

Jaarverslag Proximus NV van publiek recht

2021

proximus

Jaarverslag van de Raad van Bestuur aan de algemene vergadering van 20 april 2022 met betrekking tot de jaarrekening afgesloten op 31 december 2021 van Proximus NV van publiek recht

Geachte aandeelhouders,

Wij hebben het genoegen u verslag uit te brengen betreffende de verrichtingen van het boekjaar 2021 en u de jaarrekening die op 31 december 2021 werd afgesloten, ter goedkeuring voor te leggen.

De ontwikkeling en de resultaten van Proximus in 2021

Commentaar op de jaarrekening

Balans

Alhoewel Proximus voor € 464 miljoen investeerde in IT activa en uitzendrechten, daalden de immateriële vaste activa met € 248 miljoen tot € 1,831 miljoen, voornamelijk als gevolg van de afschrijving van de goodwill die in 2010 is ontstaan bij de fusie door opsorping, en de normale afschrijvingen.

De materiële vaste activa zijn met € 215 miljoen toegenomen tot € 2,889 miljoen, grotendeels te wijten aan het sterk opvoeren van investeringen in glasvezel en in digitale transformatie, en de start van de upgrade en consolidatie van het mobiele netwerk, wat de groei en efficiëntie ambities van Proximus ondersteunt.

De afschrijvingen werden geïmpacteerd door het terugdraaien van versnelde afschrijvingen van sommige netwerkcomponenten.

De deelnemingen in de verbonden ondernemingen en ondernemingen waarmee een deelnemingsverhouding bestaat, zijn met € 453 miljoen toegenomen tot € 1,743 miljoen. Enerzijds heeft Proximus NV de aandelen van de minderheidsaandeelhouders van BICS verworven, verwierf het de aandelen van Mobile Vikings, en heeft het nieuwe deelnemingen in Fibernaar en Unifiber. Anderzijds nam Proximus NV een waardevermindering op één van haar deelnemingen terug

De vorderingen op meer dan één jaar verminderden met € 89 miljoen te wijten aan de overboeking van een intragroepslening naar de vorderingen op ten hoogste één jaar.

De voorraden en bestellingen in uitvoering zijn met € 24 miljoen toegenomen tot € 117 miljoen. De vorderingen op ten hoogste één jaar namen met € 224 miljoen toe tot € 703 miljoen. Hoofdzakelijk te wijten aan de overboeking van een intragroepslening van vorderingen op meer dan één jaar, alsook aan een vordering m.b.t. transfert van asset naar HCL Technologies, Proximus' partner voor de exploitatie en het onderhoud van de private cloud infrastructuur van Proximus. In het kader van deze overeenkomst werd de cloud infrastructuur in Q4 2021 verkocht aan HCL en terug verhuurd aan Proximus terwijl deze in de datacenters van Proximus bleef.

De investeringen daalden met € 95 miljoen tot € 263 miljoen, voornamelijk als gevolg van de herwaardering van eigen aandelen, gecompenseerd door een daling van de investeringen in termijnrekeningen.

De liquide middelen stegen met € 41 miljoen tot € 155 miljoen.

Het eigen vermogen daalde met € 35 miljoen tot € 1.623 miljoen, voornamelijk omdat het netto resultaat lager is dan de winsttoewijzing.

De voorzieningen voor risico's en kosten daalden met € 64 miljoen tot € 609 miljoen, voornamelijk te wijten aan uitkeringen tot hun pensioenleeftijd aan werknemers die inactief zijn geworden als gevolg van het eind 2019 gelanceerde fit for purpose-transformatieplan.

De schulden op meer dan 1 jaar stegen met € 292 miljoen tot € 2.879 miljoen als gevolg van een overboeking naar de schulden op minder dan 1 jaar, van een lening van € 500 miljoen die in december 2021 vervroegd is terugbetaald, gecompenseerd door een nieuwe 15-jarige Groene Obligatie (onder EMTN-programma) van € 750 miljoen vanaf 17 november 2021 met een jaarlijkse vaste coupon van 0,75%..

De schulden op minder dan 1 jaar stegen met € 333 miljoen tot € 2.562 miljoen, voornamelijk te wijten hogere handelsschulden, als gevolg van het hoge investeringsniveau, dat op het einde jaar nog niet volledig betaald is.

Op 31 december 2021 overstijgen de vlottende schulden de vlottende activa. Proximus geniet echter van verschillende financieringsbronnen, zoals direct beschikbare kasoverschotten binnen de Groep, de uitgifte van korte termijn papier van het commercial paper-programma, het gebruik van bestaande kredietfaciliteiten en/of het gebruik van zijn bestaande Euro Medium Term Notes-programma.

Resultatenrekening

In vergelijking met 2020, zijn de bedrijfsopbrengsten in 2021 gestegen van € 4.195 miljoen naar € 4.252 miljoen, hoofdzakelijk te wijten aan een stijging van geproduceerd vast activa en andere bedrijfsopbrengsten. De omzet daalde met € 30 miljoen.

De bedrijfskosten stegen met € 60 miljoen tot € 3.971 miljoen, voornamelijk als gevolg van de toename van de handelsgoederen en de diverse goederen en diensten.

Het bedrijfsresultaat voor 2021 stemt overeen met een winst van € 281 miljoen, tegenover een winst van € 284 miljoen in 2020.

De financiële opbrengsten daalden met € 224 miljoen tot € 275 miljoen, voornamelijk als gevolg van de minder ontvangen dividenden in 2021, en de gerealiseerde meerwaarde op de inbreng van BICS-aandelen in een 100%-dochteronderneming in 2020. Dit gedeeltelijk werd gecompenseerd door een terugname van een waardevermindering op één van de deelnemingen.

De financiële lasten daalden met € 197 miljoen tot € 62 miljoen als gevolg van de herwaardering van eigen aandelen, wat leidde tot een winst van € 14 miljoen in 2021 tegenover een verlies van € 138 miljoen in 2020 en de lagere waardeverminderingen op deelnemingen (€ 0.2 miljoen in 2021 versus € 55 miljoen in 2020).

De winst voor belastingen in 2021 bedroeg € 494 miljoen (tegenover € 524 miljoen in 2020).

De vennootschapsbelasting daalde met € 10 miljoen tot € 117 miljoen als gevolg van een lager resultaat voor belastingen.

Als gevolg hiervan bedroeg de winst van het jaar voor winstverdeling € 378 miljoen in 2021 ten opzichte van € 398 miljoen in 2020.

Bestemming van de winst

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

2021

Te bestemmen winst van het boekjaar	+	377.994.626	EUR
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	+	301.143.039	EUR
Te bestemmen winst	=	679.137.665	EUR
Onttrekking aan het eigen vermogen	+	863.872	EUR
Toevoeging aan het eigen vermogen	-	14.214.160	EUR
Uit te keren winst (vergoeding van het kapitaal)	-	387.522.929	EUR
Andere rechthebbenden (personeel)	-	24.715.225	EUR
Over te dragen winst	=	253.549.223	EUR

Op 10 december 2021 werd een interim dividend van € 161,4 miljoen uitgekeerd.

Rechten en verplichtingen buiten balans

Proximus heeft het recht op uitgifte van Commercial Papers voor een totaal van € 1.000 miljoen, waarvan € 100 miljoen was uitgegeven eind 2021 en het recht op uitgifte van Euro Medium Term Notes voor een totaal van € 3.500 miljoen, waarvan € 2.750 miljoen was uitgegeven eind 2021. Op 26 oktober 2020 heeft Proximus een nieuw Sustainable Revolving Credit Facility van 700 miljoen EUR ondertekend voor een periode van drie jaar, met de mogelijkheid om tweemaal met een periode van één jaar te verlengen. Per 31 december 2021 was er geen uitstaand saldo in het kader van deze Faciliteit.

Risicobeheersverslag

Belangrijkste risico's en onzekerheden

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

Proximus heeft een methodologie voor risicobeheer ingevoerd die de ISO 31000 – Norm voor risicobeheer volgt en aangepaste processen, technieken en instrumenten integreert om tijdig risico's en opportuniteiten in verschillende domeinen te identificeren, te evalueren en te beheren.

De doelstellingen en het beleid inzake financieel risicobeheer worden beschreven in toelichting 32 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 34 van deze geconsolideerde jaarrekening.

De ondernemingsrisico's, de risico's m.b.t. de financiële rapportering en ESG (inclusief klimaatrisico's) worden hieronder in detail beschreven, samen met de bijbehorende maatregelen inzake risicobeheer en -controle. Dit is echter geen 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 doelstellingen van Proximus. Het ERM van de Groep behandelt het spectrum van bedrijfsrisico's ('potentieel ongunstige gebeurtenissen') en onzekerheden waarmee Proximus geconfronteerd kan worden. Het streeft ernaar de waarde voor de aandeelhouders te maximaliseren door het risicobeheer af te stemmen op de bedrijfsstrategie.

Het doet dit door het aankomende risico (bv. van de regelgeving, nieuwe technologieën op de markt) in te schatten en door risicobeperkingsstrategieën te ontwikkelen in lijn met zijn risicotolerantie. Deze risico-inschatting en -evaluatie maken integraal deel uit van de jaarlijkse strategische planningscyclus van Proximus. Alle relevante risico's en opportuniteiten worden geprioriteerd op basis van impact en waarschijnlijkheid, rekening houdend met kwantitatieve en/of kwalitatieve aspecten. Deze bottom-upbenadering voor het inventariseren en evalueren van risico's wordt ondersteund door een zelfevaluatietemplate en valideringssessies. Het eruit voortvloeiende rapport over de belangrijkste risico's en onzekerheden wordt dan geëvalueerd door het Executief Comité, de CEO en het Audit- en Toezichtscomité. De belangrijkste bevindingen worden meegedeeld aan de Raad van Bestuur. Van de risico's die bij de laatste ERM-oefening werden geïdentificeerd, kregen de volgende risicocategorieën prioriteit (in deze volgorde):

- Inkomsten genereren uit investeringen in fiber
- Evolutie van het businessmodel en de servicing
- Inzetbaarheid van de werknemers, nieuwe manieren van werken en betrokkenheid
- Competitieve marktdynamiek

- Klantenervaring
- Impact van de coronapandemie en de daaruit voortvloeiende economische crisis

Inkomsten genereren uit investeringen in fiber

De voorbije jaren is Proximus gestart met de ontplooiing van een open, niet-discriminerend en performant fiberwerk voor residentiële en professionele klanten. Dit is van groot belang voor Proximus en hoewel we ervan overtuigd zijn dat deze strategie het juiste antwoord biedt op de toenemende behoefte aan betrouwbare en snelle connectiviteit met lage latentie in België (vooral met de opkomst van thuiswerk), kan niet worden uitgesloten dat een deel van onze initiatieven niet de verwachte voordelen oplevert of leidt tot lagere inkomsten of rentabiliteit dan voorzien.

Aangezien kopertechnologie doorgaans een lagere snelheid heeft dan kabel, geldt dat hoe groter de fibervoetafdruk is, des te beter de businessperspectieven voor Proximus zijn. Daarom zal Proximus trachten fiber uit te rollen in 70% van België, en zelfs meer, voor zover dat nog economisch zinvol is, met het oog op:

- De ondersteuning van de huidige en toekomstige klantenbehoeften (aangesloten woningen, video's van de volgende generatie, gaming enz.) en een verhoging van de ARPU
- Het behoud van het huidige marktaandeel van residentiële en zakelijke klanten
- Het terugwinnen van marktaandeel, vooral in Vlaanderen
- Het aantrekken van nieuwe opportuniteiten op de wholesalem Markt
- De vereenvoudiging van ons bedrijfsmodel en de verlaging van de exploitatiekosten, door de commercialisering van koper te stoppen zodra fiber beschikbaar is en koper uiteindelijk uiterlijk vijf jaar na de uitrol van fiber uit te faseren

Deze fiberstrategie op lange termijn is de juiste beslissing, die door de markt wordt bevestigd en in vele andere landen op soortgelijke wijze wordt toegepast. Het blijft echter een uitdaging om in de komende jaren inkomsten te genereren.

In de eerste plaats is er een operationeel risico in verband met een vlote migratie van Proximus en OLO-klanten naar fiber, waarbij een optimale klantenervaring moet worden gegarandeerd om churn door migratie te vermijden. Tijdens de lockdown wegens corona in het voorjaar van 2020 hebben de strikte sociale beperkingen de activering van klanten aanzienlijk bemoeilijkt en vertraagd (bv. moeilijke toegang tot gebouwen voor de installatie van verticale bekabeling, geen toegang tot de gebouwen van klanten). Tegelijk hebben deze strenge beperkingen ook een impact gehad op de verkoopkanalen voor fiber door de sluiting van de Proximus-shops en het stilvallen van lokale marketingactiviteiten. Het risico bestaat dat een mogelijke toename van het aantal coronabesmettingen in de toekomst leidt tot dezelfde 'stille periode'.

Ten tweede hebben we vastgesteld dat de Belgische telecomsector regelmatig aankondigingen doet in verband met consolidaties (bv. de overname van Base door Telenet, de recente overname van VOO door Orange Belgium) en partnerschappen (bv. de lopende besprekingen voor een Netco Fluvius/Telenet), en zelfs de mogelijkheid om een vierde operator te verwelkomen na de veiling van het 5G-spectrum in 2022. Een potentiële nieuwkomer in het lagekostensegment kan druk zetten op de marktprijzen, waardoor de operatoren een afweging moeten maken tussen het behoud van marktaandeel en het behoud van de prijzen. In deze context zou het moeilijker zijn om inkomsten te genereren door middel van prijsdifferentiatie en zou een grotere differentiatie in het aanbod nodig zijn (bv. door het aanbieden van multigigabitdiensten).

Een derde risico voor de inkomsten kan voortvloeien uit de toename van het aantal initiatieven voor de uitrol van FTTH. Vandaag is Proximus de enige speler die FTTH op grote schaal uitrolt in België.

Plannen van de concurrentie en nutsbedrijven (bv. Fluvius) om een concurrerend FTTH-netwerk uit te rollen, kunnen de winstgevendheid van de investeringen van Proximus verminderen, de wholesaleprijzen op de markt doen dalen en een impact hebben op de prijzen die CBU en EBU kunnen aanrekenen voor hun fiberproducten.

In dichtbevolkte stedelijke gebieden is het mogelijk om twee fibernetwerken aan te leggen, maar buiten de stadscentra zullen de kosten daarvoor snel oplopen, waardoor twee fibernetwerken economisch niet rendabel zijn. Daarom heeft Proximus zijn krachten gebundeld met twee ervaren industriële en financiële partners (EQT Infrastructure en Eurofiber) om de uitrol van fiber in minder dichtbevolkte gebieden te versnellen en uit te breiden en zo het pioniersvoordeel te verzekeren. De bedoeling is de snelste te zijn om uit te rollen waar de dichtheid voldoende hoog blijft (en dus te profiteren van lagere kosten per eenheid) en als eerste de fibertechnologie op de markt brengen, met als doel een zo groot mogelijk marktaandeel te verwerven. We wijzen er nogmaals op dat het fibernetwerk van Proximus volledig open en niet-discriminerend zal zijn, met de mogelijkheid om de fiberinfrastructuur samen met concurrenten te gebruiken en het gebruik van het netwerk te maximaliseren.

Evolutie van het businessmodel en de servicing

Proximus is actief in een snel veranderende sector. Om toekomstbestendig te zijn dient Proximus zich voortdurend aan te passen aan nieuwe technologieën, een betere servicingaanpak te hanteren en nieuwe producten te lanceren. We zijn ervan overtuigd dat onze strategie de juiste antwoorden biedt op deze ontwikkelingen. Het valt echter niet uit te sluiten dat sommige van onze initiatieven niet het verwachte resultaat opleveren op het gebied van inkomsten of rentabiliteit. Dit kan een negatieve impact hebben op ons algemeen financieel resultaat.

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

Proximus en de hele sector evolueren naar een meer geïndividualiseerde benadering van de dienstverlening aan zijn klanten. Voor supersnelle fiberconnectiviteit, bijvoorbeeld, volgt Proximus een lokale marketingaanpak waarbij verkoopkrachten, technische medewerkers en lokale partners hun krachten bundelen voor de uitrol van fiber. Proximus blijft ook skills ontwikkelen om zijn businessklanten te steunen bij hun digitale transformatie, door support op maat van de sector en convergente producten aan te bieden, die oplossingen op het vlak van connectiviteit, hybride cloud en managed security combineren. We gingen bijvoorbeeld van start met een grootschalige proactieve migratie van onze businessklanten naar connectiviteitsoplossingen van de volgende generatie.

Ook voor residentiële klanten verhogen we onze relevantie door nieuwe lokale ecosystemen te ontwikkelen en uit te breiden, zoals onze samenwerking met persconglomeraten om ons ePress-aanbod te ontwikkelen, of ons partnerschap met Belfius, dat heeft geleid tot de ontwikkeling van Banx en het Beats-aanbod. Deze samenwerkingsverbanden stellen ons in staat om relevante lokale oplossingen te ontwikkelen voor en met onze klanten, om competitieve producten en diensten op de Belgische markt te brengen.

Ook al is Proximus succesvol voor de lancering van deze nieuwe technologieën en zijn de risicobeperkende initiatieven efficiënt, toch blijft het risico aanzienlijk, aangezien die nieuwe technologieën een lagere omzet en/of minder rendabiliteit zouden kunnen genereren dan de bestaande/oude producten en diensten, met bijgevolg een negatieve impact op de omzet en winst van Proximus. Het risico kan dus niet helemaal worden beperkt.

Competitieve marktdynamiek

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. bedrijfscampusnetwerken, beveiliging, slimme mobiliteit, API-platformen (Application Programming Interface)), rijpe markten (bv. smartphones), verzadigde markten (bv. vast internet, mobiele postpaid en vaste spraak) en zelfs krimpende markten (bv. mobiele prepaid en enterprise voice).

De markt evolueert voortdurend, waarbij de concurrentiedynamiek een rol speelt (bv. veelvuldige lanceringen van nieuwe producten en concurrenten die nieuwe marktsegmenten betreden), die een impact kunnen hebben op de marktwaarde in de toekomst. Door de recente verkoop van VOO aan Orange is een nieuwe leider op de consumentenmarkt in Wallonië ontstaan, wat leidt tot commerciële convergentie en netwerksynergieën. De commerciële druk in Wallonië zal waarschijnlijk aanhouden als gevolg van de hogere marktaandelen van zowel Proximus als Orange Group. De verkoop betekent ook dat het scenario van een potentieel agressief PE-fonds dat de markt betreedt, van de baan is. Ondertussen gaat de consolidatie van de B2B-markt door en neemt de concurrentie toe. Zo sloot Cegeka zich in december 2020 aan bij Citymesh om de connectiviteitslaag te dekken, terwijl Citymesh in 2021 het IoT-netwerk van Engie overnam. In 2021 zijn een aantal nieuwe MVNO's op de markt gekomen, zoals Youfone en OneBillGlobal.

In de komende jaren zou de marktstructuur verder kunnen evolueren met de mogelijke intrede van een nieuwe mobiele operator, naast de drie bestaande operatoren en ondersteund door gunstige voorwaarden die op de komende spectrumveiling zouden kunnen worden vastgelegd.

Sectorfederatie Agoria raamde in een studie die in 2018 werd gepubliceerd, dat de eventuele komst van een vierde mobiele speler een impact zou kunnen hebben op de volledige mobiele markt in België met een vermindering van 6000-8000 jobs en een verminderde bijdrage van de sector aan de Staat van 200-350 miljoen EUR. De timing daarvan hangt af van de uitvoering van de spectrumveiling, die nu gepland is voor juni 2022. Nieuwkomers zouden de prijzen mogelijk kunnen verlagen en druk leggen op het prijsmodel van Proximus.

De komende toewijzingsprocedures of veilingen zorgen ook voor grote onzekerheid op de markt. Meer bepaald is de regelgever, het BIPT, overgegaan tot een tijdelijke toewijzing van 3,6 GHz-spectrum, dat voor nieuwe 5G-diensten moet worden gebruikt. In het kader van deze procedure verkreeg Cegeka een licentie voor 5G-diensten (vóór de overname van CityMesh), wat de ambities van het bedrijf op de B2B-markt nog eens benadrukt. Deze rechten blijven geldig tot de veiling van dit spectrum. In het kader van de spectrumveiling die gepland is voor juni 2022, zouden andere partijen met gelijkaardige belangen als Cegeka/CityMesh, met een focus op de B2B-markt, en in het bijzonder oplossingen van het type 'Mobile Private Network', ook kunnen proberen om spectrumrechten te verwerven. In alle gevallen kan de verwerving van spectrumgebruiksrechten voor telecomdiensten door nieuwe operatoren druk uitoefenen op het prijsmodel van Proximus voor huidige en nieuwe producten en diensten.

