetaling in 2015: enkel toekenning van een directe variabele verloning op korte termijn (niet uitgesteld), met betrekking tot prestatiejaar 2014, voor een bedrag van 118.950 EUR

- Uitbetaling in 2016: een directe variabele verloning op korte termijn voor een bedrag van 119.400 EUR werd toegekend voor de prestaties in 2015, evenals een uitgestelde variabele verloning op korte termijn ten belope van 59.475 EUR voor de prestatiejaren 2014 en 2015

- Overige ExCo leden:

Impact van enkele opgetreden wijzigingen binnen de samenstelling van het Executief Comité

Variabele verloning op lange termijn

De Gedelegeerd Bestuurder geniet geen variabele verloning op lange termijn.

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

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

uitgebrachte aanbevelingen.

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

Prestatiewaardeplan op lange termijn

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

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

Het prestatie criterium van dit plan is het totale aandeelhoudersrendement. Ons totale aandeelhoudersrendement wordt gewogen ten opzichte van het respectieve totale aandeelhoudersrendement van een korf van 12 andere Europese 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
- Deutsche Telekom
- OTE
- KPN KON
- Orange
- Swiscom
- TDC
- Telecom Italia
- Telefonica
- Telekom Austria Group
- Telenor
- Telia Company

De huidige Gedelegeerd Bestuurder die haar mandaat startte in januari 2014 komt niet in aanmerking voor een variabele verloning op lange termijn. Bijgevolg werd haar geen variabele verloning op lange termijn verleend in 2015. Het contract van de CEO laat aan de Raad van Bestuur toe om een lange termijn variabele beloning voor te stellen in het geval van waardecreatie. Deze voorwaarde werd duidelijk vervuld in 2015. Omdat ze het enige lid is van het Executief Comité zonder een dergelijke lange termijn variabele beloning en omdat de Raad van Bestuur de CEO ook wenst te stimuleren op de langere termijn, heeft de Raad van Bestuur unaniem beslist in haar vergadering van februari

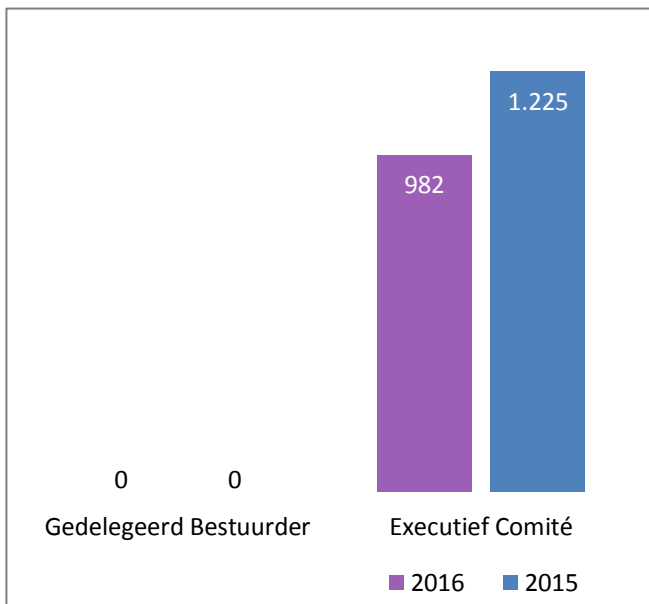
2016, de toekenning van deze lange termijn variabele beloning van de prestaties jaar 2015 voor te stellen. Gezien echter de negatieve reactie van de Belgische Staat werd dit niet op de agenda van de Algemene Vergadering van april 2016 opgenomen. Als gevolg, werd er geen lange termijn variabele beloning toegekend aan de CEO in 2016

Het totaal van de aan de leden van het Executief Comité effectief toegekende variabele verloning op lange termijn, uitgezonderd de CEO, komt uit op 1.225.250 EUR bruto in 2015 en op 982.000 EUR bruto in 2016.

Variabele verloning op lange termijn in kEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid

De wijzigingen aan de samenstelling van het Executief Comité de laatste drie jaren, hebben een

gevolg op het totaal van de toegewezen variabele verloning op lange termijn.



Variabele verloning op lange termijn, vorig plan: aandelenoptieplan

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

Hieronder volgt een overzicht van het aantal nog in bezit zijnde aandelenopties van de huidige leden van het Executief Comité, Gedelegeerd Bestuurder inbegrepen, en de evolutie ervan in de loop van 2016.

