

Jaarverslag Proximus NV van publiek recht

2022

proximus

Jaarverslag van de Raad van Bestuur aan de algemene vergadering van 19 april 2023 met betrekking tot de jaarrekening afgesloten op 31 december 2022 van Proximus NV van publiek recht

Geachte aandeelhouders,

Wij hebben het genoegen u verslag uit te brengen betreffende de verrichtingen van het boekjaar 2022 en u de jaarrekening die op 31 december 2022 werd afgesloten, ter goedkeuring voor te leggen.

De ontwikkeling en de resultaten van Proximus in 2022

Commentaar op de jaarrekening

Balans

De immateriële vast activa zijn met € 469 miljoen toegenomen tot € 2.300 miljoen hoofdzakelijk door het feit dat Proximus NV verschillende nieuwe spectrum licenties heeft verworven, na de veiling in 2022, en ook door goodwill die is ontstaan door de fusie door opslorping met Scarlet. Daarnaast investeerde Proximus verder in IT activa en uitzendrechten. Deze investeringen werden gedeeltelijk gecompenseerd door de afschrijving van de goodwill, ontstaan bij de fusies door opslorping en de normale afschrijvingen.

De materiële vaste activa zijn met € 375 miljoen toegenomen tot € 3.264 miljoen, grotendeels te wijten aan het sterk opvoeren van investeringen in glasvezel en in digitale transformatie, en de vernieuwing en consolidatie van het mobiele netwerk, wat de groei en efficiëntie ambities van Proximus NV ondersteunt.

De deelnemingen in de verbonden ondernemingen en ondernemingen waarmee een deelnemingsverhouding bestaat, zijn met € 270 miljoen toegenomen tot € 2.013 miljoen. Enerzijds heeft Proximus NV een kapitaalsverhoging doorgevoerd in Proximus Opal NV en Fiberklaar Midco, en heeft het nieuwe deelnemingen in Doktr BV, Proximus ADA NV. Anderzijds voltooiden Proximus NV en Scarlet een fusie door opslorping.

De voorraden en bestellingen in uitvoering zijn met € 50 miljoen toegenomen tot € 167 miljoen. De vorderingen op ten hoogste één jaar daalden met € 293 miljoen toe tot € 409 miljoen. Hoofdzakelijk te wijten aan een intragroepslening die in 2022 verviel, een daling van vorderingen m.b.t belastingen, alsook aan het innen van 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.

De investeringen daalden met € 121 miljoen tot € 142 miljoen, voornamelijk als gevolg van de herwaardering van eigen aandelen.

De liquide middelen stegen met € 35 miljoen tot € 189 miljoen.

Het eigen vermogen daalde met € 58 miljoen tot € 1.565 miljoen, voornamelijk omdat het netto resultaat lager is dan de winsttoewijzing.

De voorzieningen voor risico's en kosten daalden met € 104 miljoen tot € 505 miljoen, voornamelijk te wijten aan de stijging van de discontovoet en de uitgaande betalingen, die een invloed hadden op de voorzieningen voor voordelen werknemers na uitdiensttreding.

De schulden op meer dan 1 jaar stegen met € 470 miljoen tot € 3.349 miljoen als gevolg van nieuwe spectrum licenties die Proximus NV bekwam na de veiling in 2022, en een overboeking naar de schulden op minder dan 1 jaar, van een lening van € 100 miljoen die in 2023 vervalt.

De schulden op minder dan 1 jaar stegen met € 481 miljoen tot € 3.043 miljoen, voornamelijk te wijten aan de overboeking van de schulden op meer dan een jaar voor een lening van € 100 miljoen die in 2023 vervalt, alsook het meer gebruik maken van het commercial paper-programma en hogere handelsschulden.

Op 31 december 2022 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 2021, zijn de bedrijfsopbrengsten in 2022 gestegen van € 4.252 miljoen naar € 4.353 miljoen, hoofdzakelijk te wijten aan een stijging van geproduceerd vast activa, andere bedrijfsopbrengsten en de niet-recurrente bedrijfsopbrengsten.. De omzet steeg met € 14 miljoen.

De bedrijfskosten stegen met € 75 miljoen tot € 4.046 miljoen, voornamelijk als gevolg van de toename van de handelsgoederen, de diverse goederen en diensten, de personeelskosten en van de niet-recurrente bedrijfskosten.

Het bedrijfsresultaat voor 2022 stemt overeen met een winst van € 307 miljoen, tegenover een winst van € 281 miljoen in 2021.

De financiële opbrengsten stegen met € 92 miljoen tot € 368 miljoen, voornamelijk als gevolg van de meer ontvangen dividenden in 2022.

De financiële lasten stegen met € 145 miljoen tot € 207 miljoen als gevolg van de herwaardering van eigen aandelen, wat leidde tot een verlies van € 124 miljoen in 2022 tegenover een winst van € 14 miljoen in 2021.

De winst voor belastingen in 2022 bedroeg € 468 miljoen (tegenover € 494 miljoen in 2021).

De vennootschapsbelasting daalde met € 1 miljoen tot € 116 miljoen als gevolg van een lager resultaat voor belastingen.

Als gevolg hiervan bedroeg de winst van het jaar voor winstverdeling € 353 miljoen in 2022 ten opzichte van € 378 miljoen in 2021.

Bestemming van de winst

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

2022

Te bestemmen winst van het boekjaar	+	352.981.697	EUR
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	+	253.549.223	EUR
Te bestemmen winst	=	606.530.920	EUR
Onttrekking aan het eigen vermogen	+	123.084.705	EUR
Toevoeging aan het eigen vermogen	-	1.755.954	EUR
Uit te keren winst (vergoeding van het kapitaal)	-	387.008.570	EUR
Andere rechthebbenden (personeel)	-	23.390.219	EUR
Over te dragen winst	=	317.460.884	EUR

Op 9 december 2022 werd een interimdividend van € 161,2 miljoen uitgekeerd.

Rechten en verplichtingen buiten balans

Proximus heeft het recht op uitgifte van Commercial Papers voor een totaal van € 1.000 miljoen, waarvan € 478 miljoen was uitgegeven eind 2022 en het recht op uitgifte van Euro Medium Term Notes voor een totaal van € 3.500 miljoen, waarvan € 2.350 miljoen was uitgegeven eind 2022. Op 26 oktober 2020 heeft Proximus een nieuw Sustainable Revolving Credit Facility van € 700 miljoen ondertekend voor een periode van drie jaar, met de mogelijkheid om tweemaal met een periode van één jaar te verlengen. Per 31 december 2022 was er geen uitstaand saldo in het kader van deze Faciliteit.

Risicobeheersverslag

De Groep hanteert een risicofilosofie die erop gericht is de waarde voor onze stakeholders te maximaliseren door risico en verloning gericht op elkaar af te stemmen. 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 financiële en ESG-risico's (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 de Proximus Groep 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 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 aankomende risico's in te schatten en risicobeperkingsstrategieën te ontwikkelen in lijn met de risicotolerantie van de Proximus Groep. 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 deskresearch, enquêtes onder het management en experts, en valideringsworkshops. Het eruit voortvloeiende rapport over de belangrijkste risico's en onzekerheden wordt dan geëvalueerd door de Leadership Squad, de CEO en het Audit- en Toezichtscomit e. 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
- Inflatie
- Competitieve marktdynamiek
- Talent aantrekken en behouden, nieuwe manieren van werken en betrokkenheid
- Evolutie van het businessmodel en de servicing

Inkomsten genereren uit investeringen in fiber

De voorbije jaren is Proximus gestart met de ontplooiing van een open, niet-discriminerend en performant fibernetwerk voor residentiële en bedrijfsklanten. 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, kan niet worden uitgesloten dat een deel van onze initiatieven niet de verwachte voordelen oplevert of leidt tot lagere inkomsten of rentabiliteit dan voorzien.

Gezien de superioriteit van fibertechnologie en de lagere exploitatiekosten geldt dat hoe groter de voetafdruk is, des te beter de businessperspectieven voor Proximus zijn. In samenwerking met partners streeft Proximus ernaar om tegen 2032 in 95% van België fiber uit te rollen met het oog op:

- De ondersteuning van huidige en toekomstige connectiviteitsbehoeften van klanten
- Het behoud en de groei van de huidige marktaandelen voor residentiële en bedrijfsklanten en een verhoging van de ARPU
- Het aantrekken van nieuwe opportuniteiten op de wholesalemarkt
- 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 wordt onderschreven door onze stakeholders en door de markt en is in lijn met de netwerkstrategieën die in de meeste landen worden toegepast.

We lopen echter risico's om onze investeringen op korte termijn te rentabiliseren.

In de eerste plaats is er een operationeel risico in verband met een vlotte migratie van Proximus- en OLO-klanten naar fiber, waarbij een optimale klantenervaring moet worden gegarandeerd om churn door migratie te vermijden. Het management van Proximus volgt de klanteninspanning m.b.t. de fibermigratie en de klantenervaring m.b.t. fiber op de voet en neemt corrigerende maatregelen, onder meer via speciale agile Fiber Migration- en In-Home Experience-teams.

Ten tweede zou de druk op de marktprijzen prijsdifferentiatie en upselling kunnen bemoeilijken (zie hieronder 'Competitieve marktdynamiek').

Ten derde is het zo dat, hoewel Proximus vandaag de enige speler is die FTTH op grote schaal uitrolt in België, de concurrentie en nutsbedrijven (bv. Fluvius) plannen hebben om concurrerende FTTH-netwerken uit te rollen. Dit kan de winstgevendheid van de investeringen van Proximus verminderen, de wholesaleprijzen op de markt doen dalen en een impact hebben op de retailprijzen van Proximus voor fiberproducten.

Buiten de stadscentra lopen de aanlegkosten snel op, waardoor het dupliceren van fiber netwerken een economische uitdaging wordt. Proximus heeft 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 als eerste fibertechnologie op de markt te brengen. 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.

Ten vierde kan het opschalen van het aantal fiberactiveringen en de uitrol een uitdaging vormen door een krappe arbeidsmarkt. Indien niet het juiste talent gevonden wordt om onze uitrolcapaciteit op te schalen, kan dat leiden tot vertragingen bij de uitrol en de activering, wat op zijn beurt een impact kan hebben op de timing om de opbrengsten te genieten en op de kosten van de uitrol. Proximus en zijn partners nemen verschillende maatregelen om dit risico te beperken: overheveling van personeel van koper naar fiber, capaciteitsuitbreiding via outsourcingpartners en door bijscholing van onze huidige medewerkers, structurele vermindering van de werklust via zelfinstallatie en afvlakking van de seizoenschommelingen via proactieve migraties.

De inflatie heeft ook een impact op de fiberbusinesscase, maar dit risico wordt besproken in de volgende uitdaging.

Inflatie

Met een ongeziene sociaal-economische context en inflatiecijfers die sinds decennia niet meer zijn voorgekomen, moeten de stijgende kosten van Proximus worden gecompenseerd door sterke commerciële resultaten, prijsverhogingen en efficiëntiewinsten.

Het unieke Belgische systeem van automatische loonindexering om de koopkracht van de werknemers te beschermen en de verplichting van Proximus om te indexeren zodra de spilindex wordt overschreden, hebben geleid tot vijf loonindexeringen van 2% in 2022.

Proximus gaat de gevolgen van de inflatie tegen via prijsindexeringen en kostenbesparingsprogramma's.

Langdurige relaties met leveranciers, bescherming van contracten, geavanceerde orders en multisourcing maken het mogelijk de druk van de inflatie onder controle te houden. De blootstelling aan stijgende energiekosten voor 2022 bleef vrij beperkt en voor 2023 ligt de prijs voor meer dan 90% van de energiebehoeften al vast.

Proximus heeft zich ertoe verbonden een ambitieus kostenbesparingsprogramma van meer dan € 400 miljoen bruto door te voeren en zoekt naar manieren om de besparingen uit te breiden en te versnellen zonder negatieve gevolgen of zelfs met positieve gevolgen voor de klantenervaring, bijvoorbeeld door digitale adoptie. Niet in staat zijn bijkomende kostenefficiënties te realiseren zou ten koste gaan van de winstgevendheid.

Als de merkkracht van Proximus niet sterk genoeg zou zijn, dan zou het onvermogen om een deel van de kostenstijging door gerichte prijsverhogingen te compenseren op de marges drukken. Sterke commerciële resultaten in 2022 en een stijgende NPS, die naar verwachting verder zal verbeteren door het succes van fiber, zijn geruststellende tekenen voor ons toekomstig prijszettingsvermogen.

Het economische klimaat zou verder kunnen verslechteren, wat zou kunnen leiden tot dalende uitgaven van de klanten op zowel de residentiële als de bedrijvenmarkt, en tot hogere oninbare vorderingen. De evolutie op het vlak van churn en oninbare vorderingen wordt door het management van zeer nabij gevolgd; tot dusver zijn geen zorgwekkende ontwikkelingen vastgesteld. Ondertussen worden betalingsfaciliteiten aangeboden aan klanten die het moeilijk hebben.