Bij de residentiële klanten zou de vervanging van vastelijndiensten door over-the-topdiensten (bv. apps en sociale media zoals Skype, Facebook, WhatsApp, enz.) en tv-inhoud (bv. Netflix, Amazon Prime Video, Disney+) de omzet en marges verder onder druk kunnen zetten, aangezien deze OTT-diensten nog steeds terrein blijven winnen.

Dankzij zijn langetermijnstrategie en continue netwerkinvesteringen (bv. fiber, 5G, VDSL/vectoring en 4G/4G+) is Proximus zijn multiplayaanbod blijven verbeteren door o.a. meer klanten naar de recentste technologieën over te schakelen, leider te blijven in mobiele innovatie, de klantenservice structureel te verbeteren, partnerschappen te sluiten met contentaanbieders en OTT-spelers voor een ruim contentaanbod (bv. Champions League, Disney+, Netflix), een omnichannelstrategie te ontwikkelen en de digitale

klanteninterfaces te verbeteren (bv. lancering van het nieuwe Pickx-platform en van de nieuwe V7-decoder op basis van AndroidTV). Om zo goed mogelijk tegemoet te komen aan de behoeften van zijn klanten lanceerde Proximus in de zomer van 2020 een nieuwe convergente portfolio gericht op gezinnen, Flex, om de juiste oplossing te bieden in het kader van een flexibele 'bouw je eigen pack'-aanpak. Dankzij deze succesvolle lancering heeft Proximus verder een gunstige en stevige concurrentiepositie opgebouwd die het bedrijf meer hefbomen oplevert dan prijs alleen, en het risico van klantenverloop en prijsverstoringen vermindert. Toch moet Proximus zich voortdurend aanpassen aan deze bewegende markt. Wanneer geen concurrentieel aanbod wordt voorzien, kan dat leiden tot verlies van klanten.

Het prijsbewuste segment, dat door Proximus met succes wordt bediend via zijn filialen Scarlet en Mobile Vikings met aantrekkelijk geprijsde mobiele en tripleplayproducten, bleef groeien in 2021. Almaar meer klanten zoeken een aanbod zonder franjes voor een lagere prijs.

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

Aangezien de oorzaken van deze risico's grotendeels buiten de controle van Proximus liggen, zijn de risicobeperkende maatregelen vooral gericht op het beperken van de impact.

Hoewel we vertrouwen hebben in ons vermogen om het hoofd te bieden aan een mogelijke toename van de concurrentie, blijft het risico over het algemeen hoog voor Proximus, met een potentiële impact op zowel de omzet als de winst van Proximus.

Klantenervaring

In het digitale en disruptieve tijdperk waarin we ons vandaag bevinden, is een superieure klantenervaring kunnen bieden een belangrijke uitdaging en een strategische kerntaak. De verwachtingen van onze klanten in dit verband evolueren bijzonder snel; elke dag ontstaan er nieuwe benchmarks en het toenemende gebruik van digitale technologie versnelt het proces.

Duidelijk begrijpen wat de verwachtingen van onze klanten zijn, is in dat verband een competitieve troef om sterke fundamenten te leggen. Dit stelt ons in staat om effectief te voldoen aan hun behoeften en uiteindelijk nog verder te gaan, met behulp van doorgedreven analytics om proactief een next best action of offer te voorspellen.

Deze superieure ervaring die we onze klanten willen bieden, omvat een consistente, moeiteloze en intuïtieve ervaring bij alle interacties in alle klantentrajecten, een stabiel netwerk van hoge kwaliteit en gebruiksvriendelijke producten en diensten. In deze digitaliserende en snel evoluerende omgeving doen we bij Proximus ons best om onze klanten het juiste evenwicht te bieden tussen moeiteloze digitale interacties en menselijke empathie.

Belangrijke transformatie-initiatieven zoals Customer experience teams, e2e journeys redesign, Voice of the Customer en CX analytics werden verder versterkt om de onderliggende oorzaken van pijnpunten aan te pakken en om de transformatieprojecten die deel uitmaken van de merkbelofte van Proximus, namelijk 'Think possible', in goede banen te leiden.

Ondanks deze inspanningen blijft het een uitdaging om een superieure klantenervaring te bieden wegens de snelle evolutie van de markt en de concurrentie. Bovendien vormt de invloed van GAFA- en OTT-spelers op de verwachtingen van de klanten een uitdaging voor het vermogen van Proximus om zich proactief aan te passen en nieuwe digitale producten en diensten te ontwikkelen.

Die worden beschouwd als concurrentievoordeel door gebruiksvriendelijke digitale gebruikersinterfaces en end-to-end customer journeys. Naast het immer aanwezige risico van een gedurfde stap van de concurrentie, zou Proximus nieuwe inkomstenstromen kunnen mislopen en in het slechtste geval zijn vooraanstaande positie verliezen.

Inzetbaarheid van de medewerkers, nieuwe manieren van werken en betrokkenheid

Als de Groep er niet in slaagt getalenteerde arbeidskrachten aan te werven, duurzaam tewerk te stellen en te betrekken, kan dit een invloed hebben op zijn vermogen om zijn klanten succesvol van producten en diensten te voorzien.

In het digitale en disruptieve tijdperk waarin we ons vandaag bevinden, vormen kenniswerkers een competitieve troef als ze over de juiste vaardigheden en ingesteldheid beschikken en duurzaam inzetbaar en betrokken blijven. Ook de werkplek verandert sneller dan ooit, vooral wat de jobinhoud, werkomgeving, teamsamenstellingen en nieuwe manieren van werken betreft. Proximus zou te maken kunnen krijgen met een tekort aan geschoolde arbeidskrachten in specifieke domeinen, zoals cyberbeveiliging, digitale front-end, datawetenschap en agile IT, of met een tekort aan arbeidskrachten die gemotiveerd zijn om de veranderingen op hun werkplek en de nieuwe manieren van werken in hun dagelijkse gewoonten over te nemen. Dit tekort zou de verwezenlijking van zijn ambitie om een echte klantgerichte organisatie te worden, kunnen belemmeren en sommige van zijn doelstellingen inzake innovatie en digitale transformatie kunnen vertragen. Om dit mogelijk te maken, hebben we de bijdrage en het engagement van al onze werknemers nodig.

Daarom richt Proximus zich zozeer op opleidingsprogramma's, interne mobiliteit, de aanwerving van pas afgestudeerden uit relevante kennisdomeinen en employer branding. We geven onze medewerkers de mogelijkheid om zich voortdurend bij te scholen en te ontwikkelen, met name op digitaal gebied. Omdat we de juiste vaardigheden in huis willen hebben om de digitale economie en maatschappij van de toekomst vorm te geven en de inzetbaarheid van onze medewerkers te garanderen. We zetten een aanpak op maat op met programma's en campagnes voor alle medewerkers om bewustwording en begrip te creëren voor de impact van de digitale transformatie, en om de digitale slagkracht te vergroten. We bieden hun ook uitdagende en ambitieuze opleidingstrajecten voor bijscholing in domeinen die kritiek zijn om relevant te blijven in hun job. In 2021 hebben de medewerkers gemiddeld 41.3 uren opleiding gevolgd, wat voor Proximus een investering van 32,34 miljoen EUR vertegenwoordigt.

Dit is ook de reden waarom we een cultuur van empowerment koesteren waarin autonome en effectieve samenwerking en het delen van informatie een natuurlijk gedrag is. Om deze nieuwe manier van werken mogelijk te maken, zijn de juiste digitale tools nodig. Daarom bieden we onze werknemers een coherente reeks gebruiksvriendelijke en veilige digitale tools aan die op elk toestel gebruikt kunnen worden. In 2021 hebben we uitrol van de Microsoft O365-toepassingen voortgezet, zoals MS Teams voor efficiëntere en interactieve digitale vergaderingen. Om de medewerkers mee aan boord te krijgen bij deze voortdurende digitale veranderingen van de werkplek, zorgen we voor opleiding op het vlak van hard skills en voor sterke changemanagementvaardigheden bij onze teamleaders.

Door permanente initiatieven rond het opbouwen van veerkracht konden de medewerkers ook beter omgaan met veranderingen, en initiatieven om verbonden te blijven met elkaar bevorderden de teamcohesie en het tonen van erkenning aan teamleden. Nieuwe werkmethodes als 'agile' en 'design thinking' zorgen ervoor dat mensen autonomer en verantwoordelijker werken. Zo creëren we sneller toegevoegde waarde voor onze klanten. We ondersteunen ook een cultuur van wendbaarheid door interne mobiliteit te stimuleren, omdat we willen dat alle medewerkers blijven leren en hun job graag doen. In 2021 veranderden 782 medewerkers intern van job.

De overige risico's zijn afhankelijk van het vermogen van Proximus om zijn medewerkers effectief bij te scholen in overeenstemming met de toekomstige behoeften en om ze geëngageerd en gemotiveerd te houden om te leren en op hun best te zijn op het werk. Ze zijn ook afhankelijk van het vermogen van Proximus om de vereiste talenten aan te trekken.

Indien die ontbreken zou dit er immers toe kunnen leiden dat het bedrijf beperkt wordt in zijn vermogen zijn belofte aan de klant waar te maken in termen van producten en diensten die nodig zijn om relevant te blijven tegenover de concurrentie. Indien de inspanningen om de flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie te verhogen geen succes hebben, zou dit het concurrentievermogen van Proximus kunnen aantasten.

Impact van de coronapandemie en de daaruit voortvloeiende economische crisis

De coronapandemie heeft in 2021 nog steeds aanzienlijke gevolgen voor de wereldeconomie, ondanks de wereldwijde vaccinatiecampagnes. Hoewel de impact van de coronapandemie voor Proximus in 2021 kleiner is dan in 2020, blijft hij aanzienlijk, met een impact op de omzet uit roaming door de daling van het aantal reizen vooral buiten de EU, de beperkte verstoringen van de bevoorradingsketen en een impact op de manier van werken van onze werknemers. Bovenop deze directe impact komt nog een indirecte impact via de financiële stabiliteit van onze klanten die, indien ze door corona worden getroffen, kan leiden tot mogelijke laattijdig of, in het ergste geval, niet-betaling.

Een trage terugkeer naar het normale leven zou gevolgen kunnen hebben voor een deel van het klantenbestand van Proximus, vooral in de segmenten SE en Enterprise. De toename van het aantal faillissementen, de omzetsdaling voor een aantal ervan en de aanhoudende onzekerheid over de terugkeer naar een normaal leven kunnen wegen op de bereidheid van onze klanten om te investeren, wat op zijn beurt een invloed kan hebben op onze omzet, ook al verwachten we in dit stadium niet dat onze omzet voor 2022 sterk zal worden geïmpacteerd.

Ten slotte wordt algemeen gemeld dat de situatie van invloed is op het algemene moreel van de medewerkers. Het kan dus niet worden uitgesloten dat dit leidt tot meer absentisme of een verminderde motivatie bij onze medewerkers. Proximus heeft een aantal maatregelen genomen om medewerkers die onder de afzondering lijden te ondersteunen en ervoor te zorgen dat de teams met elkaar verbonden blijven. We beginnen ook met een stapsgewijze, veilige terugkeer naar kantoor, afhankelijk van de evolutie van de situatie.

Milieurisico's en klimaatverandering

Klimaatverandering staat hoog op de agenda vanwege het groeiende bewustzijn over de opwarming van de aarde. Group Corporate Affairs, dat verantwoordelijk is voor Legal, Regulatory, Public Affairs, Internal Audit & Risk Management, Compliance, Group Communications, Reputation and Sustainability en Security Governance & Investigations, volgt de evolutie van regionale, nationale, Europese en wereldwijde klimaatrichtlijnen, -voorschriften, -normen en -wetten op de voet. Proximus heeft een duidelijk beleid om de CO₂-uitstoot te verminderen en heeft deze ambitie geïntegreerd in de #inspire2022-strategie (zie hoofdstuk 2: #inspire2022).

Group Internal Services (verantwoordelijk voor de gebouwen) en Risk Management, samen met het departement Network Engineering and Operations, beoordelen regelmatig hoe extreme klimaatgebeurtenissen de activiteiten van Proximus kunnen beïnvloeden.

Proximus beschikt over een departement dat zich bezighoudt met het risicobeheer voor de onderneming, dat risico's in verschillende domeinen analyseert.

Hetzelfde proces wordt gebruikt voor directe exploitatie, downstream- en upstreamrisico's. Dit departement heeft een kader voor risicobeheer ontwikkeld op basis van de ISO31000-norm.

In de context van de gevaren van de klimaatverandering wordt de standaardmethode van Proximus voor risicobeheer toegepast, waarbij relevante stakeholders uit de technische, fiscale, juridische, regelgevende en facilitaire domeinen worden betrokken.

In het kort is het proces vergelijkbaar met het algemene proces van risicobeheer en gaat het als volgt:

- Fase één bestaat uit een reeks workshops en zelfstandig werk, die leiden tot een prioritering van de risico's. Dit proces wordt gedocumenteerd in het risicoregister.
- In de tweede fase worden de bronnen van elk risico (waarschijnlijkheid) en de potentiële gevolgen (impact) geanalyseerd en gedocumenteerd. De gevolgen met directe impact op de cijfers, de reputatie of de strategie worden in kaart gebracht op een schaal op basis van de Business Impact Reference Table. Dit is een matrix die ontworpen is om de impact van een gebeurtenis op de onderneming te beoordelen. Deze definieert categorieën in monetaire waarde en 'vertaalt' operationele en reputatiewaarde in monetaire waarde. Alle risico's worden gekwantificeerd en krijgen een kwalitatieve beoordeling, die wordt gedocumenteerd in het risicoregister.
- Ten slotte worden alle geprioriteerde risico's toegewezen aan een eigenaar (verantwoordelijk voor uitvoering, controle en regelmatige herziening). Er werden voor bedrijfscontinuïteitsplannen ontwikkeld. Deze informatie wordt jaarlijks voorgelegd aan het Audit- en Toezichtscomité.

Op die manier levert het risicobeheer rechtstreeks informatie op voor de financiële planning. Enkele voorbeelden: we houden rekening met de stijgende energiekosten en de potentiële kostenverhoging als er een koolstofbelasting wordt ingevoerd. Ook hebben we, en dat doen we nog steeds, technische gebouwen geschraapt/vervangen door nieuwere, compactere en energie-efficiëntere apparatuur en starten we partnerschappen op het gebied van slimme mobiliteit en slimme gebouwen.

In 2022 zal de Groep beginnen met de structurele integratie van het klimaatrisico in de ERM-processen, en zal een afzonderlijk klimaatrisicoproces worden gevoerd in de jaren zonder ERM.

De bij de risicobeoordeling gehanteerde tijdshorizonten zijn als volgt gedefinieerd: korte termijn (0-3 jaar), middellange termijn (3-10 jaar) en lange termijn (10-25 jaar). De omvang van de impact loopt uiteen van 'laag' (minder dan 100.000 EUR) tot 'zeer hoog' voor een impact van meer dan 12,5 miljoen EUR.

Overzicht van de risico's van klimaatverandering die een wezenlijke financiële impact kunnen hebben:

Type	Klimaatgebonden risico	(potentiële) financiële gevolgen	Tijdshorizon	Omvang van de impact
Transitierisico's	Beleid/juridisch - koolstofprijstelling - meer rapporteringsverplichtingen	Prijsstijgingen als gevolg van mogelijke belastingen op sectoren waarvan we afhankelijk zijn, plus hogere kosten voor middelen en audits om te voldoen aan nieuwe wetgeving.	Korte termijn	Matig
	Technologie - overschakeling op opties met lagere emissie	Kosten in verband met de vroege overschakeling op schone energie.	Korte termijn, middellange en lange termijn	Matig

	Markt - gestegen kosten van grondstoffen	Stijging van de energieprijzen, hogere productiekosten als gevolg van de grote vraag naar grondstoffen voor elektronica.	Korte termijn	Matig
	Reputatie - grotere bezorgdheid bij de stakeholders	Meer kosten en middelen voor communicatie en rapportering, zoals de kosten van levenscyclusanalyse.	Korte termijn	Matig
Fysieke risico's	Acuut - meer extreme weersomstandigheden	Hogere kapitaalkosten, vervroegde afschrijving van activa die mogelijk schade ondervinden van hittegolven/overstromingen, lagere inkomsten en hogere kosten als gevolg van negatieve effecten. In 2021: overstromingen in Wallonië.	Korte termijn	Gemiddeld – hoog
	Chronisch - stijgende temperaturen - veranderende weerspatronen - stijging van de zeespiegel	Naar verwachting zullen zich vaker acute risico's voordoen – zie de onder acute risico's vermelde kosten.	Middellange en lange termijn	Gemiddeld – hoog

Overzicht van de kansen van klimaatverandering die een wezenlijke financiële impact kunnen hebben:

Efficiënt gebruik van hulpbronnen	Investerings in energie-efficiëntie in alle netwerken en verlaging van de exploitatiekosten.	Korte termijn	Gemiddeld-laag
Eco-slimme producten en diensten	Oplossingen om andere sectoren koolstofvrij te maken creëren bestaande en nieuwe businessopportunities.	Korte termijn	Laag
Energiebronnen	Onze plannen voor hernieuwbare energie zullen ons in staat stellen de koolstofuitstoot en de energiekosten van ons netwerk te verminderen. We hebben al 100% hernieuwbare elektriciteit, maar we zullen meer lokale elektriciteit inkopen en afstappen van alle fossiele brandstoffen.	Middellange termijn	Matig
Markt	Verschuiving in consumentenvoorkeuren.	Korte termijn	Laag
Weerstand	Voorspellingen inzake klimaatverandering leveren input op voor strategie- en bedrijfsbeslissingen. Bijvoorbeeld de vroegtijdige uitfasering van infrastructuur uit potentiële overstromingsgebieden.	Korte termijn	Laag

Aanpak van Proximus met betrekking tot de geïdentificeerde risico's:

Beleid/juridische risico's:

We volgen de ontwikkeling van de regelgeving op om aan de bestaande wetgeving te kunnen voldoen, zoals de relevante aspecten van de green deal van de EU. We beoordelen de gevolgen van deze opkomende regelgeving voor alle activiteiten, bevoorradingsketens en rechtsgebieden. In 2021 hebben we vooruitgang geboekt met de beoordeling van de aanpassing van de taxonomie van de EU en zijn we begonnen met de uitvoering van de aanbevelingen van de taskforce voor klimaatgerelateerde financiële informatie. Deze informatie is te vinden respectievelijk op pagina 169 en 171.

Technologische risico's:

We beoordelen regelmatig de maturiteit en gereedheid van technologie, zoals waterstof. We voeren kosten-batenanalyses uit met betrekking tot sleuteltechnologieën.

Marktrisico's:

We analyseren tendensen in vraag en aanbod voor producten en diensten en passen ons aanbod dienovereenkomstig aan. We speuren de markt af naar producten en diensten die Proximus kunnen helpen bij het bereiken van zijn klimaatdoelstellingen. In dit verband evalueren we toekomstige overnames. We werken ook samen met leveranciers en klanten.

Risico's voor de reputatie:

We volgen regelmatig de evolutie van onze reputatie bij de Belgische bevolking, met name door gebruik te maken van het RepTrak-programma. We leveren tal van producten en diensten die bedrijven en overheidsinstanties kunnen helpen hun ecologische voetafdruk te verkleinen. Sprekende voorbeelden zijn onze clouddiensten en IoT-oplossingen, zoals slimme energie, slimme gebouwen of slimme mobiliteit. Om onze reputatie te beschermen moeten al deze claims worden gestaafd met geloofwaardige en geverifieerde berekeningsprocedures.

Acute en chronische fysieke risico's + concreet geval overstroming in juli 2021:

We maken gebruik van de deskundige input van wetenschappers, zoals de OFDA/CRED International Disaster Database (<http://www.emdat.be>) en de Universit  Catholique de Louvain. Vanaf 2022 gaan we klimaatgerelateerde scenarioanalyses gebruiken.