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

| | | Dominique LEROY | Dirk LYBAERT | Geert STANDAERT | Bart VAN DEN MEERSCHE |
|-----------------------|---------------------|-----------------|--------------|-----------------|-----------------------|
| AANDELENOPTIES | | | | | |
| op 1 januari 2016 | | 12.665 | 1.834 | 8.000 | 15.000 |
| Uitgeoefend in 2016 | Aantal | 0 | 0 | 5.000 | 0 |
| | Jaar van toekenning | - | - | 2011 | - |
| Vervallen in 2016 | Aantal | | | | |
| | Jaar van toekenning | | | | |
| Verloren in 2016 | Aantal | | | | |
| | Jaar van toekenning | | | | |
| op 31 december 2016 | | 12.665 | 1.834 | 3.000 | 15.000 |

Sandrine Dufour, Renaud Tilmans, Jan Van Acoleyen en Phillip Vandervoort hebben geen aandelenopties in bezit.

Premies van de groepsverzekering en andere voordelen

Groepsverzekering

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

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

Andere voordelen

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

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

Algemeen overzicht

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de verloning en de andere vergoedingen die door onze onderneming of een andere onderneming van de Groep rechtstreeks of onrechtstreeks aan de leden van het Executief Comité werden toegekend in 2015 en 2016 (vergoedingen

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

Er moet worden opgemerkt dat de globale verloning beïnvloed werd door de indexaanpassing in juli 2016, door de toekenning van de uitgestelde variabele verloning op korte

termijn aan de Gedelegeerd Bestuurder voor de eerste keer in 2016, evenals door de wijzigingen die optraden in de samenstelling van het Executief

Comité, zijnde de benoeming van een nieuwe Chief Financial Officer in 2015 en een nieuwe Chief Human Resources Officer in 2016.

Overzicht van de verloning van de leden van het Executief Comité

| VERLONING | Gedelegeerd Bestuurder | | Andere leden van het Executief Comité | |
|---|------------------------|------------------|---------------------------------------|--------------------|
| | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 |
| Basisverloning | 500.000 € | 505.005 € | 2.707.781 | 2.497.345 € |
| Directe variabele verloning op korte termijn | 118.950 € | 119.400 € | 1.500.812 € | 1.583.327 € |
| Uitgestelde variabele verloning op korte termijn | 0 € | 59.475 € | 0 € | 0 € |
| Variabele verloning op lange termijn | 0 € | 0 € | 1.225.250 € | 982.000 € |
| Pensioenvoordelen en voordelen na uitdiensttreding | 167.066 € | 169.666 € | 715.319 € | 919.496 € * |
| Andere voordelen | 13.159 € | 12.463 € | 121.658 € | 107.605 € |
| SUBTOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage) | 799.175 € | 866.009 € | 6.270.820 € | 6.089.773 € |
| Ontslagvergoedingen | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| TOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage) | 799.175 € | 866.009 € | 6.270.820 € | 6.089.773 € |

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

Dit zijn bruto bedragen, zonder werkgeversbijdragen sociale zekerheid.

Belangrijkste bepalingen van de contractuele relatie

Contractuele overeenkomst van de Gedelegeerd Bestuurder

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

De Gedelegeerd Bestuurder is gebonden door een niet-concurrentiebeding dat haar gedurende twaalf maanden na het verlaten van de Groep verbiedt te werken voor een concurrent van onze onderneming in België en in landen waar de Groep ten minste 5% van zijn geconsolideerde inkomsten genereert. Indien onze onderneming deze clausule 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 verbrekingvergoeding 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 clausule 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 25 februari 2016 dat zij een belangenconflict had in verband met het agendapunt "Evaluatie van haar prestaties voor 2015". Conform artikel 523 van het Belgische Wetboek van vennootschappen worden de notulen van deze vergadering hieronder opgenomen.

"Conform artikel 523 van het Belgische Wetboek van Vennootschappen verklaart de Gedelegeerd Bestuurder, mevrouw D. Leroy, een belangenconflict te hebben i.v.m. de evaluatie van haar prestaties voor 2015. Ze verzoekt de Raad kennis te nemen van haar verklaring en om de nodige verklaringen op te nemen in het jaarverslag van Proximus voor het jaar 2016. Ze stelt ook de commissaris van Proximus op de hoogte van dit belangenconflict en verlaat de vergadering.

