

# Jaarverslag Proximus NV van publiek recht

# 2025

proximus

<b>1 De ontwikkeling en de resultaten van Proximus in 2025</b> .....	5
1.1 Commentaar op de jaarrekening.....	5
<b>2 Risicobeheersverslag</b> .....	8
2.1 Bedrijfsrisico's.....	8
2.2 Operationele risico's.....	16
2.3 Risico's m.b.t. financiële rapportering.....	18
2.4 Compliance en juridische risico's.....	19
2.5 Risicogovernance.....	20
<b>3 Duurzaamheidsverslag</b> .....	21
3.1 Klimaatverandering.....	21
3.2 Diversiteit en inclusie.....	21
<b>4 Gebeurtenissen na balansdatum</b> .....	22
<b>5 Gebeurtenissen welke een belangrijke impact kunnen hebben op de ontwikkeling van Proximus</b> .....	22
<b>6 Deskundigheid van de leden van het Audit- en Toezichtscomité</b> .....	23
<b>7 Evolutie in de research &amp; development-activiteiten</b> .....	23
7.1 Gigabitnetwerken.....	23
7.2 Fiber.....	23
7.3 5G, een drijvende kracht achter innovatie.....	24
7.4 5G: een motor voor industriële en maatschappelijke transformatie.....	24
7.5 5G in de gezondheidszorg.....	25
7.6 Verdere ontwikkeling van 5G network slicing: van validatie naar waardecreatie.....	25
7.7 Beveiliging van het luchtruim.....	25
7.8 Innoveren voor een duurzaam energiebeheer.....	26
7.9 Bouwen aan de toekomst met kwantuminnovatie.....	26
7.10 Lancering van Proximus Ada, center of excellence voor artificiële intelligentie en cybersecurity.....	26
7.11 AI voor een superieure klantenservice.....	27
7.12 Interne initiatieven ter ondersteuning van innovatie.....	28
7.13 Strategisch partnerschap met Microsoft voor cloud en digitale communicatie.....	29
7.14 Proximus Global.....	29

<b>8 Verklaring inzake deugdelijk bestuur</b> .....	30
8.1 Het bestuursmodel van Proximus.....	30
<b>9 Afwijking van de Corporate Governance Code 2020</b> .....	31
9.1 Relationship Agreement.....	31
9.2 Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen.....	32
<b>10 De controleomgeving</b> .....	32
10.1 De organisatie van de interne controle.....	32
10.2 Risicoanalyse .....	34
10.3 Risico beperkende factoren en controlemaatregelen .....	34
10.4 Informatie en communicatie .....	34
10.5 Toezicht en monitoring van de interne controle.....	35
<b>11 Samenstelling en werking van de bestuursorganen en hun comités</b> .....	36
11.1 Raad van Bestuur.....	36
11.2 Samenstelling van de Raad van Bestuur .....	36
<b>12 Bezoldigingsverslag</b> .....	41
12.1 Verloning van de leden van de Raad van Bestuur.....	43
12.2 Global Rewards Program – algemene visie.....	45
12.3 Verloning van de leden van het Leadership Squad .....	47
12.4 Verloningen en arbeidsvoorwaarden: interne vergelijkingen en bedrijfsresultaten.....	70
12.5 Toepassing van het Verloningsbeleid en stemmingover het vorige bezoldigingsverslag.....	72
<b>13 Belangenconflict</b> .....	74
<b>14 Mandaten uitgeoefend in ondernemingen waarin Proximus participeert</b> .....	75
<b>15 Divers</b> .....	78
15.1 Bijkantoren .....	78
15.2 Gebruik van financiële instrumenten .....	78
15.3 Leden van het College van Commissarissen .....	78
15.4 Mandaat van de revisor die verantwoordelijk is voor de certificatie van de geconsolideerde jaarrekening voor de Proximus Groep .....	79

**16 Tot besluit** .....80

# Jaarverslag van de Raad van Bestuur aan de algemene vergadering van 15 april 2026 met betrekking tot de jaarrekening afgesloten op 31 december 2025 van Proximus NV van publiek recht

Geachte aandeelhouders,

Wij hebben het genoegen u verslag uit te brengen betreffende de verrichtingen van het boekjaar 2025 en u de jaarrekening die op 31 december 2025 werd afgesloten, ter goedkeuring voor te leggen.

## 1 De ontwikkeling en de resultaten van Proximus in 2025

### 1.1 Commentaar op de jaarrekening

#### 1.1.1 Balans

De immateriële vaste activa daalden met €133 miljoen tot €1.298 miljoen. Deze daling is voornamelijk toe te schrijven aan afschrijvingen die hoger lagen dan de nieuwe investeringen in IT-activa en uitzendrechten.

De materiële vaste activa namen toe met €99 miljoen tot €3.942 miljoen. Deze stijging weerspiegelt de verdere investeringen in glasvezelinfrastructuur, de digitale transformatie en de vernieuwing en consolidatie van het mobiele netwerk, ter ondersteuning van de strategische groei- en efficiëntiedoelstellingen van Proximus NV.

De deelnemingen in verbonden ondernemingen en ondernemingen waarin een deelnemingsverhouding bestaat, daalden met €212 miljoen tot €3.279 miljoen. In 2025 vonden binnen de Proximus Groep verschillende kapitaalsverhogingen plaats, waaronder in Fiberklaar (€575 miljoen), Proximus NXT (€35 miljoen) en andere entiteiten (€36 miljoen (Unifiber, Doktr, DCU, Lux Infra)). Daarnaast werden de aandelen van Proximus Real Estate overgedragen aan Proximus Infrastructure Holding (-€450,5 miljoen) in het kader van een kapitaalsverhoging in natura van €720 miljoen. Verder werden participaties in DCU (-€54,6 miljoen), Proximus Luxemburg Infrastructure (-€2,5 miljoen) en Be-Mobile (-€13 miljoen) verkocht. Op de participatie in Proximus Global werd een minderwaarde van €1.057 miljoen geboekt, als gevolg van lagere dan verwachte resultaten en verminderde vooruitzichten.

De voorraden en bestellingen in uitvoering daalden met €15 miljoen tot €92 miljoen. De vorderingen op ten hoogste één jaar stegen met €143 miljoen tot €607 miljoen, voornamelijk door een toegekend dividend van Proximus Luxemburg (€68 miljoen, te ontvangen in 2026) en een toename van de handelsvorderingen (+€39 miljoen).

De financiële investeringen namen toe met €91 miljoen tot €333 miljoen, hoofdzakelijk door de herwaardering van eigen aandelen (+€31 miljoen) en een stijging van deposito's op termijnrekeningen.

De liquide middelen stegen met €96 miljoen tot €248 miljoen, terwijl de overlopende rekeningen met €79 miljoen toenamen, voornamelijk vanwege de voorafbetaalde jaarlijkse vergoeding voor het gebruik van het glasvezelnetwerk op lange termijn.

Het eigen vermogen daalde met €51 miljoen tot €1.419 miljoen, voornamelijk doordat het nettoresultaat lager lag dan de toegewezen winst.

De voorzieningen voor risico's en kosten daalden met €49 miljoen tot €410 miljoen. Deze daling is voornamelijk toe te schrijven aan de stijging van de discontovoet en de uitgaande betalingen die de voorzieningen voor voordelen na uitdiensttreding beïnvloedden. Daarnaast daalden de voorzieningen voor het in oorspronkelijke staat brengen van sites en voor lopende geschillen.

De schulden op meer dan één jaar namen toe met €775 miljoen tot €5.510 miljoen, voornamelijk als gevolg van de uitgifte van een nieuwe obligatielening van €750 miljoen onder het EMTN-programma, gecombineerd met hogere handelsschulden.

De schulden op minder dan één jaar daalden met €592 miljoen tot €2.357 miljoen. Dit kwam vooral door de terugbetaling van een lening van €500 miljoen in 2025 en de betaling van de laatste schijf (€60 miljoen) voor de volledige acquisitie van Fiberklaar in 2024. De financiële schulden daalden met €94 miljoen door een afname in intragroepsverrekeningen, terwijl de handelsschulden met €6 miljoen toenamen. De schulden met betrekking tot belastingen, bezoldigingen en sociale lasten stegen met €49 miljoen als gevolg van hogere openstaande belastingschulden. De overige schulden stegen met €18 miljoen en de uitgestelde inkomsten met €63 miljoen, als gevolg van de IRS afwikkeling met betrekking tot de bond uitgifte in 2025.

Op 31 december 2025 overstijgen de vlottende schulden de vlottende activa. Proximus beschikt echter over diverse financieringsbronnen, waaronder direct beschikbare kasoverschotten binnen de Groep, de uitgifte van commercial paper, bestaande kredietfaciliteiten en het Euro Medium Term Notes-programma, waardoor de liquiditeitspositie voldoende robuust blijft.

## 1.1.2 Resultatenrekening

In vergelijking met 2024, zijn de bedrijfsopbrengsten in 2025 gedaald van € 4.503 miljoen naar € 4.387 miljoen. De omzet daalde met € 86 miljoen, enerzijds door de overdracht van ICT-activiteiten van Proximus NV naar Proximus NXT in juli 2024 maar anderzijds gedeeltelijk gecompenseerd door prijsstijgingen en groeiende business. De andere bedrijfsopbrengsten stegen door meer doorfacturaties in het kader van ICT-activiteiten en er was een daling van geproduceerd vast activa.

De bedrijfskosten daalden met € 549 miljoen tot € 3.824 miljoen. De inkoop van handelsgoederen daalden met € 128 miljoen, voornamelijk door de overdracht van de ICT-activiteiten naar Proximus NXT. De daling van diensten en overige goederen met € 34 miljoen in 2025 is deels het gevolg van een verdere kostencontrole en stabiliserende prijzen voor diensten en nutsvoorzieningen. De lonen daalden met € 13 miljoen. Dit is voornamelijk te wijten aan een vermindering van het aantal personeelsleden door de transfer naar Proximus NXT en ook een lagere kost voor pensioenen. De afschrijvingen op materiële vast activa stegen met € 34 miljoen door blijvend hoge investeringsniveaus. De afschrijvingen op goodwill daarentegen daalden tot € 33 miljoen tegenover € 360 miljoen in 2024 doordat de goodwill m.b.t. de fusie met Belgacom Mobile, eind 2024 volledig was afgeschreven.

De niet-recurrente operationele kosten daalden met € 62 miljoen. Dit voornamelijk door uitzonderlijke afschrijvingen op gebouwen en getroffen schikkingen in 2024,

Het bedrijfsresultaat voor 2025 stemt overeen met een winst van € 563 miljoen, tegenover een winst van € 131 miljoen in 2024.

De financiële opbrengsten stegen met € 375 miljoen tot € 907 miljoen, voornamelijk als gevolg van de meerwaarden gerealiseerd op de verkoop en overdracht van financiële vaste activa (Be-Mobile, DCU, Proximus Luxemburg Infrastructure, Proximus Real Estate), en door meer ontvangen dividenden in 2025.

De financiële lasten stegen met € 998 miljoen tot € 1.273 miljoen. Dit komt voornamelijk door de waardevermindering die werd geboekt op de participatie in Proximus Global voor € 1.057 miljoen. Daarnaast als gevolg van de herwaardering van eigen aandelen, wat leidde tot een winst van € 31 miljoen in 2025 tegenover een verlies van € 50 miljoen in 2024, en door een stijging van de interestlasten met € 18 miljoen.

De winst voor belastingen in 2025 bedroeg € 197 miljoen (tegenover € 388 miljoen in 2024).

De vennootschapsbelasting steeg met € 30 miljoen tot € 59 miljoen. *De effectieve inkomstenbelastingvoet voor 2025 bedraagt 39.9%, dewelke significant hoger is dan het statutair Belgische vennootschapsbelastingtarief van 25%. De hogere effectieve belastingvoet is voornamelijk het gevolg van een waardevermindering geboekt op de participatie die Proximus NV aanhoudt in Proximus Global NV dewelke niet aftrekbaar is voor vennootschapsbelasting doeleinden. Dit effect wordt enigszins gecompenseerd door onder andere (i) niet-belastbare meerwaarden gerealiseerd op de verkoop van diverse aandelenparticipaties door Proximus SA in FY25, (ii) de toepassing van R&D-incentive regimes, (iii) de toepassing van investeringsaftrek en (iv) een aanpassing van belastingprovisies met betrekking tot voorgaande jaren.*

Als gevolg hiervan bedroeg de winst van het jaar voor winstverdeling € 140 miljoen in 2025 ten opzichte van € 360 miljoen in 2024.

### 1.1.3 Bestemming van de winst

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

2025			
Te bestemmen winst van het boekjaar	+	139.549.922	EUR
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	+	285.333.356	EUR
Te bestemmen winst	=	424.883.278	EUR
Onttrekking aan het eigen vermogen	+	4.168.865	EUR
Toevoeging aan het eigen vermogen	-	31.776.614	EUR
Uit te keren winst (vergoeding van het kapitaal)	-	193.891.474	EUR
Over te dragen winst	=	203.384.055	EUR

Op 5 december 2025 werd een interimdividend van € 97 miljoen uitgekeerd.

### 1.1.4 Rechten en verplichtingen buiten balans

Proximus heeft het recht op uitgifte van Commercial Papers voor een totaal van € 1.000 miljoen, waarvan € 0 miljoen was uitgegeven eind 2025 en het recht op uitgifte van Euro Medium Term Notes voor een totaal van € 5.000 miljoen, waarvan € 3.850 miljoen was uitgegeven eind 2025.

Op 17 januari 2025 heeft Proximus een 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. In September 2025 werd er een bilaterale revolverende kredietfaciliteit van 50 miljoen EUR afgesloten met Belfius, met vervaldatum in december 2026. Per 31 december 2025 waren er geen uitstaande saldi onder deze faciliteiten.