Concreet geval:

Overstromingen in juli veroorzaakten grote schade aan ons netwerk: backbonekabel vernield, KVD/ROP vernield, onstabiele straten en gebouwen, schade bij klanten in huis, lokale kabels beschadigd. Hoewel dit de eerste crisis van deze omvang is, zijn de nationale en lokale teams er op bewonderenswaardige wijze in geslaagd onze infrastructuur in recordtijd te herstellen en onze klanten een mobiel alternatief te bieden. Onze processen zullen worden herzien op basis van de getrokken lessen.

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 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, bevoorradingsketen, en andere risico's, inclusief human resources en reputatie. Afhankelijk van de aard van het risico in kwestie en de specifieke activiteit of functie die getroffen wordt, hanteert Proximus een brede waaier van risicobeperkingsstrategieën, inclusief stresstests met ongunstige scenario's, back-up/bedrijfscontinuïteitsplannen, doorlichtingen van de bedrijfsprocessen, en verzekeringen. De meting en het beheer van de operationele risico's van Proximus berust op de AMA-methodiek (Advanced Measurement Approach). Er werd een vast risicoregister van ongunstige 'wat als'-scenario's ontwikkeld om de stresstests relevant te maken.

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

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

Veerkracht en bedrijfscontinuïteit

Bedrijfsonderbrekingen ten gevolge van interne of externe bedreigingen kunnen ernstige gevolgen hebben voor onze klanten, onze interne werking, onze omzet en onze merkreputatie.

De ontwikkeling van bedrijfscontinuïteitsplannen is een manier om risico's te beheersen en ervoor te zorgen dat bij grote incidenten de juiste respons en oplossingen voorhanden zijn. De veerkracht van ons netwerk, onze platforms en IT-systemen opbouwen en verzekeren, blijft een topprioriteit om de gevolgen voor de klant in geval van incidenten tot een minimum te beperken.

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

Beveiliging

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

Hierdoor worden ook de vertrouwelijkheid, beschikbaarheid en integriteit van de gegevens van Proximus en zijn klanten bedreigd. We nemen de nodige maatregelen en investeren om deze risico's te beperken door middel van onder meer sensibilisering en opleiding van het personeel, security by design, veiligheidstests, beschermende maatregelen, detectiemaatregelen en onderhoud van rampenplannen.

Daarnaast investeert Proximus in inlichtingen over bedreigingen en de reactie op veiligheidsincidenten. Bovendien beheert Proximus verschillende Malware Information Sharing Platforms (MISP) die het mogelijk maken gestructureerde informatie over cyberveiligheidsdreigingen te verzamelen en te delen op nationaal niveau met het CERT.be en op internationaal niveau met andere Europese telecomoperatoren en de GSMA (een vereniging van 750 operatoren wereldwijd).

Alle verzamelde informatie over bedreigingen wordt gecentraliseerd in een door Proximus ontwikkelde Intelligence Broker, waarmee Indicators of Compromise (IoC's) rechtstreeks kunnen worden ingevoerd in de preventieve en detectieve beveiligingscontroles van Proximus. Naast gestructureerde dreigingsinformatie neemt Proximus actief deel aan verschillende sectoroverschrijdende en internationale expertgroepen om op de hoogte te blijven van de nieuwste dreigingen. Er wordt samengewerkt in de expertgroepen van GSMA, Europol, Interpol, Belgian Cyber Security Coalition, ETIS, NATO, NCIA, CCB, FIRST en Trusted Introducer.

Gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer

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

In 2021 is Proximus zijn AVG-compliance verder blijven verbeteren. Proximus maakte gebruik van de functies en mogelijkheden van de datagovernancetool Collibra om te voldoen aan bepaalde vereisten in het kader van de AVG, zoals het register van verwerkingsactiviteiten.

Om de privacyoverwegingen te integreren in zijn bedrijfsactiviteiten heeft Proximus binnen de verschillende businessunits Privacy-ambassadeurs aangesteld om de juridische afdeling en het DPO te ondersteunen bij het screenen van privacygevoelige initiatieven. Met het oog op het privacy by design-principe heeft Proximus het gestructureerd Privacy Review Process verbeterd door elke stap van het proces te verduidelijken, templates vast te leggen, rollen en verantwoordelijkheden te definiëren, enz.

Met het oog op een efficiënter beheer van de aanvragen van de betrokkenen heeft Proximus het gebruik van semiautomatische oplossingen ingevoerd. Onze klanten kunnen hun privacyvoorkeuren blijven aangeven in de privacyinstellingen van de MyProximus-app en -website.

Sourcing en bevoorradingsketen

Proximus is afhankelijk van het partnerschap met zijn leveranciers voor de levering van het materiaal dat nodig is om de bedrijfscontinuïteit en een duurzame bevoorradingsketen te garanderen.

Supplier Risk & Relationship Management (SRRM) wordt gedefinieerd als 'de uitvoering van strategieën voor het beheer van zowel alledaagse als uitzonderlijke risico's in de bevoorradingsketen, op basis van een voortdurende risicobeoordeling samen met de partnerleverancier, waardoor de kwetsbaarheid wordt verminderd en de continuïteit wordt gewaarborgd'.

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

- De relatie met belangrijke leveranciers wordt beoordeeld en gedocumenteerd door middel van SRM-vergaderingen (Supplier Relationship Management), waarin de gemeenschappelijke strategieën worden vastgelegd en een optimale bedrijfscontinuïteit wordt gewaarborgd.
- Kritieke leveranciers en hun toeleveranciers worden opgevolgd via een door een derde partij erkende tool, waardoor we snel kunnen reageren op elke verstoring in de bevoorradingsketen.
- MVO-risicobeoordelingen en -audits door EcoVadis en in het kader van de Joint Audit Corporation (JAC) en voor nationale directe leveranciers.
- Strikte opvolging van de contractuele aansprakelijkheid van belangrijke leveranciers door middel van een holistische gedragscode voor leveranciers (SCoC, Supplier Code of Conduct) en strikte clausules in de Service Level Agreement (SLA).
- Ondertekening van Circulaire Manifesten met belangrijke leveranciers om ervoor te zorgen dat onze leveranciers op één lijn zitten met onze Science Based Target van 1,5°.

Klassieke netwerkinfrastructuur

In 2004 was Proximus de eerste operator in Europa die een ambitieus fiber-to-the-curb programma lanceerde en zo de weg effende voor de latere uitrol van het nationale Fiber-to-the-Home netwerk. Vandaag behoort Proximus tot de top vijf operatoren in de wereld voor wat betreft het aandeel glasvezel in zijn VDSL-netwerk, met tienduizenden kilometers optische vezel die zijn straatkasten verbinden en een massale toename van het aantal kilometers in het toegangsgedeelte van het netwerk.

Door de toename van de behoeften van de klanten zien we voor het komende jaar een voortdurende toename van het dataverbruik op onze netwerken, met veel hogere snelheden dan in het verleden. Daarom volgt Proximus een agressieve multigigabitstrategie, met de ambitie om steeds meer fiber en 5G te gebruiken om relevante diensten te leveren aan onze klanten. In deze context zal het belang van koper geleidelijk afnemen.

Dankzij de snelle ontwikkeling en adoptie van fiber kunnen we overwegen ons kopernetwerk in de toekomst buiten gebruik te stellen om zo aanzienlijke besparingen te realiseren op het gebied van energieverbruik en onderhoud, en te voorkomen dat we deze verouderde technologie moeten vervangen.

Risk Management & Compliance Committee

In 2021 kwam het Risk Management & Compliance Committee (RMC) viermaal bijeen. De genomen beslissingen werden gerapporteerd aan het Executief Comité en het Audit- en Toezichtscomité. De vergaderingen van het RMC behandelen dossiers waarin beslissingen moeten worden genomen door een juist evenwicht te vinden tussen risico's en kosten, rekening houdend met welke risico's de Groep bereid is te nemen.

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

De doelstellingen van het RMC:

- Toezien op de meest kritieke ondernemings- en operationele risico's en op de manier waarop het management deze risico's opvolgt en beperkt.
- Verbeteren van hangende/openstaande interne-auditactiepunten die langer dan zes maanden open blijven.

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

Vanaf 2022 zullen duurzaamheidsthema's, waaronder risico's in verband met klimaatverandering, een terugkerend onderwerp zijn op de agenda van het Risk Management Committee.

Interne Audit

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

- Effectiviteit en toereikendheid van interne controles
- Operationele effectiviteit ('doing it right') en/of efficiëntie ('doing it well')
- Conformiteit met de wet, regelgeving en policy's
- Betrouwbaarheid en correctheid van de verschaft informatie

De Interne Audit helpt ons deze objectieven te verwezenlijken met een systematische, gedisciplineerde benadering voor het evalueren en verbeteren van de effectiviteit van het risicobeheer en de controle- en governanceprocessen.

De Interne Audit werkt met een permanente evaluatie van waargenomen bedrijfsrisico's en heeft volledige en onbeperkte toegang tot alle activiteiten, documenten/bestanden, goederen en personeel. De Director Audit, Risk and Compliance (Chief Auditor) heeft een rapporteringslijn naar de Voorzitter van het Auditcomité.

Er worden trimestriële activiteitenverslagen ingediend en besproken met het Audit- en Toezichtscomité.

Eind 2020 werd de Interne Audit van Proximus gecertificeerd door het IFACI/IIA. De Interne Audit heeft met succes een externe kwaliteitsbeoordeling volgens IIA Standard 1312 uitgevoerd.

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 kunnen een significante impact hebben op de financiële staten, zowel rechtstreeks op de resultatenrekening als op de toelichtingen. Een onjuiste boekhoudkundige verwerking kan resulteren in financiële staten die geen 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 adequaat op wordt geanticipeerd, kunnen de tijdige afhandeling en de betrouwbaarheid van de financiële rapportering in gevaar komen.

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

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

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

Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving

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

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

De complexiteit van de wettelijke en regulatoire omgeving binnen welke wij opereren, alsook de kosten om compliant te zijn, nemen beide toe ten gevolge van de eveneens toenemende verplichtingen. Daarenboven zijn de buitenlandse en supranationale regels soms tegenstrijdig met de nationale wetgeving. De niet-naleving van de verschillende wetten en reglementen en wijzigingen aan deze wetten en reglementen of de wijze waarop zij worden geïnterpreteerd of toegepast kunnen leiden tot schade aan onze reputatie, aansprakelijkheid, boetes en sancties, evenals een stijging van de fiscale last of regulatoire conformiteitskost en impact op de jaarrekening.

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 de financiële staten.

Voor de procedure m.b.t. het afsluiten van de financiële staten werden duidelijke taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Tijdens de procedures voor de maandelijkse, 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 zijn belangrijkste filialen wordt een heel gedetailleerde kalender voor de afsluitingen opgemaakt, met een gedetailleerd overzicht van de divisieoverschrijdende voorbereidende vergaderingen, de deadlines voor het afsluiten van specifieke procedures, de exacte datum en het uur waarop 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. Bijzondere aandacht gaat uit naar redelijkheidstests, waarbij financiële informatie wordt geanalyseerd versus onderliggende operationele drivers, en coherentietests, waarbij financiële informatie van verschillende domeinen wordt samengevoegd om resultaten, trends e.d. te bevestigen. Voor belangrijke of niet-terugkerende transacties worden tests op de individuele opnames in de boekhouding gedaan; voor de andere transacties gebeurt dit steekproefsgewijs. De combinatie van al deze tests biedt voldoende zekerheid over de betrouwbaarheid van de financiële cijfers.

Gebeurtenissen na balans datum

Er zijn geen belangrijke gebeurtenissen die plaats vonden na 31 december 2019 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 'Risicobeheer'.

Deskundigheid van de leden van het Audit- en Toezichtscomité

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

De meerderheid van de leden van het Audit- en Toezichtscomité heeft uitgebreide accounting- en auditexpertise. De Voorzitster van het Audit- en Toezichtscomité, mevrouw Catherine Vandenborre, heeft naast een master in de toegepaste economie, behaald aan de UCL, bijkomende diploma's in fiscaal recht en financieel risicomanagement. De Voorzitster en de meerderheid van de leden hebben diverse bestuurs- of uitvoerende mandaten in grote Belgische of internationale bedrijven uitgeoefend.

Evolutie in de research & development-activiteiten

De wereld rondom ons verandert sneller dan ooit. We zijn daar klaar voor, omdat onderzoek naar nieuwe technologieën en innovatie in het DNA van Proximus zitten.

Fiber als oplossing voor de toekomstige klantenbehoeften

Om te anticiperen op de toekomstige behoeften van onze klanten, investeren we voortdurend in een innovatief supersnel fibernetwerk, dat gebruikmaakt van de nieuwste geavanceerde fibertechnologieën. In het kader van onze #inspire2022-strategie hebben we ons ertoe verbonden om 4,2 miljoen woningen en bedrijven op fiber aan te sluiten tegen 2028. Het is ook onze ambitie om ons fibernetwerk uit te breiden met als doel tegen eind 2026 100% bereik in het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest te halen.

Proximus is de eerste operator die 25G-capaciteiten toevoegt aan zijn commerciële netwerk in België. Samen met Nokia hebben we het eerste livenetwerk op basis van Nokia's 25G Passive Optical Network (PON)-technologie uitgerold. 25 gigabit PON is technologie van de laatste generatie, waarmee zowel download- als uploadsnelheden op fibernetwerken naar ongekende hoogten worden gestuwd. Hierdoor worden ze ongeveer 200 keer sneller dan de meest geavanceerde breedbandnetwerken tien jaar geleden. Deze technologische doorbraak toont de vrijwel onbeperkte capaciteit van fiber aan. Door deze innovatie wordt ons netwerk het snelste ter wereld. Proximus werd dan ook uitgeroepen tot Fiber Operator of the Year, een global award uitgereikt door het Broadband World Forum (BBWF). Dit bevestigt het potentieel van ons fibernetwerk om een belangrijke motor te worden van de digitale economie en de maatschappij waar we voor staan.

Mobiel leiderschap

We hebben een sterk trackrecord als pionier op het vlak van mobiele communicatie die zijn klanten de best mogelijke mobiele ervaring biedt, en dat zullen we blijven doen. In 2021 zijn we begonnen met de consolidatie van ons radiotoegangsnetwerk (Radio Access Network - RAN). Die heeft al positieve resultaten afgeworpen in termen van bereik, doorvoercapaciteit en klantenervaring. Parallel zijn we blijven investeren om de kwaliteit van ons traditionele mobiele netwerk te verbeteren door geavanceerde technische oplossingen in te zetten om de netwerkperformantie te optimaliseren op basis van automatisering en autonomie.

Onze ambitie op het vlak van 5G is erkend te worden als geprivilegieerde partner voor 5G-producten en -diensten, door het grootste 5G-bereik en het krachtigste netwerk in België aan te bieden. Om de ontwikkeling van use cases voor 5G verder te versnellen, hebben we een speciaal 5G-innovatieplatform gelanceerd dat een beter inzicht biedt in de mogelijkheden van 5G. Het stelt ons in staat om te cocreëren met onze technologie- en wholesalepartners en bedrijfsklanten, zowel publiek als privé, om relevante innovatieve oplossingen te ontwikkelen die tegemoetkomen aan de maatschappelijke en bedrijfsbehoeften van vandaag. Er werd met succes een ruim gamma van use cases voor 5G ontwikkeld en gedemonstreerd in tal van domeinen, zoals industriële toepassingen, bouw, entertainment, gezondheidszorg en landbouw.

De mogelijkheden om op het gebied van 5G te innoveren werden uitgebreid. Er werden twee bijkomende 5G-innovatie-incubators opgestart: een voor de industrie 4.0, de andere voor de logistiek.

Klantenervaring

Om de ervaring van al onze klanten voortdurend te verbeteren, hebben we in 2021 verschillende projecten gelanceerd om de VDSL-prestaties te boosten van onze klanten die rechtstreeks zijn aangesloten op de centrale kantoren en die nog niet konden profiteren van de laatste verbeteringen van de VDSL-technologie. We hebben ook machinelearningtechnieken toegepast om de prestaties van VDSL-lijnen te voorspellen en op die manier bijvoorbeeld hdtv-diensten aan te bieden aan gezinnen die daar nog geen toegang toe hadden.

Een datagestuurd bedrijf ten voordele van de klanten

Dankzij automatisering, advanced analytics en artificiële intelligentie kunnen we diensten van topkwaliteit aanbieden. Met doorgedreven personalisatie en authenticatie toveren we een glimlach op het gezicht van onze klanten. We integreren 'digital' in alles wat we doen en we begeleiden onze klanten tijdens hun traject om digitaal, cloud-enabled, datagestuurd en end-to-end beveiligd te worden.

We hebben een partnerschap opgezet met het agentschap voor toerisme van Wallonië om het toerisme in Wallonië te stimuleren door een beter inzicht in en analyse van toeristische sites (bv. Villers-la-Ville en Le Pays des Lacs). Hierbij maken we gebruik van een unieke combinatie van gegevens van sensoren ter plaatse (Internet of Things) en macrogegevens zoals onze eigen netwerkdata, financiële data van partners en open data.

De datacenters van Proximus evolueren naar groene datacenters met een hoge beschikbaarheid door gebruik te maken van de nieuwste cloudtechnologieën en de meest geavanceerde beveiligingsconcepten.

We gebruiken ook advanced analytics en AI, op basis van realtimeprestatie metingen, om de stabiliteit en de kwaliteit van onze platformen en diensten te evalueren, wat snelle detectie, analyse van de hoofdoorzaak en zelfs preventie van de achteruitgang van de kwaliteit mogelijk maakt.

Vertrouwde curator van tv-content

We zijn een vertrouwde curator van tv-content. We bieden deze content aan via een multiscreencontentnavigators en verstrekken verrassende gepersonaliseerde aanbevelingen. We blinken uit in gebruikerservaring op ons Pickx-tv-platform door te differentiëren en een hechte relatie met onze klanten te onderhouden. De Proximus-decoders werden verrijkt met een aantal nieuwe functies.

Dankzij de samenwerking met Apple TV kunnen Proximus-klanten de Apple TV-app gebruiken om films te kopen of te huren, zich te abonneren op Apple TV+ en Apple TV-zenders, maar ook om te genieten van Apple Music, Apple Arcade en duizenden andere apps, waaronder games, fitness en opleiding, allemaal via één toestel. Door de integratie van de Proximus Pickx-app krijgen klanten toegang tot het Pickx-tv-platform, waardoor ze een gepersonaliseerde contentervaring krijgen op elk scherm.

Analytics, het Internet of Things en andere applicaties

Proximus is de toonaangevende provider van IoT-connectiviteit (Internet of Things) in België, die gebruikmaakt van verschillende draadloze technologieën (LTE, LoRa, NB-IoT, LTE-M). Proximus beperkt zijn gebruik van IoT echter niet tot connectiviteit. Met onze datagestuurde oplossingen helpen we onze klanten te innoveren door applicaties en toestellen te connecteren, verschillende datastromen te aggregeren, inzicht in hun gegevens te verschaffen of processen te automatiseren.

Met onze slimme end-to-end ICT-oplossingen doen we meer dan ons aanbod afstemmen op verschillende segmenten. We zijn er sterk van overtuigd dat technologie een positieve invloed kan hebben. Daarom zetten we onze technologie voortdurend in om kritieke maatschappelijke en ecologische uitdagingen aan te gaan, met als doel het leven van mensen te verbeteren waar ze zich ook bevinden, en echte waarde te creëren.

Samen met partners ontwikkelen we slimme oplossingen in specifieke domeinen zoals:

Slimme gezondheid

Proximus heeft zijn strategische focus op de markt van de gezondheidszorg versterkt. Met connectiviteits-, ICT- en beveiligingsoplossingen en -diensten wil Proximus een vooraanstaande partner worden in de digitale transformatie en innovatie van de medische sector.

Slimme gebouwen en slimme energie

Proximus biedt een antwoord op de klimaatproblematiek door IoT-oplossingen en data analytics aan te bieden en klanten zo te helpen slimmer om te gaan met energie en hun ecologische voetafdruk te verkleinen. De energietransitie, en meer bepaald de bijdrage van gebouwen aan een duurzamere wereld, staat in onze initiatieven centraal. Daarom hebben we nieuwe partners aangetrokken (zoals MeetDistrict, Mapwize en BePark) die ons in staat stellen onze klanten een breed scala aan oplossingen voor slimme gebouwen aan te bieden.