Competitieve marktdynamiek

De Belgische markt is een evoluerende markt met een veranderende concurrentiedynamiek die de marktwaarde in de toekomst zou kunnen beïnvloeden. Proximus heeft in het verleden bewezen dat het zich kan aanpassen aan veranderende marktomstandigheden. Als Proximus er niet zou in slagen zich voortdurend aan te passen en de gevolgen van een veranderende marktstructuur en prijsdynamiek te beperken, kan dit een aanzienlijke impact hebben op zijn ebitda op de thuismarkten. Voor Proximus is het van cruciaal belang dat het zijn merksterkte en het daaruit voortvloeiende vermogen om de prijzen te indexeren ter compensatie van kostenstijgingen, kan handhaven en dat het zijn investeringen kan rentabiliseren.

De omzet van Proximus uit connectiviteit in België loopt gevaar door de verhoogde concurrentie, vooral in Wallonië en Brussel, waar Proximus een groot marktaandeel heeft. Orange Belgium heeft een overeenkomst ondertekend om een meerderheidsbelang in VOO te verwerven, als onderdeel van zijn convergentiestrategie en groeiambitie. Synergieën worden onder meer verwacht van de overdracht van de MVNO-activiteiten van VOO naar het netwerk van Orange Belgium. Het bundelen van de competenties van de ondernemingen en de steun van de Orange-groep zullen naar verwachting een impact hebben op de marktdynamiek. Na een vooronderzoek heeft de Europese Commissie in juli 2022 een diepgaand onderzoek ingesteld om de voorgenomen overname te beoordelen. Telenet en Orange hebben twee commerciële wholesale overeenkomsten ondertekend, die toegang bieden tot elkaars HFC- en FTTH-netwerken voor een periode van 15 jaar, wat leidt tot meer convergente concurrentie in het hele land.

Na de spectrumveiling, waarbij de voorwaarden gunstig waren voor een nieuwkomer, bundelden CityMesh en DIGI hun krachten om spectrum te verwerven en een joint venture op te richten voor het netwerkbedrijf waarmee ze zich respectievelijk tot bedrijven en particulieren kunnen richten. DIGI kondigde aan dat het vermoedelijk in 2024 commercieel van start zal gaan. Indien Telenet een wholesaleovereenkomst zou sluiten met DIGI/CityMesh, zou dit DIGI/CityMesh sneller toegang bieden tot de markt, ten nadele van het gedeelde netwerk van Proximus en Orange. DIGI zou de prijzen mogelijk kunnen verlagen en druk leggen op het prijsmodel van Proximus.

Om zijn positie op het vaste netwerk te versterken, rolt Proximus massaal fiber uit, zowel standalone als via partners. Deze technologie, die superieur is aan kabel, zal helpen om het risico van klantenverloop en prijsverstoringen te verminderen en het prijszettingsvermogen te handhaven. Proximus heeft ook consequent zijn multiplayaanbod verbeterd en de klantenervaring en klantenservice structureel verbeterd, wat zich vertaalt in een aanzienlijke stijging van de NPS en een daling van de churn.

Door onderdelen van de mobiele netwerkinfrastructuur met Orange te delen, profiteert Proximus van efficiëntere netwerkoperaties en wordt de duurzaamheid van investeringen in nieuwe netwerktechnologieën gewaarborgd. Proximus streeft naar 100% 5G-dekking tegen 2025. Proximus wil zijn klanten de beste mobiele ervaring bieden en heeft daarom de volledige controle over zijn corenetwerk en spectrum behouden. Proximus is erin geslaagd om tijdens de spectrumveilingen in 2022 meer spectrum, in alle banden, te verwerven dan andere mobiele spelers. Deze slagkracht vermindert het churn- en prijsrisico voor Proximus omdat het Proximus in staat stelt zich te onderscheiden en voor de komende 20 jaar een superieure mobiele ervaring te garanderen.

Naast het feit dat Proximus zowel voor vast als mobiel marktleider is, draagt de multibrand-strategie bij tot het beperken van de risico's. Scarlet en Mobile Vikings hebben een zeer sterke NPS respectievelijk op de vaste en de mobiele markt en een convergent aanbod dat dat van het merk Proximus aanvult. Scarlet richt zich op het prijsbewuste segment en Mobile Vikings biedt jonge (en zich jong voelende), digitaal onderlegde klanten aantrekkelijk geprijsde mobiele telefonie en internet.

Om tegen 2025 de doelstelling van 100% 5G-dekking van de bevolking te halen, moet Proximus de vervanging van 4.500 radiotoegangsnetwerken (Radio Access Networks - RAN) versnellen met inachtneming van de kwaliteitsnormen. Naast onverwachte extra kosten voor het onderhoud van het klassieke netwerk en de modernisering ervan om aan de vraag naar meer capaciteit te voldoen, zouden aanzienlijke vertragingen de mobiele leiderspositie van Proximus kunnen verzwakken. Proximus volgt de vorderingen met zijn partners en leveranciers op de voet.

Op de thuismarkten voor B2B wil CityMesh, als onderdeel van het Europese IT-bedrijf Cegeka, zijn netwerkactiva rentabiliseren. In 2021 nam CityMesh het IoT-netwerk van Engie over en in 2022 verwierf het mobiel spectrum via de bovengenoemde joint venture met DIGI. Ook NRB heeft tijdens de veilingen van 2022 mobiel spectrum binnengehaald. Dit maakt het nu al complexe ICT-concurrentielandschap nog ingewikkelder en kan een impact hebben op de sterke telecompositie en groeivoorzichten inzake ICT van Proximus. Het mitigatieplan van Proximus is opgebouwd rond convergente ICT-oplossingen en waardevoorstellen, mobiel leiderschap en een gedifferentieerd aanbod rond het Mobile Private Network.

De oorzaken van deze risico's liggen grotendeels buiten de controle van Proximus, en de risicobeperkende maatregelen zijn 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.

Talent aantrekken en behouden, nieuwe manieren van werken en betrokkenheid

Verschillende domeinen binnen de organisatie kunnen een impact hebben op het vermogen van de Proximus Groep om zijn strategische doelstellingen uit te voeren en diensten en producten te leveren aan zijn klanten: 1) talent, 2) de wendbaarheid van de organisatie, 3) de betrokkenheid van de medewerkers.

Als Proximus er niet in slaagt getalenteerde arbeidskrachten aan te werven, duurzaam tewerk te stellen en actief te betrekken, kan dit een invloed hebben op zijn concurrentievermogen en het moeilijker maken om zijn strategische doelstellingen te verwezenlijken. De Belgische arbeidsmarkt staat momenteel onder druk, met een historisch laag werkloosheidspercentage, vooral in Vlaanderen, waar de strijd om talent heviger is dan ooit en het moeilijk is om een breed scala aan profielen aan te trekken.

Om het risico op een tekort aan talent te beperken, zet Proximus in op opleidingsprogramma's en interne mobiliteit. We investeren volop om onze medewerkers de kans te geven zich voortdurend bij te scholen en te ontwikkelen, met name in het digitale domein, op het gebied van fiber en inzake nieuwe manieren van werken (agile). We doen dit om ervoor te zorgen dat we de juiste vaardigheden in huis hebben om de digitale economie en de maatschappij van de toekomst vorm te geven, om de transformatie van de organisatie te ondersteunen en om de inzetbaarheid van onze medewerkers te garanderen. Zo hebben we een aanpak op maat opgezet met programma's en campagnes voor alle medewerkers om bewustwording en begrip te creëren voor de impact van de digitale transformatie, de digitale slagkracht te vergroten en de adoptie van de agile manier van werken te bevorderen. We bieden ook uitdagende en ambitieuze opleidingstrajecten voor bijscholing in domeinen die kritiek zijn voor de medewerkers om relevant te blijven in hun job.

Dankzij onze focus op interne mobiliteit zijn 1324 medewerkers in 2022 intern van job veranderd. Door het toenemende belang van onze internationale activiteiten kunnen we nu ook internationale mogelijkheden bieden.

Naast opleidingsprogramma's en interne mobiliteit investeren we in ons imago als topwerkgever, zoals blijkt uit onze 'Think possible with us'-campagne in 2022 en gerichte campagnes, met name voor fiberjobs. In 2022

werd er ook van start gegaan met een employee referral programma. Ons nieuw opgerichte filiaal Proximus Ada helpt ons onze talentenpool voor data science/AI en cybersecurity uit te breiden. We maken ook gebruik van onze sterke banden met externe partners om de vaardigheden te verwerven die we nodig hebben en nieuwe sourcingpools te ontwikkelen, bijvoorbeeld via directe sourcing van freelancers.

Als onze organisatie niet voldoende wendbaar is, zou dat de concurrentiekracht van Proximus kunnen aantasten. Naast onze voortdurende focus op change management, ondersteunen we de agile transformatie en de adoptie van de agile manier van werken door middel van specifieke opleidingen, grondige interne communicatie en de dagelijkse ondersteuning van agile coaches en scrum masters.

Om de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten, stimuleert onze Think possible-bedrijfscultuur empowerment en klantgerichtheid, terwijl we streven naar een gezond evenwicht tussen werk en privé. We bieden onze medewerkers ook een samenhangend geheel van gebruiksvriendelijke en veilige digitale tools die op elk toestel kunnen worden gebruikt, samen met aangepast change management, wat meer flexibiliteit en hybride manieren van werken toelaat. Beleidslijnen en initiatieven op het gebied van diversiteit, gelijkheid en inclusie dragen verder bij tot het welzijn van de medewerkers en een gevoel van verbondenheid (zie 'Sociaal verslag' p 160).

Evolutie van het businessmodel en de servicing

De financiële prestaties van Proximus op de thuismarkten kunnen de impact ondervinden van disruptieve technologieën en nieuwe bedrijfsmodellen. Als Proximus zich niet snel en voldoende kan aanpassen, kan dit gevolgen hebben voor de marktaandelen en de winstgevendheid.

Het businessmodel van Proximus werd en zal nog worden beïnvloed door marktversturende technologieën zoals OTT-diensten (over-the-topdiensten), softwaregedefinieerde netwerken, artificiële intelligentie, kwantumcomputers, enz. Dankzij onze investeringen in het beste gigabitnetwerk met fiber en 5G, onze innovaties met lokale partners en wereldleiders, onze IT-transformatie om ons te ontdoen van verouderde technologie, onze digitale transformatie en ons agile bedrijfsmodel kunnen we adequaat en tijdig reageren.

Proximus blijft ook de capaciteit ontwikkelen om businessklanten te ondersteunen bij hun digitale transformatie, onder meer via proactieve migraties naar oplossingen van de volgende generatie. (=> zie hoofdstuk 'Strategie' p. 13 voor meer informatie).

Daarnaast genereren we nieuwe omzetstromen in digitale diensten en ICT op de thuismarkten en in andere geografische regio's via BICS en Telesign in de softwaresector, waarbij we kansen grijpen die ontstaan door ingrijpende technologische veranderingen.

Naast onze eigen klantendialoog, onderzoek en enquêtes nemen we actief deel aan sectorale initiatieven op nationaal en internationaal niveau om bij te blijven met de laatste innovaties.

Ter aanvulling van de diepgaande IT-transformatie om structurele problemen aan te pakken, stellen ons agile bedrijfsmodel, onze design thinking methodologieën en de digitale transformatie ons in staat om snel te reageren en aantrekkelijke functies die de klantervaring verbeteren te testen, te leren gebruiken en op te schalen.

Milieurisico's en klimaatverandering

De klimaatverandering is voor bedrijven een belangrijk thema geworden door het groeiende bewustzijn rond de opwarming van de aarde.

De divisie Group Corporate Affairs, die verantwoordelijk is voor Legal, Regulatory, Public Affairs, Internal Audit & Risk Management, Compliance, Group Communications, Reputation & Sustainability en Security Governance & Investigations, volgt de evolutie van regionale, nationale, Europese en wereldwijde klimaatrichtlijnen, -voorschriften, -normen en -wetten op de voet.

In 2022 is Proximus begonnen met de structurele integratie van het klimaatrisico in de ERM-processen (Enterprise Risk Management) en de uitvoering van een afzonderlijk klimaatrisicoproces in de jaren zonder ERM-oefening.

Proximus heeft een duidelijke strategie om de CO₂-uitstoot te verminderen en heeft een wetenschappelijk gevalideerd actieplan opgesteld op basis van de nieuwe net zero-norm van het Science Based Targets initiative om tegen 2040 net zero uitstoot van broeikasgassen te bereiken.

Hoewel acties om de klimaatverandering te beperken essentieel zijn, moet Proximus ook maatregelen nemen om zich aan te passen aan de huidige en toekomstige klimaatveranderingen. Inzicht in en (financiële) beoordeling van onze risico's met betrekking tot de klimaatverandering en potentiële kwetsbaarheden zijn essentieel om de verstoring van ons netwerk en onze klanten te voorkomen. Tegelijk is het een goede gelegenheid om na te denken over de manier waarop we de samenleving en onze klanten meer waarde kunnen bieden. Beide aspecten zijn belangrijk wanneer we informatie verstrekken over onze algemene bedrijfsstrategie.