## 2 Risicobeheersverslag

Elke activiteit van de Proximus Groep is blootgesteld aan verschillende risico's die een impact kunnen hebben op de financiële prestaties van de Groep. Proximus heeft een methodologie voor risicobeheer ingevoerd die de ISO 31000-richtlijnen voor risicobeheer volgt. Het risicobeheerssysteem van Proximus heeft als doel risico's en opportuniteiten in verschillende domeinen te identificeren en te evalueren, en wanneer mogelijk ze te beheren of te mitigeren tot een aanvaardbaar niveau van restrisico om de activa van de Groep te vrijwaren en zijn financiële slagkracht en reputatie te beschermen.

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 operationele risico's, de compliance risico's en de risico's m.b.t. rapportering worden hieronder in detail beschreven. Dit is echter geen exhaustieve analyse van alle potentiële risico's waarmee Proximus geconfronteerd kan worden.

Duurzaamheidsrisico's en de impact die ze kunnen hebben op mensen, de samenleving en het milieu, worden gerapporteerd in de rubriek 'Dubbele materialiteitsbeoordeling' van het Duurzaamheidsverslag.

### 2.1 Bedrijfsrisico's

Het Enterprise Risk Management (ERM) van de Proximus Groep vormt een gestructureerd kader voor het identificeren, evalueren, beantwoorden en rapporteren van strategische en bedrijfsrisico's. Deze risico's betreffen potentieel ongunstige gebeurtenissen of omstandigheden die een aanzienlijke impact kunnen hebben op het bereiken van de strategische doelstellingen van Proximus.

Het ERM is geïntegreerd in de jaarlijkse strategische planningscyclus van Proximus. Bij het identificeren en prioriteren van risico's wordt gebruik gemaakt van deskresearch, interviews en enquêtes bij het management en vakexperten.

Elk lid van de Proximus Leadership Squad (PLS) is eigenaar van een subset van geprioriteerde risico's en identificeert de belangrijkste interne stakeholders die verantwoordelijk zijn voor de opvolgmaatregelen.

De prioritering en behandeling van de risico's wordt minimaal één keer per jaar herzien, of telkens wanneer de context verandert. Het ERM-rapport, dat een overzicht geeft van de belangrijkste risico's en hun respectieve behandelingsplannen, wordt besproken en gevalideerd door de PLS (meer informatie hierover is te vinden in de Corporate governance-verklaring). Vervolgens worden de belangrijkste bevindingen en resultaten besproken met de Raad van Bestuur.

Van de risico's die bij de laatste ERM-oefening werden geïdentificeerd, kregen de volgende risicocategorieën prioriteit:

- inkomsten genereren uit investeringen in fiber;
- menselijk kapitaal: talent aantrekken, behouden en ontwikkelen;
- evolutie van het bedrijfsmodel en afhankelijkheid van derden;
- concurrentiedynamiek van de Belgische telecommarkt - residentiële markt;
- concurrentiedynamiek van de Belgische ICT-markt - bedrijvenmarkt;
- (cyber)beveiliging en veerkracht van kritieke infrastructuur;
- belangen van aandeelhouders op één lijn brengen;
- regelgevende en juridische risico's (zie de hoofdstukken 'Regelgevend kader' en 'Compliance en juridische risico's' hieronder voor meer informatie).

### 2.1.1 Inkomsten genereren uit investeringen in fiber

Fiber wordt algemeen erkend als de superieure en meest toekomstzekere technologie voor vaste connectiviteit. Fiber biedt niet alleen de hoogste download- en uploadsnelheden en een lage latency, het is ook zeer betrouwbaar en veilig. Proximus heeft de ambitie om 100% van de gebouwen in België te voorzien van een gigabitnetwerk met een maximale fiberdekking, aangevuld met andere technologieën, om:

- de huidige en toekomstige klantenbehoeften (afstandswerken, geconnecteerde woningen, video's van de volgende generatie, gaming, enz.) te ondersteunen en de gemiddelde opbrengst per gebruiker op te drijven;
- zijn marktaandeel op de residentiële en de bedrijvenmarkt te behouden en te vergroten;
- nieuwe opportuniteiten aan te trekken op de wholesalem Markt;
- het bedrijfsmodel te vereenvoudigen en de bedrijfskosten te verlagen door de verkoop van diensten gebaseerd op kopertechnologie te stoppen en koper uiteindelijk uit te faseren binnen – maximaal – vijf jaar na de uitrol van fiber in een bepaald gebied.

Als sommige van deze voordelen niet worden gerealiseerd, kunnen de omzet en de winstgevendheid van Proximus daar aanzienlijk onder lijden.

De voorbije jaren heeft Proximus zijn investeringen in een versnelde uitrol van een volledig open en niet-discriminerend performant fibernetwerk fors verhoogd, met de mogelijkheid om fibersystemen gezamenlijk te gebruiken met concurrenten en zo het gebruik van het netwerk te maximaliseren. Proximus focust met de standalone uitrol van zijn gigabitfibernetwerk op de gebieden met de hoogste bevolkingsdichtheid. In 2021 richtte Proximus de joint ventures Fiberklaar (in Vlaanderen) en Unifiber (in Wallonië) op, om met hun respectieve ervaren industriële en financiële partners EQT Infrastructure en Eurofiber de uitrol van fiber uit te breiden naar gebieden met een gemiddelde bevolkingsdichtheid. In juli 2024 verwierf Proximus de volledige eigendom over Fiberklaar, om de strategische autonomie en de flexibiliteit van Proximus te vergroten bij de uitrol van fiber in Vlaanderen. In de Duitstalige Gemeenschap, een regio met een typisch zeer lage bevolkingsdichtheid, hebben Proximus, Ethias en de regering van de Duitstalige Gemeenschap GOfiber opgericht, een publiek-privaat partnerschap en joint venture die tegen eind 2026 fiber tot in de Duitstalige gemeenten zal brengen.

Buiten de stadscentra lopen de aanlegkosten op, waardoor de uitrol van fibernetwerken economisch gezien moeilijker wordt. Hoewel Proximus in België het grootste FTTH-netwerk (Fiber-To-The-Home) heeft, kan de uitrol van concurrerende FTTH-netwerken een negatieve impact hebben op de rentabiliteit van de investeringen van Proximus, doordat ze druk zetten op zowel de groot- als kleinhandelsprijzen, waardoor prijsdifferentiatie moeilijker wordt en er een grotere differentiatie nodig is tussen de aanbiedingen.

Telenet en Fluvius hebben Wyre, een gezamenlijk infrastructuurbedrijf, opgericht met de bedoeling om tegen 2038 78% van alle woningen in Vlaanderen en delen van Brussel van fiber (FTTH) te voorzien. De uitrol van Wyre begon in de zomer van 2023. Om de toegang tot fiber voor Vlaamse gezinnen in minder dichtbevolkte gebieden te verbeteren en tegelijk de civiele werken te verminderen, hebben Proximus, Wyre, Telenet en Fiberklaar in 2024 een intentieverklaring ondertekend om mogelijk samen te werken aan de uitrol van fibernetwerken. In oktober 2025 kondigden de Belgische Mededingingsautoriteit (BMA) en het BIPT een marktonderzoek aan naar de samenwerking van Proximus, Wyre, Telenet en Fiberklaar voor de gezamenlijke uitrol van fibernetwerken in Vlaanderen, wat nodig is voor de BMA om zijn onderzoek af te ronden. Ook Orange Belgium heeft aangekondigd dat het tegen 2040 tot 66% dekking wil bereiken in Wallonië en Brussel, en 75% van de nationale voetafdruk.

In juli 2025 ondertekenden Proximus en Orange Belgium een intentieverklaring om de fiberuitrol en de toegang tot gigabitnetwerken in Wallonië uit te breiden. Eind 2025 onderzochten de Belgische Mededingingsautoriteit en het BIPT nog steeds de voorwaarden voor de implementatie ervan.

Tot het samenwerkingsproces voor de aanleg van fiber volledig is afgerond, zullen alle partijen hun eigen netwerken onafhankelijk van elkaar blijven uitrollen, wat het risico van overaanleg met zich meebrengt. Ongunstige of negatieve regelgevende beslissingen over de prijzen en/of toegangsvoorwaarden voor FTTH kunnen de uitrol van fiber in België negatief beïnvloeden, vooral in minder dichtbevolkte gebieden die te duur zouden worden om ze van dekking te voorzien.

Naast Wyre en Orange Belgium is ook DIGI Belgium in december 2024 begonnen met de uitrol van fiber, met een dekking van ongeveer 100.000 gezinnen tegen eind 2025. DIGI is van plan zijn fibernetwerk de komende jaren aanzienlijk uit te breiden.

Het opschalen van zowel het aantal fiberactiveringen als de fiberuitrol kan een uitdaging vormen op een krappe arbeidsmarkt. Als er niet in geslaagd wordt het juiste talent te behouden voor de uitrolcapaciteit, kan dat leiden tot vertragingen bij de uitrol en de activering. Dit kan op zijn beurt de timing van het realiseren van voordelen en de uitrolkosten negatief beïnvloeden. Proximus en zijn partners nemen verschillende maatregelen om dit risico te beperken: overheveling van vaardigheden van koper naar de uitrol van fiber, capaciteitsuitbreiding via outsourcingpartners en door bijscholing van onze huidige medewerkers, structurele vermindering van de werklast via zelfinstallatie en afvlakking van de seizoenschommelingen via proactieve migraties.

Moelijkheden om de nodige vergunningen te verkrijgen van de gemeenten of kwaliteits- en complianceproblemen bij de werken kunnen de uitrol vertragen. Het management van Proximus legt sterk de nadruk op kwaliteitsnormen en compliance, zowel standalone als bij de joint ventures.

De meeste Belgische consumenten die nog niet op fiber zijn aangesloten, hebben al toegang tot een sneller internet via VDSL of kabel. Proximus beperkt het risico op onvoldoende vraag door fiber en de voordelen ervan te promoten, onder andere door pre-rollout- en remarketingactiviteiten. Reclamecampagnes, aangevuld met klantgerichte use cases, hebben een sterke merkassociatie gecreëerd tussen fiber en Proximus. Fiber is ook beschikbaar voor klanten van de andere consumentenmerken van Proximus: Scarlet en Mobile Vikings.

Kostenbeheersing van de fiberuitrol blijft een aandachtspunt. De kosten voor de uitrol moeten worden gecompenseerd met sterke commerciële resultaten, prijsverhogingen en bijkomende efficiëntieverbeteringen. De concurrentiedynamiek, waaronder de fiberaanbiedingen van Telenet en Orange en de laaggeprijsde fiberaanbiedingen van DIGI, kan leiden tot verdere druk op de marktprijzen en/of prijsdifferentiatie. Proximus focust op productsuperioriteit, klantenervaring en een multimerkenstrategie om dit risico te beperken (zie ook 'Concurrentiedynamiek van de Belgische telecommarkt - residentiële markt' hieronder).

Er bestaat ook een risico dat klanten hun abonnement opzeggen door problemen met de klantenervaring tijdens de migratie van klanten van Proximus en Other Licensed Operators (OLO's) naar fiber. Bijvoorbeeld te lange wachttijden voor de installatie in periodes met een grote vraag in verhouding tot het beschikbare personeel. 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 wendbare Fiber Migration- en In-Home Experience-teams.

Het vermijden van kopergerelateerde kosten is een belangrijke value driver voor Proximus. Vertragingen in de uitrol of inconsistenties in de uitrolzones kunnen gevolgen hebben voor de uitfasering van koper, aangezien de volledige voordelen pas worden gerealiseerd wanneer we de laatste koperlijn kunnen doorknippen. Het uitfaseren van koper is ook een belangrijk element in de duurzaamheidsroadmap van Proximus. Vertragingen in de uitfasering van koper zouden dus een impact hebben op zowel de winstgevendheid als de duurzaamheidsdoelstellingen. Dit risico wordt beperkt door een zorgvuldige planning van de klantenmigraties en de toewijzing van specifieke middelen, waaronder personeel en IT-investeringen.

## **2.1.2 Menselijk kapitaal: talent aantrekken, behouden en ontwikkelen**

Als Proximus er niet in slaagt getalenteerde arbeidskrachten aan te werven, duurzaam tewerk te stellen, actief te betrekken en aan boord te houden, kan dit een invloed hebben op zijn concurrentievermogen en het moeilijker maken om zijn strategische doelstellingen te halen.

De Belgische arbeidsmarkt blijft onder druk staan met een lage werkloosheidsgraad, vooral in het noorden van het land, waardoor het langer duurt om een breed scala aan profielen aan te trekken, zoals technici op het terrein, winkelpersoneel en ICT-consultants.

Om dit risico m.b.t. tot het aantrekken van talent te beperken, voert Proximus verschillende communicatieacties rond zowel employer branding als rekrutering, diversifieert het de wervingskanalen met een sterke focus op doorverwijzing door medewerkers en maakt het gebruik van sterke banden met zijn externe partners, zoals lokale agentschappen. De evolutie naar Total Talent Management, waarbij zowel interne als externe resources worden geïntegreerd, zal ook een cruciale rol spelen in onze wervingsstrategie.