E-education

Om in te spelen op de groeiende behoefte aan betere connectiviteit in het onderwijs, hebben Proximus en Signpost, de Belgische marktleider voor ICT-oplossingen in het onderwijs, in april 2021 een strategische samenwerkingsovereenkomst ondertekend. Eind 2021 hadden we al 44 scholen van een fiberaansluiting voorzien. Tien andere scholen ondertekenden een DSL-contract.

Smart cities

Steden zoals Antwerpen, Brussel, Genk, Gent en de kuststeden deden tijdens de coronapandemie gretig een beroep op onze dienst Realtime Crowd Management. Deze dienst monitort mensenstromen aan de hand van geanonimiseerde en geaggregeerde data van mobiele telefoons.

Proximus-filiaal Be-Mobile is gespecialiseerd in slimme oplossingen voor duurzame mobiliteit. Be-Mobile verbindt voertuigen met de weginfrastructuur.

Een voorbeeld hiervan zijn slimme verkeerslichten die zijn afgestemd op de realtimeverkeersvolumes, zodat het verkeer beter kan doorstromen. Be-Mobile verbindt ook voertuigen met andere weggebruikers. Dit kunnen personenauto's zijn, maar ook logistiek of openbaar vervoer.

Open innovatie

Proximus gelooft in open innovatie waarbij we samen met partners onze troeven uitspelen om nieuwe ecosystemen en producten te creëren met een hogere waarde voor alle betrokken partijen.

Inzake B2B hebben we samen met BESIX (slimme gebouwen) en i.Leco (energietransitie) aug.e opgericht, een applicatieplatform voor slimme gebouwen.

Op het gebied van drones hebben we naast het 6e netwerkpartnerschap tussen Proximus, SkeyDrone en DroneMatrix een partnerschap met Helicus voor de uitvoering van medische BVLOS-dronevluchten. Recent zijn we ook begonnen met de verkenning van het domein van beeld- en videoverwerking, analytics en edge computing.

Naast de gezondheidszorg zijn Azure Cloud, edge computing, smart retail en slimme energie slechts enkele voorbeelden van het brede scala aan onderwerpen en technische innovaties waar we samen met onze partners aan werken.

Een voorbeeld van B2C is ons partnerschap met Belfius, waaruit Banx is voortgevloeid, de digitale app voor duurzaam bankieren.

Naast deze partnerschappen met bedrijven werkt Proximus intensief samen met universiteiten en hogescholen. Op die manier krijgen we toegang tot academische inzichten en innovatieve technologieën. In ruil kunnen zij gebruikmaken van onze data, infrastructuur en resources om hun ideeën in de praktijk om te zetten. We hebben samenwerkingsprojecten lopen met de VUB/ULB (Brussel), KU Leuven (Leuven), UCLouvain (Louvain-la-Neuve) en UGent (Gent) in de domeinen veiligheid, mobiele en vaste netwerken, AI, IoT en digitale inclusie.

Dankzij exclusieve partnerschappen breiden we onze eigen research & developmentactiviteiten in onze verschillende labo's en door onze eigen innovatieteams voortdurend uit.

Duurzaamheid

Digitale innovatie zal de toekomst van onze economie en samenleving vormgeven. We willen niet alleen meer digitale mogelijkheden bieden aan onze klanten, maar ook een impact hebben op maatschappelijke en ecologische vraagstukken.

Duurzaamheid is een van de vier pijlers van onze bedrijfsstrategie. Dat heeft ervoor gezorgd dat Proximus internationaal wordt beschouwd als een exemplarisch bedrijf voor zijn eigen duurzaamheidsinspanningen, maar ook voor de strenge sociale, ethische en milieunormen die we onze leveranciers opleggen. Proximus heeft voor de vijfde keer op rij een gouden medaille gekregen van EcoVadis voor zijn inspanningen en activiteiten op het vlak van duurzame ontwikkeling/duurzaamheid, en onze huidige score plaatst ons zelfs in de top 5% van de door EcoVadis geëvalueerde bedrijven.

Ook de klimaatverandering is een van de meest urgente kwesties van onze tijd en een belangrijke maatschappelijke bezorgdheid. Het is onze ambitie om een toonaangevend bedrijf te zijn in de strijd tegen de klimaatverandering en we zijn vastbesloten om onze impact op het milieu verder te verminderen. We willen tevens onze klanten helpen om hun impact te verminderen door middel van onze producten en diensten.

We hebben er een prioriteit van gemaakt om onze klanten een groen en betrouwbaar netwerk te bieden dat de beste verbindingskwaliteit mogelijk maakt en tegelijkertijd de impact op het milieu zoveel mogelijk beperkt door de principes van de circulaire economie toe te passen op het ontwerp van het netwerk zelf. Ons netwerk werkt, net als onze gebouwen overigens, uitsluitend op elektriciteit uit hernieuwbare bronnen. Dat is zo sinds we ons hebben aangesloten bij RE100, een wereldwijd initiatief dat de invloedrijkste bedrijven ter wereld samenbrengt en de overgang naar 100% hernieuwbare energie stimuleert.

Om zich aan te passen aan de technologische ontwikkelingen en de behoeften van de gebruikers, evolueert ons netwerk voortdurend. Door de versnelde uitrol van fiber kunnen we koperkabels recupereren om ze te recyclen of te hergebruiken voor andere doeleinden. Fiber is ook goed voor het milieu, want het is energiezuiniger en heeft een langere levensduur dan koper.

Verklaring inzake deugdelijk bestuur

Het bestuursmodel van Proximus

Bij Proximus weten we dat correct zakendoen onze exploitatievergunning is. We willen nooit voor ethische dilemma's worden geplaatst en treffen de juiste maatregelen om te garanderen dat onze activiteiten ethisch correct verlopen. Dat betekent in de eerste plaats beschikken over een duidelijk bestuursmodel, waartoe we als naamloze vennootschap van publiek recht worden verplicht door de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven ('de wet van 1991'). Voor aangelegenheden die niet uitdrukkelijk worden geregeld door de wet van 1991, valt Proximus onder het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen van 29 maart 2019 (het "Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen") en de Belgische Corporate Governance Code van 2020 (de "Corporate Governance Code 2020").

De belangrijkste kenmerken van het bestuursmodel van Proximus zijn:

- een Raad van Bestuur die het algemene beleid en de algemene strategie van Proximus vastlegt en toezicht houdt op het operationele management;
- een Audit- en Toezichtscomité, een Benoemings- en Bezoldigingscomité en een Transformatie- en Innovatiecomité opgericht door de Raad van Bestuur binnen zijn structuur;
- een Gedelegeerd Bestuurder, die de verantwoordelijkheid draagt voor het operationele beheer, met inbegrip van, maar niet beperkt tot het dagelijkse bestuur;
- een Executief Comité, dat de Gedelegeerd Bestuurder bijstaat in de uitoefening van zijn bevoegdheden.

Proximus duidt de Corporate Governance Code 2020 als toepasselijke code aan (www.corporategovernancecommittee.be).

We houden ons niet alleen aan de wet, maar willen ervoor zorgen dat elk van onze medewerkers weet welk gedrag niet en wel geoorloofd is. Daarom heeft Proximus een Gedragscode goedgekeurd, die van toepassing is op alle werknemers. De werknemers van Proximus moeten een verplichte opleiding volgen in verband met de toepassing van de principes van de Gedragscode. Daarbovenop hebben we verschillende interne policy's om ervoor te zorgen dat onze werknemers het werk ethisch correct uitvoeren.

Afwijking van de Corporate Governance Code 2020

Proximus voldoet aan de Corporate Governance Code 2020, met uitzondering van twee afwijkingen.

Bepaling 7.6 bepaalt dat een niet-uitvoerende bestuurder een deel van zijn bezoldiging in de vorm van aandelen in de vennootschap moet ontvangen. Vanwege zijn specifieke aandeelhouderschap, met de Belgische Staat als meerderheidsaandeelhouder, kiest de onderneming ervoor om in dit stadium geen aandelengerelateerde vergoeding in te voeren. Om dezelfde reden voldoet Proximus niet aan bepaling 7.9 die bepaalt dat de Raad van Bestuur een minimumdrempel moet vaststellen voor de aandelen die de leidinggevenden moeten aanhouden.

Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen

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

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

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

Proximus beschouwt het tijdig verstrekken van volledige, betrouwbare en relevante financiële informatie in overeenstemming met IFRS en BGAAP. Daarom heeft Proximus zijn interne controle en risicobeheerssystemen over zijn financiële verslaggeving zodanig georganiseerd dat hieraan wordt voldaan.

De controleomgeving De organisatie van de interne controle

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

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

Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

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

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

De accounting teams van het Corporate Accounting departement zijn boekhoudkundig verantwoordelijk voor het moederbedrijf Proximus en voor de grote Belgische dochterondernemingen. Zij geven ook ondersteuning aan de andere dochterondernemingen. Voor deze gecentraliseerde ondersteuning is de organisatie opgesplitst volgens de belangrijkste (financiële) processen. Deze processen omvatten investeringen en activa, voorraden, werken in uitvoering en omzeterkenning, financieel boekhouden, bedrijfsuitgaven, voorzieningen en juridische geschillen, personeelskosten, voordelen na actieve dienst en belastingen. De gecentraliseerde ondersteuning, opgebouwd rond specifieke processen en IFRS standaarden, laat toe een diepgaande accounting expertise op te bouwen en draagt op die manier bij tot de naleving van de richtlijnen van de Groep.

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

Bekwaamheden en ervaring

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

Op het vlak van de financiële rapportering werd er een specifieke opleidingscyclus uitgewerkt, waaraan junior en senior personeelsleden verplicht deelnemen. Deze seminars, intern en extern georganiseerd, bestrijken niet alleen het domein van IFRS, maar ook de lokale wetgeving en normen op het gebied van boekhouding, belastingen en vennootschapswetgeving. Bovendien wordt de kennis en ervaring up to date gehouden en verder uitgebreid in meer specifieke domeinen (omzeterkenning, pensioenadministratie, financiële producten, enz.) door het bijwonen van seminars en zelfstudie. Daarnaast nemen de werknemers ook deel aan algemene opleidingen over de nieuwe producten en diensten van Proximus.

Risicoanalyse

De risicoanalyse werd uitvoerig besproken vanaf punt 'Risicobeheer'.

Risico beperkende factoren en controlemaatregelen

Beperkende factoren en controlemaatregelen worden besproken in de rubriek Risicobeheer.

Informatie en communicatie

Financiële IT-rapporteringssystemen

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

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

Effectieve interne communicatie

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

Rapportering en validering van de financiële resultaten

De financiële resultaten worden intern gerapporteerd en op verschillende niveaus gevalideerd. Op het niveau van de processen zijn er validatievergaderingen met de verantwoordelijke van elk business proces. Op het niveau van de belangrijkste filialen wordt een validatievergadering georganiseerd met de accounting en controlling verantwoordelijke. Op Proximus groepsniveau worden de geconsolideerde resultaten opgesplitst per segment. Voor elk segment bevat de analyse en validatie gewoonlijk een vergelijking met historische cijfers, en ook een analyse van de vergelijking budget-actual en forecast-actual. Validering vereist de analyse en afdoende verklaring van (de afwezigheid van) afwijkingen.

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

De Raad van Bestuur bestaat uit niet meer dan veertien leden, waaronder de persoon die is benoemd tot Gedelegeerd Bestuurder. De Gedelegeerd Bestuurder is het enige uitvoerende lid van de Raad van Bestuur. Alle andere leden zijn niet-uitvoerende bestuurders.

De bestuurders worden benoemd voor een hernieuwbare termijn van maximaal vier jaar. Volgens de limieten voor onafhankelijke bestuurders, gedefinieerd in artikel 7:87 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en in de Corporate Governance Code 2020, is de maximale termijn voor onafhankelijke bestuurders beperkt tot twaalf jaar. De Raad van Bestuur heeft in 2021 besloten dat deze maximumtermijn in de toekomst ook zal gelden voor de niet-onafhankelijke bestuurders.

De bestuurders worden op de algemene vergadering benoemd door de aandeelhouders. De Raad van Bestuur beveelt uitsluitend kandidaten aan die zijn voorgedragen door het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Het Benoemings- en Bezoldigingscomité zal rekening houden met het principe van redelijke vertegenwoordiging van significante stabiele aandeelhouders en elke aandeelhouder die ten minste 25% van de aandelen bezit, heeft het recht om bestuurders voor te dragen voor benoeming pro rata zijn aandeelhouderschap. Op basis van deze regel heeft de Belgische Staat het recht om 7 bestuurders voor te dragen. Alle andere bestuurders moeten onafhankelijk zijn in de zin van artikel 7:87 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en van de Corporate Governance Code 2020 en de Raad moet te allen tijde ten minste 3 onafhankelijke bestuurders hebben.

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

Samenstelling van de Raad van Bestuur:

Leden van de Raad van Bestuur benoemd door de Algemene Vergadering van aandeelhouders op voorstel van de Belgische Staat:

Naam	Leeftijd	Functie	Van tot
Stefaan De Clerck	70	Voorzitter	2013 – 2022
Guillaume Boutin	47	Gedelegeerd bestuurder	2019 - 2024
Karel De Gucht ¹	68	Bestuurder	2015 – 2025
Martine Durez	71	Bestuurder	1994 – 2022
Ibrahim Ouassari ²	43	Bestuurder	2021 - 2025
Isabelle Santens	62	Bestuurder	2013 - 2022
Paul Van de Perre	69	Bestuurder	1994 - 2022

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

Naam	Leeftijd	Functie	Van tot
Pierre Demuelenaere ³	63	Onafhankelijk bestuurder	2011 - 2023
Martin De Prycker	67	Onafhankelijk bestuurder	2015 - 2023
Catherine Rutten	53	Onafhankelijk bestuurder	2019 - 2023
Joachim Sonne	47	Onafhankelijk bestuurder	2019 - 2024
Agnès Touraine	67	Onafhankelijk bestuurder	2014 - 2022
Catherine Vandendorre	51	Onafhankelijk bestuurder	2014 - 2022
Luc Van den hove	62	Onafhankelijk bestuurder	2016 - 2024

1 Bij besluit van de Algemene Vergadering van 21 april 2021 werd dit mandaat verlengd tot de Algemene Vergadering van 2025

2 Bij besluit van de Algemene Vergadering van 21 april 2021 werd de heer Ibrahim Ouassari benoemd tot de Algemene Vergadering van 2025

3 Bij besluit van de Algemene Vergadering van 21 april 2021 werd dit mandaat verlengd tot de Algemene Vergadering van 2023

Werking van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur vergadert telkens wanneer het belang van de onderneming dit vereist of wanneer minstens twee bestuurders erom vragen. In principe komt de Raad van Bestuur vijfmaal per jaar op regelmatige tijdstippen samen. Jaarlijks houdt de Raad van Bestuur ook een extra vergadering om het strategisch lange termijnplan te bespreken en te evalueren. De beslissingen van de Raad van Bestuur worden in principe genomen bij gewone meerderheid van de aanwezige of vertegenwoordigde bestuurders. Voor bepaalde kwesties is echter een gekwalificeerde meerderheid vereist. De Raad van Bestuur van Proximus heeft een charter van de Raad van Bestuur aangenomen dat, samen met de charters van de Comités van de Raad van Bestuur, uiteenzet volgens welke principes de Raad van Bestuur en zijn Comités werken. Het charter van de Raad van Bestuur bepaalt onder meer dat belangrijke beslissingen een brede steun moeten genieten, te begrijpen als een kwalitatief concept dat duidt op een effectieve besluitvorming binnen de Raad van Bestuur na een constructieve dialoog tussen de bestuurders. Permanente of ad-hoc comités van de Raad van Bestuur waarin een wezenlijk aantal niet-uitvoerende, onafhankelijke bestuurders in de zin van artikel 7:87 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen zetelen, bereiden deze belangrijke beslissingen voor.

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

- geen enkele functie, opdracht of activiteit uit te oefenen in een privé- of openbare instelling die als belangrijke bedrijfsactiviteit met winstoogmerk telecommunicatiediensten of -producten levert in België of in gelijk welk land waarin Proximus minstens 5% van haar omzet realiseert;
- geen enkele functie, opdracht of activiteit uit te oefenen voor een rechtstreekse of onrechtstreekse concurrent van Proximus of van één van haar filialen;
- geen enkele partij in haar contractonderhandelingen met of gerechtelijke procedures tegen Proximus of één van haar filialen, bezoldigd of onbezoldigd, bij te staan.

Comités van de Raad van Bestuur

Proximus beschikt over een Audit- en Toezichtscomité, een Benoemings- en Bezoldigingscomité en een Transformatie- en Innovatiecomité.

De leden van Audit- en Toezichtscomité zijn mevrouw Catherine Vandenborre (Voorzitster), de heren Stefaan De Clerck, Pierre Demuelenaere, Joachim Sonne en mevrouw Catherine Rutten.

De leden van het Benoemings- en Bezoldigingscomité zijn de heren Stefaan De Clerck (Voorzitter), Pierre Demuelenaere, Martin De Prycker, Luc Van den hove en mevrouw Martine Durez.

De leden van het Transformatie- en Innovatiecomité zijn de heren Stefaan De Clerck (Voorzitter), Karel De Gucht, Martin De Prycker, Luc Van den hove, Paul Van de Perre en mevrouw Agnès Touraine.

Transacties met verbonden partijen

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

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

Evaluatie van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft eind 2021 samen met externe partner Guberna een zelfevaluatie georganiseerd. Deze evaluatie zal in 2022 worden afgerond.

Executief Comité

Gedelegeerd Bestuurder

In zijn vergadering van 27 november 2019 heeft de Raad van Bestuur de heer Guillaume Boutin aangesteld als nieuwe CEO. De CEO is belast met het dagelijks bestuur en rapporteert aan de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft bovendien ruime bevoegdheden gedelegeerd aan de CEO. Het contract van de heer Guillaume Boutin is een verlengbaar contract van zes jaar voor bepaalde tijd dat ingaat op 1 december 2019..

De Algemene Vergadering van 15 april 2020 heeft zijn mandaat als bestuurder verlengd tot de Algemene Vergadering die in 2024 zal worden gehouden.

De leden van het Executief Comité van Proximus zijn, naast de heer Guillaume Boutin, Gedelegeerd Bestuurder, mevrouw Anne-Sophie Lotgering, mevrouw Antonietta Mastroianni, de heren Jim Castele, Dirk Lybaert, Mark Reid, Geert Standaert, Renaud Tilmans en Jan Van Acoleyen.

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

Diversiteit & Inclusie

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

Strategische oriëntatie over diversiteit & inclusie

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

Daarom heeft Proximus een policy inzake Diversiteit en Gelijke Kansen, dat van toepassing is op alle werknemers van de Proximus Groep.

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

Diversiteit maakt ook integraal deel uit van de Gedragscode van Proximus.

Voor Proximus betekenen diversiteit en gelijkheid:

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

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

Diversiteit & inclusie in onze leiderschaps- en werknemersgemeenschappen

Proximus is zich bijzonder bewust van het belang van diversiteit op alle niveaus van de organisatie.

Om het engagement te versterken om medewerkers aan te werven met een inclusie- en groeimentaliteit en wiens gedrag in overeenstemming is met de 4 waarden van het bedrijf, hebben wij een non-discriminatieclausule ingevoerd voor elke nieuwe sollicitatie. Zodra ze deel uitmaken van het bedrijf, zorgen we ervoor dat ze de beste ambassadeurs zijn van onze bedrijfscultuur door een deel van ons inclusieprogramma en onze filosofie op te nemen zowel in onze on-boarding module, onze welkomdagen als in alle gerelateerde opleidingen voor teamleaders, experts, trainees, enz

Proximus zorgt voor evenwichtige en getalenteerde gemengde teams, maar versterkt tegelijkertijd zijn innovatievermogen en bevordert zijn leercultuur, de inzet van zijn medewerkers en hun creativiteit met het oog op de toekomstige uitdagingen van een digitale wereld.

Integratie van de genderdimensie

Proximus streeft naar een genderneutraal en niet-discriminerend beleid, dat wordt weerspiegeld in alle vormen van communicatie.