We hebben beide types risico's en kansen van de klimaatverandering voor onze activiteiten onderzocht: de fysieke risico's en kansen en de risico's en kansen die voortvloeien uit de transitie naar een koolstofarme economie. Ze werden geanalyseerd voor drie toekomstige klimaatscenario's die uitgaan van drie verschillende temperatuurtrajecten: divergent net zero (+1,5°C), vertraagde transitie (+1,8°C) en huidig beleid (+3°C). De risico's en kansen werden bovendien geanalyseerd voor drie tijdshorizonten: korte termijn (0-3 jaar), middellange termijn (3-10 jaar) en lange termijn (10-25 jaar) overeenkomstig de aanbevelingen van de TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). De schalen die bij de risicobeoordeling werden gebruikt om de omvang van de impact aan te duiden, varieerden van 'laag' voor een impact met een waarde van minder dan € 100.000 tot 'zeer hoog' voor een impact van meer dan € 12,5 miljoen.

In de context van de risico's van de klimaatverandering wordt de standaardmethode voor risicobeheer van Proximus toegepast met de inbreng van relevante stakeholders uit de domeinen Technical, Tax, Legal, Regulatory, HR, Procurement, Strategy, Business Operations en Facilities.

Het risicobeoordelingsproces is in overeenstemming met dat van de internationale normen:

- Na vaststelling van de context en de risicocriteria identificeren we de risico's via een combinatie van onafhankelijk onderzoek en gezamenlijke workshops. Dit leidt tot een korte lijst met toepasselijke, geprioriteerde risico's.
- In de tweede fase worden de oorzaken 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 Tabel. Dit is een matrix die ontworpen is om de impact van een gebeurtenis op de onderneming te beoordelen.

Hij definieert categorieën in monetaire waarde en beoordeelt de monetaire waarde van de gevolgen voor de werking en de reputatie. Alle risico's worden gekwantificeerd en krijgen een kwalitatieve beoordeling. Vervolgens worden ze gedocumenteerd in het risicoregister.

- Ten slotte worden alle geprioriteerde risico's toegewezen aan een risico-eigenaar, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van actieplannen, controle en regelmatige evaluatie. Risico's en kansen met een hoge waarschijnlijkheid kunnen uiteindelijk worden opgenomen in ons financieel plan en/of overzicht van financiële risico's en kansen.

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

Oorzaken van het risico	Klimaatgebonden risico	Beleidsambitie	Korte termijn 2022-2025	Middel lange termijn 2025-2035	Lange termijn 2035-2050
Beleidswijzigingen	1. Invoering van een beleid inzake klimaatverandering door de overheid Dit beleid kan leiden tot een prijsverhoging, bijvoorbeeld door een prijskaartje te hangen aan de CO ₂ -uitstoot. Een bijkomende vlaktaks behoort ook tot de mogelijkheden.	1,5°C	Laag	Hoog	Hoog
		1,8°C	Laag	Hoog	Hoog
		3°C	Laag	Laag	Laag
Markt	2. Concurrentie om het schaarse aanbod van groene energie De energieprijzen zijn om geopolitieke redenen enorm gestegen. Het afstappen van fossiele brandstoffen heeft ook een invloed op de energieprijzen van groene energie, aangezien er veel vraag is ernaar.	1,5°C	Gemiddeld	Hoog	Hoog
		1,8°C	Gemiddeld	Hoog	Hoog
		3°C	Laag	Laag	Laag
Markt	3. Verhoogd risico voor outsourcing en de bevoorradingsketen, aangezien die ook blootstaan aan de gevolgen van de klimaatverandering De klimaatverandering is een van de factoren die een impact hebben op de economie. De klimaatverandering kan leiden tot pandemieën, politieke onzekerheid, grondstoffentekorten, ... met gevolgen voor onze partners.	1,5°C	Gemiddeld	Gemiddeld	Hoog
		1,8°C	Laag	Gemiddeld	Hoog
		3°C	Laag	Gemiddeld	Gemiddeld
Reputatie	4. De perceptie van externe stakeholders stemt mogelijk niet overeen met de inspanningen van Proximus Gepercipieerde inactiviteit/inconsistentie van een bedrijf met betrekking tot de klimaatverandering kan leiden tot klantenverloop, gemiste verkoopkansen, een lagere vraag naar producten en diensten, boetes op grond van de regelgeving, ... Voorbeeld: het debat over de uitrol van 5G en de gevolgen voor het klimaat.	1,5°C	Gemiddeld	Hoog	Hoog
		1,8°C	Laag	Gemiddeld	Hoog
		3°C	Laag	Laag	Gemiddeld
Extreme weersomstandigheden	5. Schade aan de infrastructuur Extreme weersomstandigheden zullen vaker en op grotere schaal voorkomen, zelfs in gebieden waarvan we dit niet verwachten. Deze gebeurtenissen zullen zware verstoringen en schade aan IT-systemen en -uitrusting veroorzaken.	1,5°C	Laag	Laag	Laag
		1,8°C	Laag	Gemiddeld	Gemiddeld
		3°C	Laag	Gemiddeld	Hoog

Overzicht van de kansen op korte termijn m.b.t. de klimaatverandering die een wezenlijke financiële impact kunnen hebben:

Ecoslimme producten en diensten	Ontwikkeling van emissiearme goederen en diensten Er is een groeiende belangstelling van de markt voor 'Products-as-a-Service' en producten met een kleinere voetafdruk wat koolstofuitstoot en materiaalgebruik betreft.
EcoSmart producten en diensten	Ontwikkeling van nieuwe producten en diensten door innovatie waarmee klanten hun CO₂-uitstoot kunnen verminderen Oplossingen om andere sectoren koolstofvrij te maken creëren bestaande en nieuwe businessopportuniteiten. Het gebruik van fiber en 5G als enablers voor IoT, big data en cloudoplossingen met het potentieel om de koolstofuitstoot te verminderen, zoals slimme landbouw, slimme gebouwen, energiebesparing, ...
Markten	Groene financiering Nieuwe kansen kunnen ook worden benut door in te tekenen op groene obligaties of groene infrastructuur te financieren (bv. koolstofarme energieproductie, energie-efficiëntie, netwerkconnectiviteit of transportnetwerken).
Reputatie	Aantrekken van talent Talent trekt naar duurzame bedrijven: de meeste jongeren willen werken voor een bedrijf met sterke acties op het gebied van duurzaamheid/ESG.

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

1. Invoering van een beleid inzake klimaatverandering door de overheid

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 2022 hebben we vooruitgang geboekt met de beoordeling van de afstemming op de EU taxonomie en zijn we begonnen met de uitvoering van de aanbevelingen van de Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Deze informatie staat respectievelijk op p. 183 en 186.

De belangrijkste maatregel om dit effect te verzachten is ervoor te zorgen dat ons net zero-actieplan volledig wordt uitgevoerd. Proximus is er trots op dat zijn doelstellingen voor de vermindering van de uitstoot van broeikasgassen op korte en lange termijn zijn gevalideerd door het Science Based Targets initiative (SBTi). Proximus verbindt zich ertoe zijn totale uitstoot van broeikasgassen voor scope 1 en 2 tegen 2030 met 95% te verminderen en de vermindering met ten minste 95% aan te houden tot 2040 (tegenover het basisjaar 2020). Met het oog hierop zal Proximus fossiele brandstoffen uit zijn wagenpark en gebouwen weren en 100% hernieuwbare elektriciteit blijven inkopen. Tegelijk werkt Proximus aan energie-efficiëntie in al zijn technische gebouwen, mobiele en vaste netwerken en datacenters. Proximus verbindt zich er ook toe om zijn totale uitstoot van broeikasgassen voor scope 3 verder te verminderen met 60% tegen 2030 en met 90% tegen 2040 (ten opzichte van het basisjaar 2020). Dit zijn zeer ambitieuze doelstellingen in de wetenschap dat de broeikasgasemissies voor scope 3, die alle onrechtstreekse activiteiten in de hele waardeketen omvatten, vorig jaar 94% van de uitstoot van het bedrijf uitmaakten. Om deze ambitieuze doelstelling waar te maken, richt Proximus zich tot zijn leveranciers om hen aan te moedigen door het SBTi gevalideerde

doelstellingen vast te leggen, over te schakelen op hernieuwbare energie en een decarboniseringstraject door te voeren. De circulaire aanpak van Proximus en de toepassing van circulaire principes, zoals ecodesign, herstelling, renovatie en verlenging van de levenscyclus zullen verder de weg effenen voor de verwezenlijking van zijn net zero-ambitie.

2. Concurrentie om het schaarse aanbod van groene energie

De elektriciteitsprijzen zijn de afgelopen maanden wereldwijd omhooggeschoten als gevolg van geopolitieke factoren. De klimaatverandering is ongetwijfeld ook een van de factoren die de prijs beïnvloeden. Het gedwongen afstappen van fossiele brandstoffen betekent bovendien een lagere waarborg dat de elektriciteit doorlopend wordt geleverd. Proximus heeft zich ertoe verbonden uitsluitend groene elektriciteit te gebruiken en doet dit vandaag al voor 100%. Om het bevoorradingsrisico te beperken, zullen we tegen 2026 meer lokale elektriciteitsbronnen aanboren via investeringen in stroomafnameovereenkomsten en partnerschappen op lange termijn met Belgische wind- en zonnecentrales die aansluiten bij onze verbruikspatronen. We zullen blijven investeren in energie-efficiëntiemaatregelen. Zo zal in de komende vijf jaar het dataverkeer naar verwachting met 400% toenemen, een groei met 35% per jaar, met een hoger energieverbruik tot gevolg. Om het elektriciteitsverbruik ondanks de groeiende vraag op hetzelfde peil te houden, zullen we initiatieven nemen om het netwerk energiezuiniger te maken.

3. Verhoogd risico voor outsourcing en de bevoorradingsketen, aangezien die ook blootstaan aan de gevolgen van de klimaatverandering

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. Wanneer het werkt met leveranciers die mogelijk niet aan zijn behoeften kunnen voldoen of te sterk afhankelijk van enkele specifieke leveranciers, kan dit leiden tot vertraagde of gebrekkige leveringen, omzetverlies, boetes of reputatieschade. Daarom analyseren we tendensen in vraag en aanbod voor producten en diensten en passen we 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. Aangezien het grootste deel van onze resterende koolstofvoetafdruk zich in onze waardeketen bevindt, zullen we nauw blijven samenwerken met onze leveranciers om tegen 2040 onze zero waste-ambitie te realiseren. We zullen hen aanmoedigen om hun koolstofvoetafdruk te verkleinen en zelf duurzamere bevoorradingsketens in gebruik te nemen. We screenen de duurzaamheidsprestaties van onze leveranciers al via de Joint Audit Corporation (JAC) en EcoVadis. We volgen de contractuele aansprakelijkheid van kritieke leveranciers strikt op via een holistische gedragscode voor leveranciers (Supplier Code of Conduct - SCoC) en strikte clausules in Service Level Agreements (SLA's). We kopen duurzaam in: de duurzaamheidscomponent telt voor 20% mee in de aanbestedingen die we uitschrijven. En tot slot verzamelen we intentieverklaringen: we ondertekenen Circulaire Manifesten met belangrijke leveranciers om ervoor te zorgen dat onze leveranciers zich schikken naar onze Science Based Target van 1,5°. Het Manifest dat onze leveranciers ondertekenen is een eerste stap. Via ons Supplier Engagement Program zullen we gedetailleerde verwachtingen en KPI's voor onze leveranciers vastleggen en duidelijke, bindende engagementen opleggen.

4. De perceptie van externe stakeholders stemt mogelijk niet overeen met de inspanningen van Proximus. We volgen de evolutie van onze reputatie regelmatig op via marktonderzoek. In onze bedrijfscommunicatie, reclame en shops en op onze verpakkingen, enz. zetten we onze inspanningen op het gebied van circulariteit en koolstofvermindering in de verf. Duurzaamheid is ook een hoeksteen van ons imago als werkgever. Door interne communicatie maken we van onze medewerkers ambassadeurs. En ten slotte communiceren we ook elk kwartaal met investeerders en analisten over onze vorderingen met betrekking tot de milieu-KPI's.

De hierboven vermelde validering van onze doelstellingen door het Science Based Targets initiative (SBTi), ons intern duurzaamheidsbeleid en het toezicht door de Raad van Bestuur (zie pagina 89) dragen bij tot onze geloofwaardigheid. Dankzij een regelmatige dialoog met de stakeholders kunnen we onze acties en communicatie-inspanningen richten op de thema's die voor onze stakeholders het meest relevant zijn.

Via MyFootprint in onze MyProximus-app zetten we onze residentiële klanten ertoe aan om hun eigen koolstofvoetafdruk op te volgen en te verkleinen. We werken samen met sectorgenoten, overheden, Belgische federaties van ondernemingen (bv. Agoria) en internationale vakverenigingen (bv. ETNO) om aan te zetten tot collectieve actie en de positieve rol van onze sector te onderstrepen doordat we bedrijven en overheden helpen hun ecologische voetafdruk te verkleinen. Sprekende voorbeelden zijn onze oplossingen op het vlak van slimme energie, slimme gebouwen en slimme mobiliteit. Om onze reputatie te beschermen moeten al deze claims i.v.m. de vermindering van de koolstofuitstoot worden gestaafd met geloofwaardige en geverifieerde berekeningsprocedures.