Proximus diversifieert zijn zoektocht naar talent ook geografisch via filialen in Servië, India en Portugal om zijn activiteiten op de thuismarkten te ondersteunen. Proximus Global heeft ook toegang tot een gevarieerde wereldwijde talentenpool. In een context van stijgende personeelskosten, vooral voor activiteiten op de thuismarkten (zie 'Evolutie van het bedrijfsmodel en afhankelijkheid van derden' hieronder) zou het Proximus belemmeren in zijn vermogen om zijn strategisch plan uit te voeren indien de vaardigheden van het huidige personeel niet zouden worden aangepast aan de steeds evoluerende behoeften. Dankzij een programma voor strategische workforceplanning en het in kaart brengen van de vaardigheden kan Proximus anticiperen op de behoeften aan rekrutering, bijscholing en herscholing, zowel op korte als lange termijn. Om over de vaardigheden van de toekomst te beschikken en de huidige medewerkers duurzame tewerkstelling te garanderen, blijft Proximus investeren in opleidingsprogramma's en interne mobiliteit, waarbij tal van mogelijkheden voor bijscholing en ontwikkeling worden geboden. Het gebruik van generatieve AI voor productiviteitswinst wordt aangemoedigd, met goed doordachte use cases die worden ontwikkeld met de steun van data scientists van Proximus Ada, op een veilige en ethische manier. Er worden ook opleidingen in verband met generatieve AI aangeboden aan alle medewerkers om hun dagelijkse taken te optimaliseren.

Om de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten, stimuleert de 'Think possible' bedrijfscultuur van Proximus agile manieren van werken voor meer empowerment, klantgerichtheid, vereenvoudiging en innovatie. In 2024 werden een nieuw evaluatiesysteem en een nieuw beloningssysteem (m.n. een eenvoudiger loonsverhogingssysteem dat beter is afgestemd op de markt en een geoptimaliseerd bonussysteem) ingevoerd voor de medewerkers van Proximus NV, in lijn met de gewenste culturele transformatie.

Deze systemische veranderingen versterken de focus op prestaties op basis van wederzijds vertrouwen en duidelijke feedback.

Medewerkers van Proximus NV die daarvoor in aanmerking komen, mogen tot drie dagen per week thuiswerken. Proximus biedt zijn medewerkers een samenhangend geheel van gebruiksvriendelijke en veilige digitale tools die op elk toestel kunnen worden gebruikt, wat meer flexibiliteit en hybride manieren van werken toelaat. Beleid en initiatieven op het gebied van diversiteit, gelijkheid en inclusie dragen verder bij tot het welzijn van de medewerkers en een gevoel van verbondenheid. Meer informatie hierover is te vinden in de rubriek 'Sociale informatie' van het Duurzaamheidsverslag.

### **2.1.3 Evolutie van het bedrijfsmodel en afhankelijkheid van derden**

In een uitdagende sociaaleconomische en geopolitieke context en met inflatieniveaus die hoog blijven vergeleken met de afgelopen decennia, moeten de kosten zorgvuldig onder controle worden gehouden.

Voor Proximus NV en zijn Belgische filialen heeft het unieke Belgische systeem van automatische loonindexering om de koopkracht van de medewerkers te beschermen, en de verplichting van Proximus om te indexeren zodra de spilindex wordt overschreden, tot één loonindexering geleid in 2025. Internationale werving voor specifieke profielen (zoals beschreven in 'Menselijk kapitaal: talent aantrekken, behouden en ontwikkelen') en het, waar mogelijk, niet vervangen van natuurlijke vertrekken dragen bij tot het beperken van de kostenimpact.

De Proximus Groep hanteert ook een strikte discipline inzake kostenbeheersing en kostenbesparingsprogramma's, waarbij voortdurend wordt gezocht naar manieren om de kostenbesparingen te vergroten en te versnellen zonder de klantenervaring in gevaar te brengen. Om de inflatiedruk te beperken, maakt Proximus gebruik van onder meer langdurige relaties met leveranciers, contractuele bescherming, een proactief aankoopbeleid, multisourcingstrategieën en hedgingmechanismen. Proximus legt daarnaast sterk de nadruk op efficiëntie-initiatieven inzake CapEx. Door bijvoorbeeld onderdelen van de mobiele netwerkinfrastructuur met Orange Belgium te delen, geniet Proximus van efficiëntere netwerkoperaties en wordt de duurzaamheid van investeringen in nieuwe netwerktechnologieën gewaarborgd. Joint ventures en partnerschappen bieden, in combinatie met een steeds sterkere mondiale aanwezigheid, kansen voor een schaalvergroting en om de werkingskosten te verlagen in vergelijking met standalone activiteiten. Deze ontwikkeling maakt de structuur van de Groep echter complexer voor Proximus, met hogere risico's op het vlak van compliance en derde partijen als gevolg. De Proximus Groep past zijn governancestructuur en controlemechanismen geleidelijk aan om beter te kunnen omgaan met deze toegenomen complexiteit.

Het niet realiseren van de geplande kostenefficiënties zou ten koste van de winstgevendheid gaan.

Proximus NV vangt deze impact op via prijsindexeringen en kostenbesparingsprogramma's. Als het merk Proximus niet sterk genoeg zou zijn om indexeringen toe te laten, zou het gebrek aan ruimte om kostenstijgingen te compenseren met gerichte prijsverhogingen de marges aanzienlijk onder druk kunnen zetten. Het potentiële effect van prijsindexeringen op het klantenverloop (churn) wordt beperkt door een more-for-more-strategie om potentiële impact op de commerciële resultaten te voorkomen.

Hoewel de telecomsector de afgelopen jaren veerkrachtig is gebleken, zou een verslechtering van het economische klimaat kunnen leiden tot een daling van de klantenbestedingen, zowel in de consumenten- als de zakelijke markt, 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. Sociale tarieven en aanbiedingen zonder franjes helpen om essentiële telecomdiensten betaalbaar te houden voor iedereen. Klanten die het moeilijk hebben, krijgen betalingsfaciliteiten aangeboden.

## 2.1.4 Concurrentiedynamiek op de Belgische telecommarkt – residentiële markt

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.

Zoals hierboven vermeld (zie 'Evolutie van het bedrijfsmodel en afhankelijkheid van derden'), is het voor Proximus van cruciaal belang dat het zijn merksterkte en het daaruit voortvloeiende vermogen om investeringen te laten renderen en prijzen te indexeren ter compensatie van kostenstijgingen, kan handhaven.

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. Na de spectrumveiling van 2022, waarbij de voorwaarden gunstig waren voor een nieuwkomer, bundelden Citymesh en de Roemeense operator DIGI hun krachten om een deel van het spectrum te verwerven en een joint venture op te richten om het netwerk te beheren waarmee ze zich respectievelijk tot bedrijven en particulieren kunnen richten. DIGI startte zijn commerciële activiteiten in België in december 2024 met lage mobiele tarieven, maar ook met een aanbod voor vast internet op zijn eigen fibernetwerk (eind 2025 beperkt tot ongeveer 100.000 woningen).

De komst van DIGI op de Belgische markt leidde tot reacties van de concurrentie met prijsdalingen, more-for-more en een versterking van de commerciële middelen van de submerken van gevestigde operatoren. Orange Belgium verlaagde de prijzen van zijn submerk Hey! in 2024, vooruitlopend op de lancering van DIGI. In 2025 liet Orange het merk VOO geleidelijk verdwijnen om in te zetten op de sterke merknaam Orange voor zijn convergente premiumaanbod in heel België. Telenet en Orange Belgium hebben respectievelijk commerciële wholesaleovereenkomsten die gedurende vijftien jaar toegang bieden tot elkaars HFC- en FTTH-netwerken, wat leidt tot meer concurrentie op convergente aanbiedingen in het hele land. Telenet maakte in 2024 van Base een convergent merk en begon midden 2025 met het aanbieden van een mobile-only oplossing onder het merk TADAAM.

De fibertechnologie van Proximus en de sterke merkassociatie met fiber helpt het risico van klantenverloop in fiberzones te beperken, prijsverstoringen te verminderen en het prijszettingsvermogen te handhaven. Proximus heeft ook consequent zijn multiplayaanbod versterkt. Proximus lanceerde in maart 2025 zijn Flex+-portfolio, aangepast aan fiberinternet. Flex+ biedt klanten de mogelijkheid om hun pack volledig te personaliseren en alleen de diensten te selecteren die ze nodig hebben of die ze als een toegevoegde waarde beschouwen.

In augustus 2023 bereikte Proximus een akkoord met DIGI Belgium en Citymesh Connect over mobiele wholesalediensten, beperkt tot het 4G-netwerk, en de mobiele infrastructuur. Hoewel DIGI zijn eigen mobiele 5G-netwerk uitrolt, beperkt de wholesaleovereenkomst de potentiële impact op korte termijn op de omzet van de Proximus Groep via de omzet uit wholesale. Een andere risicobeperkende factor voor het verlies van mobiel marktaandeel is dat Proximus de volledige controle over zijn kernnetwerk en spectrum heeft 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 mobiele churn- en prijsrisico voor Proximus omdat het Proximus in staat stelt zich te onderscheiden en een superieure mobiele ervaring te garanderen.

Naast de concurrentiedynamiek hebben veranderende klantenbehoeften, zoals de afnemende behoefte aan vaste spraak en de versnelling van de trend van 'cord-cutting', d.w.z. klanten die hun digitale tv-abonnement opzeggen, een impact op de omzet en de klantenbinding, evenals op de kosten per digitale tv-klant vanwege de hoge vaste kosten. Concurrentie van streamingdiensten drijft de kosten van exclusieve content op. De hoge kwaliteit van het digitale tv-aanbod van Proximus en de partnerschappen met streamingdiensten beperken deze risico's gedeeltelijk.

De submerken Scarlet en Mobile Vikings van Proximus hebben zeer hoge NPS-scores en een convergent aanbod dat het Proximus- merk aanvult. Scarlet richt zich op het prijsbewuste segment, terwijl Mobile Vikings jonge (en zich jong voelende), digitaal onderlegde klanten competitief geprijsde mobiele telefonie en internet biedt.

Het sterke convergente multimerkenaanbod van Proximus beperkt de risico's voor de marktaandelen en de waarde van het premiummerk Proximus. Een verschuiving op de residentiële markt naar submerken of verdere druk op de prijzen kan echter een negatieve impact hebben op de marktaandelen, de gemiddelde omzet per gebruiker en de algemene winstgevendheid van de residentiële marktactiviteiten van de Proximus Groep.

Tot slot kunnen de financiële prestaties van Proximus op de residentiële markt de impact ondervinden van disruptieve technologieën (bv. satelliet) en nieuwe bedrijfsmodellen. Als Proximus zich niet snel en voldoende kan aanpassen, kan dit gevolgen hebben voor de marktaandelen en de winstgevendheid.

## **2.1.5 Concurrentiedynamiek op de Belgische ICT-markt - bedrijvenmarkt**

Op de thuismarkten heeft Proximus een stevig marktaandeel voor mobiele B2B. Een intensievere prijsconcurrentie zou kunnen leiden tot een lagere omzet en marges in de segmenten Corporate en Small & Medium Business.

Als onderdeel van het Europese IT-bedrijf Cegeka wil Citymesh zijn investeringen in het mobiele spectrum, dat het heeft verworven in een joint venture met DIGI, rentabiliseren. Het verlies van belangrijke klanten zou een impact kunnen hebben op de merkperceptie en het prijszettingsvermogen van Proximus. Qua vaste connectiviteit wordt het gamma Explore- (convergent dienstenplatform) en SD- WAN-oplossingen beheerd om in te spelen op de veranderende klantenbehoeften en tegelijk de impact op de omzet te beperken door gerichte en proactieve migraties naar nieuwe-generatie oplossingen. De erosie van de vaste telefonie zou nog kunnen versnellen en daardoor een groter dan verwachte impact kunnen hebben op de omzet en marges. Proximus beperkt de risico's van klantenverloop en waarde-erosie door zijn netwerkleiderschap, goed klantenbeheer en een sterke portfolio van convergente ICT-oplossingen.

In de zeer competitieve ICT-markt creëerde de lancering van Proximus NXT in juni 2023 een sterk merk om een leiderschapspositie in de Benelux uit te bouwen. Met als opzet zijn IT-aanbod verder te verbeteren en gebruik te maken van zijn toonaangevende expertise in domeinen zoals workspace, cloud, sovereign cloud, security en AI, heeft Proximus op 1 juli 2024 zijn B2B IT-activiteiten overgedragen aan zijn filiaal Proximus NXT IT. Door deze fusie met bestaande teams is een scherpere focus mogelijk op de unieke aspecten van de IT-business, wat een herkenbare B2B IT-identiteit bevordert en de integratie met het ecosysteem van filialen en partners van Proximus versterkt.

Als Proximus er niet in slaagt doeltreffend en tijdig in te spelen op veranderende klantenbehoeften (waaronder de naleving van de ESG-normen), opkomende technologieën en marktontwikkelingen binnen de bedrijvensector, of als het er niet in slaagt concurrerende producten of diensten op de markt te brengen, kan dit leiden tot een lagere omzet en een lagere winst voor Proximus NXT IT. Deze risico's zouden, indien ze werkelijkheid worden, uiteindelijk een negatieve impact hebben op de algemene financiële prestaties van Proximus en zowel de omzet als de winst beïnvloeden.

## **2.1.6 (Cyber)beveiliging en veerkracht van kritieke infrastructuur**

Regionale conflicten of geopolitieke escalatie kunnen de infrastructuur verstoren en de activiteiten en strategie van Proximus beïnvloeden.

De telecomsector is in de huidige geopolitieke omgeving een belangrijk doelwit geworden. Als exploitant van kritieke nationale infrastructuur wordt Proximus geconfronteerd met aanhoudende bedreigingen van zowel cybercriminele groepen die uit zijn op financieel gewin als door staten gesponsorde actoren die zich bezighouden met spionage of destabilisatie. Europese en bevriende agentschappen melden een toename van inbraken gericht op telecomnetwerken, waaronder compromittering van core routers en backbone-apparatuur. Incidenten met onderzeese kabels in de Oostzee en wereldwijd waargenomen campagnes die worden toegeschreven aan buitenlandse, door staten gesteunde groepen, onderstrepen de toenemende intensiteit en verfijning van cyberaanvallen, waarvan vele gedurende lange tijd onopgemerkt blijven.