Wij zijn een inclusieve onderneming en gelijke kansen is een basisprincipe van onze bestaansreden dat op iedereen van toepassing is, ongeacht geslacht of enige andere vorm van discriminatie.

Inclusie brengt het concept van een genderneutraal en niet-discriminerend beleid in de praktijk door een omgeving van betrokkenheid, respect en verbondenheid te creëren.

De kracht van de onderneming ligt in de rijkdom van de talenten van alle werknemers, die een bron van toegevoegde waarde is.

Proximus heeft ook besloten zijn genderstrategie uit te breiden door middel van de volgende acties:

- Contract ondertekend met Open@Work om onze strategie uit te breiden naar de LGBTQIA+ gemeenschap
- Acties in het kader van de internationale dag tegen homofobie, transfobie en bifobie op 17 mei
- Diepgaande analyse van het mogelijke effect van gender op diverse elementen van de prestaties
- Analyse van de remuneratiestructuur per statuut (link naar social statement toevoegen)
- charter ondertekend voor het initiatief "Inclusive Panels", waarmee wij ons ertoe verbinden te zorgen voor meer diversiteit op vlak van geslacht, etnische afkomst en leeftijd onder experts die spreken op evenementen en conferenties
- Deelname aan de uitvoering van het federale gender mainstreaming plan
- Weerbaarheidstrainingen en -initiatieven om werknemers te helpen met verandering om te gaan en evenwicht te vinden in onze nieuwe manier van werken.

Proximus heeft zich tot doel gesteld het meest actieve bedrijf te zijn in de promotie van vrouwen in de digitale wereld en heeft zijn doelstelling bereikt om tegen eind 2021 25% vrouwen met een universitair diploma in technische beroepen aan te werven. We hebben zelfs een vrouw benoemd aan het hoofd van de business unit Digital Transformation & IT, ook een nieuw lid van het Executive Committee.

In het kader van zijn CCT 2021-2022 verbindt Proximus zich ertoe initiatieven op dit gebied te blijven nemen en open en niet-beperkend te blijven in onze communicatie-, marketing- en aanwervingscampagnes. Proximus zal ook bijkomende initiatieven nemen om zijn visie, strategie en acties inzake diversiteit en inclusie bekend te maken via educatieve video's, informatie voor teamvergaderingen van de divisies en online-informatiesessies die aan alle medewerkers zullen worden aangeboden.

Wij zullen ook blijven communiceren via onze splinternieuwe website over diversiteit en inclusie, die in 2021 intern werd gelanceerd en die alle informatie, evenementen, vieringen en nog veel meer over diversiteit en inclusie bij Proximus en in bredere zin samenbrengt.

Proximus ondersteunt ook interne en externe diversiteitsnetwerk activiteiten en initiatieven zoals het AfroPean-netwerk (APN).

We hebben een Diamond sponsoring in de organisatie "Women on Board" en we hebben ons partnerschap met Google verder versterkt door onze #IamRemarkable-gemeenschap te ontwikkelen via de organisatie van nieuwe sessies en onze deelname aan de wereldwijde #IamRemarkable-week in september 2021. De kern van het #IamRemarkable initiatief is een 90 minuten workshop die de deelnemers in staat stelt om openlijk te praten over hun realisaties in hun persoonlijke en professionele leven, hen voorziet van middelen om deze set van vaardigheden te ontwikkelen en hen uitnodigt om de vooroordelen rond zelfpromotie uit te dagen

We zullen ondersteunende netwerkgroepen blijven creëren, zodat iedereen het gevoel kan versterken dat hij of zij tot onze gemeenschap behoort.

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

- 36% van de Raad van Bestuur
- 22% van het Directiecomité
- 23% van de leden van het Leadership Team
- 32% van alle werknemers

De Proximus Groep heeft ook een zeer divers personeelsbestand met 57 nationaliteiten.

Onze verschillende culturele waarden bevorderen de inclusie en versterken de samenwerking.

Een cultuur die het voor iedereen mogelijk maakt om activiteiten tijdens de verschillende levensfasen met elkaar te verzoenen

Proximus wil de voorwaarden creëren om de verschillende aspecten van het beroeps- en privéleven van haar personeel tijdens hun verschillende levensfasen met elkaar te verzoenen door mogelijkheden te bieden voor interne job evoluties en ontwikkelingsmogelijkheden, thuiswerken, deeltijds werken, thuiszorg, thuiskinderopvang, Deze maatregelen stellen onze medewerkers in staat om te werken in een veilige, inspirerende en inclusieve werkomgeving met gelijke kansen voor iedereen, zodat ze hun persoonlijke en professionele leven optimaal kunnen combineren en zich gesteund, gemotiveerd en betrokken voelen op het werk.

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

De pandemie heeft ons professionele en privéleven enorm veranderd. Er is een reeks opleidingen en veerkrachtinitiatieven opgezet om onze medewerkers te helpen met de veranderingen om te gaan. Maar terwijl iedereen geprobeerd heeft een nieuw evenwicht te vinden in de nieuwe manier van werken, zorgt het isolement dat we soms voelen tijdens deze COVID-periode ervoor dat we opnieuw in contact willen komen met anderen, dat we betekenis willen blijven vinden in ons werk, dat we ons gewaardeerd voelen, dat we onze plaats binnen ons team en Proximus opnieuw willen bevestigen en dat we met vertrouwen naar de toekomst kunnen kijken.

In het kader van het beheer van de duurzame inzetbaarheid verbindt Proximus zich ertoe de mogelijke uitvoering te analyseren van de ideeën die voortvloeien uit de werkgroepen die in 2018 over dit onderwerp werden georganiseerd in co-creatie met de representatieve vakorganisaties.

Proximus verlengt ook tot eind 2022 het pilootproject dat in 2021 werd opgestart voor de shops medewerkers van 55+, om hun arbeidsregime te herzien en hun werkuren te verminderen.

Mensenrechten

Onze strenge ethische bedrijfspraktijken zijn vastgelegd in het beleid inzake “Diversiteit en Gelijke Kansen”, dat in 2021 is herzien. Met dit beleid willen we voorwaarden creëren waarin de verschillen worden erkend en gerespecteerd en waarin alle medewerkers gelijke kansen krijgen. Dit beleid is van toepassing op alle actieve medewerkers van de Groep Proximus.

Werkomstandigheden

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

Proximus erkent en respecteert het recht op vrijheid van vereniging en het recht op collectieve onderhandelingen binnen de nationale wet- en regelgeving. Wij zullen geen kinderarbeid of enige vorm van gedwongen of verplichte arbeid contracteren zoals gedefinieerd door de fundamentele conventies van de IAO. Bovendien zijn we tegen discriminerende praktijken en doen we ons uiterste best om gelijkheid, diversiteit en integratie in alle arbeidspraktijken te bevorderen.

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

Bezoldigingsverslag

Het verloningsbeleid van de leden van de Raad van Bestuur en van de leden van het Executief Comité is geïnspireerd door de vereisten van de geldende wetgeving en de Belgische Corporate Governance Code 2020 ("the 2020 Corporate Governance Code") alsook door de marktpraktijken en -trends, maar ook door de Proximus context, haar specifieke strategieën en haar ambitie om deel te nemen aan een inclusief, veilig, duurzaam en welvarend digitaal België.

Onze onderneming besteedt bijzondere aandacht aan het verstrekken van relevante en transparante informatie over de algemene beginselen van haar verloningsbeleid en over het niveau van de verloning van de leden van de Raad van Bestuur en van het Executief Comité. Het verloningsbeleid van Proximus werd op 21 april 2021 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Proximus goedgekeurd en is beschikbaar op de corporate website van Proximus ([Verloningsbeleid | Proximus Groep](#)).

Alle bedragen in dit bezoldigingsverslag worden voorgesteld als bruto bedragen. Voor werknemers is dit het brutoloon (exclusief sociale werkgeversbijdragen) en voor zelfstandigen is dit de bruto verloning (exclusief BTW).

1. Verloningsbeleid van de leden van de Raad van Bestuur

1.1. Structuur van de verloning van de leden van de Raad van Bestuur

Het beginsel van continuïteit met het verleden is gehandhaafd. De door de Algemene Vergadering van 2004 vastgestelde bezoldiging is in 2021 van toepassing gebleven en voor de komende jaren wordt geen substantiële wijziging van het beleid verwacht.

De Raad van Bestuur bestaat uit niet meer dan veertien leden, waaronder de Gedelegeerd Bestuurder ("de CEO"). De CEO is het enige uitvoerende lid van de Raad van Bestuur. Alle andere leden zijn niet-uitvoerende bestuurders.

De CEO wordt niet vergoed voor de uitoefening van zijn mandaat als lid van de Raad van Bestuur en van de Comités, noch voor enig ander mandaat binnen de Raden van Bestuur van de dochterondernemingen van de Groep.

De niet-uitvoerende Bestuurders worden als volgt bezoldigd:

- voor de Voorzitter van de Raad van Bestuur:
 - Een jaarlijkse vaste vergoeding van 50.000 EUR, die pro rata temporis van de duur van het mandaat toegekend wordt.
 - Een zitpenning van 10.000 EUR per bijgewoonde vergadering van de Raad van Bestuur.
 - Een zitpenning van 2.500 EUR per vergadering van een adviserend Comité van de Raad van Bestuur, bijgewoond als lid. Het bedrag van deze zitpenning wordt verdubbeld indien dit adviserend Comité wordt bijgewoond als Voorzitter.
 - Een vaste jaarlijkse vergoeding van 4.000 EUR voor communicatiekosten.
 - Het gebruik van een bedrijfswagen.

- voor de andere leden van de Raad van Bestuur:
 - Een jaarlijkse vaste vergoeding van 25.000 EUR, die pro rata temporis van de duur van het mandaat toegekend wordt.
 - Een zitpenning van 5.000 EUR per bijgewoonde vergadering van de Raad van Bestuur.
 - Een zitpenning van 2.500 EUR per vergadering van een adviserend Comité van de Raad van Bestuur, bijgewoond als lid. Het bedrag van deze zitpenning wordt verdubbeld indien dit adviserend Comité wordt bijgewoond als Voorzitter.
 - Een vaste jaarlijkse vergoeding van 2.000 EUR voor communicatiekosten.

Deze bedragen worden semestrieel uitbetaald en zijn niet onderworpen aan de index.

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

Hoewel de Corporate Governance Code 2020 aanbeveelt dat een niet-uitvoerend lid van de Raad van Bestuur een deel van zijn verloning in de vorm van aandelen van de onderneming moet ontvangen, heeft onze onderneming besloten deze bepaling niet na te leven vanwege haar specifieke aandeelhoudersstructuur, met de Belgische Staat als meerderheidsaandeelhouder.

De Voorzitter van de Raad van Bestuur zit ook het Paritair Comité en het Pensioenfonds voor, waarvoor hij geen vergoeding ontvangt.

1.2. Verloning toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur in 2021

Het totale bedrag van de verloningen toegekend in 2021 aan alle leden van de Raad van Bestuur, Voorzitter inbegrepen, beloopt 1,192,366 EUR bruto.

In de loop van het jaar 2021 werden gehouden:

- 9 vergaderingen van de Raad van Bestuur
- 5 vergaderingen van het Audit & Compliance Comité
- 6 vergaderingen van het Benoemings- en Remuneratiecomité
- 2 vergaderingen van het Comité Transformatie & Innovatie

Het overzicht van de bruto bedragen die in 2021 individueel aan de Bestuurders werden uitbetaald, op basis van hun activiteiten en hun deelname aan de vergaderingen van de Raad en de Comités, wordt weergegeven in de onderstaande tabel.

Verloning toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur in 2021

Leden van de Raad van Bestuur	Jaarlijkse vaste vergoeding	Zitpenningen	Vergoeding*	TOTAAL 2021
Stefaan De Clerck	50.000 €	142.500 €	6.616 €	199.116 €
Guillaume Boutin	-	-	-	-
Karel De Gucht	25.000 €	50.000 €	2.000 €	77.000 €
Pierre Demuelenaere	25.000 €	72.500 €	2.000 €	99.500 €
Martin De Prycker	25.000 €	65.000 €	2.000 €	92.000 €
Martine Durez	25.000 €	60.000 €	2.000 €	87.000 €
Ibrahim Ouassari	17.361 €	35.000 €	1.389 €	53.750 €
Catherine Rutten	25.000 €	57.500 €	2.000 €	84.500 €
Isabelle Santens	25.000 €	45.000 €	2.000 €	72.000 €
Joachim Sonne	25.000 €	57.500 €	2.000 €	84.500 €
Agnès Touraine	25.000 €	50.000 €	2.000 €	77.000 €
Catherine Vandenborre	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Luc Van den hove	25.000 €	65.000 €	2.000 €	92.000 €
Paul Van de Perre	25.000 €	50.000 €	2.000 €	77.000 €
TOTAAL	342.361 €	820.000 €	30.005 €	1.192.366 €

* Vaste jaarlijkse vergoeding voor communicatiekosten. Voor de Voorzitter bevat dit bedrag eveneens het voordeel van alle aard met betrekking tot het gebruik van een bedrijfswagen, die opliep tot 2.616€ in 2021.

De volgende tabel geeft een overzicht van de vergoedingen die de afgelopen 5 jaar werden toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur, Voorzitter inbegrepen. Het verschil van jaar tot jaar is uitsluitend toe te schrijven aan het aantal vergaderingen van de raad en de comités die per kalenderjaar worden gehouden en de aan- of afwezigheid van de leden op deze vergaderingen.

	Totaal 2017	Totaal 2018	Totaal 2019	Totaal 2020	TOTAAL 2021
	1.080.244 €	1.000.499 €	1.243.509 €	1.231.116 €	1.192.366 €
variatie van jaar tot jaar		-7,4%	+24,3%	-1,0%	-3,1%

2. Globaal verloningsbeleid – algemene visie

Als aanbieder van digitale diensten en communicatieoplossingen opereert onze onderneming in een complexe, dynamische en voortdurend veranderende omgeving, in een sterk concurrentiële en snel evoluerende Belgische en internationale telecomsector.

Om onze transformatie, ambities en doelstellingen te bereiken en zo de duurzaamheid van onze Groep op lange termijn te verzekeren, hebben we gekwalificeerde, getalenteerde en zeer betrokken medewerkers en managers nodig, die nauw samenwerken, veerkracht opbouwen en onze cultuur en waarden aanmoedigen. Daarom is het cruciaal om over een competitief en marktaantrekkelijk 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.

Onze onderneming heeft een innovatief, concurrerend en marktaantrekkelijk verloningsbeleid en verloningspraktijken uitgewerkt die regelmatig worden geëvalueerd en geüpdatet in nauwe samenwerking met universiteiten en externe fora omtrent human resources. De praktijken die worden gebruikt voor de verloning van onze werknemers - inclusief de lonen en arbeidsvoorwaarden - worden bepaald in een proces van dialoog met de Raad van Bestuur alsook met de sociale partners.

Gezien de geschiedenis van onze onderneming als publiekrechtelijk bedrijf 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.

De hoofddoelstellingen van ons Global Rewards Programma zijn als volgt:

- Prestaties aanmoedigen die op lange termijn winstgevende groei genereren en waarde creëren voor onze Groep als referentieoperator ;
- “Empowerment” stimuleren om te voldoen aan ons engagement om bij te dragen tot de creatie van een inclusief, veilig, duurzaam en welvarend digitaal België;
- Een eerlijke en billijke verloning bieden voor (zowel statutaire als contractuele) werknemers, en competitief op de markt;
- Herkennen en valoriseren van sterke prestaties in lijn met onze bedrijfswaarden en -cultuur;
- De verloning linken aan zowel individuele prestaties als het globale succes van onze onderneming, om de business strategie te versterken;
- 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 combineren 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 en hospitalisatie) en sociale ondersteuning.

Onze prioriteit is om te werken op basis van verloningspraktijken die de toekomst voorbereiden en de belofte aan onze medewerkers ondersteunen om hen de middelen te geven om hun verantwoordelijkheid te nemen, de ambitie en strategische doelen van onze onderneming te bereiken en hen trots te maken op de successen die we samen behalen.

3. Verloning van de leden van het Executief Comité

3.1. Besluitvormingsproces

Het verloningsprogramma van het Executief Comité en de individuele loonpakketten worden vastgesteld door de Raad van Bestuur op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Deze individuele loonpakketten worden bepaald in functie van de individuele verantwoordelijkheden, de volgehouden prestaties en de kritische vaardigheden.

Concurrentievermogen van de verloning van het Executief Comité

Het verloningsbeleid en de verloningspraktijken die van toepassing zijn op het Executief Comité hebben tot doel het management op een marktcompetitieve en aantrekkelijke manier te belonen, waarbij de belangen van het management met deze van de aandeelhouders op mekaar afgestemd worden, met inachtneming van de in België geldende governance regels. Hoewel de Belgische Corporate Governance Code 2020 de Raad van Bestuur aanbeveelt een minimumdrempel van aandelen van de onderneming te bepalen die de leden van het Executief Comité moeten aanhouden, heeft onze onderneming besloten deze bepaling niet na te leven, gezien haar specifieke aandeelhoudersstructuur, met de Belgische Staat als meerderheidsaandeelhouder.

Om haar transformatie, ambities en doelstellingen te realiseren en zo de duurzaamheid van de Groep op lange termijn te verzekeren, wil onze onderneming gekwalificeerde, getalenteerde en geëngageerde leiders voor haar Executief Comité aantrekken en behouden. We willen duidelijke rolmodellen erkennen die sterk presteren en die onze bedrijfscultuur en -waarden uitdragen.

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.

Om zich van andere werkgevers te onderscheiden, probeert ons bedrijf uit te blinken in het aangeboden totaalpakket, dat niet alleen bestaat uit contant geld, maar ook uit talrijke andere voordelen. Een zekere mate van vrijheid wordt trouwens gelaten waarbij de leden van het top management, inbegrepen de CEO en de overige leden van het Executief Comité, de betalingswijze van hun variabele verloning kunnen kiezen.

Alle bedragen in dit bezoldigingsverslag worden voorgesteld als bruto bedragen exclusief sociale werkgeversbijdragen.

3.2. Structuur van de verloning van het Executief Comité

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

- Vaste verloning
- Variabele verloning op korte termijn
- Variabele verloning op lange termijn
- Premies van de groepsverzekering
- Andere voordelen
- Unieke en uitzonderlijke vergoedingen

Het huidige beleid inzake variabele verloning is afgestemd op alle leden van het Executief Comité, met inbegrip van de CEO. Het voorziet in een percentage van de vaste verloning van 40% voor de variabele verloning zowel op korte als op lange termijn.

Relatief belang van de verschillende componenten van de on-target verloning vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid (eind 2021)



De CEO en de overige leden van het Executief Comité ontvangen geen enkele verloning in de vorm van Proximus-aandelen of Proximus-aandelenopties.

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

3.2.1. Vaste verloning

De vaste verloning omvat het vast loon dat wordt verdiend in de functie van CEO of lid van het Executief Comité voor het gerapporteerde jaar in dergelijke respectieve rollen. Deze wordt bepaald door de aard en de specifieke kenmerken van de functie en door het niveau van de individuele vaardigheden en ervaring, rekening houdend met de marktpraktijken. Deze verloning wordt onafhankelijk van enig resultaat toegekend en is contractueel onderworpen aan de index van de consumptieprijzen¹.