5. Schade aan de infrastructuur

Klimaatverandering is een van de hoofdoorzaken van extreme weersomstandigheden. In de komende jaren zullen extreme weersomstandigheden steeds vaker en op grotere schaal voorkomen. Gebieden die daar normaal niet mee te maken krijgen, zullen de vernietigende gevolgen ervan ondervinden en in gebieden die er wel mee te maken krijgen, zullen de vernietigingen nog zwaarder zijn.

Deze omstandigheden kunnen leiden tot grote verstoringen en schade aan IT-systemen en -apparatuur. Datacenters kunnen zwaar worden getroffen en kritieke infrastructuur kan in gevaar komen. Om te anticiperen en maatregelen te treffen om de infrastructuur van Proximus tegen deze extreme weersomstandigheden te beschermen, maken we gebruik van de inbreng van wetenschappers van bijvoorbeeld het OFDA/CRED (zoals de International Disaster Database - [http:// www.emdat.be](http://www.emdat.be)) en de Universiteit Catholique de Louvain, en voeren we zelf jaarlijks een risicoanalyse uit op basis van scenario's voor de klimaatverandering.

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 cybersecurity, bedrijfscontinuïteit, bevoorradingsketen, en andere risico's, inclusief human resources en reputatie. Afhankelijk van de aard van het risico in kwestie en de activiteit of functie die getroffen wordt, hanteert Proximus een brede waaier van risicobeperkingsstrategieën, inclusief stresstests met ongunstige scenario's, back-up/bedrijfscontinuïteitsplannen, doorlichtingen van de bedrijfsprocessen, en verzekeringen.

De meting en het beheer van de operationele risico's van Proximus berust op de AMA-methodiek (Advanced Measurement Approach). Er werd een vast risicoregister van ongunstige 'wat als'-scenario's ontwikkeld om de stresstests relevant te maken.

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

Toch is het mogelijk dat deze verzekeringspolissen geen vergoeding voorzien wanneer de traditionele uitsluitingen (niet-accidentele gebeurtenissen) van toepassing zijn.

Hierna overlopen we de belangrijkste voorbeelden van operationele risicofactoren:

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

Veerkracht en bedrijfscontinuïteit

Business Continuity Management ontwikkelt zijn capaciteit om versturende gebeurtenissen op te sporen, te voorkomen, tot een minimum te beperken en de gevolgen ervan op te vangen, zodat bedrijfskritische diensten en functies op een aanvaardbaar niveau kunnen worden uitgebaat. De aanpak is in overeenstemming met de normen voor 'good practices' en de Belgische regelgeving inzake telecommunicatie en kritieke infrastructuur. Dit gebeurt via de uitwerking van bedrijfscontinuïteitsplannen op bedrijfsniveau voor bedreigingen zoals stroomonderbrekingen, ransomware-aanvallen of natuurrampen als gevolg van de klimaatverandering. 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. Deze prioriteiten worden beheerd door de overeenkomstige businessunits. De Business Continuity Board is de stuurgroep die de prioriteiten en de reikwijdte bepaalt en het resultaat valideert. Het voorbereidingsniveau wordt elk jaar voorgelegd aan het Audit- en Toezichtscomité.

Beveiliging

De toenemende wereldwijde risico's inzake cyberveiligheid, cyberbedreigingen en meer gesofisticeerde, doelgerichte cybergerelateerde aanvallen vormen een uitdaging 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.

Het cyberbeveiligingsprogramma van Proximus legt sterk de nadruk op Identity & Access Management, voor geprivilegieerde gebruikers, zakelijke gebruikers, partners en leveranciers, op de beveiliging van de kritieke infrastructuur, API's en private en publieke clouds van Proximus, op de bescherming tegen geavanceerde ontwrichtende malware (zoals ransomware) en op de uitbreiding van de monitoring- en detectiemogelijkheden.

Daarnaast investeert Proximus in inlichtingen over bedreigingen en de reactie op veiligheidsincidenten. Proximus beheert 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).

Proximus neemt actief deel aan verschillende sectoroverschrijdende en internationale expertgroepen om op de hoogte te blijven van de laatste bedreigingen. Er wordt samengewerkt in de expertgroepen van GSMA, Europol, Interpol, Belgian Cyber Security Coalition, European Telecom Operators platform (ETIS), Centre for Cyber Security Belgium (CCB), NATO NCIA en FIRST.

Gegevensbescherming en privacy

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.

Proximus startte zijn traject voor GDPR-compliance met een GDPR Readiness Assessment die in 2016 door een extern bedrijf werd uitgevoerd. Sinds deze oefening is Proximus zijn GDPR-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 GDPR, zoals het opmaken van een 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. In het kader van het privacy by design-principe verbetert Proximus voortdurend zijn Privacy Review Process om ervoor te zorgen dat privacyrisico's in een vroeg stadium worden geïdentificeerd en snel worden aangepakt.

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.

Proximus behandelt en documenteert zorgvuldig de klachten die het ontvangt i.v.m. de bescherming van de gegevens van zijn klanten. Deze klachten komen van:

- De betrokken klanten zelf
- Consumentenorganisaties zoals Test Aankoop
- Toezichthouders zoals de Belgische Gegevensbeschermingsautoriteit of de Belgische Ombudsdienst voor Telecommunicatie

Sourcing en bevoorradingsketen

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

Wereldwijde instabiliteit, logistieke verstoringen, de energiecrisis, door het klimaat veroorzaakte natuurrampen, enz. vergroten het risico voor de veerkracht van onze bevoorradingsketen.

Elke inbreuk op de toepasselijke wetgeving of niet-naleving van de internationale normen inzake mensenrechten door onze leveranciers kan leiden tot rechtszaken en een negatieve invloed hebben op de reputatie van Proximus.

We focussen momenteel specifiek op bedrijfscontinuïteit in verband met apparatuur voor thuis en voor bedrijven, netwerkinfrastructuur en bouw (tekort aan chiponderdelen). Energievoorziening en externe arbeidskrachten staan ook bovenaan onze agenda.

Risicobeperking gebeurt via multisourcing, tier 2-beheer, een beter voorraadbeheer (geavanceerde orders, betere prognoses, enz.), de vermindering van de vraag en product en process reengineering. Dankzij een verbeterd Supplier Relationship Management (SRM) beoordelen we voortdurend de risico's samen met de partner-leverancier, waardoor de kwetsbaarheid wordt verminderd en de continuïteit wordt gewaarborgd.

De relatie met belangrijke leveranciers wordt beoordeeld en gedocumenteerd door middel van vergaderingen, waarin de gemeenschappelijke strategieën worden vastgelegd.

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.

Duurzaamheidsprestatie- en risicobeoordelingen en audits worden uitgevoerd door EcoVadis voor nationale directe leveranciers en in het kader van de Joint Audit Corporation (JAC) voor grote internationale leveranciers.

We volgen de contractuele aansprakelijkheid van belangrijke leveranciers strikt op via een gedragscode voor leveranciers en clausules in onze Service Level Agreements.

Dankzij onze actieve monitoring en risicomitigerende acties is de bevoorradingsketen van Proximus in eerdere crises veerkrachtig gebleken en bleven de financiële gevolgen binnen de perken.

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 wat het aandeel van fiber in zijn VDSL-netwerk betreft, met tienduizenden kilometers fiber die de straatkasten verbinden en een massale toename van het aantal kilometers in het toegangsgedeelte van het netwerk.

Door de groeiende 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 2022 kwam het Risk Management & Compliance Committee (RMC) viermaal bijeen. De genomen beslissingen werden gerapporteerd aan de Leadership Squad 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 ze ervoor zorgen dat de risico's binnen de aanvaardbare risico- en compliancerichtlijnen 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 werden duurzaamheidsthema's, waaronder risico's in verband met de klimaatverandering, op de agenda van het Risk Management Committee geplaatst.

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 beleidslijnen
- Betrouwbaarheid en correctheid van de verschafte informatie

De Interne Audit helpt de Proximus Groep 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 Internal Audit Lead heeft een rapporteringslijn naar de Voorzitter van het Auditcomité.

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

Vanaf 2020 werd de Interne Audit van Proximus, in overeenstemming met IIA Standard 1312 - External Quality Assessment, gecertificeerd door het IFACI/IIA.

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, in overeenstemming met de interne en externe normen, systematisch geanalyseerd. 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 de Leadership Squad 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, ...) en 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 waarbinnen we 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, wijzigingen aan deze wetten en reglementen of de wijze waarop ze worden geïnterpreteerd of toegepast kunnen leiden tot schade aan onze reputatie, aansprakelijkheid, boetes en strafbepalingen, 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 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 testen 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 na 31 december 2022 die in de jaarrekening moeten worden weergegeven.

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 Vandendorre, 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 snel. We zijn daar klaar voor, omdat innovatie en onderzoek naar nieuwe technologieën in het DNA van Proximus zitten.

Netwerk

Fiber als enabler van innovatie

Sinds de lancering van het programma 'Fiber voor België' hebben we voortdurend geïnvesteerd in de uitrol van een supersnel fibernetwerk met de nieuwste fibertechnologieën.

De laatste jaren werd enorme technische vooruitgang geboekt op het gebied van kwantumcommunicatie en meer in het bijzonder van kwantumcomputers. Deze nieuwe computers zijn uiterst krachtig, maar creëren ook een 'grote kwetsbaarheid' voor privégegevens. Om te onderzoeken hoe deze bedreigingen kunnen worden ingeperkt, heeft Proximus beslist een laboratorium voor kwantumcommunicatie op te zetten.

In 2022 werden de eerste proof of concepts met Quantum Key Distribution-technologie uitgevoerd om de bruikbaarheid en de grenzen van deze geavanceerde technologie in ons fibernetwerk te testen. Om het Belgische ecosysteem te ondersteunen, zijn we lid van de sectorale adviesraad van het Belgium Quantum Network (BeQuNet), een gezamenlijk onderzoeksproject naar kwantumcommunicatie met Imec, UGent, UHasselt en ULB, waarvoor we ook de fiberinfrastructuur leveren.

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 2022 zijn we doorgegaan met de consolidatie van ons radiotoegangsnetwerk ((Radio Access Network - RAN), die de positieve resultaten in termen van bereik, doorvoercapaciteit en klantenervaring heeft bevestigd.

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. De beste manier om de ontwikkeling van 5G use cases te stimuleren is onze klanten en partners de kans te geven hun projecten live te testen. Op ons speciale 5G-innovatieplatform hebben we met succes diverse 5G use cases ontwikkeld en gedemonstreerd in verschillende domeinen, zoals industriële toepassingen, bouw, entertainment, gezondheidszorg en landbouw.

Na de opening eind 2021 van een eerste 5G-lab met A6K in Wallonië, heeft Proximus in 2022 een Memorandum of Understanding (MoU) ondertekend met Howest voor de creatie van een 5G-lab op de Howest-campus in Kortrijk. In samenwerking met Howest-studenten en onder begeleiding van Proximus-experten zullen bedrijven uit uiteenlopende sectoren er de mogelijkheden van 5G voor hun business kunnen ontdekken en nieuwe toepassingen ontwikkelen.

De mogelijkheden om op het gebied van 5G te innoveren werden uitgebreid met extra 5G-innovatie-incubators en de succesvolle implementatie van technologische enablers zoals network slicing en de reservatie van radio resources voor kritieke toepassingen.

Opladen van elektrische voertuigen

Het project voor het opladen van elektrische voertuigen heeft als doel onze straatkasten om te vormen tot een hybride infrastructuur met laadpalen om de Belgen te helpen bij hun overstap naar elektrische voertuigen, door in dichtbevolkte gebieden meer publieke laadpunten ter beschikking te stellen.

Met fiber brengen we connectiviteit rechtstreeks de woning binnen, waardoor een groot deel van onze straatkasten overbodig wordt. Die bevinden zich doorgaans in dichtbevolkte gebieden waar de toegang tot privélaadpunten voor elektrische voertuigen beperkt is. De eerste laadpunten zijn operationeel in Mechelen en Oudenaarde.

Proximus ADA

Dankzij automatisering, advanced analytics en artificiële intelligentie kunnen we diensten van topkwaliteit aanbieden.

In 2022 lanceerde Proximus Ada, het eerste Belgische **center of excellence dat artificiële intelligentie (AI) en cybersecurity combineert**. Het gaat om twee sleuteldomeinen die de Belgische samenleving kunnen helpen bij de uitdagingen van vandaag en morgen. Het doel is een echt lokaal ecosysteem te ontwikkelen door middel van sterke samenwerkingsverbanden en partnerschappen met universiteiten, hogescholen voor toegepaste wetenschappen, onderzoeksinstituten, verenigingen en overheden.