Onze activiteiten in België, de Benelux en de internationale CPaaS-markten stellen ons bloot aan een breed scala van dreigingsvectoren, waaronder:

- Aanvallen op kritieke infrastructuur: geavanceerde DDoS-aanvallen en andere gecoördineerde campagnes kunnen de beschikbaarheid van telecomdiensten, digitale identiteitsdiensten, cloud- en CPaaS-diensten verstoren.
- Risico's op datalekken: inbraken kunnen gericht zijn op persoonsgegevens van klanten of medewerkers, bedrijfsgevoelige informatie of identiteitsgerelateerde gegevens.
- Social engineering en fraude: phishing-, smishing- en aanvallen met identiteitsmisbruik gericht op medewerkers, partners en klanten met als doel geprivilegieerde toegang te krijgen.
- Afhankelijkheden in de bevoorradingsketen: een compromittering bij een leverancier, cloudprovider of internationale partner kan leiden tot elkaar opvolgende operationele verstoringen of gevolgen voor de gegevensbeveiliging.

Een ernstig cyberincident kan de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van onze systemen en gegevens aantasten, wat kan leiden tot aanzienlijke dienstverstoringen, blootstelling van gegevens, verlamming door ransomware en onderzoeken of boetes van regelgevende instanties. De daaruit voortvloeiende impact kan bestaan uit een afname van het vertrouwen van klanten, reputatieschade, contractuele aansprakelijkheden en aanzienlijke kosten voor herstel en remediëring.

Om deze evoluerende bedreigingen het hoofd te bieden, implementeert Proximus een meerjarig cybersecurityprogramma dat focust op structurele veerkracht. De belangrijkste pijlers hiervan zijn identiteits- en toegangsbeheer, beveiliging van kritieke infrastructuur, bescherming tegen ontwrichtende malware, bescherming van klanten en fraudepreventie, evenals versterkte detectie- en responsmogelijkheden. Deze inspanningen worden aangevuld met security-by-design, beveiligingstests, bewustmaking en opleiding van medewerkers en een toenemend gebruik van artificiële intelligentie en machinelearning om monitoring en incidentdetectie te verbeteren.

Proximus verzamelt en analyseert geclassificeerde, commerciële en opensource-dreigingsinformatie en beheert verschillende MISP's (Malware Information Sharing Platforms) voor het verzamelen en delen van gestructureerde cyberdreigingsindicatoren. Proximus werkt nauw samen met het Cyber Command van de Belgische defensie, het Centre for Cybersecurity Belgium (CCB), de NAVO, de Europese Unie en bondgenoten, evenals met sectororganisaties zoals ETIS, GSMA, FIRST en de Belgische Cybersecurity Coalition. Dit ecosysteem biedt bruikbare informatie, gezamenlijke opleidingen en een verhoogde paraatheid voor grootschalige, grensoverschrijdende cyberincidenten.

Verder beschermt Proximus zijn klanten tegen fraude. Met de steun van de overheid investeert Proximus in antiphishing- en antifraudeplatformen (sms, e-mail, interconnectiebeveiliging). Meer informatie over gegevensbescherming en privacy is te vinden in de rubriek 'Gegevensbescherming' van het Duurzaamheidsverslag.

## 2.1.7 Belangen van aandeelhouders op één lijn brengen

Als meerderheidsaandeelhouder heeft de Belgische Staat, via SFPIM, de macht om te beslissen over zaken die ter stemming worden voorgelegd aan de aandeelhouders, inclusief de mogelijkheid om de uitkomst van bepaalde bedrijfsacties te sturen, zoals het dividendbeleid, fusies en andere buitengewone transacties. De Belgische Staat heeft ook de bevoegdheid om de bestuurders te benoemen en te ontslaan, maar moet zich houden aan wettelijke en statutaire vereisten, zoals de benoeming van onafhankelijke bestuurders. De belangen van de Belgische Staat met betrekking tot de benoeming van bestuurders, het dividendbeleid, fusies en andere zaken en de factoren die hij in aanmerking neemt bij de uitoefening van zijn stemrecht, kunnen verschillen van de belangen van de andere aandeelhouders of noteholders van Proximus.

Het ontbreken van een duidelijke visie van de Staat als aandeelhouder van Proximus kan nadelig zijn voor de strategische afstemming tussen Proximus en zijn meerderheidsaandeelhouder en de relatie van Proximus met andere stakeholders onder spanning zetten.

## 2.2 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 van invloed kunnen zijn op de activiteiten van Proximus. Dit omvat de levenscyclus en uitvoering van producten, de veiligheid en kwaliteit van producten, informatiebeheer, gegevensbescherming en cyberbeveiliging, bedrijfscontinuïteit, bevoorradingsketen, en andere risico's, inclusief human resources en reputatie. Afhankelijk van de aard van het risico in kwestie en de 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;
- betrouwbare sourcing en bevoorradingsketen;
- gegevensbescherming en privacy (zie het Duurzaamheidsverslag voor meer informatie)

### 2.2.1 Veerkracht en bedrijfscontinuïteit

Het succes van de Groep is afhankelijk van de ononderbroken werking van zijn IT-systemen, netwerken, datacenters, medewerkers en processen. Als aanbieder van essentiële elektronische communicatiediensten is ononderbroken dienstverlening van cruciaal belang voor klanten, partners en de samenleving.

Bedrijfscontinuïteit ondersteunt het vermogen van de organisatie om haar essentiële diensten en strategische doelstellingen te blijven leveren zonder onaanvaardbare onderbreking, zelfs tijdens verstorende gebeurtenissen. De overkoepelende doelstelling is het waarborgen van de continuïteit van diensten en prestaties voor alle kernactiviteiten.

De continuïteit kan worden bedreigd door een breed scala aan gebeurtenissen, waaronder grootschalige stroomuitval, overstromingen, stormen, branden, terroristische daden, sabotage, cyberaanvallen, ransomware, natuurrampen gelinkt aan klimaatverandering en menselijke fouten. Dergelijke gebeurtenissen kunnen de beschikbaarheid van netwerken, de integriteit van gegevens, de stabiliteit van platformen of de werking van kritieke bedrijfsprocessen in het gedrang brengen.

Verstoringen kunnen een negatieve impact hebben op de continuïteit van de dienstverlening en de winstgevendheid, wat kan leiden tot uitval of een lagere servicekwaliteit met gevolgen voor klanten. Daaruit voortvloeiende effecten kunnen bestaan uit een afname van het vertrouwen van klanten, reputatieschade, regelgevende of contractuele aansprakelijkheden en aanzienlijke kosten voor herstel en remediëring. Langdurige onderbrekingen kunnen bovendien gevolgen hebben voor de openbare veiligheid en kritieke sectoren die afhankelijk zijn van onze infrastructuur.

Bedrijfscontinuïteitsbeheer richt zich op het opsporen, voorkomen en beantwoorden van versturende gebeurtenissen, evenals op het tot een minimum beperken van de gevolgen ervan, zodat bedrijfskritische diensten en functies op een aanvaardbaar niveau kunnen worden uitgebaat.

Onze aanpak is in overeenstemming met de normen voor 'good practices' en de Belgische regelgeving inzake telecommunicatie en kritieke infrastructuur. Belangrijke maatregelen omvatten bedrijfsbrede continuïteitsplannen, kaders voor crisisbeheer, initiatieven ter versterking van de veerkracht van netwerken en platformen en een verhoogde paraatheid voor stroomonderbrekingen, cyberincidenten en klimaatgerelateerde risico's.

De prioriteiten worden gecoördineerd door de respectieve businessunits en gecontroleerd door de Business Continuity Board, die de reikwijdte definieert, prioriteiten stelt en resultaten valideert. Het paraatheidsniveau en de voortgang op het gebied van veerkracht worden elk jaar voorgelegd aan het Audit- en Toezichtscomité.

## **2.2.2 Betrouwbare sourcing en bevoorradingsketen**

Proximus is afhankelijk van zijn partnerschappen met 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.

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 ons verbeterde Supplier Relationship Management (SRM) kunnen we de risico's voortdurend beoordelen, 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 notulen van vergaderingen en enquêtes, waarin de gemeenschappelijke strategieën worden vastgelegd.

We monitoren de risico's continu via een SCRM (Supply Chain Risk Management) van Sphera, waardoor we de juiste stakeholder kunnen waarschuwen indien er een verstoring optreedt in de toeleveringsketen.

EcoVadis voert evaluaties van de duurzaamheidsprestaties, risicobeoordelingen en audits uit voor de nationale directe leveranciers, terwijl dit voor de grote internationale leveranciers gebeurt door de Joint Alliance for CSR (JAC).

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

Dankzij onze actieve monitoring en risicobeperkende acties is de bevoorradingsketen van Proximus in eerdere crisissen veerkrachtig gebleken, waardoor de financiële gevolgen beperkt bleven.

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

### 2.3.1 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 hierop niet adequaat 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 te volgen, waarbij zowel naar de lokale General Accepted Accounting Principles (GAAP) als de International Financial Reporting Standards (IFRS) wordt gekeken.

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, een 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 (ACC) en de Leadership Squad worden regelmatig geïnformeerd over nieuwe en aankomende normen voor financiële rapportering en de potentiële impact ervan op de financiële cijfers van Proximus.

### 2.3.2 Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving

Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving (vennootschapsbelasting, btw, enz.) 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 deze analyse wordt weerspiegeld in de overeenkomstige jaarrekening, in lijn met het toepasselijke kader.

De toenemende complexiteit van de wet- en regelgeving, met name in de context van internationale activiteiten, brengt risico's met zich mee voor de financiële rapportering. Tegenstrijdige vereisten tussen binnenlandse, buitenlandse en supranationale wetten kunnen de naleving bemoeilijken, vergroten de kans op onjuistheden en kunnen de integriteit en nauwkeurigheid van onze jaarrekening schaden.

### 2.3.3 Procedure voor het afsluiten van de jaarrekening

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 jaarrekening werden duidelijke taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Tijdens de procedures voor de maandelijkse, driemaandelijkse, halfjaarlijkse en jaarlijkse afsluiting van de rekeningen worden de verschillende stappen continu 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 zeer 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-subsysteem worden vergrendeld, valideringsvergaderingen en de vereiste elementen voor de rapportering.

Voor elke procedure en subprocedure worden verschillende controles uitgevoerd, zoals preventieve controles, waarbij de informatie wordt getest vooraleer ze wordt verwerkt. Daarnaast zijn er ook opsporende controles, waarbij het resultaat van de verwerking wordt geanalyseerd en bevestigd.

Bijzondere aandacht gaat uit naar redelijkheidstests, waarbij financiële informatie wordt geanalyseerd versus onderliggende operationele drivers, en coherentietests, waarbij financiële informatie van verschillende domeinen wordt samengevoegd om resultaten, trends e.d. te bevestigen. Voor belangrijke of niet-terugkerende transacties worden tests op de individuele opnames in de boekhouding gedaan. De combinatie van al deze tests biedt voldoende zekerheid over de betrouwbaarheid van de financiële cijfers.

## 2.4 Compliance en juridische risico's

Proximus is een autonoom overheidsbedrijf dat de rechtsvorm heeft aangenomen van een naamloze vennootschap naar Belgisch publiek recht en daardoor ook onderworpen is aan sommige bepalingen van het Belgisch publiek en administratief recht. De wisselwerking tussen de wetten die van toepassing zijn op alle besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid en de specifieke publiek- en administratiefrechtelijke bepalingen en principes heeft in het verleden aanleiding gegeven en kan in de toekomst aanleiding blijven geven tot interpretatieproblemen en kan voor Proximus tot juridische onzekerheden leiden.

De policies en procedures van Proximus worden zo ontworpen dat ze in overeenstemming zijn met de toepasselijke wetten, boekhoudkundige en rapporteringsvoorschriften, regelgevende en fiscale voorschriften, met inbegrip van deze in het buitenland, de EU, alsook met de toepasselijke sociale wetgeving.

De complexiteit van de wettelijke en regelgevende omgeving waarbinnen Proximus opereert, alsook de kosten om compliant te zijn, nemen beide toe door nieuwe wet- en regelgeving. 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 de reputatie van Proximus, burgerlijke en strafrechtelijke aansprakelijkheid, boetes en strafbepalingen, evenals een stijging van de fiscale last of kosten als gevolg van naleving van regelgeving en impact op de jaarrekening.

Proximus is onderworpen aan een grote mate van regelgeving en toezicht, waardoor het mogelijk bijkomende uitgaven zal moeten doen of zijn flexibiliteit kan worden beperkt, zijn financiële resultaten in het algemeen kunnen worden beïnvloed en zijn activiteiten op een andere manier ongunstig kunnen worden beïnvloed.

Proximus kan door derden worden vervolgd op basis van schendingen van eigendomsrechten. De telecommunicatiesector en aanverwante dienstverlenende bedrijven worden gekenmerkt door het bestaan van een groot aantal octrooien en handelsmerken.