De vaste verloning van de CEO wordt door de Raad van Bestuur aan het begin van zijn zesjarig mandaat bepaald voor de duur van zijn mandaat. De vaste verloning van de overige leden van het Executief Comité wordt regelmatig door het Benoemings- en Bezoldigingscomité herzien op basis van een grondige evaluatie van de voortdurende prestaties en het potentieel van elk lid, aangegeven door de CEO, alsook op basis van externe benchmark gegevens. De evolutie van de vaste verloning hangt dus af van het competentieniveau van het lid van het Executief Comité, van zijn/haar voortdurend prestatieniveau, de evolutie van zijn/haar verantwoordelijkheden, evenals van de marktevolutie. Eventuele aanpassingen worden steeds ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

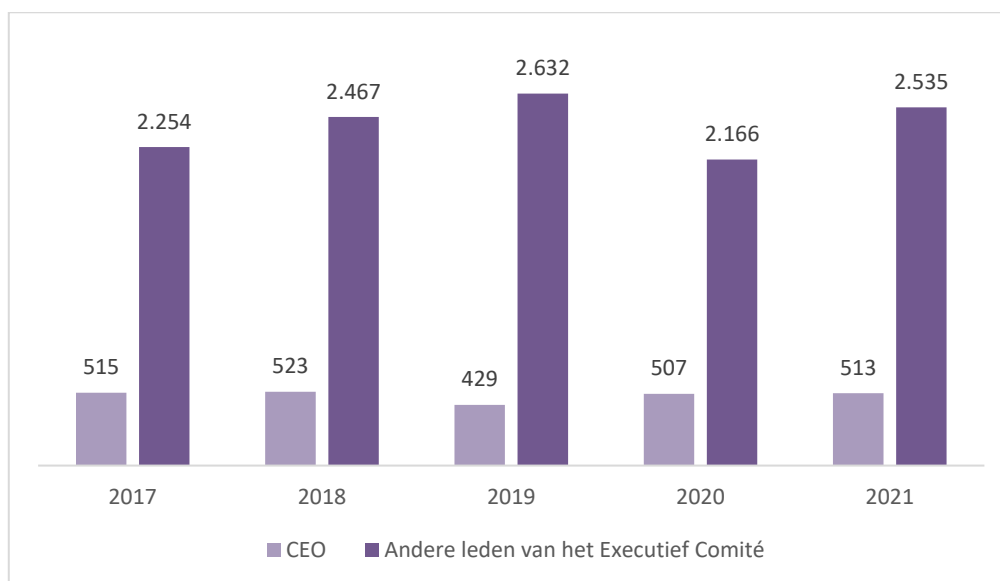
Basisloon over 5 jaar in kEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid

De bedragen gerapporteerd voor de CEO voor 2017 en 2018 werden betaald aan de vroegere CEO, Mevrouw Leroy, zoals voor het grootste deel van 2019 (385 kEUR) terwijl één maand in 2019 (44 kEUR) en de bedragen gerapporteerd sinds 2020 werden betaald aan de huidige CEO, de heer Boutin.

Specifieke wijzigingen in de samenstelling van het Executief Comité hebben een invloed gehad op de totale vaste vergoeding die in 2020 en in 2021 werd betaald aan de andere leden van het Executief Comité, met uitzondering van de CEO. De functie van Chief Consumer Market Officer is in 2020 gedurende 2 maanden vacant geweest en de functie van Chief Financial Officer is van juni 2020 tot en met maart 2021 vacant geweest. Daarnaast werd in 2021 een extra rol gecreëerd op het niveau van het Executief Comité om onze

¹ overeenkomstig de regels voorgeschreven door de wet van 01 maart 1977 houdende inrichting van een stelsel waarbij sommige uitgaven in de overheidssector aan het indexcijfer van de consumptieprijzen van het Rijk worden gekoppeld, zoals gewijzigd door het Koninklijke Besluit nr. 178 van 30 december 1982.

digitale transformatie en ambities te ondersteunen, en daarom is in april 2021 een nieuw lid tot het Executief Comité toegetreden.



De ad interim uitgeoefende functies als CEO of als ander lid van het Executief Comité worden niet in aanmerking genomen voor dit verslag.

3.2.2. Variabele verloning op korte termijn

A. Doel en componenten van de variabele verloning op korte termijn

De leden van het Executief Comité, CEO inbegrepen, ontvangen een variabele verloning op korte termijn, uitgedrukt als een vooropgesteld percentage van de jaarlijkse vaste verloning. Dit percentage is hetzelfde voor alle leden van het Executief Comité, CEO inbegrepen, en bedraagt 40% van de vaste verloning.

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.

Onze onderneming beschouwt nauwe samenwerking tussen alle werknemers inderdaad als een noodzaak. Alle inspanningen moeten gericht zijn op en gealigneerd zijn met de ambitie van de Groep om succesvol en duurzaam te zijn.

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

B. Resultaten van de Groep – Key performance Indicators (KPI's)

De jaarlijkse variabele verloning op korte termijn wordt voor 60% gebaseerd op de Groepsprestaties ten opzichte van een reeks van Key Performance Indicators (KPI's), die jaarlijks door de Raad van Bestuur worden vastgelegd op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Deze KPI's zijn de zogenaamde STI KPI's (Short Term Incentives KPI's).

De bedragen van de variabele verloning op korte termijn vermeld in dit verslag zijn de bedragen die in de loop van 2021 aan de leden van het Executief Comité werden uitbetaald en zijn dus gerelateerd aan de resultaten van de KPI's van de Groep voor het prestatiejaar 2020.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft de volgende reeks KPI's aan de Raad van Bestuur aanbevolen voor het prestatiejaar 2020:

Strategische Doelstelling 2020	STI KPI 2020	KPI type
Duurzame groei	Bedrijfscashflow	Financieel
	Nettowaarde uit bijkomende klanten/producten	Gemengd
	Bruto kostenbesparingen	Financieel
Digitaal bedrijf	Klantenervaring	Niet-financieel
	Digitalisering	Niet-financieel
Gigabit-Netwerk	Waardecreatie uit glasvezel	Gemengd
Medewerkers	Ervaringen van medewerkers	Niet-financieel

Elke Strategische Doelstelling heeft een gewicht in het globale STI KPI kader, in lijn met zijn relatief belang voor de Groep. Aan elke Strategische Doelstelling is een aantal duidelijk geïdentificeerde, specifieke, meetbare en actiegerichte KPI's gekoppeld. Deze KPI's zijn van financiële, van niet-financiële, of van gemengde aard.

Om redenen van vertrouwelijkheid worden de STI KPI's in dit verslag alleen a posteriori vermeld.

De hoge ESG-ambities ((Milieu, Maatschappij en Bestuur) van onze Groep komen meer en meer tot uiting in onze STI KPI's. De gekozen KPI's tonen het maatschappelijke engagement van ons bedrijf om bij te dragen tot een meer digitale toekomst voor ons land, die voor iedereen toegankelijk is. Naast de hogere snelheden en energie-efficiëntie die ons nieuwe glasvezelnetwerk biedt, werden er enkele aanvullende specifieke STI KPI's toegevoegd aan het kader van 2021 om onze inspanningen te meten om te evolueren naar een meer groene, circulaire en veilige samenleving. In 2021 omvatten deze KPI's het aantal ingezamelde vaste en mobiele toestellen om op te knappen of voor recycling, het volume gerecycleerde koperkabels na het uitfaseren/leegmaken van gebouwen, wegwerkzaamheden en kabelreparatie en onze weerstand tegen cyberaanvallen. In het kader van 2022 wordt de koperrecyclage KPI vervangen door de totale CO₂-emissiereducties van het bedrijf. In de loop der jaren zullen meer omvattende KPI's voor duurzaamheid en digitalisering worden overwogen voor het kader van de Groep KPI's van de Groep, in overeenstemming met het toegenomen belang van klimaatverandering en digitale inclusie op de maatschappelijke agenda.

Een gedetailleerde definitie voor elk van de STI KPI's is te vinden in de volgende tabel.

Strategische Doelstelling 2020	STI KPI 2020	Gewicht	KPI Definitie
Duurzame groei	Bedrijfs-cashflow	30%	Hoeveelheid Cash gegenereerd door de bedrijfsactiviteiten.
	Nettowaarde uit bijkomende klanten/producten	10%	Geannualiseerde waarde gegenereerd/vernietigd door winst en verlies van klanten in de consumenten- en professionele markten.
	Bruto kostenbesparingen	10%	Besparingen in Operationele Uitgaven, gerealiseerd door interne initiatieven gericht op het verminderen van onze kostenbasis via verhoogde productiviteit of efficiëntie, of via verminderd verbruik.
Digitaal bedrijf	Klanten-ervaring	20%	Deze KPI bestaat uit 4 sub-KPI's, elk berekend als een gewogen gemiddelde van onderliggende indicatoren per klantensegment. Ze hebben enkel betrekking op het merk Proximus, niet op Scarlet. <ol style="list-style-type: none"> 1. Nett Promotor Score (NPS) 2. Klanteninspanningscore 'Nieuwe klant' 3. Klanteninspanningscore 'Administratieve Bijstand' 4. Klanteninspanningscore 'Technische Bijstand'
	Digitalisering	10%	Deze KPI bestaat uit 2 sub-KPI's: <ol style="list-style-type: none"> 1. Digitaliseringsgraad van de verkoopsvolumes. 2. Contact Centre interacties: Afname van het aantal Contact Centre interacties als gevolg van de verdere digitalisering van onze dienstverlening.
Gigabit-Netwerk	Waardecreatie uit glasvezel	10%	Uitrol en waardecreatie in ons nieuwe glasvezelnetwerk.
Medewerkers	Ervaringen van medewerkers	10%	Het meten van de betrokkenheid, wendbaarheid, empowerment, verantwoordelijkheid en strategische afstemming van onze werknemers ten opzichte van ons bedrijf.
	Total	100%	

Meetmethode: we all go the extra smile!

Voor elke prestatie-indicator werd een eindejaarsdoelstelling bepaald, evenals een uitbetalingsinterval met een minimumdrempel (Min) en een maximumdrempel (Max). De doelstellingen en drempels zijn zo gedefinieerd dat ze de teams stimuleren om een extra inspanning te leveren – “to go the extra (s)mile – terwijl ze toch realistisch en haalbaar blijven. Voor een KPI die zijn doelstelling op het einde van het jaar haalt, bedraagt de uitbetaling van de variabele verloning op korte termijn (“Multiplicator”) 100% van zijn target. In geval het eindejaarsresultaat beter is dan de eindejaarsdoelstelling, groeit de multiplicator lineair tot een maximum van 200% waarboven hij wordt afgetopt, terwijl hij lineair afneemt tot nul in geval het eindejaarsresultaat onder einderjaarsdoelstelling blijft.

De bedrijfscashflow en de bruto operationele kostenbesparingen worden gebaseerd op geauditeerde financiële cijfers, welke worden aangepast om te komen tot ‘onderliggende’ financiële cijfers na uitsluiting van uitzonderlijke onvoorziene gebeurtenissen. De niet-financiële en gemengde indicatoren worden gemeten door interne experts en externe bureaus, gespecialiseerd in markt- en klantenonderzoek.

De resultaten van deze KPI's worden regelmatig opgevolgd door het Executief Comité en worden in het Benoemings- en Remuneratiecomité en in de Raad van Bestuur besproken

C. Individuele prestaties

De individuele prestaties komen voor 40% in rekening van de jaarlijkse variabele verloning op korte termijn.

Naast de resultaten van de Groep worden de individuele prestaties jaarlijks geëvalueerd, in de loop van het eerste kwartaal volgend op het einde van het boekjaar, door de Raad van Bestuur op basis van de aanbevelingen van de Voorzitter van de Raad van Bestuur voor de prestaties van de CEO en van de CEO voor de overige leden van het Executief Comité.

Tijdens elke prestatieperiode worden de prestaties van het lopende jaar regelmatig gemeten en besproken. De eindevaluatie houdt rekening met de verwezenlijkingen ten opzichte van vooraf bepaalde individuele meetbare doelstellingen, alsook met de verwezenlijkingen van de leden van het Executief Comité in hun leidinggevende rol en hun actieve rol bij de bevordering van onze bedrijfscultuur en waarden.

Deze individuele doelstellingen worden elk jaar vastgesteld in functie van de specifieke rol en verantwoordelijkheden van elk lid van het Executief Comité en moeten een weerspiegeling zijn van onze bedrijfsstrategie op lange termijn, die in de hele onderneming wordt doorgevoerd en in de individuele doelstellingen wordt opgenomen om onze Groep de middelen te geven om zijn ambities te verwezenlijken.

We streven ernaar een hoog en duurzaam prestatieniveau te stimuleren in een geest van innovatie, samenwerking, wendbaarheid en persoonlijke ontwikkeling.

Naast de individuele differentiatie tussen de leden van het Executief Comité op vlak van prestaties en talent, zal de Raad van Bestuur er bij de eindevaluatie ook op toezien dat het totale bedrag dat wordt toegekend voor de individuele prestaties in overeenstemming is met de Groepsresultaten, teneinde de onderlinge afhankelijkheid tussen de individuele bijdrage en de Groepsprestaties te consolideren.

D. Toewijzing van de variabele verloning op korte termijn

Zoals hierboven vermeld, varieert het werkelijke bedrag dat aan de CEO en de overige leden van het Executief Comité wordt toegekend in functie van de Groepsresultaten (voor 60%) en de evaluatie van de individuele prestaties (voor 40%) door de Raad van Bestuur.

Bij het realiseren van 100% van de objectieven, ontvangt de CEO of een ander lid van het Executief Comité 100% van zijn of haar doelbedrag van de variabele verloning op korte termijn. In geval van uitstekende prestaties op Groeps- en individueel niveau kan de toegewezen variabele verloning op korte termijn boven de 100% van het doelbedrag gaan, met een plafond van 200%, volgens een lineaire toewijzingscurve. Omgekeerd kan dit percentage dalen tot 0% ingeval van ernstige ondermaatse prestaties.

Zoals ook hierboven vermeld, zal de Raad van Bestuur er steeds op toezien dat het totale bedrag dat voor de individuele prestaties wordt toegekend, in overeenstemming is met de resultaten op Groepsniveau, teneinde de onderlinge afhankelijkheid tussen de individuele bijdrage en de prestaties van de onderneming te consolideren.

Eén van de principes van het verloningsbeleid van onze onderneming is de mate van vrijheid waarbij de leden van het topmanagement, de CEO en de overige leden van het Executief Comité inbegrepen, de betalingswijze van hun variabele verloning kunnen kiezen. Ze hebben dus de mogelijkheid om een deel van hun variabele verloning op korte termijn te beleggen in een bonus pensioenplan, d.w.z. een aanvullend bijkomend pensioenplan, en om een deel van hun variabele verloning op korte termijn te

ontvangen in contante bonussen, in niet-recurrent voordeel of in (niet-Proximus) warrants of (niet-Proximus) fondsopties, steeds binnen de grenzen van de relevante regelgeving.

Variabele verloning op korte termijn over 5 jaar in kEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid

In 2021 werd een variabele verloning op korte termijn toegekend aan de CEO voor een totaalbedrag van bruto 265.614 EUR. De bedragen gerapporteerd tot 2019 werden uitbetaald aan de voormalige CEO, mevrouw Leroy. Het bedrag gerapporteerd voor 2020 omvatte het bedrag betaald aan de huidige CEO, de heer Boutin (18.833 EUR bruto), maar ook het bedrag (440.000 EUR bruto) uitbetaald aan de voormalige CEO, mevrouw Leroy, voor haar prestatiejaar 2017 tot 2019.

De totale variabele verloning op korte termijn die in 2021 effectief wordt toegekend aan de andere leden van het Executief Comité (prestatiejaar van 2020) bedraagt bruto 1.123.605 EUR. De variaties van jaar tot jaar zijn voornamelijk het gevolg van (i) de variaties in de KPI-resultaten van de Groep, van (ii) de wijzigingen in de samenstelling van het Executief Comité en van (iii) de uitzonderlijke bonus die in 2020 werd uitbetaald aan onze voormalige Chief Financial Officer, mevrouw Dufour, als beloning voor haar uitstekende prestaties in de loop van 2019 in haar rol van ad interim CEO. Het gerapporteerde bedrag voor 2020 omvatte ook het bedrag dat werd betaald aan de huidige CEO, de heer Boutin, voor zijn prestaties in 2019 als lid van het Executief Comité (vóór zijn benoeming tot CEO).



3.2.3. Variabele verloning op lange termijn

A. Doel en componenten van de variabele verloning op lange termijn

Onze onderneming wil haar Executief Comité en de overige leden van het topmanagement aanmoedigen om duurzame en rendabele prestaties en groei op lange termijn te genereren, in overeenstemming met onze strategie op Groepsniveau, onze maatschappelijke ambities en de verwachtingen van onze aandeelhouders en al onze andere stakeholders.

Om die ambitie waar te maken koppelt het verloningsbeleid van ons Executief Comité, CEO inbegrepen, hun variabele verloning in aanzienlijke mate aan de financiële en niet-financiële strategische langetermijndoelstellingen van onze Groep via een variabele verloning op lange termijn.

B. Toewijzing van de variabele verloning op lange termijn

De leden van het Executief Comité, CEO inbegrepen, ontvangen een variabele verloning op lange termijn, uitgedrukt in een percentage van de jaarlijkse vaste verloning. Dit target percentage is identiek aan het percentage van hun target variabele verloning op korte termijn, d.w.z. 40% van de jaarlijkse vaste verloning.

De variabele verloning op lange termijn wordt door de Raad van Bestuur toegekend aan de leden van het Executief Comité, op basis van aanbevelingen die door het Benoemings- en Bezoldigingscomité uitgebracht werden. Het huidige stimuleringsplan op lange termijn bestaat uit een Prestatiewaardeplan op lange termijn, dat door onze onderneming in 2013 werd goedgekeurd en herzien werd in 2019.

C. Prestatiewaardeplan op lange termijn

Het stimuleringsplan op lange termijn, aangeboden door ons bedrijf aan haar leidinggevenden, bestaat momenteel uit een Prestatiewaardeplan. Onder dit Prestatiewaardeplan worden doelstellingen gedefinieerd en vastgelegd voor de komende 3 jaar en bijgevolg worden de toegekende beloningen geblokkeerd voor een periode van 3 jaar. Het bedrag dat daadwerkelijk wordt uitbetaald na het verwerven zal afhangen van een uiteindelijke vermenigvuldigingsfactor zoals hieronder beschreven.

Dit plan werd opgesteld om de variabele verloning op lange termijn van de leidinggevenden evenwichtig en aantrekkelijk te houden en tegelijk de langetermijnwaarde van de Proximus Group te maximaliseren door de belangen van de leidinggevenden van de Proximus Group af te stemmen op de aandeelhouders en stakeholders van de Proximus Group. Het heeft tot doel ervoor te zorgen dat de acties en initiatieven van de leidinggevenden worden geleid door duurzame langetermijnbelangen. Daarom is deze verloning dan ook duidelijk een stimulans op lange termijn.

De leden van het Executief Comité die hun arbeidsrelatie met ons bedrijf zouden beëindigen vóór het einde van deze blokkeringsperiode, zouden de toegekende bedragen verliezen. Deze regel is ook van toepassing indien het bedrijf de arbeidsrelatie verbreekt wegens een ernstige reden in hoofde van een lid van het Executief Comité.

D. Stimuleringsplan op lange termijn - Key Performance Indicators

Net zoals de STI KPIs, de Key Performance Indicators gebruikt in het kader van het Prestatiewaardeplan op lange termijn – de zogeheten LTI KPIs – houden ook verband met de strategische doelstellingen van onze Groep en stellen ons in staat de vorderingen van onze Groep in de richting van onze maatschappelijke ambities, strategie en duurzaamheid op de lange termijn te beoordelen.

In dit respect werden 3 KPIs gedefinieerd om het gevoel van een duurzame langetermijnvisie bij het senior management van de Proximus Group te versterken en om Proximus te ondersteunen bij het realiseren van een duurzame Free Cash Flow en het verbeteren van onze merkperceptie en reputatie:

- 2 financiële KPIs: het totale rendement voor de aandeelhouders van Proximus en de free cashflow van de Groep
- 1 niet-financiële KPI: de reputatie-index van Proximus

De KPIs hebben een verschillend gewicht gekregen in het algemene kader van het Prestatiewaardeplan op lange termijn, in overeenstemming met hun relatief belang in termen van duurzaamheid op lange termijn van de Groep. Een gedetailleerde definitie van elk van de KPI en hun gewichtsfactoren is te vinden in de volgende tabel.