Intussen hebben we een eerste intern project opgeleverd om de productiviteit van cybersecurityanalisten in het kader van smishing te verbeteren. Deze use cases analyseren door het BIPT gerapporteerde sms'en door gebruik te maken van verschillende AI-capaciteiten, waaronder computervisie, om gevallen van smishing vervolgens automatisch te rapporteren.

Wat de specifieke toepassingen van AI voor de interne behoeften van Proximus betreft, hebben we ook aanzienlijke bedrijfswaarde gecreëerd via een groot aantal use cases. Een voorbeeld hiervan is een tool om in near real time de kwaliteit van fiberinstallaties bij klanten te checken met behulp van computervisie. Momenteel breiden we de analyse uit naar nieuwe controlepunten.

Slimme oplossingen

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.

Data analytics en IoT bewijzen hun waarde binnen onze samenleving op tal van manieren, zoals oplossingen om het energieverbruik te optimaliseren of voor een efficiëntere gezondheidszorg.

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.

Bovendien stapt Proximus, met een hernieuwde focus op innovatie in de gezondheidszorg, de wereld van extended reality binnen door proofs of concept te doen in virtual reality (opleiding) en augmented reality (assistentie op afstand), die enkele mooie getuigenissen van klanten hebben opgeleverd.

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 Digital HQ, Izix en aug.e) 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 2022 hadden we al 220 scholen van een fiberaansluiting voorzien. 16 andere scholen ondertekenden een DSL-contract. Om de scholen klaar te maken voor de toekomst zal de Academic Connect-portfolio worden aangevuld met multigigprofielen waaraan extra diensten zullen worden toegevoegd. Daarnaast lanceren we 'connected teachers', waarbij leerkrachten en andere medewerkers van een Academic Connect-school korting krijgen op hun residentiële pack.

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

Drones

Op het gebied van drones implementeren we de drone als serviceconcept in de Port of Antwerp. Dit doen we in samenwerking met SkeyDrone en DroneMatrix. We bouwen ons partnerschap met Helicus voor de uitvoering van medische BVLOS-dronevluchten verder uit. We zullen ons verder toeleggen op de implementatie van real use cases op het gebied van beeld- en videoverwerking, analytics en edge computing (met de steun en medewerking van Proximus Ada of andere potentiële partners).

Proximus+

Proximus wil een portfolio van digitale diensten uitrollen door middel van partnerschappen met derden in vijf boeiende domeinen binnen een klantgerichte mobiele applicatie, Proximus+ genaamd. Proximus+ wordt de toegangspoort tot alle digitale platformen van Proximus, zoals Pickx, Doktr, Banx, 4411 en Flitsmeister en tot onze e-Press-diensten. Met de hulp van bijkomende partners zullen we nieuwe diensten stimuleren in domeinen zoals MyHome, MyCircle, MyNeighborhood, MyMobility en MyWallet, bovenop de bestaande telecomfuncties van MyProximus.

Daarom lanceren we een hoogwaardige mobiele app-ervaring die dagelijkse relevante interacties bevordert. Een bètaversie van deze app is momenteel beschikbaar voor een beperkt testpubliek van 3.000 gebruikers. In de loop van 2023 zal de app geleidelijk worden opengesteld voor het publiek. De app zal ons helpen onze positionering als topmerk en onze klantentevredenheid (NPS-score) te verstevigen, de budgetten voor digitale reclame en ontwikkeling te verlagen en nieuwe omzetstromen te creëren.

Banx

We hebben Banx, de digitale app voor duurzaam bankieren die in 2021 samen met Belfius werd gelanceerd, verder geoptimaliseerd. In 2022 hebben we het CO2-dashboard verbeterd en Banx verrijkt met nieuwe functionaliteiten zoals Apple Pay-, Fitbit- en Garmin Pay-oplossingen. We hebben nieuwe reward partners zoals Bio-Planet aan boord gehaald.

Doktr

In het domein van de gezondheidszorg hebben we de teleconsultatie-app Doktr verder ontwikkeld, onder meer door een functie toe te voegen waarmee een patiënt ook zijn huisarts kan raadplegen. We hebben het ecosysteem verder ontwikkeld en overeenkomsten ondertekend met Domus Medica, Christelijke Mutualiteit/Mutualité chrétienne (CM/MC) en Solidaris/SocMut om de Doktr-app zo breed mogelijk uit te rollen naar patiënten en zorgverleners. Ook hebben we een partnerschap gesloten met Cohezio voor een pilootproject in de arbeidsgeneeskunde.

Internationale activiteiten

We zijn internationaal actief via BICS en Telesign.

BICS

BICS investeert voortdurend in de verbetering van zijn portfolio van wereldwijde communicatieoplossingen voor zowel telecom-, bedrijfs- als cloudsegmenten. Vandaag spitst BICS zijn research & developmentactiviteiten toe op de levering van 5G-diensten, (e-)SIM- en IoT-technologie, digitale communicatiediensten en een sterk aanbod op het vlak van fraude, beveiliging en analyse. BICS volgt de marktevolutie en de klantenbehoeften op de voet om zijn diensten, functies en algemene productportfolio's te verbeteren.

Telesign

Telesign heeft veel tijd en middelen geïnvesteerd in de opbouw van een research & developmentorganisatie van wereldklasse, die zijn toonaangevende diensten voortdurend verbetert.

Vandaag zijn de inspanningen inzake research & development er vooral op gericht toonaangevende digitale identiteitsoplossingen te ontwikkelen, alle primaire use cases te behandelen, de flexibiliteit van de uitrol te verbeteren en naadloze integratie te bieden voor cloudapplicaties en applicaties ter plaatse. Telesign brengt regelmatig updates voor zijn diensten uit, waarin nieuwe functies worden opgenomen en bestaande functies worden verbeterd.

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 Leadership Squad, dat de Gedelegeerd Bestuurder bijstaat in de uitoefening van zijn bevoegdheden.

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 leidinggevendenden moeten aanhouden.

“Relationship Agreement”

Overeenkomstig artikel 8.7. van de Corporate Governance Code van 2020 heeft Proximus in december 2022 een “Relationship Agreement” gesloten met haar meerderheidsaandeelhouder, de Belgische Staat. Deze overeenkomst, die geen invloed heeft op de onafhankelijkheid van Proximus, noch op de bevoegdheden van haar vennootschapsorganen, heeft tot doel een kader te creëren voor de uitwisseling van informatie, volledig in overeenstemming met de Europese en Belgische financiële wetgeving. Deze Relatieovereenkomst is gepubliceerd op de website van de vennootschap.

Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen

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

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

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

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

De controleomgeving

De organisatie van de interne controle

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

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

Het Audit- en Toezichtscomité vergadert minstens eenmaal per kwartaal.

Ethiek

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

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

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

Reglementen en procedures

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

Op het vlak van de financiële rapportering zijn algemene en meer gedetailleerde boekhoudprincipes, -richtlijnen en -instructies samengebracht in 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 Venootschappen 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 ook geldt 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 Clerck¹	M	71	Voorzitter	2013 – 2025
Guillaume Boutin	M	48	Gedelegeerd bestuurder	2019 - 2024
Karel De Gucht	M	69	Bestuurder	2015 – 2025
Béatrice de Mahieu³	V	50	Bestuurder	2022 - 2026
Martine Durez²	V	72	Bestuurder	1994 – 2022
Audrey Hanard³	V	37	Bestuurder	2022 - 2026
Ibrahim Ouassari	M	44	Bestuurder	2021 - 2025
Isabelle Santens²	V	63	Bestuurder	2013 - 2022
Claire Tillekaerts³	V	66	Bestuurder	2022 - 2026
Paul Van de Perre²	M	70	Bestuurder	1994 - 2022

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

Naam	Gender*	Leeftijd	Functie	Van tot
Pierre Demuelenaere	M	64	Onafhankelijk bestuurder	2011 - 2023
Martin De Prycker	M	68	Onafhankelijk bestuurder	2015 - 2023
Catherine Rutten	V	54	Onafhankelijk bestuurder	2019 – 2023
Joachim Sonne	M	48	Onafhankelijk bestuurder	2019 - 2024
Agnès Touraine⁴	V	68	Onafhankelijk bestuurder	2014 – 2026
Catherine Vandendorre⁴	V	52	Onafhankelijk bestuurder	2014 – 2026
Luc Van den hove	M	63	Onafhankelijk bestuurder	2016 - 2024

(*) V/M: vrouwelijk/mannelijk

1. Bij besluit van de Algemene Vergadering van 20 april 2022 werd het mandaat van de heer Stefaan De Clerck verlengd tot de Algemene Vergadering van 2025
2. De mandaten van mevrouw Martine Durez, mevrouw Isabelle Santens en de heer Paul Van de Perre liepen ten einde op de Algemene Vergadering van 20 april 2022
3. Bij besluit van de Algemene Vergadering van 20 april 2022 werden mevrouw Béatrice de Mahieu, mevrouw Audrey Hanard en mevrouw Claire Tillekaerts benoemd tot de Algemene Vergadering van 2026
4. Bij besluit van de Algemene Vergadering van 20 april 2022 werden de mandaten van mevrouw Agnès Touraine en mevrouw Catherine Vandendorre verlengd tot de Algemene Vergadering van 2026

Activiteitenverslag van de Raad van Bestuur en de Comités

In 2022 werden zeven vergaderingen van de Raad van Bestuur gehouden, vier vergaderingen van het Audit- en Toezichtscomité, vier van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en twee van het Transformatie- en Innovatiecomité.

Naam	RvB (totaal 7 ¹)	ATC (totaal 4)	BBC (totaal 4)	TIC (totaal 2)
Stefaan De Clerck	7/7	4/4	4/4	2/2
Guillaume Boutin	7/7			
Karel De Gucht	7/7	4/4		
Béatrice de Mahieu ³	6/6			1/1
Pierre Demuelenaere	7/7		4/4	
Martin De Prycker	7/7		4/4	2/2
Martine Durez ²	1/1		1/1	
Audrey Hanard ³	3/6			
Ibrahim Ouassari	7/7			2/2
Catherine Rutten	7/7	4/4		
Isabelle Santens ²	1/1			
Joachim Sonne	7/7	4/4		
Claire Tillekaerts ³	4/6		2/2	
Agnès Touraine	6/7			2/2
Catherine Vandenborre	6/7	4/4		
Luc Van den hove	7/7		4/4	2/2
Paul Van de Perre ²	1/1			1/1

RvB: Raad van Bestuur; ATC: Audit- en Toezichtscomité; BBC: Benoemings- en Bezoldigingscomité; TIC: Transformatie- en Innovatiecomité

1 Buitengewone bezoldigde vergaderingen van de Raad op 12 mei 2022 en 27 juni 2022

2 Einde mandaten op 20 april 2022

3 Benoemd op 20 april 2022

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, plus  en vergadering gewijd aan de filialen. Jaarlijks houdt de Raad van Bestuur ook nog 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 winst oogmerk telecommunicatiediensten of -producten levert in België of in gelijk welk land waarin Proximus minstens 5% van haar omzet realiseert;
- geen enkele functie, opdracht of activiteit uit te oefenen voor een rechtstreekse of onrechtstreekse concurrent van Proximus of van 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, Karel De Gucht (vanaf 1 januari 2022), 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, mevrouw Martine Durez (tot 20 april 2022) en mevrouw Claire Tillekaerts (vanaf 28 april 2022).

De leden van het Transformatie- en Innovatiecomité zijn de heren Stefaan De Clerck (Voorzitter), Martin De Prycker, Ibrahim Ouassari (vanaf 1 januari 2022), Luc Van den hove, Paul Van de Perre (tot 20 april 2022), mevrouw Agnès Touraine en mevrouw Béatrice de Mahieu (vanaf 28 april 2022).

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 evalueert minstens om de drie jaar zijn prestaties en interactie met het uitvoerend management. De laatste evaluatie vond eind 2021 plaats samen met externe partner Guberna.

De bestuursleden werden uitgenodigd om een uitgebreide vragenlijst te beantwoorden, gevolgd door een gesprek tussen Guberna en elk individueel bestuurslid. De bestuursleden werd gevraagd naar hun mening over corporate governance bij Proximus, de werking van de Raad van Bestuur en van de comités. Guberna concludeerde in 2022 dat de beoordeling over het algemeen positief was en noemde als belangrijkste sterke punten een evenwichtige samenstelling van de Raad van Bestuur, de hoge kwaliteit van de informatiestroom naar de Raad van Bestuur, een cultuur binnen de Raad van Bestuur die de besluitvorming in het belang van de onderneming stimuleert en een uitstekend leiderschap van de Voorzitter van de Raad van Bestuur. Naar aanleiding van de evaluatie heeft de Raad een actieplan goedgekeurd. Het eerste element is het vergroten van de zichtbaarheid van de Raad op het bestuur van de filialen. Daartoe wordt jaarlijks een speciale Raad aan dit onderwerp gewijd.