Geschillen op basis van beschuldigingen van octrooi-inbreuk of andere schendingen van de intellectuele eigendomsrechten zijn gebruikelijk. Naarmate het aantal nieuwkomers in de markt groeit en de overlapping van productfuncties toeneemt, neemt de mogelijkheid van vorderingen voor inbreuk op intellectuele eigendomsrechten tegen Proximus toe. Daarnaast kan de Groep worden vervolgd voor schendingen van auteursrechten of handelsmerken bij de aankoop en het verspreiden van inhoud via verschillende vaste of draadloze communicatiemiddelen en andere media, zoals zijn portals. Ongeacht of ze al dan niet gegrond zijn, kunnen dergelijke vorderingen of rechtszaken leiden tot tijdverlies en dure geschilvoering, de re-affectatie van technisch en managementpersoneel, vertragingen bij de verzending van producten of de toekenning van octrooiaanvragen, of de Groep verplichten om technologie te ontwikkelen die geen inbreuk pleegt of om royalty- of licentieovereenkomsten af te sluiten. Dergelijke royalty- of licentieovereenkomsten, indien vereist, zijn mogelijk niet beschikbaar tegen commercieel redelijke voorwaarden of zelfs helemaal niet beschikbaar.

Als de Groep geconfronteerd zou worden met een succesvolle claim van productinbreuk, of als hij niet snel en kosteneffectief technologie die geen inbreuk maakt op de rechten van derden zou kunnen ontwikkelen of licenties zou kunnen verkrijgen voor de betrokken of gelijkaardige technologie onder commercieel redelijke voorwaarden, kunnen de bedrijfsomzet en de nettowinst hieronder lijden.

## 2.5 Risicogovernance

Proximus heeft een uitgebreid risicogovernancemodel opgesteld om een doeltreffend toezicht te waarborgen. Het model is afgestemd op de Belgische Corporate Governance Code en combineert toezicht op het niveau van de Raad van Bestuur met verantwoordelijkheden van de directie en een ingebed intern controlekader.

### 2.5.1 Toezicht door de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor het toezicht op de doeltreffendheid van de systemen voor risicobeheer en interne controle van de Groep. De Raad wordt hierbij ondersteund door het Audit- en Toezichtscomité (ACC). Meer informatie is te vinden in de Corporate governance verklaring.

In 2025 heeft Proximus een bedrijfsbrede oefening opgestart om risicobereidheidsverklaringen te ontwikkelen voor de belangrijkste strategische, financiële, operationele, compliance- en reputatierisico's. Deze verklaringen zullen, na goedkeuring door de Raad van Bestuur:

- verduidelijken welk risiconiveau de Groep bereid is te aanvaarden bij het nastreven van haar doelstellingen;
- consistente besluitvorming binnen de organisatie ondersteunen;
- de integratie van risico-overwegingen in strategie, planning en prestatiebeheer bevorderen;
- de kwaliteit van de rapportering aan de Raad van Bestuur en aan stakeholders verbeteren.

### 2.5.2 Risk Management & Compliance Committee

De doelstellingen van het Risk Management & Compliance Committee zijn:

- toezien op de meest kritieke ondernemings- en operationele risico's en op de manier waarop het management deze risico's opvolgt en beperkt;
- dossiers behandelen 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;
- instaan voor de tijdige opvolging van actiepunten van interne audits, met bijzondere aandacht voor punten die te lang openstaan.

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.

In 2025 kwam het Risk Management & Compliance Committee vijf keer bijeen. De beslissingen en inzichten van het Risk Management & Compliance Committee werden systematisch gerapporteerd aan de Proximus Leadership Squad en het Audit- en Toezichtsc comité, wat zorgt voor transparantie en afstemming tussen de besluitvorming van de directie en het toezicht van de Raad van Bestuur.

### 2.5.3 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 Toezichtsc comité de garantie dat alle entiteiten en processen van de Proximus Groep onder controle zijn. De Interne Audit biedt zowel het Audit- en Toezichtsc comité als de directie van Proximus onafhankelijke analyses, evaluaties, aanbevelingen, advies en informatie. Meer informatie is te vinden in de rubriek 'Gedrag in de bedrijfscontext' van het Duurzaamheidsverslag.

## 3 Duurzaamheidsverslag

### 3.1 Klimaatverandering

Deze rubriek is onderverdeeld in de volgende subrubrieken:

- overzicht van de belangrijkste impact, risico's en opportuniteiten;
- klimaatmitigatie en energie;
- klimaatadaptatie.

Meer informatie over Onze impacts, risico's en opportuniteiten is te vinden in de Duurzaamheidsverslag → Milieu-informatie → Klimaatverandering.

### 3.2 Diversiteit en inclusie

We streven ernaar om de diversiteit binnen ons personeelsbestand te vergroten en de vertegenwoordiging van vrouwen in topmanagementfuncties te versterken, met gelijke loopbaankansen en een inclusieve werkomgeving voor iedereen.

We vieren diversiteit op het gebied van geslacht, leeftijd, culturele achtergrond, beperking, seksuele geaardheid en andere wettelijk beschermde kenmerken.

Onze doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie zijn gebaseerd op zes belangrijkste pijlers, gericht op specifieke groepen die risico lopen op kwetsbaarheid binnen onze organisatie:

- geslacht: vrouwen op alle niveaus bevorderen, met name in digitale en technische functies;
- generaties: specifieke initiatieven nemen voor de inclusie van alle generaties, met een focus op 50+;
- beperking: mensen met een beperking en neurodivergente eigenschappen tewerkstellen, en bewustwording creëren voor hun unieke uitdagingen;
- LGBTQIA+: duidelijke maatregelen vastleggen voor de inclusie van collega's uit de LGBTQIA+-gemeenschap;
- etniciteit: de medewerkers bewust maken van onbewuste vooroordelen en het gevoel van verbondenheid met onze gemeenschap versterken;
- gelijkheid: zorgen voor gendergelijkheid en gelijke kansen op de werkplek door middel van inclusieve processen en een gelijkheidsbeleid.

Onze strategische doelstelling is om tegen 2025 een inclusie-index van 85% te bereiken voor Proximus.

Omdat we op verschillende vlakken meer en meer zullen vertrouwen op AI en technologie, vormt het een uitdaging om de vooroordelen die inherent zijn aan deze systemen te beperken. In de komende drie tot vijf jaar zullen we ons richten op regelmatige trainingen voor medewerkers over onbewuste vooroordelen en culturele diversiteit. Daarnaast introduceren we een tweejaarlijkse D&I-certificering, organiseren we rondetafelgesprekken over diversiteit en blijven we communicatiecampagnes lanceren om het bewustzijn te vergroten.

Meer informatie over Onze impacts, risico's en opportuniteiten is te vinden in de Duurzaamheidsverslag → Sociale informatie.

## 4 Gebeurtenissen na balansdatum

In januari 2026 heeft Proximus ingeschreven op een EUR 20 miljoen converteerbare obligatie met een looptijd van één jaar, uitgegeven door Unifiber, een entiteit waarin Proximus een belang van 50% heeft en die wordt gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode. De bijbehorende kasuitstroom zal worden weerspiegeld in de financiële overzichten van Proximus voor 2026.

## 5 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'.

# 6 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.

# 7 Evolutie in de research & development-activiteiten

In een snel veranderende wereld zet Proximus zich dagelijks in om innovatie te bevorderen en te stimuleren. Een nauwe samenwerking met belangrijke stakeholders, zoals partners en klanten, stelt Proximus in staat om baanbrekende oplossingen te ontwikkelen. Zo kan het bedrijf de uitdagingen van vandaag aanpakken en bijdragen aan het vormgeven van de digitale toekomst.

## 7.1 Gigabitnetwerken

Proximus neemt deel aan organisaties zoals ETSI, ITU en GSMA en bevordert zo het delen van kennis over netwerkdesign en -architectuur, energiebeheer en innovatie. Partnerschappen met belangrijke leveranciers zoals Nokia en Ericsson bieden toegang tot gespecialiseerde apparatuur, innovatiefaciliteiten en intellectuele eigendom, waardoor de bestaande infrastructuur wordt benut om innovatie te stimuleren.

## 7.2 Fiber

Proximus versnelt niet alleen de uitrol, maar integreert ook AI-modellen in de herstelprocessen. Voortbouwend op het succes van de in 2023 geïndustrialiseerde modellen voor voorspellend onderhoud, werd in 2025 FRIDA (Fiber Repair Intelligent Digital Assistant) gelanceerd. FRIDA is het AI-gestuurde initiatief van Proximus dat de herstelling en het onderhoud van fiber transformeert via voorspellende, diagnostische en prescriptieve automatisering. Het richt zich op de inzet van verschillende prototypes in belangrijke use cases, die proactieve incidentdetectie en geautomatiseerde diagnoses mogelijk maken om de manuele werklast te verminderen en de betrouwbaarheid van de dienstverlening te verbeteren. Bovendien legt FRIDA de basis voor autonome, zelfherstellende netwerken die operationele efficiëntie en klantentevredenheid bevorderen.

## 7.3 5G, een drijvende kracht achter innovatie

In 2025 bleef Proximus performante 5G-connectiviteit, AI en ecosysteempartnerschappen samenbrengen om tastbare resultaten te realiseren voor zowel de sector als de samenleving. De innovatie-inspanningen concentreerden zich rond drie pijlers: het opschalen van 5G-use cases, het voorbereiden van gedifferentieerde connectiviteit via network slicing en het uitbreiden van de beveiliging naar het luchtruim met U-space-technologieën.

Deze inspanningen slaan een brug tussen alledaagse innovatie en de modernisering van de nationale infrastructuur. Ze leggen de basis voor veiligere operaties, slimmere productie en veerkrachtige openbare diensten.

## 7.4 5G: een motor voor industriële en maatschappelijke transformatie

Binnen diverse logistieke platformen, zorgomgevingen en stedelijke mobiliteitscorridors heeft Proximus gevalideerd hoe private 5G-netwerken op veilige wijze realtime operaties, afstandsbediening, autonoom manoeuvreren en uiterst betrouwbare machinecommunicatie kunnen ondersteunen. Net als in 2024 blijven we ondersteund door federale financiering en door de veranderende behoeften van onze klanten.

- In industriële omgevingen waren operatoren in staat complexe apparatuur op afstand te bedienen, met verhoogde veiligheid en productiviteit.
- In de gezondheidszorg hebben we een referentiearchitectuur voor ziekenhuisconnectiviteit ontwikkeld, praktische use cases getest in samenwerking met klinische teams en het ecosysteem versterkt via training en coaching. Daarmee is de weg vrijgemaakt voor slicing-enabled diensten vanaf 2026.
- In stedelijke maritieme contexten heeft 5G bijgedragen aan veiligere navigatie via loodsen op afstand en continue videotelemetrie, waarbij de impact van ultralage latency en deterministische prestaties werd aangetoond.
- Naast industriële toepassingen hebben we ook aangetoond hoe performante publieke 5G, in combinatie met AI en geavanceerde detectietechnologie, dagelijkse automatisering mogelijk maakt – geïllustreerd door autonome robotica die via openbare 5G wordt aangestuurd en leert door imitatie. Dit benadrukt hoe intelligente automatisering en connectiviteit snel kunnen worden opgeschaald van pilootprojecten naar consumentenervaringen.

Op Europees niveau is Proximus gestart met een langetermijnprogramma voor de modernisering van grensoverschrijdende connectiviteit voor het spoor, waarbij de overgang van GSM-R naar de FRMCS-standaard wordt voorbereid langs hogesnelheidstrajecten, waaronder Parijs-Brussel. Dit meerjarige initiatief wordt uitgevoerd in samenwerking met toonaangevende infrastructuur- en operatorpartners zoals de SNCF (Frankrijk) en Infrabel (België) en enkele andere belangrijke operatoren in beide landen en loopt tot 2028. Het creëert een strategische proeftuin voor spoorwegcommunicatie- en veiligheidssystemen van de volgende generatie.

## 7.5 5G in de gezondheidszorg

In 2025 werkte Proximus samen met toonaangevende ziekenhuizen en sectorexperts aan baanbrekende projecten die de digitale transformatie van de gezondheidszorg versnellen. Via het **CARE-project** bij UZA introduceren we telemonitoring op basis van 5G, geconnecteerde ziekenwagens met 5G-slicing en geavanceerde oplossingen voor crisisbeheer. Het **MEDIC-project** van UZ Brussel maakt gebruik van een private 5G-infrastructuur die innovatieve toepassingen zoals spraak-naar-tekst en realtime omgevings- en patiëntmonitoring mogelijk maakt. Bij Jan Portaels ondersteunt Proximus het ziekenhuis bij het implementeren van de juiste digitale infrastructuur en technologieën ter voorbereiding van de toekomst, met de uitrol van slimme netwerken, connectiviteitsoplossingen en tools die de basis vormen voor efficiënte zorgprocessen en digitale transformatie. Bij UZ Gent vervangen we traditionele DECT-systemen door een 5G-MPN-oplossing. Tot slot heeft onze **SafeRoom**-oplossing, geïmplementeerd in UZ Brussel en AZ Sint-Lucas Gent, de veiligheid van patiënten verbeterd dankzij valdetectiesensoren en AI-gestuurde monitoring. Deze initiatieven tonen aan hoe Proximus technologie inzet om de gezondheidszorg efficiënter, veiliger en toekomstbestendig te maken.

## 7.6 Verdere ontwikkeling van 5G network slicing: van validatie naar waardecreatie

Om in te spelen op de groeiende behoefte aan **geprioriteerde, gegarandeerde en applicatiespecifieke connectiviteit**, hebben we 5G network slicing in 2025 van concept naar reële validatie gebracht, met use cases binnen media, events en openbare veiligheid, ter voorbereiding van een commerciële uitrol in 2026.

Bij grootschalige live-events hebben we **dedicated broadcast uplink slices** gevalideerd die een voorspelbare doorvoer, lage latency en betrouwbare dekking garanderen voor multicameraproducties.

Op een van de belangrijkste zomerfestivals in België, **'Les Ardentes' in Luik**, hebben we samengewerkt met Haivision en de RTBF om kwaliteit van live videotransmissie via publieke 5G te garanderen, waarmee we end-to-end prestaties lieten zien die voldoen aan professionele productienormen.