LTI KPI	Gewicht	KPI Definitie en meting
Totale rendement voor de aandeelhouders	40%	Dit criterium weerspiegelt het concurrentievermogen op lange termijn van Proximus op de Europese telecommarkt door zijn positie te meten ten opzichte van een representatieve korf van vergelijkbare Europese bedrijven met betrekking tot hun aandeelhoudersrendement. Het totale rendement voor de aandeelhouders wordt gedefinieerd als de combinatie van de meerwaarde van de aandelenkoers en de uitgekeerde dividenden om het totale rendement voor de aandeelhouders weer te geven. De huidige korf van Europese bedrijven is de volgende: Deutsche Telekom, Orange, KPN, BT, Swisscom, Telefonica, Telecom Italia, Telenor, TeliaSonera en OTE. Deze KPI wordt jaarlijks gemeten, per kalenderjaar, en het jaarlijks resultaat wordt uitgedrukt in een percentage tussen 0 en 175, afhankelijk van de rangschikking van Proximus binnen de representatieve korf.
Free cashflow van de Groep	40%	De KPI free cashflow van de Groep zal de gezonde financiële evolutie over de jaren heen meten. De doelstellingen van de free cashflow van de Groep worden door de Raad van Bestuur vastgesteld in overeenstemming met het vijfjarenplan. Deze KPI wordt jaarlijks gemeten ten opzichte van de gestelde doelstellingen en het jaarresultaat wordt uitgedrukt in een percentage tussen 0 en 175.
Reputatie-index	20%	De Reputatie-index is een holistische, meetbare en actiegerichte KPI die het mogelijk maakt het concept van reputatie volledig te integreren in de langetermijnstrategie. Deze KPI meet de bedrijfsreputatie van het bedrijf in de perceptie van relevante externe stakeholders, en vertegenwoordigt waarde creatie op lange termijn voor deze stakeholders. Hoewel de corporate reputatie wordt beïnvloed door een brede waaier van attributen, is de corporate reputatie-index gebaseerd op onze prestaties op drie reputatie-attributen (Eerlijk in de manier waarop we zaken doen, Positieve invloed op de samenleving en Voldoet aan de behoeften van de klant), geselecteerd op basis van hun statistisch effect op de reputatie en hun strategische relevantie. Een extern bedrijf, het Reputation Institute, meet de jaarlijkse resultaten die worden uitgedrukt als een percentage tussen 0 en 175.

Voor de Reputatie-index en de Free cashflow van de Groep zijn de doelstellingen en drempels zo bepaald dat ze de teams stimuleren om de extra inspanningen te leveren, terwijl ze toch realistisch en haalbaar blijven op lange termijn.

Elk jaar wordt een jaarresultaat berekend op basis van het gewogen gemiddelde van de 3 bovenvermelde prestatiecriteria. Na deze blokkeringsperiode van 3 jaar worden de Prestatiewaarden verworven en worden deze aan de begunstigen betaald volgens de definitieve vermenigvuldigingsfactor die het gemiddelde is van de drie jaarlijkse vermenigvuldigingsfactoren.

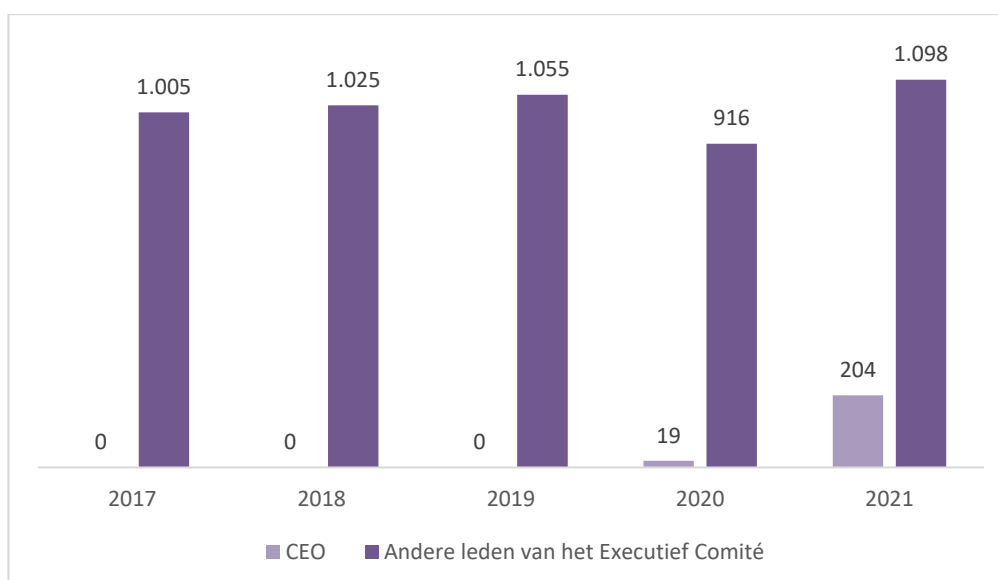
Bij een definitieve vermenigvuldigingsfactor van 100%, ontvangt het topmanagement 100% van de initieel aan hen toegekende variabele verloning op lange termijn. In geval van voortdurend uitstekende prestaties op het niveau van de Groep gedurende deze periode van drie jaar kan de toegewezen variabele verloning op lange termijn boven de 100% gaan, met een plafond van 175%. Omgekeerd kan dit percentage dalen tot 0% in geval van ernstige ondermaatse prestaties.

De betaling van de Prestatiewaarden gebeurt in de vorm van een contante bonus.

Variabele verloning op lange termijn over 5 jaar in kEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid

Aangezien de heer Boutin in december 2019 aan zijn CEO-mandaat is begonnen, is alleen de variabele verloning op lange termijn die hem in de loop van 2020 is toegekend voor één maand prestaties in zijn CEO-rol, opgenomen in het gerapporteerde toegekende bedrag voor 2020. Het in 2021 toegekend bedrag verwijst naar een prestatie over een hele jaar in 2020. De voormalige CEO, Mevrouw Leroy, kwam niet in aanmerking voor een variabele verloning op lange termijn.

De totale variabele verloning op lange termijn die effectief werd toegekend aan de leden van het Executief Comité, andere dan de CEO, bedroeg bruto 916.375 EUR in 2020 en 1.097.703 EUR in 2021. De variaties van jaar tot jaar zijn hoofdzakelijk het gevolg van de wijzigingen in de samenstelling van het Executief comité.



De CEO en de andere leden van het Executief Comité hebben de afgelopen 5 jaar geen Proximus aandelen of Proximus aandelenopties ontvangen.

3.2.4. Premies van de groepsverzekering

A. Aanvullend pensioenplan

De CEO neemt deel aan een aanvullend pensioenplan dat volledig door Proximus wordt gefinancierd en voorziet in een jaarlijkse vaste bijdrage (“Defined Contribution Plan”), een premie die wordt berekend als een percentage van de vaste verloning. Dit percentage bedraagt 10%.

$$\text{Formule voor het aanvullend pensioenplan van de CEO} = 10\% * W \\ W = \text{referentiesalaris} = \text{maandsalaris vermenigvuldigd met 12}$$

De overige leden van het Executief Comité nemen deel aan een aanvullend pensioenplan dat volledig door Proximus wordt gefinancierd. Dit plan bestaat uit een “Defined Benefit Plan” dat rechten biedt die in lijn liggen met de marktpraktijken. Dit plan komt dus overeen met een belofte van de onderneming van een bepaald bedrag op de pensioengerechtigde leeftijd op basis van de regels van dit plan, een bedrag dat niet afhankelijk is van een beleggingsrendement.

$$\text{Formule voor het aanvullend pensioenplan van de andere leden van het Executief Comité} \\ = N/60 * W - N/45 * \text{ELP} \\ N = \text{aantal dienstjaren uitgedrukt in maanden en jaren} \\ W = \text{referentiesalaris} = \text{maandsalaris vermenigvuldigd met 12} \\ \text{ELP} = \text{geraamd wettelijk pensioen} = \text{helft van het wettelijk pensioenplafond.}$$

B. Andere groepsverzekeringen

De CEO en de overige leden van het Executief Comité genieten eveneens van andere groepsverzekeringen in overeenstemming met de marktpraktijken, zoals levens- en invaliditeitsverzekeringen.

Wat de levensverzekering betreft, zullen, ingeval van overlijden tijdens de looptijd van zijn of haar contract, de begunstigen van de CEO of van een ander lid van het Executief Comité een forfaitair bruto bedrag ontvangen dat gelijk is aan het maandsalaris vermenigvuldigd met 60.

In geval van arbeidsongeschiktheid ten gevolge van ziekte of een privé-ongeval is het beroepsinkomen van de CEO of een ander lid van het Executief Comité voor 100% gegarandeerd voor de eerste drie maanden van de arbeidsongeschiktheid. Vanaf de vierde maand dekt de invaliditeitsverzekering de betaling van een invaliditeitslijfrente door de verzekeringsmaatschappij bovenop het plafond van de wettelijke ziekte- en invaliditeitsverzekering voorzien door de Belgische sociale zekerheid.

C. Gemiddelde premiekosten voor de onderneming

De gemiddelde premies die onze onderneming betaalt voor de groepsverzekering van de CEO worden geschat op 13% van zijn vaste verloning.

Voor de overige leden van het Executief Comité bedroegen de gemiddelde premies die onze onderneming de voorbije 5 jaar voor hun groepsverzekering heeft betaald, ongeveer 22% van hun vaste verloning. In 2021 bedroegen deze premies ongeveer 26% van hun vaste verloning, maar daarin zijn enkele regularisaties begrepen.

Premies van de groepsverzekering over 5 jaar in kEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid

De bedragen vermeld tot 2019 voor de CEO werden betaald aan de vroegere CEO, Mevrouw Leroy. De bedragen gerapporteerd sinds 2020 werden betaald aan de huidige CEO, de heer Boutin. De daling is te wijten aan de wijziging van de kenmerken van het aanvullend pensioenplan bij de benoeming van de huidige CEO, de heer Boutin.

De variaties van jaar tot jaar voor de leden van het Executief Comité zijn voornamelijk het gevolg van de wijzigingen in de samenstelling van het Executief Comité en van enkele regularisaties in 2021.



3.2.5. Andere voordelen

Onze Groep wil zijn topmanagers stimuleren door middel van een portfolio van voordelen die competitief zijn op de markt en verenigbaar met de Groepscultuur. De CEO en de overige leden van het Executief Comité ontvangen bovenop hun verloning voordelen zoals een hospitalisatieverzekering, het gebruik van een bedrijfswagen, welzijnsvoordelen en andere voordelen in natura. Deze voordelen maken regelmatig het onderwerp uit van vergelijkende studies en worden aangepast aan de gangbare marktpraktijken.

Waar mogelijk wordt onze portfolio van voordelen aangepast en geactualiseerd in lijn met de ambitie van onze onderneming om te handelen voor een groene en digitale maatschappij. Zo is ons mobiliteitsprogramma nu gericht op duidelijke doelstellingen van een groener wagenpark en van een breed aanbod van groene alternatieven voor autogebruik voor onze medewerkers, leden van het Executief Comité inbegrepen.

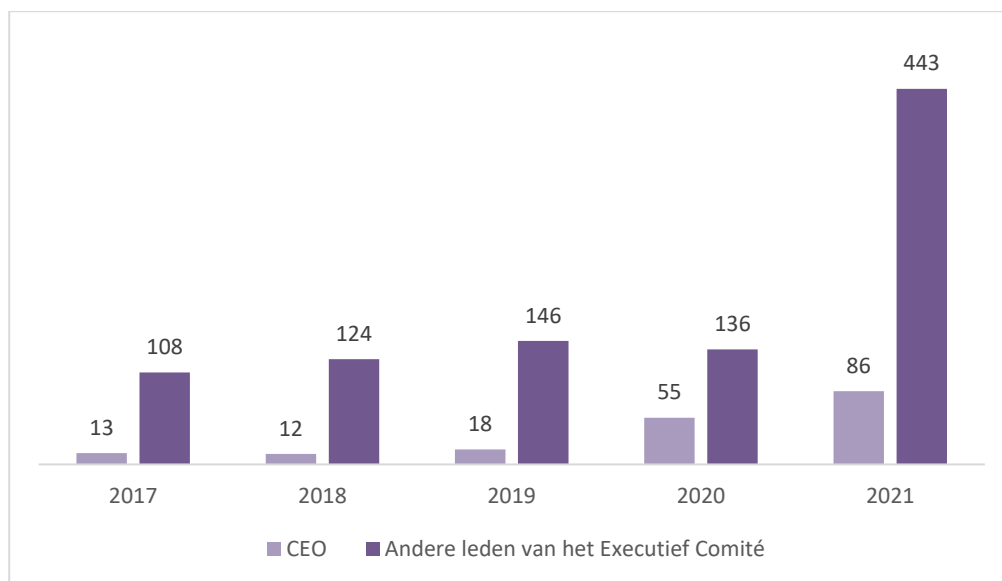
Niet-recurrente kosten - zoals bijvoorbeeld verhuiskosten bij de aanwerving van nieuwe leden die in het buitenland wonen - beïnvloeden de evolutie van jaar tot jaar van de totale kosten voor onze onderneming voor deze voordelen. De ratio ten opzichte van de vaste verloning kan dus aanzienlijk evolueren van jaar tot jaar.

Voor 2021 wordt deze ratio geraamd op 17% voor zowel de CEO als de andere leden van het Executief Comité.

Andere voordelen over 5 jaar in kEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid

De bedragen vermeld tot 2019 werden betaald aan de vorige CEO, Mevrouw Leroy. De bedragen vermeld voor 2020 en 2021 werden betaald aan de huidige CEO, de heer Boutin. De stijgingen in 2020 en 2021 van de Andere voordelen zijn voornamelijk te wijten aan specifieke voordelen in verband met de status van buitenlands kaderlid van de huidige CEO.

De aanzienlijke stijging van de andere voordelen voor de leden van het Executief Comité is voornamelijk te wijten aan de specifieke voordelen die verband houden met de status van buitenlandse kaderlid van enkele leden, met inbegrip van de specifieke kosten in verband met de aanwerving in 2021 van twee leden uit het buitenland, zoals de verhuiskosten.



3.2.6. Unieke en uitzonderlijke vergoedingen

De Raad van Bestuur kan, in uitzonderlijke omstandigheden en op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité, eenmalige bonussen toekennen aan één of meer leden van het Executief Comité.

Dit kan bijvoorbeeld nodig zijn in het geval van extra verantwoordelijkheden die een lid van het Executief Comité uitzonderlijk op zich neemt wanneer een functie in het Executief Comité vacant is, of in het geval dat een speciale aanwervings- of retentiepremie nodig zou zijn omwille van marktomstandigheden. Indien dergelijke bonussen worden toegekend, worden zij samen met de variabele verloning op korte termijn gerapporteerd.

3.3. Terugvordering van onverschuldigde variabele verloning

Een specifieke terugvorderingsclausule maakt deel uit van het contract van de CEO, waardoor onze onderneming de betaalde variabele verloning op korte en lange termijn kan terugvorderen of de betaling van deze variabele verloning kan achterhouden in geval van bewezen fraude.

Ten aanzien van de overige leden van het Executief Comité bevatten de arbeidsovereenkomsten van de leden die na 1 januari 2020 zijn benoemd een specifieke clausule met betrekking tot de terugvordering, ten gunste van onze onderneming, van de variabele verloning op korte en lange termijn die hen zou zijn toegekend op

basis van foutieve financiële informatie. In de arbeidsovereenkomsten van de leden die vóór 1 januari 2020 benoemd werden, is een dergelijke bepaling echter niet opgenomen.

In deze clausules wordt niet vermeld hoe de onverschuldigde variabele verloning zou worden teruggevorderd. Indien dit ooit het geval zou zijn, hetgeen ons onwaarschijnlijk lijkt gezien de vele controles en audits die vóór de publicatie van de resultaten van de prestatiecriteria zijn uitgevoerd, zou de terugvordering het voorwerp uitmaken van een analyse, zowel van de terug te vorderen bedragen als van de wijze waarop dit zou gebeuren.

3.4. Voornaamste bepalingen van de contractuele relatie

De contractuele relaties van Proximus met de CEO en de overige leden van het Executief Comité zijn in overeenstemming met de huidige marktpraktijk.

3.4.1. Contractuele overeenkomst van de CEO

De CEO heeft een contract als zelfstandig bestuurder met een vaste termijn van zes jaar.

De CEO is gebonden door een niet-concurrentiebeding dat hem gedurende 12 maanden na het verlaten van de Groep verbiedt te werken voor een onderneming in de telecommunicatiesector die actief is in België, Luxemburg of Nederland. Indien onze onderneming deze clausule activeert, zal hij ter compensatie een bedrag ontvangen dat overeenkomt met één jaar vaste verloning.

De CEO is eveneens onderworpen aan de verplichtingen inzake exclusiviteit en vertrouwelijkheid en dient de reglementen en codes van de onderneming te respecteren, zoals de Gedragscode en de Dealing Code.

Als het mandaat van de CEO door onze onderneming wordt herroepen vóór het einde van de zesjarige termijn, tenzij het mandaat beëindigd wordt wegens een materiële inbreuk, zal onze onderneming hem een contractuele verbrekingsvergoeding betalen gelijk aan één jaar vaste verloning en target variabele verloning op korte termijn.

3.4.2. Voornaamste contractuele bepalingen van de overige leden van het Executief Comité

Onze onderneming en de overige leden van het Executief Comité zijn gebonden door arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur die in overeenstemming zijn met de Belgische wetgeving inzake deugdelijk bestuur en die alle onder de Belgische jurisdictie vallen.

Alle leden van het Executief Comité, met uitzondering van de CEO, zijn gebonden door een niet-concurrentiebeding dat hen 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 vaste verloning.

Net zoals de CEO, zijn ook de overige leden van het Executief Comité onderworpen aan de verplichtingen inzake exclusiviteit en vertrouwelijkheid en dienen ze de reglementen en codes van de onderneming te respecteren, zoals de Gedragscode en de Dealing Code.

Ze hebben een contractuele verbrekingsclausule die een opzeggingsvergoeding van één jaar loon voorziet. Niettemin zullen we de dwingende Belgische arbeidswetgeving toepassen indien deze voorziet in een langere opzegtermijn (of een overeenkomstige hogere opzeggingsvergoeding).

3.5. 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 aan de leden van het Executief Comité over 5 jaar werden toegekend (vergoedingen gebaseerd op de bruto- of netto verloning, afhankelijk van het type vergoeding).

Overzicht van de verloning van de CEO

Let wel dat de huidige CEO, Guillaume Boutin, voor 2020 1/12 van de variabele verloning op korte (18.833 EUR bruto) en lange termijn (18.833 EUR bruto) heeft ontvangen. In 2021 had hij recht op 12 maanden variabele verloning op korte en lange termijn (respectievelijk STI voor 265.614 EUR bruto in lijn met de behaalde KPI's van de Groep en LTI voor 203.996 EUR bruto).

CEO	2017	2018	2019	2020	2021
Vaste verloning	515.108 € 55%	522.810 € 56%	429.498 € 52%	507.492 € 45%	512.537 € 45%
Variabele verloning op korte termijn	227.195 € 24%	225.295 € 24%	215.661 € 26%	458.833 € 41%	265.614 € 23%
Variabele verloning op lange termijn	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	18.833 € 2%	203.996 € 18%
Premies groepsverzekeringen	181.243 € 19%	180.003 € 19%	157.433 € 19%	78.550 € 7%	69.007 € 6%
Andere voordelen	13.357 € 1%	12.438 € 1%	17.619 € 2%	55.083 € 5%	86.402 € 8%
SUBTOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)	936.903 €	940.546 €	820.211 €	1.118.791 €	1.137.556 €
Ontslagvergoedingen	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
TOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)	936.903 €	940.546 €	820.211 €	1.118.791 €	1.137.556 €

* CEO: Alle tot 2019 gerapporteerde bedragen werden betaald aan de voormalige CEO, Mevrouw Leroy. De het voor 2020 gerapporteerde bedrag van de variabele verloning op korte termijn omvat het bedrag van een uitgestelde variabele verloning op korte termijn (440.000 € bruto) die werd uitbetaald aan de voormalige CEO, Mevrouw Leroy, voor haar prestatie jaren 2017 tot 2019. Het contract van de huidige CEO voorziet in een variabele verloning op korte en lange termijn ten belope van 40% van de vaste verloning elk. De daling is te wijten aan de wijziging van de kenmerken van het aanvullend pensioenplan bij de benoeming van de huidige CEO. De stijging sinds 2020 van de Andere voordelen is voornamelijk te wijten aan specifieke voordelen in verband met de status van buitenlands kaderlid van de huidige CEO.

Al deze bedragen zijn brutobedragen vóór sociale werkgeversbijdragen.

Overzicht van de verloning van de andere leden van het Executief Comité

Let wel dat er in 2021 een extra functie op het niveau van het Executief Comité werd gecreëerd ter ondersteuning van onze digitale transformatie en ambities.