De Raad sluit zich volmondig en met eenparigheid van stemmen aan bij de aanbeveling van het Bezoldigingscomité en bij het principe om de Gedelegeerd Bestuurder een LTI toe te kennen, en beslist de overeenkomst die met de Gedelegeerd Bestuurder werd ondertekend, toe te passen.

Op aanbeveling van het Bezoldigingscomité en op voorwaarde dat de meerderheidsaandeelhouder ermee instemt, beslist de Raad van Bestuur:

Wat het Kortlopende Stimuleringsplan voor de Gedelegeerd Bestuurder betreft:

- de referentieperiode voor de variabele verloning op korte termijn van de Gedelegeerd Bestuurder vanaf het Prestatiejaar 2015 aan te passen van een spreiding over 3 jaar naar een referentieperiode van 1 jaar;
- een percentage van 200% toe te wijzen, dat de individuele prestatie van de Gedelegeerd Bestuurder voor het prestatiejaar 2015 weerspiegelt, wat betekent dat in 2016 een totaal bedrag van 238.800 EUR aan de Gedelegeerd Bestuurder zal worden uitbetaald;
- het plan voor aandelenopties te implementeren voor het individuele luik van de variabele verloning op korte termijn van de Gedelegeerd Bestuurder, en de Voorzitter van de Raad diens gevolg te machtigen i.v.m. de operationele elementen van deze implementering.

Wat het Langlopende Stimuleringsplan voor de Gedelegeerd Bestuurder betreft:

- artikel 4.4 van de overeenkomst, dat een Langlopend Stimuleringsplan voor de Gedelegeerd Bestuurder voorziet, indien de Gedelegeerd Bestuurder erin slaagt waarde te creëren;
- in 2016 een Prestatiewaarde ten bedrage van €150.000 bruto toe te kennen aan de Gedelegeerd Bestuurder, op voorwaarde dat het bezoldigingsverslag wordt goedgekeurd op de Algemene Vergadering van april 2016."

Gezien echter de negatieve reactie van de Belgische Staat werd dit niet op de agenda van de Algemene Vergadering van april 2016 opgenomen. Als gevolg, werd er geen lange termijn variabele beloning toegekend aan de CEO in 2016 en de uitbetaling van de Short

Term Incentive werd, in overeenstemming met artikel 520ter van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen, beperkt tot 50% in 2016 met een uitstel van 25% tot 2017 en 25% tot 2018.

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 zij bijdraagt aan de werking, worden onbezoldigd uitgeoefend.

| Participaties | Leden op 31/12/2016 |
|---|--|
| PROXIMUS GROUP SERVICES N.V. | S. Dufour G. Kerremans L. Kervyn de Meerendré H. Wampers |
| PROXIMUS OPAL N.V. | O. Moulal 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 P. Vandervoort |

| Participaties | Leden op 31/12/2016 |
|---|--|
| 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 WALLET N.V. | S. Dufour B. Van Den Meersche |
| PXS RE S.A. | L. Kervyn de Meerendré O. Moulal |
| 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 (als vaste vertegenwoordiger van Proximus SpearIT N.V.) P. Vandervoort (als vaste vertegenwoordiger van Proximus Opal N.V.) B. Watteeuw (als vaste vertegenwoordiger van Proximus N.V.) D. Van Eynde (als 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. | C. Dujardin V. Licoppe A. Marchant R. Tilmans |
| AWINGU N.V. | P. Vandervoort P. Vandervoort |

Divers

Leden van het College van Commissarissen

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

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

Het mandaat van de heer Pierre Rion werd vernieuwd op 10 februari 2016.

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

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

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

Tot besluit

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

Op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en overeenkomstig artikel 18 van de statuten, dragen we de heer Pierre Demuelenaere voor als kandidaat lid van de Raad van Bestuur, hetgeen een hernieuwing van zijn mandaat tot de algemene vergadering van 2021 betekent.

Hoogachtend,

Namens de Raad van Bestuur,

Brussel, 23 februari 2017.

Dominique Leroy

Gedelegeerd Bestuurder

Stefaan De Clerck

Voorzitter van de Raad van Bestuur