We hebben de slicingtests uitgebreid tot de **Antwerp Pride** en samengewerkt met Proximus Media om te bevestigen hoe connectiviteit op maat operationele flows en contentdistributie kan vrijwaren wanneer netwerken onder druk staan. Dit gold ook voor het **kerstevent** eind 2025 met de RTBF.

## 7.7 Beveiliging van het luchtruim

Bij Proximus willen we bijdragen tot een duurzame en veilige digitale samenleving.' Renaud Tilmans, Enterprise Telco Services & Ops Lead

Proximus breidde de innovatie in U-space uit om groeiende dronegerelateerde veiligheidsrisico's aan te pakken. Samen met Senhive en SkeyDrone hebben we een detectieoplossing geïntroduceerd die gebruikmaakt van telecommasten en geavanceerde sensoren om realtime luchtverkeersmonitoring en indringingswaarschuwingen mogelijk te maken. Dit systeem is gericht op de bescherming van kritieke locaties zoals luchthavens, datacenters en industriële infrastructuur.

Aanvullend werk met SABCA en Multitel, in het kader van de door Digital Wallonia gesubsidieerde Skybridge-initiatieven, werd begin 2025 afgerond. Dit onderzoek versterkt onze inzet voor een veilige en duurzame wereld en maakt communicatie met drones buiten het zicht van de piloot (BVLOS – beyond visual line of sight) mogelijk.

## 7.8 Innoveren voor een duurzaam energiebeheer

Proximus versnelt zijn energietransitie door ervoor te zorgen dat zijn activiteiten waar mogelijk worden aangedreven door hernieuwbare bronnen. De focus gaat verder dan het simpelweg afnemen van groene energie: het gaat om het inbouwen van flexibiliteit in het systeem. Dit omvat het actief beheren van energiestromen met behulp van geavanceerde tools zoals de Proximus Energy Box, ontwikkeld in samenwerking met de Belgische start-up Companion.energy. De oplossing integreert functies zoals nominatiebeheer, curtailmentstrategieën en realtime optimalisatie om vraag en aanbod in evenwicht te brengen.

Dankzij deze innovaties kan Proximus dynamisch inspelen op marktsignalen en operationele beperkingen, wat de veerkracht vergroot en tegelijk de ecologische impact vermindert.

Door digitale intelligentie te combineren met energie-expertise zet Proximus een benchmark voor hoe grote ondernemingen kunnen uitblinken op het vlak van duurzaamheid en flexibiliteit.

## 7.9 Bouwen aan de toekomst met kwantuminnovatie

Kwantumtechnologie zal in de toekomst een essentiële rol spelen in tal van domeinen. Na succesvolle praktijktests van kwantumveilige communicatie in de voorbije twee jaar, lanceerde Proximus in het voorjaar van 2024 de Quantum Circle, de eerste Belgische community die zich inzet voor de verdere ontwikkeling van kwantumtechnologie.

Dit baanbrekende initiatief brengt een diverse groep van kwantumpioniers, sectorexperts en visionairs samen die samenwerken aan transformatieve applicaties en de brede marktadoptie van kwantuminnovaties stimuleren.

De missie van de Quantum Circle bestaat erin een ecosysteem tot stand te brengen dat geavanceerd onderzoek stimuleert, baanbrekende toepassingen cocreëert en de nodige investeringen garandeert, met het oog op een aanzienlijke maatschappelijke en economische impact. Door onderzoekers, academici, technologieproviders en eindgebruikers uit zowel de publieke als de private sector samen te brengen, identificeert en versnelt de community toepassingen met een grote impact op het gebied van kwantumcomputing, -communicatie en -detectie.

Met meer dan honderdvijftig aangesloten organisaties is de Quantum Circle al snel uitgegroeid tot een actieve community die eigen evenementen en opleidingsfaciliteiten organiseert. Tegelijk mobiliseert het Belgische bedrijfsleiders en beleidsmakers actief om de adoptie van kwantumtechnologie te versnellen. Met dit initiatief bouwt Proximus als pionier aan de technologische toekomst van België en legt het de basis voor de kwantumrevolutie van het land.

## 7.10 Lancering van Proximus Ada, center of excellence voor artificiële intelligentie en cybersecurity

In 2025 heeft Proximus Ada zijn rol als center of excellence voor artificiële intelligentie en cybersecurity binnen de Proximus Groep verder versterkt.

Onze inspanningen waren gericht op het stimuleren van innovatie, het waarborgen van veerkracht en het leveren van tastbare bedrijfswaarde via geavanceerde technologieën.

In het afgelopen jaar heeft Ada zijn positie als belangrijke facilitator van de digitale transformatie geconsolideerd door geavanceerde AI-mogelijkheden te combineren met robuuste beveiligingskaders.

Een belangrijk resultaat daarvan is de uitbreiding van AI-use cases in meerdere domeinen, waaronder klantenervaring, netwerkoptimalisatie en operationele efficiëntie. Sinds de start van Ada zijn er meer dan honderd AI-initiatieven verkend, waarvan meer dan zestig projecten inmiddels in productie zijn en nog eens veertig in ontwikkeling. Deze projecten bestrijken verschillende domeinen, zoals voorspellend onderhoud, anomaliedetectie, generatieve AI en agentgebaseerde automatisering – alle ontworpen om de servicekwaliteit en operationele efficiëntie te verbeteren. In 2025 zijn bovendien met succes extra GenAI-oplossingen voor klantenondersteuning en intern kennisbeheer geïmplementeerd, evenals geavanceerde AI-tools voor HR en onze eerste agentic AI-oplossing voor data-engineeringprocessen.

Bij Proximus Ada hebben we een geavanceerde AI-oplossing geïntroduceerd om onze cybersecurityanalisten te ondersteunen. Dit initiatief speelt in op de toenemende complexiteit van cybersecuritybeheer in snel veranderende omgevingen. De tool is ontworpen als een gecentraliseerd en intelligent referentiesysteem en stroomlijnt de toegang tot beveiligingspolicy's en de compliancevereisten binnen de hele organisatie. Hoewel de focus in eerste instantie lag op de Security by Design-teams, is de langetermijnvisie om het gebruik ervan uit te breiden naar data scientists, technici en operationele teams, zodat snelle toegang tot gevalideerde beveiligingsrichtlijnen mogelijk wordt gedurende de volledige levenscyclus van IT-use cases. Het is een belangrijke pijler geworden voor Security-by-Design validatie en versterkt Ada's missie om artificiële intelligentie te combineren met uitmuntende cybersecurity. Deze mijlpaal onderstreept het engagement van Proximus Ada voor ethische en duurzame innovatie en versterkt zijn positie als eerste Belgisch center of excellence in deze domeinen.

In de toekomst zal Proximus Ada de toepassing van de volgende generatie van AI-technologieën versnellen – met inbegrip van multimodale modellen en autonome systemen – en zijn bedrijfsmodel verder blijven ontwikkelen om innovatie efficiënt op te schalen met behoud van sterke governance en compliance. Door gebruik te maken van gecentraliseerde expertise en nauwere samenwerking met de businessunits te bevorderen, willen we de levering van transformatieve AI-oplossingen versnellen en duurzame groei garanderen in een steeds concurrerender wordende markt.

## 7.11 AI voor een superieure klantenservice

Proximus doorbreekt de paradox rond generatieve AI en realiseert concrete voordelen door zijn klantenservice te verbeteren, voornamelijk dankzij de expertise van Proximus Ada, dat instaat voor het technologische luik. Proximus investeert momenteel in agentic-AI-technologie om zijn ambities verder te ondersteunen. Initiatieven voor 2025 zijn onder meer:

### Initiatieven voor klantenondersteuning

- Doorzoeken van FAQ's: verbeterde informatievergaring in het Proximus Helpcenter met GenAI, waardoor het succespercentage van de selfservice van het Helpcenter is toegenomen.
- Proximus Assistant:
  - Massamarkt: de bestaande voicebot en chatbot versterken met behulp van GenAI voor nauwkeurigere antwoorden, wat resulteert in een hoger succespercentage van de selfservice.
    - GenAI-classificatiemodellen: 80% van de klantenintenties wordt momenteel afgehandeld door GenAI-classificatiemodellen voor een nauwkeurigere routing. Deze modellen worden verder ontwikkeld tot 'agentic conversational classifiers'.
    - GenAI geeft antwoorden:

- Van one-shot naar conversatie: twaalf conversationele chatbotflows in productie, geleidelijke uitrol naar andere flows. Eerste succesvolle release op voicebot.
  - Agentic AI: proof of concept met een Troubleshooting AI-agent om de technologie te testen en inzicht te krijgen in de grenzen en het potentieel ervan.
- Professionele markt: installatie van een door GenAI aangedreven chatbot als selfservice-oplossing; verkenning en tests zijn aan de gang voor verschillende use cases.

### Initiatieven voor ondersteuning van collega's

- Detectie van de reden voor contact: elke gespreks- en chatinteractie (meer dan 500.000 per maand) wordt geclassificeerd op basis van een precieze reden voor klantencontact, verdeeld over drie granulariteitsniveaus. Dit maakt onder andere meer gerichte coaching en effectief probleembeheer mogelijk.
- Writing Assistant: ondersteunt 450 chatagenten met eenvoudige correctie-, vertaal- en samenvattingsfuncties op basis van GenAI. Een uitbreiding naar e-mail (meer dan 50.000 aanvragen per dag) is in voorbereiding.
- AI assistant voor technische ondersteuning: maakt gebruik van ServiceNow+ AI-functies om de technische ondersteuning voor professionele klanten te verbeteren, zoals samenvattingen van cases en notities over oplossingen.  
De vernieuwing ligt in een proof of concept rond agentic AI voor het automatiseren van proactieve casemonitoring op Explore-lijnen, via de configuratie van verschillende AI-agenten en samenwerkingslogica.
- My AI Assistant (MAIA): deze chatbot, die in augustus 2024 werd gelanceerd, stroomlijnt het opvragen van informatie voor collega's met direct klantencontact.

## 7.12 Interne initiatieven ter ondersteuning van innovatie

Het Proximus Innovation Committee fungeert als een centrale hub voor innovatie binnen het bedrijf en bevordert interne afstemming, samenwerking en kennisuitwisseling. Daarnaast beheert het comité samenwerkingsmogelijkheden en financieringsaanvragen van externe organisaties. Door deze dubbele functie speelt het een sleutelrol in de innovatiestrategie van Proximus, waarbij interne en externe innovatie-inspanningen worden geïntegreerd.

Twee keer per jaar organiseert Proximus een interne ideeënwedstrijd onder de naam Innovation Accelerator. Deze wedstrijd richt zich voornamelijk op het identificeren en ondersteunen van innovatieve initiatieven die het potentieel hebben om nieuwe omzetstromen te genereren - zowel in domeinen die aansluiten bij onze kernactiviteiten als daarbuiten. De nadruk ligt op initiatieven met een groeipotentieel op lange termijn, waarbij vooruitdenken prioriteit krijgt boven directe impact.

De Customer Experience Challenge is een jaarlijkse hackathon binnen het bedrijf, die de samenwerking tussen verschillende afdelingen bevordert om innovatieve ideeën te genereren en de klantenervaring te verbeteren. Aan de editie 2024 namen tien teams deel met een focus op verschillende thema's binnen de residentiële en kmo-segmenten.

Een belangrijke fiscale stimulans voor Proximus is de vrijstelling van bedrijfsvoorheffing voor O&O-activiteiten. Een gespecialiseerd team screent alle technische projecten aan de hand van de Frascati-criteria voor O&O om te verzekeren dat het project in aanmerking komt voor de fiscale vrijstelling voor technische experts met het juiste technische diploma, zoals bepaald in de Belgische fiscaliteit.

Om aan deze criteria te voldoen, moet een project nieuw, creatief, technisch uitdagend, systematisch en overdraagbaar zijn. Deze beoordeling gebeurt in samenwerking met de fiscale experts van het Finance-team en het HR-team, dat instaat voor het beheer van de loonadministratie en de diploma's van de Proximus-medewerkers.

## 7.13 Strategisch partnerschap met Microsoft voor cloud en digitale communicatie

Sinds 2024 werkt Proximus samen met Microsoft voor de verdere ontwikkeling van de cloud en digitale communicatiediensten op internationaal niveau. Deze samenwerking heeft als doel de klantenbetrokkenheid via verschillende kanalen te verbeteren door de best-in-class producten van Proximus' internationale filialen - BICS, Telesign en Route Mobile - te combineren met de technologie van Microsoft.

De belangrijkste initiatieven binnen dit partnerschap zijn:

- Communicatieplatformdiensten: verbetering van klantencommunicatie en beveiligingsdiensten door middel van innovatieve oplossingen.
- Vooraanstaande provider van Microsoft-diensten: positionering van Proximus NXT als toonaangevende provider van 5G-applicaties, edge computing, workplace-oplossingen, security, cloud (Azure cloud en soevereine clouds), cloud voor kmo's, data en AI in de regio.
- Go-to-Market en verkoopacties: samenwerking met Microsoft aan gezamenlijke marketing- en verkoopinspanningen, ten behoeve van alle klantensegmenten die gebruikmaken van Microsoft-producten en -diensten, met een sterkere focus op samenwerking rond de soevereine cloud in 2025 en 2026

Wat de interne digitale transformatie betreft, zijn dit de belangrijkste pijlers van het partnerschap:

- Migratie naar Microsoft Azure: Proximus ondergaat een strategische digitale transformatie door te kiezen voor Microsoft Azure. Deze stap zal onze IT-omgeving uitbreiden met een verregaande integratie van AI, voor superieure betrouwbaarheid, schaalbaarheid en veiligheid.
- Developer experience en het aantrekken van talent: we bieden een premium developer experience, trekken toekomstig talent aan en bevorderen het gebruik van generatieve AI in de publieke cloud.
- Gestandaardiseerd ontwikkelingsplatform: we standaardiseren de ontwikkeling op een eengemaakt platform voor interne toepassingen, waardoor empowerment van ingenieurs, projectflexibiliteit en kostenefficiëntie worden gestimuleerd, volledig in overeenstemming met de Proximus-normen.