Andere leden van het Executief Comité	2017	2018	2019	2020	2021
Vaste verloning	2.253.540 € 45%	2.466.946 € 47%	2.632.038 € 48%	2.166.045 € 39%	2.534.773 € 43%
Variabele verloning op korte termijn	1.105.537 € 22%	1.110.745 € 21%	1.070.733 € 20%	1.807.390 € 33%	1.123.605 € 19%
Variabele verloning op lange termijn	1.005.000 € 20%	1.025.000 € 20%	1.055.000 € 19%	916.375 € 17%	1.097.703 € 19%
Premies van de groepsverzekering	516.193 € 10%	494.319 € 9%	529.369 € 10%	468.275 € 9%	657.319 € 11%
Andere voordelen	108.433 € 2%	124.172 € 2%	145.588 € 3%	135.648 € 2%	442.935 € 8%
SUBTOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)	4.988.703 €	5.221.182 €	5.432.728 €	5.493.733 €	5.856.335 €
Ontslagvergoedingen	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
TOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)	4.988.703 €	5.221.182 €	5.432.728 €	5.493.733 €	5.856.335 €

* Andere leden van het Executief Comité: De stijging in 2021 van de Andere voordelen is hoofdzakelijk het gevolg van specifieke voordelen in verband met de status van buitenlandse kaderlid van verschillende leden en de aanwerving van twee van hen.

De ad interim uitgeoefende functies als CEO of als ander lid van het Executief Comité zijn niet in aanmerking genomen voor dit verslag. Al deze bedragen zijn brutobedragen vóór sociale werkgeversbijdragen.

Relatief belang van de verschillende componenten van de effectieve toegekende verloning in 2021 vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid (eind 2021)



Verloningsverhouding, verloningsevolutie en prestaties van de onderneming

4. Verloningen en arbeidsvoorwaarden: interne vergelijkingen en bedrijfsresultaten

De wereldwijde arbeidsvoorwaarden van ons top management, inclusief de CEO en de leden van het Executief Comité, zijn in hoge mate vergelijkbaar met de arbeidsvoorwaarden van alle andere medewerkers.

De weinige verschillen in voordelen die bestaan tussen het topmanagement en de leden van het Executief Comité enerzijds en de rest van het personeel anderzijds zijn niet alleen beperkt, maar houden meestal verband met algemene marktpraktijken of individuele behoeften. Terwijl bijvoorbeeld de medische dekking dezelfde is voor de grote meerderheid van onze medewerkers, de hogere kaderleden inbegrepen, wordt deze medische dekking uitgebreid voor medewerkers met een belastbaar gezinsinkomen onder een bepaald plafond - uitbreiding voor prothesen, hoorapparaten en andere medische prothesen - en wordt ze ook uitgebreid voor de leden van het Executief Comité om marktconforme voorwaarden aan te bieden. De verschillen in voordelen tussen de leden van het Executief Comité en de rest van het personeel houden in het algemeen meer verband met het statuut van buitenlands kaderlid van verschillende leden van het Executief Comité dan met het functieniveau of de rol.

Wat de verloning betreft, zorgen wij voor consistentie tussen de verloning en de bedrijfsresultaten, alsook voor consistentie tussen het verloningsbeleid van onze top management en het verloningsbeleid van alle andere medewerkers, bijvoorbeeld door de verhouding tussen de daadwerkelijk toegekende variabele verloning op korte termijn en de doelstelling op elkaar af te stemmen.

Ons verloningsbeleid is altijd gericht geweest op duurzaamheid op lange termijn, op een uitstekend risicomodel voor vermogensbeheer en op ondersteuning van de zakelijke belangen van onze aandeelhouders op lange termijn. Het houdt rekening met onze verantwoordelijkheid tegenover onze klanten, onze aandeelhouders, de Belgische samenleving en andere belanghebbenden. Deze benadering wordt ook consequent toegepast op elke dochteronderneming van onze Groep.

Wij willen de bijdragen van alle medewerkers erkennen en billijk belonen. Onze Groep verbindt zich ertoe billijke, genderneutrale en consistente lonen en arbeidsvoorwaarden te bieden aan alle medewerkers, ongeacht hun verantwoordelijkheidsniveau of functie. Het is van cruciaal belang om een competitief en marktaantrekkelijk Global Rewards Program te hebben voor ons voltallige personeel om ons bedrijf, met zijn allen, naar de toekomst te sturen en samen vooruitgang te boeken in onze ambitie om deel te nemen aan de bouw van een groen en digitaal België waarin we willen leven.

4.1. Verloningsevolutie

De verloningsverhouding die de kloof weergeeft tussen de hoogste en de laagste verloning in de onderneming (Proximus N.V.) op voltijdse basis is gelijk aan 27,3 in 2021. Deze ratio wordt gemeten door het hoogste (dat van de CEO) en het laagste totale target verloningspakket (inclusief basisverloning, premies, variabel loon, groepsverzekeringen en voordelen), exclusief werkgeversbijdragen sociale zekerheid, met elkaar te vergelijken.

Gezien de omvang van onze organisatie, waar iedereen een rol speelt maar met zeer verschillende niveaus van strategische verantwoordelijkheid, is een dergelijke verhouding consistent en in overeenstemming met de marktpraktijken².

Onderstaande tabel heeft tot doel de evolutie weer te geven van de gemiddelde verloning op basis van voltijdse equivalenten van de werknemers van de onderneming (andere dan de leden van de Raad van Bestuur en van het Executief Comité) tussen 2017 en 2021.

Gemiddelde verloning van de werknemers van de onderneming over de jaren heen, inclusief de evolutie van jaar tot jaar

	2017	2018	2019	2020	2021
Gemiddelde verloning*	76.973 €	77.786 €	81.802 €	86.677 €	87.400 €
Jaar-tot-jaar evolutie		+1%	+5%	+6%	+1%

* De gemiddelde verloning wordt gemeten door de personeelskosten - zoals gepubliceerd in de Sociale Balans (code 1023) van de Jaarrekening van Proximus NV van het betrokken jaar - te vergelijken met het aantal voltijdse equivalenten werknemers van Proximus NV op de afsluitingsdatum van de periode (exclusief Executief Comité).

4.2. Prestaties van de onderneming

Onderstaande tabel toont de prestaties van de onderneming tussen 2017 en 2021.

Prestaties van de onderneming over de jaren heen, inclusief de evolutie van jaar tot jaar

(in miljoen EUR)	Onderliggende inkomsten		Onderliggende EBITDA	
2021	5.578	+1,8%	1.772	-3,5%
2020	5.479	-3,6%	1.836	-1,8%
2019	5.686	-2,1%	1.870	+0,3%
2018	5.807	+0,5%	1.865	+2,3%
2017	5.778		1.823	

Voor meer info, zie het Proximus Financieel Verslag.

² Volgens de analyse voor 2020 van de jaarverslagen BEL20 en BELMID 2020, gepubliceerd door Willis Towers Watson - op basis van 23 verloningsverslagen die voor 7 april 2021 waren gepubliceerd - bedroeg de mediaan van de openbaar gemaakte verloningsverhouding 26,6.

5. Toepassing van het Verloningsbeleid en stemming over het vorige bezoldigingsverslag

5.1. Toepassing van het Verloningsbeleid en afwijkingen

Proximus verbindt zich ertoe de leden van de Raad van Bestuur, de CEO en de overige leden van het Executief Comité enkel te vergoeden in overeenstemming met het verloningsbeleid zoals hierboven beschreven, goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 21 april 2021.

De Raad van Bestuur kan echter, in uitzonderlijke omstandigheden en op voorstel van het Benoemings- en Bezoldigingscomité, tijdelijk afwijken van het verloningsbeleid. Uitzonderlijke omstandigheden hebben alleen betrekking op situaties waarin de afwijking van het verloningsbeleid noodzakelijk is om de langetermijnbelangen en de levensvatbaarheid van Proximus als geheel te dienen.

Bij het nemen van een besluit over afwijkingen van het verloningsbeleid dient de Raad van Bestuur zich te houden aan de hierboven beschreven besluitvormingsprocedure.

Elke afwijking zal worden gecommuniceerd op de eerste Algemene Vergadering van Aandeelhouders die volgt op de afwijking en zal worden toegelicht in het Bezoldigingsverslag van het betreffende boekjaar.

5.2. Stemming van de aandeelhouders over het vorige bezoldigingsverslag

Het document over het verloningsbeleid, waarin de algemene beginselen worden uiteengezet van het verloningsbeleid van onze onderneming dat van toepassing is op de leden van de Raad van Bestuur en het Executief Comité, is tijdens de Algemene Vergadering van 21 april 2021 voor de eerste keer ter stemming voorgelegd aan onze aandeelhouders.

De aandeelhouders hebben met een zeer ruime meerderheid (97,5%) hun steun en vertrouwen betuigd aan ons verloningsbeleid, wat de keuzes die wij in dit domein voor de toekomst hebben gemaakt, kracht bijzet.

Het Bezoldigingsverslag, dat eveneens op de Algemene Vergadering van 21 april 2021 aan de stemming van onze aandeelhouders werd voorgelegd, werd goedgekeurd met 78,9%. Dit resultaat heeft ons ertoe aangezet in dit verslag nog meer transparantie aan de dag te leggen en nog verder te gaan in de leesbaarheid en de gedetailleerdheid van de bekendgemaakte informatie, want de mening en het vertrouwen van onze aandeelhouders zijn voor ons van groot belang.

Strijdig belang

Een algemene policy met betrekking tot strijdige belangen is van toepassing in het bedrijf. 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.

- Overeenkomstig artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen heeft de Gedelegeerd Bestuurder, de heer Guillaume Boutin, verklaard tijdens de Raad van Bestuur van 25 februari 2021 dat hij een belangenconflict had in verband met het agendapunt over de evaluatie van zijn prestaties voor 2020.
Conform artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen worden de notulen van deze vergadering hieronder opgenomen:

“PRESTATIEJAAR 2020 VAN DE GEDELEGEERD BESTUURDER

Conform artikel 7:96 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen informeert de Gedelegeerd Bestuurder, de heer Guillaume Boutin, de Raad en de externe auditor dat hij een belangenconflict heeft i.v.m. de evaluatie van zijn prestaties voor 2020. De Raad neemt kennis van dit conflict en zal de nodige verklaring opnemen in het jaarverslag van Proximus m.b.t. het jaar 2020.

De Gedelegeerd Bestuurder en de CFO verlaten de vergadering.

EVALUATIE VAN DE PRESTATIES 2020

Op aanbeveling van het Comité beslist de Raad dat het percentage van 150% het best de individuele prestatie van de Gedelegeerd Bestuurder voor het prestatiejaar 2020 weerspiegelt;

en stelt in overeenkomst hiermee:

- *het bedrag van het Kortlopende Stimuleringsplan vast op 265.602 EUR, betaalbaar in 2021;*
- *het bedrag van het Langlopende Stimuleringsplan vast op 203.996 EUR. De variabele verloning op lange termijn zal aan de Gedelegeerd Bestuurder worden toegekend op basis van Prestatiewaarden die op 1 mei 2024 verworven zullen zijn en in mei 2024 zullen worden uitbetaald in de vorm van een brutobonus in cash, afhankelijk van het resultaat van de criteria voor de prestatie op lange termijn.*

Hiermee wordt het belangenconflict afgesloten.”

- Raad van Bestuur van 29 april 2021 – Banx-project
In uitvoering van artikel 7:97, §1 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen zijn beslissingen of verrichtingen ter uitvoering van een beslissing van de Raad van Bestuur van een beursgenoteerde vennootschap die een verbonden partij betreffen, onderworpen aan een bijzondere procedure. Dit is het geval voor de overeenkomst waarbij Proximus een “business inducer” wordt voor de Banx bankdienst powered by Belfius. Dergelijke beslissingen of transacties zijn onderworpen aan een voorafgaand onderzoek door een comité van drie onafhankelijke bestuurders.

In overeenstemming met artikel 7:96 gecombineerd met artikel 7:97 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, hebben de leden van de Raad van Bestuur die de Belgische Staat vertegenwoordigen niet deelgenomen aan de beraadslaging en de beslissing over het onderwerp Banx Project, punt op de agenda van de vergadering van de Raad van Bestuur van 29 april 2021.

In overeenstemming met artikel 7:96 gecombineerd met artikel 7:97 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, zijn de notulen van de vergadering hieronder opgenomen:

“De Raad van Bestuur beslist om:

- na kennis te hebben genomen van het verslag van de onafhankelijke bestuurders, het Banx-project en de creatie van financiële diensten onder de merknaam Proximus, mogelijk gemaakt door Belfius, goed te keuren;

zijn goedkeuring te verlenen aan de inwerkingtreding van de overeenkomst waardoor Proximus een 'business introducer' wordt van een specifieke bankdienst onder de merknaam Proximus, overeenkomstig het in het document van de Raad uiteengezette kader."

Verplichting ingevolge de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven (artikel 27) en de wet van 3 september 2017 betreffende de bekendmaking van niet-financiële informatie (artikel 4)

Mandaten uitgeoefend in ondernemingen waarin Proximus participeert

De mandaten uitgeoefend door leden van het Executief Comité en de personeelsleden van Proximus binnen de vennootschappen, groepen en organismen binnen dewelke Proximus participaties bezit of waartoe het bijdraagt aan de werking, worden onbezoldigd uitgeoefend.

Participaties	Leden op 31/12/2021
PROXIMUS OPAL NV	O. Moumal D. Lybaert
BELGACOM INTERNATIONAL CARRIER SERVICES (BICS) NV	G. Boutin D. Lybaert M. Reid J. Van Acoleyen
TORINO HOLDING CORP.	Dirk Lybaert Mark Reid Kathelijne Winderickx
TELESIGN HOLDING Inc.	Dirk Lybaert Mark Reid Kathelijne Winderickx
TELESIGN CORPORATION	Guillaume Boutin Dirk Lybaert Mark Reid Kathelijne Winderickx
CONNECTIMMO NV	J. Joos S. De Clerck P. Delcoigne K. Vandeweyer
PROXIMUS LUXEMBOURG NV	J. Castele

	J. Degadt V. Licoppe M. Lindemans A-S. Lotgering R. Tilmans C. Van de Weyer K. Van Parys V. Vermeire
TELINDUS-ISIT BV	C. Crous T. Defraïne P. Van Der Perren C. Van de Weyer
PROXIMUS MEDIA HOUSE (PmH) NV	J. Castele
BELGIAN MOBILE ID NV	A-S. Lotgering
PXS RE NV	L. Kervyn de Meerendré O. Moulal
BE-MOBILE NV	M. Lindemans J. Manssens J. Van Acoleyen
CASCADOR BV	D. Lybaert (vaste vertegenwoordiger van Proximus Opal NV.)
PROXIMUS ICT NV (vroeger Proximus SpearIT NV)	O. Crucq M. Lindemans A-S. Lotgering G. Rottier C. Van de Weyer
CLEARMEDIA NV	G. Rottier O. Malherbe S. Huijbrechts C. Van de Weyer
SCARLET BELGIUM NV	J. Castele O. Crucq C. Deltenre G. Goethals G. Kelchtermans F. Michaux K. Vandeweyer
DAVINSI LABS NV	C. Crous P. Van Der Perren C. Van de Weyer
CODIT HOLDING BV	C. Crous P. Van Der Perren C. Van de Weyer
TESSARES NV	W. Bouckenoooghe
CO-STATION NV	K. Cuveele J. Sonck
MOBILE VIKINGS SA	J. Castele G. Goethals D. Van Eynde
MWINGZ BV	D. Lybaert J. Van Acoleyen K. Vandeweyer
iLECO NV	A. Lorette P. Wauters

ADS & DATA NV	B. Vandermeulen
UNIFBER MIDCO SA	G. Standaert C. Schoorman
FIBERKLAAR MIDCO BV	G. Standaert R. Tilmans G. Guévar

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

- Jaarlijkse bezoldiging van Mevrouw Françoise Roels als bestuurder van Proximus Media House NV: 13.000 EUR.
- Jaarlijkse bezoldiging van de heer Philip Taillieu, vertegenwoordiger van Avantix BV, als bestuurder van Be-Mobile NV: 15.000 EUR.

Divers

Bijkantoren

Proximus NV heeft geen bijkantoren.

Gebruik van financiële instrumenten

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

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

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

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

Leden van het College van Commissarissen

Het mandaat van Deloitte Bedrijfsrevisoren BV, Gateway Building, Luchthaven Nationaal 1J, 1930 Zaventem, vertegenwoordigd door de heer Geert Verstraeten en van CDP Petit & Co BV, vertegenwoordigd door de heer Damien Petit, als bedrijfsrevisor van Proximus zal verstrijken op het ogenblik dat de jaarlijkse algemene vergadering wordt gehouden in 2022.

De heer Jan Debucquoy werd benoemd op 1 april 2015. De heer Dominique Guide werd benoemd op 3 februari 2021 ter vervanging van de heer Pierre Rion.

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

Het mandaat van Deloitte Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door de heer Geert Verstraeten en CDP Petit & Co BV vertegenwoordigd door de heer Damien Petit voor het geconsolideerde auditmandaat van Proximus N.V. van publiek recht zal verstrijken op het ogenblik dat de jaarlijkse algemene vergadering wordt gehouden in 2022.

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 van Proximus, dragen we mevrouw Agnès Touraine voor als kandidaat onafhankelijk lid van de Raad van Bestuur, hetgeen een hernieuwing van haar mandaat tot de algemene vergadering van 2026 betekent.

Op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en overeenkomstig artikel 18 van de statuten van Proximus, dragen we mevrouw Catherine Vandenborre voor als kandidaat onafhankelijk lid van de Raad van Bestuur, hetgeen een hernieuwing van haar mandaat tot de algemene vergadering van 2026 betekent.

Benoeming van leden van de Raad van Bestuur, overeenkomstig het voordrachtrecht van de Belgische Staat.

Overeenkomstig de voordracht door de Raad van Bestuur en na aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité, namens de Belgische Staat, overeenkomstig artikel 18, § 3 van de statuten van Proximus, dragen we de heer Stefaan De Clerck voor als kandidaat-lid van de Raad van Bestuur voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2025.

Overeenkomstig de voordracht door de Raad van Bestuur en na aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité, namens de Belgische Staat, overeenkomstig artikel 18, § 3 van de statuten van Proximus, dragen we mevrouw Claire Tillekaerts voor als kandidaat-lid van de Raad van Bestuur voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2026.

Overeenkomstig de voordracht door de Raad van Bestuur en na aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité, namens de Belgische Staat, overeenkomstig artikel 18, § 3 van de statuten van Proximus, dragen we mevrouw Beatrice de Mahieu voor als kandidaat-lid van de Raad van Bestuur voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2026.

Overeenkomstig de voordracht door de Raad van Bestuur en na aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité, namens de Belgische Staat, overeenkomstig artikel 18, § 3 van de statuten van Proximus, dragen we mevrouw Audrey Hanard voor als kandidaat-lid van de Raad van Bestuur voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2026.

Wij stellen voor een college van commissarissen te benoemen bestaande uit Deloitte Bedrijfsrevisoren BV/Réviseurs d'Entreprises SRL, vertegenwoordigd door de heer Koen Neijens en Luc Callaert BV, vertegenwoordigd door de heer Luc Callaert, voor het auditmandaat van Proximus NV, voor een periode van 6 jaar, die verstrijkt op de algemene jaarvergadering van 2028, voor een jaarlijkse auditvergoeding van 293.000 EUR (jaarlijks te indexeren).

Wij stellen voor een college van commissarissen te benoemen bestaande uit Deloitte Bedrijfsrevisoren BV/Réviseurs d'Entreprises SRL, vertegenwoordigd door de heer Koen Neijens en Luc Callaert BV, vertegenwoordigd door de heer Luc Callaert, voor het geconsolideerde auditmandaat van Proximus NV, voor een periode van 3 jaar, die verstrijkt op de algemene jaarvergadering van 2025, voor een jaarlijkse auditvergoeding van 353.000 EUR (jaarlijks te indexeren).

Hoogachtend,

Namens de Raad van Bestuur,

Brussel, 17 februari 2022.



Guillaume Boutin
Gedelegeerd Bestuurder



Stefaan De Cterck
Voorzitter van de Raad van Bestuur