Voorts besloot de Raad in de managementrapportage aan de Raad een step-back op te nemen van belangrijke investeringsdossiers, waarbij de business case wordt vergeleken met de behaalde resultaten. De Raad organiseerde voorts een benchmark over de vergoeding van bestuurders en directieleden en organiseerde speciale inwerksessies voor de nieuwe leden na de jaarvergadering van april 2022. Uitgaande van de behoefte aan nieuwe competenties heeft de Raad een competentiedashboard ontwikkeld, rekening houdend met mogelijke lacunes bij het bepalen van profielen voor nieuwe bestuurders.

De niet-uitvoerende bestuurders evalueren regelmatig hun interactie met het uitvoerend management en vergaderen ten minste eenmaal per jaar zonder de CEO. Aan het begin van het jaar leggen de voorzitters van de comités hun jaarverslag voor aan de Raad.

Leadership Squad

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 de Leadership Squad van Proximus zijn, naast de heer Guillaume Boutin, Gedelegeerd Bestuurder, mevrouw Anne-Sophie Lotgering, mevrouw Antonietta Mastroianni, de heren Jim Castelee, Dirk Lybaert, Mark Reid, Geert Standaert, Renaud Tilmans en Jan Van Acoleyen.

Proximus heeft leden van de Leadership Squad van Proximus 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 talenten, 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.

Daarom heeft Proximus een policy inzake Diversiteit en Gelijke Kansen die van toepassing is op alle medewerkers.

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.
- 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 onboardingmodule, 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 leer- en feedbackcultuur, 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:

- Viering van Internationale Vrouwendag op 08/03
- Vieringen georganiseerd tijdens de maand van de diversiteit (mei) via diverse blogposts op het intranet en socialenetwerksites
- Acties in het kader van de Internationale Dag tegen Homofobie, Transfobie en Bifobie op 17 mei
- Oprichting van een werkgroep voor het opstellen van het LGBTQIA+ -/genderbeleid
- Verdere samenwerking met Open@Work voor het uitwerken van een LGBTQIA+ -beleid
- Ondertekening van een memorandum of understanding om ons partnerschap met Open@Work te bevestigen en het werken aan een meer inclusieve werkplek voor ons LGBTQ+ -personeel te onderschrijven.
- Ontwikkeling van een visuele identiteit, branding en intern communicatieplan voor D&I in samenwerking met GCO en een extern bureau
- Deelname aan het project voor de ontwikkeling van de bewustmakingscampagne rond discriminatie in de Proximus-shops (campagne voor tolerantie en respect van het publiek tegenover onze medewerkers)
- Herziening van het opleidingsaanbod en ontwikkeling van een nieuwe module over genderneutrale communicatie
- Analyse van de remuneratiestructuur per niveau

Proximus heeft zich tot doel gesteld om het meest actieve bedrijf te zijn in de promotie van vrouwen in de digitale wereld en heeft zijn doel bereikt om tegen eind 2022 30% vrouwen met een universitair diploma in technische beroepen aan te werven.

In het kader van zijn Collectieve Overeenkomst 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 heeft ook bijkomende initiatieven genomen om zijn visie, strategie en acties inzake diversiteit en inclusie bekend te maken via informatie voor teamvergaderingen van de divisies, online

informatiesessies die aan alle medewerkers zullen worden aangeboden, interne communicaties van de CEO aan alle medewerkers, verschillende sociale media en berichten op de corporate website van Proximus.

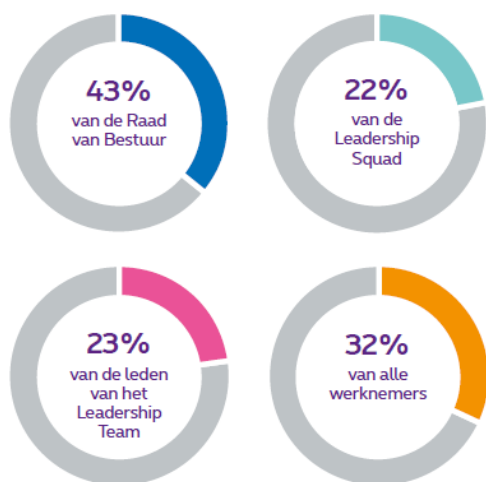
Wij zullen ook blijven communiceren via onze splinternieuwe website over diversiteit & inclusie, die alle informatie, evenementen, vieringen en nog veel meer over diversiteit en inclusie bij Proximus en in bredere zin samenbrengt.

In 2023 zullen we ook een inspirerende interne en externe employerbrandingcampagne lanceren die focust op het vergroten van het bewustzijn van onze relevante strategie en acties en het versterken van de positie van Proximus op het gebied van diversiteit & inclusie.

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 doorheen het jaar. De kern van het #IamRemarkable-initiatief is een 90 minuten durende 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:



De Proximus Groep heeft ook een cultureel zeer divers personeelsbestand met 62 nationaliteiten.

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 zijn medewerkers tijdens hun verschillende levensfasen met elkaar te verzoenen door mogelijkheden te bieden voor interne jobevoluties en ontwikkelingsmogelijkheden, thuiswerken, deeltijds werken, thuisopvang van zieke kinderen, 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 stichtend 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.

We bieden 50+-medewerkers ondersteuning bij hun persoonlijke ontwikkeling. We bieden hun de mogelijkheid om via een persoonlijke vragenlijst hun competenties en aspiraties te evalueren en zich desgewenst op basis van deze resultaten te oriënteren. We informeren onze 55+-medewerkers regelmatig over duurzame inzetbaarheid en de mogelijkheden die ze hebben om hun carriëredoelen te sturen via een geactualiseerde brochure die beschikbaar is op ons intranet

Mensenrechten

Onze superieure ethische bedrijfspraktijken zijn vastgelegd in het beleid inzake 'Diversiteit en Gelijke Kansen', dat in 2022 werd 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 inclusie 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad. 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](#)).

Tenzij anders vermeld worden alle bedragen in dit bezoldigingsverslag 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 2022 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, met uitzondering van zijn mandaat als Voorzitter van de Raad van Bestuur van TeleSign US, overeenkomstig de Amerikaanse marktpraktijken.

	Voorzitter van de Raad van Bestuur	Niet-uitvoerende Bestuurder
Jaarlijkse vaste vergoeding	50.000 €	25.000 €
Zitpenning per vergadering		
Raad van Bestuur	10.000 €	5.000 €
Comité als Voorzitter van de Comité	5.000 €	5.000 €
Comité als lid van de Comité	2.500 €	2.500 €
Vergoeding voor communicatiekosten	4.000 €	2.000 €

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 2022

Het totale bedrag van de verloningen toegekend in 2022 aan alle leden van de Raad van Bestuur, Voorzitter inbegrepen, beloopt 987.723 EUR bruto.

Raad van Bestuur

vergaderingen
7 | aanwezigheidsgraad
93%

Comité Transformatie & Innovatie

vergaderingen
2 | aanwezigheidsgraad
100%

Audit & Compliance Comité

vergaderingen
4 | aanwezigheidsgraad
100%

Benoemings- en Remuneratiecomité

vergaderingen
4 | aanwezigheidsgraad
100%

Het overzicht van de individuele bruto bedragen die in 2022 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 2022

Bestuurders	Jaarlijkse vaste vergoeding	Zitpenningen ¹	Vergoeding ²	TOTAAL 2022
Stefaan De Clerck	50.000 €	110.000 €	6.223 €	166.223 €
Boutin Guillaume	-	-	-	-
Karel De Gucht	25.000 €	45.000 €	2.000 €	72.000 €
Béatrice de Mahieu ⁴	17.361 €	32.500 €	1.389 €	51.250 €
Pierre Demuelenaere	25.000 €	45.000 €	2.000 €	72.000 €
Martin De Prycker	25.000 €	50.000 €	2.000 €	77.000 €
Martine Durez ³	7.639 €	7.500 €	611 €	15.750 €
Audrey Hanard ⁴	17.361 €	15.000 €	1.389 €	33.750 €
Ibrahim Ouassari	25.000 €	40.000 €	2.000 €	67.000 €
Catherine Rutten	25.000 €	45.000 €	2.000 €	72.000 €
Isabelle Santens ³	7.639 €	5.000 €	611 €	13.250 €
Joachim Sonne	25.000 €	45.000 €	2.000 €	72.000 €
Claire Tillekaerts ⁴	17.361 €	25.000 €	1.389 €	43.750 €
Agnès Touraine	25.000 €	35.000 €	2.000 €	62.000 €
Catherine Vandendorre	25.000 €	50.000 €	2.000 €	77.000 €
Luc Van den hove	25.000 €	50.000 €	2.000 €	77.000 €
Paul Van de Perre ³	7.639 €	7.500 €	611 €	15.750 €
TOTAAL	350.000 €	607.500 €	30.223 €	987.723 €

¹ Buitengewone vergaderingen van de Raad van Bestuur van 12 mei 2022 en 27 juni 2022

² 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 2.223 € in 2022.

³ Einde mandaten op 20 april 2022

⁴ Benoemd op 20 april 2022

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.

Verloning toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur over 5 jaar

Totaal 2018	Totaal 2019	Totaal 2020	Totaal 2021	TOTAAL 2022
1.000.499 €	1.243.509 €	1.231.116 €	1.192.366 €	987.723 €
<i>variatie van jaar tot jaar</i>	+24,3%	-1,0%	-3,1%	-17,2%

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 Leadership Squad 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 winstgevend 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 welvend 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 Leadership Squad

3.1. Besluitvormingsproces

Het verloningsprogramma van het Leadership Squad 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 Leadership Squad

Het verloningsbeleid en de verloningspraktijken die van toepassing zijn op het Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 en door het engagement van onze onderneming om bij te dragen tot een inclusief, veilig, duurzaam en welvarend digitaal België. 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 Leadership Squad 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 – uitgevoerd door gespecialiseerde externe consultants – bestaat erin dat de globale verloning voor ieder lid van het Leadership Squad 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 onze onderneming 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 Leadership Squad, 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 Leadership Squad

De verloning van de leden van het Leadership Squad is als volgt samengesteld:



:Het huidige beleid inzake variabele verloning is afgestemd op alle leden van het Leadership Squad, 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 2022)



De CEO en de overige leden van het Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad, 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 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. De stijging van 2021 naar 2022 is het gevolg van de vijf indexen die in 2022 moesten worden toegepast. Proximus volgt immers het indexeringsstelsel van de openbare sector. In de praktijk betekent dit dat zodra de spilindex wordt overschreden, worden de salarissen twee maanden daarna automatisch met 2% verhoogd.

Wat de andere leden van het Leadership Squad betreft, is de stijging van 2021 naar 2022 ook voornamelijk het gevolg van de vijf indexen van 2022, maar ook van de wijzigingen in de samenstelling van het Leadership Squad. In 2021 is een rol gedeeltelijk vacant geweest en in 2021 werd een extra rol op het niveau van het Leadership Squad gecreëerd ter ondersteuning van onze digitale transformatie en ambities. Daarom is in april 2021 een nieuw lid tot het Leadership Squad toegetreten.

Sinds 2022 betaalt TeleSign US een vergoeding van 75.000 USD aan Guillaume Boutin voor zijn mandaat als Voorzitter van de Raad van Bestuur van TeleSign US, zoals het gebruikelijk is in de Verenigde Staten. Op dezelfde manier betaalt TeleSign ook vergoedingen aan een lid van het Leadership Squad sinds 2022 voor zijn mandaat als Voorzitter van een Comité van TeleSign US, ten bedrage van 8.000 USD. Deze vergoedingen zijn niet opgenomen in de in dit document vermelde vaste vergoeding, die gericht is op de vergoedingselementen in verband met Proximus N.V.

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.



De ad interim uitgeoefende functies als CEO of als ander lid van het Leadership Squad 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 Leadership Squad, 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 Leadership Squad, 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.

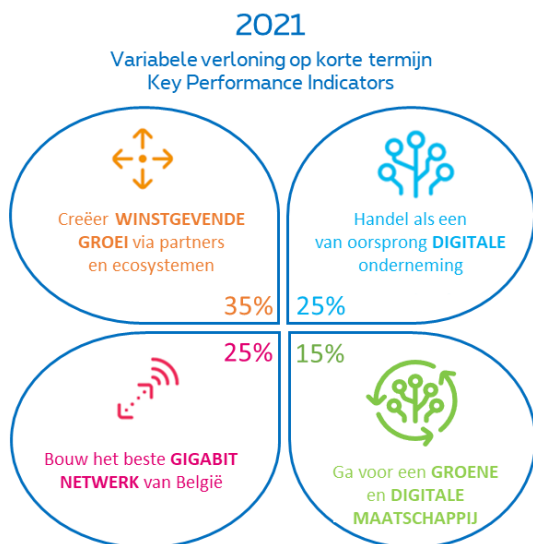
Daarom hebben de Groepsresultaten een grote impact (60%) op de variabele verloning op korte termijn van de leden van het Leadership Squad, bovenop de individuele prestaties (40%), en dit volledig in lijn met de bedrijfswaarden.

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 2022 aan de leden van het Leadership Squad werden uitbetaald en zijn dus gerelateerd aan de resultaten van de KPI's van de Groep voor het prestatiejaar 2021.