Alles bij elkaar genomen bevorderen dit partnerschap en de interne transformatie een innovatieve en uitmuntende klantenservice en IT-infrastructuur, waardoor Proximus zich verder kan positioneren als leider in het digitale communicatielandschap.

## 7.14 Proximus Global

Eind 2025 werd Seckin Arikan benoemd tot CEO van de internationale activiteiten. Begin 2026 werden de laatste stappen gezet om de uitrol van de strategie te voltooien en de impact ervan op onderzoek en ontwikkeling binnen de internationale groep te beoordelen.

### 7.14.1 BICS

BICS biedt oplossingen voor digitale communicatie, cloudcommunicatiediensten, mobiliteit en IoT voor telecomoperatoren, virtuele netwerkoperatoren, dienstverleners, leveranciers van bedrijfssoftware en internationals.

Het bedrijf levert diensten in meer dan 200 landen en transporteert ongeveer 50% van het wereldwijde dataroamingverkeer. BICS blijft voortdurend investeren om zijn communicatieoplossingen voor telecom-, bedrijfs- en cloudsegmenten wereldwijd verder te verbeteren.

De focus ligt op zijn R&D-activiteiten om 5G-diensten, (e)SIM- en IoT-technologie, digitale communicatiediensten en een sterk aanbod op het vlak van fraudebestrijding, beveiliging en analyse te leveren. Het bedrijf volgt de marktevolutie en klantenbehoeften op de voet om zijn diensten, oplossingen en algemene productportfolio's te verbeteren.

### 7.14.2 Telesign

Telesign richt zijn R&D-inspanningen op het verbinden, beschermen en beveiligen van de digitale identiteit van internationale ondernemingen. Het biedt fraudebescherming en beveiligde communicatie, en ondersteunt de digitale economie door bedrijven en klanten te helpen met vertrouwen met elkaar in contact te treden via oplossingen voor klantenidentiteit. Telesign brengt regelmatig updates voor zijn diensten uit die nieuwe functies toevoegen en bestaande verbeteren.

### 7.14.3 Route Mobile

Route Mobile is een wereldwijde Communications Platform as a Service (CPaaS)-provider die bedrijven helpt om met hun klanten te communiceren via verschillende kanalen, zoals sms, spraak en e-mail. Het is gespecialiseerd in cloudcommunicatie en biedt oplossingen zoals mobiele identiteitsverificatie, omnichannel klantenbetrokkenheid en sms-firewalldiensten. De diensten van Route Mobile stellen bedrijven in staat om veilig en effectief te communiceren. Sectoren zoals het bankwezen, de kleinhandel, e-commerce en digitale platformen maken er vaak gebruik van om klanteninteracties te verbeteren en de beveiliging te beheren.

## 8 Verklaring inzake deugdelijk bestuur

### 8.1 Het bestuursmodel van Proximus

De principes van Proximus inzake corporate governance zijn vastgelegd in de statuten, het Corporate Governance Charter, het Charter van de Raad van Bestuur, de charters van de comités van de Raad en de policy's.

Proximus beschikt 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 23 maart 2019 (het 'Belgisch Wetboek van vennootschappen en verenigingen') en de Belgische Corporate Governance Code 2020. Elke afwijking van de Corporate Governance Code 2020 wordt expliciet vermeld in dit verslag. Er zijn momenteel slechts twee afwijkingen (van bepalingen 7.6 en 7.9) met betrekking tot de verloning van de leden van de Raad van Bestuur en leidinggevenden.

Proximus heeft er namelijk voor gekozen om geen aandelengerelateerde vergoeding in te voeren omdat de Belgische Staat meerderheidsaandeelhouder is.

De belangrijkste kenmerken van het bestuursmodel van Proximus zijn:

- een Raad van Bestuur, die het algemeen beleid en de algemene strategie van Proximus vastlegt en toezicht houdt op het operationele management;
- een Audit- en Toezichtscomité, een Benoemings- en Bezoldigingscomité, een Transformatie- en Innovatiecomité (ontbonden in mei 2025) en een Internationaal Comité 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, die 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 werknemers en contractanten weet welk gedrag niet en wel geoorloofd is. Daarom heeft Proximus een Gedragscode goedgekeurd, die van toepassing is op alle werknemers en contractanten. 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 policies om ervoor te zorgen dat onze werknemers het werk ethisch correct uitvoeren.

## 9 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, heeft de onderneming in dit stadium geen aandelen gerelateerde vergoeding ingevoerd. Om dezelfde reden voldoet Proximus niet aan bepaling 7.9 die bepaalt dat de Raad van Bestuur een minimumdrempel moet vaststellen voor de aandelen die de leidinggevenden moeten aanhouden.

### 9.1 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 overeenkomst werd gewijzigd in juni 2024 met de overdracht van de aandelen van de Belgische Staat aan de SFPIM (Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij). Deze overeenkomst is gepubliceerd op de corporate website van de vennootschap.

## 9.2 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 controlesysteem 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 aan al zijn interne en externe stakeholders 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.

# 10 De controleomgeving

## 10.1 De organisatie van de interne controle

Overeenkomstig de statuten beschikt Proximus over een Audit- en Toezichtscomité (Audit and Compliance Committee). (Zie "Onafhankelijkheid en expertise op het gebied van boekhouding en audit van ten minste één lid van het Audit en 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.

### 10.1.1 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](http://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.

### 10.1.2 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.

### 10.1.3 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).

#### **10.1.4 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.

## 10.2 Risicoanalyse

De risicoanalyse werd uitvoerig besproken vanaf punt 'Risicobeheer'.

## 10.3 Risico beperkende factoren en controlemaatregelen

Beperkende factoren en controlemaatregelen worden besproken in de rubriek Risicobeheer.

## 10.4 Informatie en communicatie

### **10.4.1 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.

### 10.4.2 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.

### 10.4.3 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).

## 10.5 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.
- Met uitzondering van kleine buitenlandse entiteiten die wettelijk geen audit vereisen, zijn alle relevante entiteiten onderworpen aan auditprocedures. 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.

# 11 Samenstelling en werking van de bestuursorganen en hun comités

## 11.1 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 en 50% van de leden zijn onafhankelijke bestuurders

De bestuurders worden benoemd voor een hernieuwbare termijn van maximaal vier jaar. Proximus hanteert geen leeftijdsgrens voor zijn bestuurders maar in overstemming met artikel 7:87 van het Belgisch Wetboek van vennootschappen en verenigingen en in de Corporate Governance Code 2020, is de maximale termijn voor bestuurders beperkt tot twaalf jaar.

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 houdt rekening 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 24 mei 2024 heeft de Belgische Staat zijn aandelen in Proximus overgedragen aan de Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij (SFPIM). Momenteel zijn er zeven bestuurders benoemd door de Algemene Vergadering op voorstel van de Belgische Staat via de SFPIM. 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 drie onafhankelijke bestuurders hebben.

## 11.2 Samenstelling van de Raad van Bestuur

Proximus is trots op de genderpariteit tussen mannen en vrouwen in zijn Raad van Bestuur. Deze samenstelling en de elkaar aanvullende expertise en competenties van alle bestuurders creëren een dynamiek die het bestuur van de onderneming ten goede komt.

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

Naam	Gender*	Leeftijd	Functie	Termijn
Stefaan De Clerck <sup>1</sup>	M	74	Voorzitter	2013–2026
Guillaume Boutin <sup>2</sup>	M	51	Gedelegeerd Bestuurder	2019–2025
Stijn Bijmens <sup>3</sup>	M	57	Gedelegeerd Bestuurder	2025-2026
Karel De Gucht <sup>4</sup>	M	72	Bestuurder	2015–2025
Béatrice de Mahieu	V	53	Bestuurder	2022–2026
Franck-Philippe Georgan <sup>5&amp;6</sup>	M	45	Bestuurder	2025-2029
Audrey Hanard	V	40	Bestuurder	2022–2026
Koen Kennis <sup>5</sup>	M	59	Bestuurder	2025-2029
Ibrahim Ouassari <sup>4</sup>	M	47	Bestuurder	2021–2025
Claire Tillekaerts	V	69	Bestuurder	2022–2026

\* V: Vrouw / M: Man

1. Bij besluit van de Algemene Vergadering van 16 april 2025 werd het mandaat van Stefaan De Clerck verlengd tot de Algemene Vergadering van 2026
2. Guillaume Boutin trad op 17 april 2025 af als CEO en op 15 mei 2025 als bestuurder
3. De Raad van Bestuur heeft Stijn Bijmens benoemd als CEO op 13 juni 2025, met ingang op 1 september 2025 en gecoöpteerd als bestuurder op 18 september 2025 tot de Algemene Vergadering van 15 april 2026.
4. De mandaten van Karel De Gucht en Ibrahim Ouassari eindigden op de Algemene Vergadering van 16 april 2025.
5. Bij besluit van de jaarlijkse Algemene Vergadering van 16 april 2025 werden Franck-Philippe Georgan en Koen Kennis benoemd als bestuurder tot de Algemene Vergadering van 2029.
6. Franck-Philippe Georgan heeft ontslag genomen als bestuurder op 6 februari 2026

Onafhankelijke leden van de Raad van Bestuur:

Naam	Gender*	Leeftijd	Functie	Termijn
Caroline Basyn	V	64	Onafhankelijk bestuurder	2024–2028
Cécile Coune	V	63	Onafhankelijk bestuurder	2023–2027
Martin De Prycker	M	71	Onafhankelijk bestuurder	2015–2027
Catherine Rutten	V	57	Onafhankelijk bestuurder	2019–2027
Joachim Sonne	M	51	Onafhankelijk bestuurder	2019–2028
Catherine Vandenborre	V	55	Onafhankelijk bestuurder	2014–2026
Luc Van den hove	M	66	Onafhankelijk bestuurder	2016–2028

(\*) V/M: vrouwelijk/mannelijk

## 11.2.1 Activiteitenverslag van de Raad van Bestuur en de Comités

In 2025 werden dertien vergaderingen van de Raad van Bestuur gehouden, vijf vergaderingen van het Audit- en Toezichtcomité, negen van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en twee van het Internationaal Comité.

## Deelname aan de vergaderingen van de Raad van Bestuur en de Comités

Naam	RvB (totaal 13)	ATC (totaal 5)	BBC (total 9)	INT (totaal 2)
Stefaan De Clerck <sup>1</sup>	13/13	2/2	9/9	2/2
Guillaume Boutin <sup>2</sup>	5/6			
Stijn Bijmens <sup>3</sup>	4/4			
Caroline Basyn	12/13			2/2
Cécile Coune	11/13		9/9	
Karel De Gucht <sup>4</sup>	5/5	1/1		
Béatrice de Mahieu	13/13	3/3		
Martin De Prycker	13/13		9/9	
Franck-Philippe Georgan <sup>5&amp;6</sup>	8/8			2/2
Audrey Hanard	12/13	3/3		
Koen Kennis <sup>5</sup>	3/8			
Ibrahim Ouassari <sup>4</sup>	5/5			
Catherine Rutten	12/13	5/5		
Joachim Sonne	13/13	5/5		2/2
Claire Tillekaerts	13/13		9/9	2/2
Catherine Vandenborre	13/13	5/5		
Luc Van den hove	12/13		8/9	2/2

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

1. Bij besluit van de Algemene Vergadering van 16 april 2025 werd het mandaat van Stefaan De Clerck verlengd tot de Algemene Vergadering van 2026
2. Guillaume Boutin trad op 17 april 2025 af als CEO en op 15 mei 2025 als bestuurder
3. De Raad van Bestuur heeft Stijn Bijmens benoemd als CEO op 13 juni 2025, met ingang op 1 september 2025 en gecoöpteerd als bestuurder op 18 september 2025 tot de Algemene Vergadering van 15 april 2026.
4. De mandaten van Karel De Gucht en Ibrahim Ouassari eindigden op de Algemene Vergadering van 16 april 2025.
5. Bij besluit van de jaarlijkse Algemene Vergadering van 16 april 2025 werden Franck-Philippe Georgan en Koen Kennis benoemd als bestuurder tot de Algemene Vergadering van 2029. De heer Kennis respecteerde een cooling-off periode tot september 2025
6. Franck-Philippe Georgan heeft ontslag genomen als bestuurder op 6 februari 2026

### 11.2.2 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 houdt de Raad van Bestuur jaarlijks zeven reguliere vergaderingen, waarvan  en vergadering gewijd is aan de filialen en een andere aan de evaluatie van het strategisch plan op lange termijn.

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 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. Deze charters worden gepubliceerd op de corporate website.

Het Charter van de Raad van Bestuur bepaalt onder meer dat belangrijke beslissingen een brede steun moeten genieten. Dit wordt begrepen 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-hoccomit s van de Raad van Bestuur waarin een wezenlijk aantal niet-uitvoerende, onafhankelijke bestuurders overeenkomstig artikel 7:87 van het Belgisch Wetboek van vennootschappen en verenigingen zetelen, bereiden deze belangrijke beslissingen voor.