Het Remuneratiecomité heeft de volgende reeks KPI's aan de Raad van Bestuur aanbevolen voor het prestatiejaar 2021.






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 laten zien dat onze onderneming wil bijdragen aan een meer groene, circulaire en veilige maatschappij. In het kader van de Groep KPI's voor 2022 zijn specifieke KPI's voor de vermindering van de CO₂-uitstoot toegevoegd. Het gewicht van de ESG-gerelateerde KPI's in het algemene kader van de Groep KPI's neemt van jaar tot jaar toe, 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 2021	KPI type	STI KPI 2021	Gewicht	KPI Definitie
	Financieel	Bedrijf cashflow	20%	Hoeveelheid Cash gegenereerd door de bedrijfsactiviteiten.
	Gemengd	Nettowaarde uit bijkomende klanten/ producten	10%	Geannualiseerde waarde gegenereerd/vernietigd door winst en verlies van klanten in de consumenten- en professionele markten.
	Financieel	Net onrechtstreeks OPEX	5%	Netto indirecte OPEX (Operationele Uitgaven) uitgegeven in het vermelde jaar. Gedefinieerd als de totale OPEX minus een aantal specifieke posten.

Digitale onderneming 	Niet-Financieel	NPS	5%	Net Promoter Score, berekend als het gewogen gemiddelde van de NPS-resultaten per klantsegment.
	Niet-Financieel	Klanten-ervaring	10%	Deze KPI bestaat uit 3 sub-KPI's. Ze hebben enkel betrekking op het merk Proximus, met uitzondering van Scarlet. 1. Klanteninspanningscore Fiber Migration (migratie van koper naar glasvezel). 2. Klanteninspanningscore Support Journeys (Administratief + Technisch bijstand). 3. Contact Centre Volumes (calls, mails, chats): het toenemende volume van digital-first interacties zal naar verwachting de Contact Centre Volumes doen afnemen en een positieve impact hebben op de klantenervaring.
	Niet-Financieel	Digitale onderneming	10%	Deze KPI bestaat uit 3 sub-KPI's: 1. E-share of Sales: digitaliseringsgraad van de verkoopsvolumes. 2. MyProximus Usage: maandelijks aantal gebruikers van de MyProximus App. 3. Pickx Usage: maandelijks aantal gebruikers van Proximus Pickx (App + Web).
Gigabit-Netwerk 	Niet-Financieel	Vezelconstructie	15%	Uitrol van ons nieuwe Fiber-netwerk: incrementeel aantal Fiber Homes Passed gerealiseerd in het waargenomen jaar.
	Niet-Financieel	Vulgraad vezels	5%	Verhouding tussen het Park of Activate Fiber Homes en het Park of Homes Passed die in aanmerking komen voor Fiber Activation.
	Niet-Financieel	5G-uitrol	5%	Totaal aantal actieve 5G-sites.
Groene en Digitale Maatschappij 	Niet-Financieel	Groene en Digitale Maatschappij	5%	Deze KPI bestaat uit 3 sub-KPI's: 1. Geretourneerde apparaten: aantal mobiele en vaste apparaten ingezameld voor renovatie of recycling. 2. Recycled Copper Cables: hoeveelheid out-phased netwerk koperkabels aangeboden voor recycling. 3. Cyber Security Resilience: een maatstaf voor de weerbaarheid van onze onderneming tegen cyberbeveiligingsdreigingen.
	Niet-Financieel	Medewerkers	10%	Het meten van de betrokkenheid, wendbaarheid, empowerment, verantwoordelijkheid en strategische afstemming van onze werknemers ten opzichte van onze onderneming.
		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 werden 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 ("Multiplier") 100% van zijn target. In geval het eindejaarsresultaat beter is dan de eindejaarsdoelstelling, groeit de multiplier lineair tot een maximum van 200% waarboven hij wordt afgetopt, terwijl hij lineair afneemt tot nul in geval het eindejaarsresultaat onder eindejaarsdoelstelling 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 Leadership Squad en worden in het 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 Leadership Squad.

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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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.

ESG-gerelateerde maatstaven maken deel uit van de individuele jaarlijkse doelstellingen, zoals KPI's inzake klimaatverandering (gericht op het verminderen van onze ecologische voetafdruk, die van onze klanten en die van onze leveranciers), een positieve invloed op de (digitale) samenleving, KPI's inzake governance of parameters met een sociale verantwoordelijkheidsdimensie. Ons bedrijf wil permanente bewustwording en klimaatvriendelijk gedrag en beheer aanmoedigen.

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 Leadership Squad 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 Leadership Squad wordt toegekend in functie van de Groepsresultaten (voor 60%) en de evaluatie van de individuele prestaties (voor 40%) door de Raad van Bestuur..

Prestatiejaar 2021	Objectieven van de variabele verloning op korte termijn		gewicht
CEO en andere leden van het Leadership Squad	Groep KPI's	Winstgevende groei	21%
		Digitale onderneming	15%
		Gigabit-Netwerk	15%
		Groene en Digitale Maatschappij	9%
	Persoonlijke objectieven	40%	
	Totale target		100%

Bij het realiseren van 100% van de objectieven, ontvangt de CEO of een ander lid van het Leadership Squad 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 Leadership Squad 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) warranten 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 2022 werd een variabele verloning op korte termijn toegekend aan de CEO voor een totaalbedrag van bruto 276.019 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 prestatie jaren 2017 tot 2019.

De totale variabele verloning op korte termijn die in 2022 effectief wordt toegekend aan de andere leden van het Leadership Squad (prestatiejaar van 2021) bedraagt bruto 1.402.844 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad (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 Leadership Squad 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 Leadership Squad, 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 Leadership Squad, 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 Leadership Squad, 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 en in 2022.

C. Prestatiewaardeplan op lange termijn

Het stimuleringsplan op lange termijn, aangeboden door onze onderneming 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 langetermijnprijs 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 Leadership Squad die hun arbeidsrelatie met onze onderneming zouden beëindigen vóór het einde van deze blokkeringsperiode, zouden de toegekende bedragen verliezen. Deze regel is ook van toepassing indien de onderneming de arbeidsrelatie verbreekt wegens een ernstige reden in hoofde van een lid van het Leadership Squad.

D. Stimuleringsplan op lange termijn - Key Performance Indicators

Om de hoge ESG (Environmental, Social en Governance) ambities van onze Groep ook in onze LTI KPI's tot uiting te laten komen, is sinds 2022 een vierde KPI, specifiek gerelateerd aan ESG zaken, toegevoegd aan de oorspronkelijke. Op die manier willen wij, door ESG-innovatie aan te moedigen, meer aandacht besteden aan onze inspanningen om te evolueren naar een duurzamere maatschappij. Deze ESG-KPI zal in de loop der jaren worden herzien in overeenstemming met onze ESG-zorgen en ons langetermijnengagement om bij te dragen aan de noodzakelijke veranderingen.



Daarom werden in 2022 4 KPI's 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 KPI's: het totale rendement voor de aandeelhouders van Proximus en de vrije cashflow van de Groep



- 2 niet-financiële KPI's: de reputatie-index van Proximus en een ESG (Environmental, Social and Governance) KPI



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. Het gewicht van elke KPI werd herzien met de invoering van de ESG-KPI als 4e KPI. 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 	25% ²	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.
Vrije cashflow van de Groep 	25% ²	De KPI vrije cashflow van de Groep zal de gezonde financiële evolutie over de jaren heen meten. De doelstellingen van de vrije cashflow van de Groep worden door de Raad van Bestuur vastgesteld in overeenstemming met het driejarenplan. Deze KPI wordt jaarlijks gemeten ten opzichte van de gestelde doelstellingen en het jaarresultaat wordt uitgedrukt in een percentage tussen 0 en 175.

² 40% for the Tranche 2020 and the Tranche 2021 – 25% as from the Tranche 2022

<p>Reputatie-index</p> 	<p>25%³</p>	<p>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 de onderneming in de perceptie van relevante externe stakeholders, en vertegenwoordigt waarde creatie op lange termijn voor deze stakeholders. Een extern bedrijf meet de jaarlijkse resultaten die worden uitgedrukt als een percentage tussen 0 en 175.</p>
<p>ESG KPI</p> 	<p>25%</p>	<p>Deze ESG KPI weerspiegelt de hoge ambities van Proximus om te evolueren naar een meer duurzame maatschappij. De KPI dekt momenteel de CO2-emissiereductie voor de hele onderneming, maar er zullen bijkomende ESG-metrieken worden overwogen om de ESG-KPI te verrijken, in overeenstemming met de maatschappelijke ambities, de strategie en de duurzaamheid op lange termijn van Proximus.</p>

Voor de Reputatie-index, de ESG KPI en de Vrije 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 4 bovenvermelde prestatiecriteria. Na deze blokkeringsperiode van 3 jaar worden de Prestatiewaarden verworven en worden deze aan de begunstigden 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. Sinds 2021 verwijst het toegekend bedrag 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. In 2022 werd aan de CEO een variabele verloning op lange termijn toegekend voor een totaalbedrag van bruto 208.073 EUR, die in mei 2025 zal verwerven en daarom vóór mei 2025 niet kan betaald worden.

De totale variabele verloning op lange termijn die effectief werd toegekend aan de leden van het Leadership Squad, andere dan de CEO, bedroeg bruto 1.097.703 EUR in 2021 en 1.154.000 EUR in 2022. De variaties van jaar tot jaar zijn hoofdzakelijk het gevolg van de wijzigingen in de samenstelling van het Leadership Squad.

³ 20% for the Tranche 2020 and the Tranche 2021 – 25% as from the Tranche 2022



De CEO en de andere leden van het Leadership Squad 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 Leadership Squad 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.

$$\text{Formule voor het aanvullend pensioenplan van de andere leden van het Leadership Squad} = N/60 * W - N/45 * \text{ELP}$$

$N = \text{aantal dienstjaren uitgedrukt in maanden en jaren}$
 $W = \text{referentiesalaris} = \text{maandsalaris vermenigvuldigd met 12}$
 $\text{ELP} = \text{geraamd wettelijk pensioen} = \text{het wettelijk pensioenplafond}$

B. Andere groepsverzekeringen

De CEO en de overige leden van het Leadership Squad 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 begunstigden van de CEO of van een ander lid van het Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 14% van zijn vaste verloning.

Voor de overige leden van het Leadership Squad bedroeg de gemiddelde premies die onze onderneming in 2022 voor hun groepsverzekering heeft betaald ongeveer 24% van hun vaste verloning.

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 Leadership Squad zijn voornamelijk het gevolg van de wijzigingen in de samenstelling van het Leadership Squad.



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 Leadership Squad 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.

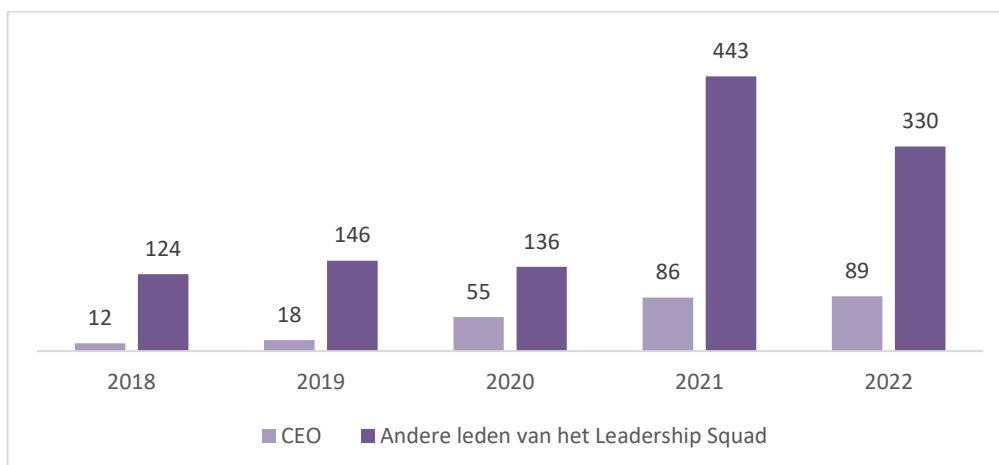
Waar mogelijk wordt onze portfolio van voordelen aangepast en geactualiseerd in lijn met de ambitie van onze onderneming om te handelen voor een groene en digitale maatschappij. Zo is ons mobiliteitsprogramma nu gericht op duidelijke doelstellingen van een groener wagenpark en van een breed aanbod van groene alternatieven voor autogebruik voor onze medewerkers, leden van het Leadership Squad 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 2022 wordt deze ratio geraamd op 14% voor de CEO en op 23% voor de andere leden van het Leadership Squad.

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 Leadership Squad 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 veroedinaen

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

Dit kan bijvoorbeeld nodig zijn in het geval van extra verantwoordelijkheden die een lid van het Leadership Squad uitzonderlijk op zich neemt wanneer een functie in het Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad

Onze onderneming en de overige leden van het Leadership Squad 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 Leadership Squad, 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 remuneratie op korte (18.833 EUR bruto) en lange termijn (18.833 EUR bruto) heeft ontvangen. Sinds 2021 heeft hij recht op 12 maanden variabele remuneratie op korte en lange termijn (in 2022, respectievelijk STI voor 276.019 EUR bruto in lijn met de behaalde KPI's van de Groep en LTI voor 208.073 EUR bruto).

CEO	2018	2019	2020	2021	2022
Vaste verloning	522.810 € 56%	429.498 € 46%	507.492 € 54%	512.537 € 54%	549.015 € 46%
Variabele verloning op korte termijn	225.295 € 24%	215.661 € 23%	458.833 € 49%	265.614 € 28%	276.019 € 23%
Variabele verloning op lange termijn	0 € 0%	0 € 0%	18.833 € 2%	203.996 € 22%	208.073 € 17%
Premies groepsverzekeringen	180.003 € 19%	157.433 € 17%	78.550 € 8%	69.007 € 7%	76.962 € 6%
Andere voordelen	12.438 € 1%	17.619 € 2%	55.083 € 6%	86.402 € 9%	88.660 € 7%
SUBTOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)	940.546 €	820.211 €	1.118.791 €	1.137.556 €	1.198.729 €
Ontslagvergoedingen	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
TOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)	940.546 €	820.211 €	1.118.791 €	1.137.556 €	1.198.729 €

* 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 remuneratie 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. De stijging van de vaste vergoeding in 2022 is het gevolg van de vijf indexen die in 2022 moesten worden toegepast. De vermelde vaste verloning van 2022 omvat niet de vergoedingen die TeleSign US heeft betaald voor zijn mandaat als Voorzitter (75.000 USD).

Al deze bedragen zijn brutobedragen vóór sociale werkgeversbijdragen.

Overzicht van de verloning van de andere leden van het Leadership Squad

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

Andere leden van de Leadership Squad	2018	2019	2020	2021	2022
Vaste verloning	2.466.946 € 47%	2.632.038 € 48%	2.166.045 € 39%	2.534.773 € 43%	3.055.941 € 46%
Variabele verloning op korte termijn	1.110.745 € 21%	1.070.733 € 20%	1.807.390 € 33%	1.123.605 € 19%	1.402.844 € 21%
Variabele verloning op lange termijn	1.025.000 € 20%	1.055.000 € 19%	916.375 € 17%	1.097.703 € 19%	1.154.000 € 17%
Premies van de groepsverzekering	494.319 € 9%	529.369 € 10%	468.275 € 9%	657.319 € 11%	743.750 € 11%
Andere voordelen	124.172 € 2%	145.588 € 3%	135.648 € 2%	442.935 € 8%	329.817 € 5%
SUBTOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)	5.221.182 €	5.432.728 €	5.493.733 €	5.856.335 €	6.686.352 €
Ontslagvergoedingen	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
TOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)	5.221.182 €	5.432.728 €	5.493.733 €	5.856.335 €	6.686.352 €

* Andere leden van het Leadership Squad: de stijging van de vaste vergoeding in 2022 is voornamelijk het gevolg van de vijf indexen die in 2022 moesten worden toegepast. De stijging sinds 2021 van de Andere voordelen is voornamelijk het gevolg van specifieke voordelen in verband met de status van buitenlands kaderlid van verschillende leden en de aanwerving van twee van hen. De vermelde vaste verloning van 2022 omvat niet de vergoedingen die TeleSign US heeft betaald aan een lid van het Leadership Squad voor zijn mandaat als Voorzitter in een Comité van TeleSign US (ten bedrage van 8.000 USD).

De ad interim uitgeoefende functies als CEO of als ander lid van het Leadership Squad 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)



4. Verloningen en arbeidsvoorwaarden: interne vergelijkingen en bedrijfsresultaten

De wereldwijde arbeidsvoorwaarden van ons top management, inclusief de CEO en de leden van het Leadership Squad, 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad om marktconforme voorwaarden aan te bieden. De verschillen in voordelen tussen de leden van het Leadership Squad en de rest van het personeel houden in het algemeen meer verband met het statuut van buitenlands kaderlid van verschillende leden van het Leadership Squad 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. Verloningsverhouding en 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 27,9 in 2022. Deze ratio wordt gemeten door de hoogste (dat van de CEO) en de laagste totale verloning, rekening houdend van het target verloningspakket (inclusief basisverloning, premies, variabel loon, groepsverzekeringen en voordelen), exclusief werkgeversbijdragen sociale zekerheid, met elkaar te vergelijken. Indien de door TeleSign US aan de CEO betaalde vergoedingen voor zijn mandaat als Voorzitter in aanmerking wordt genomen, komt deze verhouding op 29,6 uit.

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 lager dan de marktpraktijken⁴.

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 Leadership Squad) tussen 2018 en 2022.

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

	2018	2019	2020	2021	2022
Gemiddelde verloning*	77.786 €	81.802 €	86.677 €	87.400 €	93.471 €
jaar-tot-jaar evolutie		+5%	+6%	+1%	+7%

* 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 Leadership Squad).

De verloningsverhouding, die de kloof weergeeft tussen de verloning van de CEO en de gemiddelde verloning van de werknemers van de onderneming, bedraagt 12,9 in 2022. Indien de vergoedingen die TeleSign US aan de CEO betaalt voor zijn mandaat als Voorzitter in aanmerking worden genomen, komt deze ratio op 13,7.

De jaarlijkse evolutie (2022 vs 2021) van de totale doelverloning van de CEO en de gemiddelde verloning van de werknemers van de onderneming bedraagt respectievelijk +9,8% en +7%. Deze stijgingen zijn het gevolg van de vijf indexen die in 2022 moesten worden toegepast.

⁴ Volgens een analyse van de door Willis Towers Watson gepubliceerde BEL20 verloningsbeleid en -verslagen – gebaseerd op 17 verloningsverslagen die op 7 juni 2022 waren gepubliceerd – bedroeg de mediaan van de bekendgemaakte verloningsverhouding tussen de hoogste en de laagste verloning 42,9 voor 2021.

4.2. Prestaties van de onderneming

Onderstaande tabel toont de prestaties van de onderneming tussen 2018 en 2022.

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

<i>(in miljoen EUR)</i>	Onderliggende inkomsten		Onderliggende EBITDA	
2022	5.909	+7,8%	1.786	-2,7%
2021	5.578	-1,9%	1.772	-5,2%
2020	5.479	-3,6%	1.836	-1,8%
2019	5.686	-2,1%	1.870	+0,3%
2018	5.807		1.865	

Voor meer info, zie het Proximus Financieel Verslag.

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 Leadership Squad 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 Leadership Squad, 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 van 2021, dat op de Algemene Vergadering van 20 april 2022 aan de stemming van onze aandeelhouders werd voorgelegd, werd goedgekeurd met 75,5%. 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.

Belangenconflict

Een algemene policy met betrekking tot belangenconflicten 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 17 februari 2022 dat hij een belangenconflict had in verband met het agendapunt over de evaluatie van zijn prestaties voor 2021.

Conform artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen worden de notulen van deze vergadering hieronder opgenomen:

“Prestatiejaar 2021 van de Gedelegeerd Bestuurder: variabele verloning op korte en lange termijn

Overeenkomstig artikel 7:96 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen deelt de Gedelegeerd Bestuurder, de heer Guillaume Boutin, de Raad en de externe auditor mee dat hij een belangenconflict heeft in verband met zijn prestatie-evaluatie voor 2021. De Raad neemt kennis van dit conflict en zal de nodige verklaring opnemen in het jaarverslag van Proximus m.b.t. het jaar 2021.

De Gedelegeerd Bestuurder verlaat de vergadering.

STI

De Raad van Bestuur beslist om de volgende STI toe te kennen die de individuele prestaties van de Gedelegeerd Bestuurder in 2021 zo goed mogelijk weerspiegelt:

<i>Incentives op korte termijn</i>	<i>Prestatiejaar 2021</i>	<i>60%</i>	<i>40%</i>
		<i>Resultaat groeps-KPI</i>	<i>Individuele prest.</i>
<i>Effectief</i>	<i>275 488 EUR</i>	<i>142 322 EUR</i>	<i>133 166 EUR</i>

LTI

De Raad van Bestuur beslist om de Gedelegeerd Bestuurder een LTI aan 100% van de target toe te kennen.

De variabele verloning op lange termijn wordt in 2022 aan G. Boutin toegekend via prestatiewaarden die op 1 mei 2025 verworven zijn en in mei 2025 worden uitbetaald op basis van het resultaat van de prestatiecriteria.

Dit sluit het belangenconflict af.”

Mandaten uitgeoefend in ondernemingen waarin Proximus participeert

De mandaten uitgeoefend door leden van de Leadership Squad 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, met uitzondering van de vergoedingen die TeleSign Corporation aan de CEO betaalt voor zijn voorzitterschap (75.000 USD) en de vergoedingen die een lid van de Leadership Squad ontvangt voor zijn mandaat als comitévoorzitter van TeleSign Corporation (ten bedrage van 8.000 USD).

Participaties	Leden op 31/12/2022
PROXIMUS OPAL NV	K. Van Parys D. Lybaert
BELGACOM INTERNATIONAL CARRIER SERVICES (BICS) NV	G. Boutin D. Lybaert M. Reid J. Van Acoleyen
TORINO HOLDING CORP.	D. Lybaert M. Reid K. Winderickx
TELESIGN HOLDING Inc.	D. Lybaert M. Reid K. Winderickx
TELESIGN CORPORATION	G. Boutin D. Lybaert M. Reid K. Winderickx
CONNECTIMMO NV	K. Depoorter S. De Clerck P. Delcoigne N. Gaertner
PROXIMUS LUXEMBOURG SA	J. Castele V. Licoppe M. Lindemans A-S. Lotgering R. Tilmans C. Van de Weyer K. Van Parys V. Vermeire
PROXIMUS LUXEMBOURG INFRASTRUCTURE SRL	O. Blampain
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 SA	B. Defieuw
BE-MOBILE NV	M. Lindemans J. Manssens J. Van Acoleyen
CASCADOR BV	D. Lybaert (permanent representative of Proximus Opal S.A.)
PROXIMUS ICT NV (previously Proximus SpearIT NV)	M. Lindemans

	A-S. Lotgering C. Van de Weyer
CLEARMEDIA NV	G. Kelchtermans S. Huijbrechts C. Van de Weyer
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. Bouckennooghe
CO-STATION NV	K. Cuveele J. Sonck
MOBILE VIKINGS NV	J. Castele G. Goethals D. Van Eynde
MWINGZ BV	D. Lybaert M. Reid J. Van Acoleyen
i.LECO NV	A. Lorette P. Wauters
ADS & DATA NV	B. Vandermeulen
UNIFIBER MIDCO NV	G. Standaert C. Schoorman
FIBERKLAAR MIDCO BV	G. Standaert R. Tilmans G. Guévar K. Winderickx
DOKTR BV	E. Bombeek T. Hernalsteen J. Manssens
PROXIMUS ADA BV	J-L. Clarot F. Clément S. Cox H. De Doncker A. Mastroianni F. Michaux F. Weber Y. Saiyid

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. Daarnaast maakt Proximus ook gebruik van termijnrenteswaps om de blootstelling aan de variabiliteit van de langetermijnrente af te dekken.

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

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

Leden van het College van Commissarissen

Het mandaat van Deloitte Bedrijfsrevisoren BV, Gateway Building, Luchthaven Nationaal 1J, 1930 Zaventem, vertegenwoordigd door de heer Koen Neijens en van Luc Callaert BV, vertegenwoordigd door de heer Luc Callaert, als bedrijfsrevisor van Proximus zal verstrijken op het ogenblik dat de jaarlijkse algemene vergadering wordt gehouden in 2028.

De heer Jan Debucquoy werd benoemd op 3 februari 2021 en de heer Dominique Guide werd benoemd op 22 april 2021.

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 Koen Neijens en Luc Callaert BV vertegenwoordigd door de heer Luc Callaert voor het geconsolideerde auditmandaat van Proximus N.V. van publiek recht zal verstrijken op het ogenblik dat de jaarlijkse algemene vergadering wordt gehouden in 2025.

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 de heer Martin De Prycker voor als kandidaat onafhankelijk lid van de Raad van Bestuur, hetgeen een hernieuwing van zijn mandaat tot de algemene vergadering van 2027 betekent.

Op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en overeenkomstig artikel 18 van de statuten van Proximus, dragen we mevrouw Catherine Rutten voor als kandidate onafhankelijk lid van de Raad van Bestuur, hetgeen een hernieuwing van haar mandaat tot de algemene vergadering van 2027 betekent.

Op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en overeenkomstig artikel 18 van de statuten van Proximus, dragen wij mevrouw Cécile Coune voor als kandidate onafhankelijk lid van de Raad van Bestuur voor periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2027.

Hoogachtend,

Namens de Raad van Bestuur,

Brussel, 16 februari 2023.



Guillaume Boutin
Gedelegeerd Bestuurder



Stefaan De Clerck
Voorzitter van de Raad van Bestuur