### 11.2.3 Comités van de Raad van Bestuur

Proximus beschikt over een Audit- en Toezichtscomité, een Benoemings- en Bezoldigingscomité en een Internationaal Comité. Om de governance structuur te vereenvoudigen besloot de Raad van Bestuur in mei 2025 om het Transformatie- en Innovatiecomité te ontbinden.

De leden van het Audit- en Toezichtscomité (samengesteld uit niet-uitvoerende leden, van wie vier vrouwen en één man) zijn Catherine Vandenborre (Voorzitster), Stefaan De Clerck (tot 8 mei 2025), Karel De Gucht (tot 16 april 2025), Joachim Sonne, Catherine Rutten, Béatrice de Mahieu (vanaf 8 mei 2025) en Audrey Hanard (vanaf 8 mei 2025).

De leden van het Benoemings- en Bezoldigingscomité (samengesteld uit niet-uitvoerende leden, van wie twee vrouwen en drie mannen) zijn: Stefaan De Clerck (Voorzitter), Martin De Prycker, Luc Van den hove, Claire Tillekaerts en Cécile Coune.

De leden van het Internationaal Comité (samengesteld uit zes niet-uitvoerende leden, van wie twee vrouwen en vier mannen) zijn: Stefaan De Clerck (Voorzitter), Karel De Gucht (tot 16 april 2025), Joachim Sonne, Luc Van den hove, Claire Tillekaerts, Caroline Basyn en Franck-Philippe Georgin (van 8 mei 2025 tot 6 februari 2026).

### 11.2.4 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.

### 11.2.5 Evaluatie van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur evalueert minstens om de drie jaar zijn prestatie en interactie met het uitvoerend management. Een nieuwe evaluatie werd samen met Guberna als externe partner aan het einde van 2024 uitgevoerd. De bestuursleden werden uitgenodigd om een uitgebreide vragenlijst in te vullen, 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 en van de comités. Deze evaluatie werd besproken door het Benoemings- & Bezoldigingscomité en de Raad in februari 2025.

Guberna benadrukte verschillende belangrijke sterke punten, waaronder het professionele beheer van de relatie met de meerderheidsaandeelhouder, de goed gestructureerde organisatie van de Raad van Bestuur en het verstrekken van nauwkeurige informatie. De Raad van Bestuur blinkt uit in zijn rollen, met name in strategische planning, en onderhoudt een constructieve relatie tussen de CEO, de Voorzitter en de Raad van Bestuur. Bovendien tonen de bestuurders een objectieve houding, waarbij de belangen van het bedrijf voorop staan.

Het verslag schetst ook gebieden voor verbetering, zoals het vaststellen van een effectieve methodologie voor de Raad van Bestuur om "risicobereidheid" te definiëren en toezicht te houden op Risicobeheer. Guberna stelt voor om de verantwoordelijkheden voor duurzaamheid duidelijk toe te wijzen tussen de Raad, zijn comités en het management.

Het benadrukt het belang van het ontwikkelen van de samenstelling van de Raad van Bestuur om aan te sluiten bij de strategische uitdagingen van het bedrijf. Ten slotte moet er voortdurend aandacht zijn voor de relatie met de meerderheidsaandeelhouder.

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

## 11.2.6 Leadership Squad

### Gedelegeerd Bestuurder

Guillaume Boutin, die sinds 1 december 2019 de functie van CEO bekleedde, heeft op 17 april 2025 ontslag genomen als CEO en op 15 mei 2025 als bestuurder. De Raad van Bestuur heeft tijdens zijn vergadering van 13 maart 2025 Jan Van Acoleyen benoemd als interim-CEO tot de benoeming van een nieuwe CEO.

De Raad van Bestuur heeft Stijn Bijmens op 13 juni 2025 benoemd als CEO, van toepassing vanaf 1 september 2025. De CEO is verantwoordelijk voor het dagelijks beheer en rapporteert aan de Raad van Bestuur. Bovendien heeft de Raad ruime bevoegdheden aan de CEO gedelegeerd.

Op 18 september 2025 heeft de Raad van Bestuur besloten om Stijn Bijmens te coöpteren als bestuurder van Proximus tot de algemene vergadering van 2026. Samen met zijn benoeming als CEO op 13 juni 2025 (effectief vanaf 1 september 2025), wordt Stijn Bijmens daarmee aangesteld als "Gedelegeerd Bestuurder".

### Leden van de Leadership Squad

De leden van de Leadership Squad worden benoemd en ontslagen door de Raad van Bestuur op voordracht van de Gedelegeerd Bestuurder na raadpleging van het Benoemings- en Bezoldigingscomité.

De bevoegdheden van de Leadership Squad worden door de Gedelegeerd Bestuurder bepaald. De Leadership Squad heeft als taak de Gedelegeerd Bestuurder bij te staan in de uitvoering van zijn taken.

De Leadership Squad streeft ernaar om te beslissen bij consensus, maar in geval van onenigheid geeft de mening van de Gedelegeerd Bestuurder de doorslag.

Gewoonlijk vergadert de Leadership Squad wekelijks.

De Leadership Squad was in 2025 samengesteld uit de volgende leden, naast de Gedelegeerd Bestuurder

Naam	Gender	Leeftijd	Functie
Jim Castele	M	54	Consumer Market Lead
Anne-Sophie Lotgering <sup>1</sup>	V	51	Enterprise IT Services & Segments Lead
Ben Appel	M	50	Group Corporate Affairs Lead
Antonietta Mastroianni <sup>2</sup>	V	52	Digital & IT Lead
Mark Reid <sup>3</sup>	M	54	Group Finance Lead
Geert Standaert	M	55	Network & Wholesale Lead
Renaud Tilmans	M	57	Enterprise Telco Services & Operations Lead
Jan Van Acoleyen	M	63	Group HR Lead

1. Anne-Sophie Lotgering heeft de vennootschap verlaten op 31 augustus 2025 en werd ad interim vervangen door Fabrice De Windt
2. Antonietta Mastroianni heeft de vennootschap verlaten op 30 november 2025 en werd ad interim vervangen door Jeroen Verbruggen.
3. Mark Reid heeft de vennootschap verlaten eind januari 2026.

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.

# 12 Bezoldigingsverslag

Het verloningsbeleid dat van toepassing is op de leden van de Raad van Bestuur en de Leadership Squad wordt bepaald door het evoluerende wettelijke kader, de Belgische Corporate Governance Code 2020 ("de Corporate Governance Code 2020"), de marktpraktijken en -trends, en de strategische context van Proximus. Het weerspiegelt onze ambitie om bij te dragen aan een inclusief, veilig, duurzaam en welvarend digitaal België.

Proximus hecht groot belang aan het verstrekken van duidelijke, relevante en transparante informatie over de principes die aan zijn verloningsbeleid ten grondslag liggen en over de vergoedingen die worden toegekend aan de Raad van Bestuur en de Leadership Squad.

Tenzij anders vermeld, worden alle bedragen in dit Verloningsrapport weergegeven als brutobedragen. Voor werknemers verwijst dit naar het brutoloon (exclusief werkgeversbijdragen voor sociale zekerheid). Voor zelfstandigen verwijst dit naar de bruto vergoeding exclusief btw, tenzij een fiscaal voordeel van toepassing is.

Dit Verloningsrapport biedt een transparant overzicht van:

- de verloningsstructuur en -niveaus die van toepassing zijn op de Raad van Bestuur en de Leadership Squad,
- de uitvoering van het Verloningsbeleid tijdens het boekjaar,
- de afstemming tussen verloning, bedrijfsresultaten en duurzaamheidsdoelstellingen,
- interne loonvergelijkingen, inclusief loonratio's en de evolutie van de gemiddelde verloning,
- de stemming van aandeelhouders en governance bepalingen met betrekking tot verloning.

Met dit rapport bevestigt Proximus zijn engagement voor een verantwoord, eerlijk en toekomstgericht verloningsbeleid dat duurzame prestaties en het succes op lange termijn van de Groep ondersteunt, en tegelijkertijd afgestemd blijft op de verwachtingen van onze aandeelhouders, onze medewerkers en de samenleving die wij bedienen.

Wij zijn ervan overtuigd dat verloning niet alleen hoge prestaties moet stimuleren, maar ook het welzijn, de ontwikkeling en de empowerment van onze medewerkers. Wij willen dat alle leden van onze organisatie zich gewaardeerd, gerespecteerd en erkend voelen voor hun bijdrage aan ons gezamenlijk succes.

# Momentopname - Structuur van de verloning

## A. Raad van Bestuur (niet-uitvoerende bestuurders)

Component	Voorzitter van de Raad van Bestuur	Niet-uitvoerende Bestuurder	Vermeldingen
Jaarlijkse vaste vergoeding	50.000 €	25.000 €	<i>pro rata de duur van het mandaat</i>
Zitpenning per vergadering			
Raad van Bestuur	10.000 €	5.000 €	
Comité als Voorzitter van de Comité	5.000 €	5.000 €	<i>betaald per bijgewoonde vergadering en van toepassing op alle adviescomités</i>
Comité als lid van de Comité	2.500 €	2.500 €	
Vergoeding voor communicatiekosten	4.000 €	2.000 €	<i>pro rata de duur van het mandaat</i>
Bedrijfswagen	Ja	Nee	<i>enkel voor de Voorzitter</i>
Variabele verloning	Nee	Nee	<i>in lijn met de Corporate Governance Code 2020</i>
Verloning in aandelen	Nee	Nee	<i>bepaling niet toegepast vanwege de aandeelhoudersstructuur</i>
Pensioen/ groepsverzekeringen	Nee	Nee	<i>niet van toepassing</i>

## B. Gedelegeerd Bestuurder (CEO)

Component	Beschrijving
Vaste verloning	Jaarlijks vast salaris (geïndexeerd), vastgesteld door de Raad van Bestuur
Variabele verloning op korte termijn (STI)	Doel = 40% van het vaste salaris (60% Groep KPIs/ 40% individuele KPIs)
Variabele verloning op lange termijn (LTI)	Doel = 40% van het vaste salaris, uitgesteld over 3 jaar; Prestatiewaardeplan
Verloning in aandelen	Nee Enige uitzondering: eenmalig (2024) voor de voormalige CEO: 75.000 aandelen
Pensioenplan & andere groepsverzekeringen	Vastgestelde bijdrage: 10% van het vaste salaris van de CEO Levens- en invaliditeitsdekking
Andere voordelen	Bedrijfswagen, medische verzekering, telecom, maaltijdcheques, ...
Uitzonderlijke vergoedingen	Mogelijk voor ondertekeningsbehoeften of uitzonderlijke prestaties (beslissing van de Raad)
Contractuele bepalingen	Mandaat van onbepaalde duur (zelfstandig), niet-concurrentie, ontslagvergoeding, terugvordering

## C. Leden van de Leadership Squad (exclusief de CEO)

Component	Beschrijving
Vaste verloning	Vast jaarlijks salaris (geïndexeerd), regelmatig herzien door het Benoemings- en Bezoldigingscomité
Variabele verloning op korte termijn (STI)	Doel = 40% van het vaste salaris (60% Groep KPIs/ 40% individuele KPIs)
Variabele verloning op lange termijn (LTI)	Doel = 40% van het vaste salaris, uitgesteld over 3 jaar; Prestatiewaardeplan
Verloning in aandelen	Nee
Pensioenplan & andere groepsverzekeringen	Plan met vastgestelde prestaties Levens- en invaliditeitsdekking
Andere voordelen	Bedrijfswagen, medische verzekering, telecom, maaltijdcheques, ...
Uitzonderlijke vergoedingen	Mogelijk voor tijdelijke verantwoordelijkheden, uitzonderlijke prestaties, behoefte aan handtekening of behoud (beslissing van de Raad)
Contractuele bepalingen	Overeenkomst van onbepaalde duur (werknemers), niet-concurrentie, ontslagvergoeding, terugvordering

# 12.1 Verloning van de leden van de Raad van Bestuur

## 12.1.1 Structuur van de verloning

Het verloningsmodel voor bestuurders volgt het principe van continuïteit en is ongewijzigd gebleven sinds de goedkeuring ervan door de Algemene Vergadering in 2004. Er worden de komende jaren geen substantiële wijzigingen verwacht.

De Raad van Bestuur bestaat uit maximaal veertien leden, waaronder de Chief Executive Officer ("de CEO"). De CEO is het enige uitvoerende lid; alle andere bestuurders zijn niet-uitvoerend.

De CEO ontvangt geen vergoeding voor de uitoefening van zijn mandaten als lid van de Raad van Bestuur, zijn Comités of de Raden van Bestuur van dochterondernemingen van de Groep.

Niet-uitvoerende Bestuurders worden als volgt vergoed:

- Voor de Voorzitter van de Raad van Bestuur:
  - Een jaarlijkse vaste vergoeding van 50.000 EUR (pro rata de duur van het mandaat)
  - Een zitpenning van 10.000 EUR per vergadering van de Raad van Bestuur
  - Een zitpenning van 2.500 EUR per vergadering van een adviescomité (verdubbeld wanneer hij het comité voorziet)
  - Een jaarlijkse forfaitaire vergoeding van 4.000 EUR voor communicatiekosten
  - Het gebruik van een bedrijfswagen
- Voor de andere niet-uitvoerende bestuurders:
  - Een jaarlijkse vaste vergoeding van 25.000 EUR (pro rata de duur van het mandaat)
  - Een zitpenning van 5.000 EUR per vergadering van de Raad van Bestuur
  - Een zitpenning van 2.500 EUR per vergadering van een adviescomité (verdubbeld wanneer zij het comité voorzitten)
  - Een jaarlijkse forfaitaire vergoeding van 2.000 EUR voor communicatiekosten

Deze bedragen worden halfjaarlijks uitbetaald en worden niet geïndexeerd.

In 2026 voerde de Raad van Bestuur, met ondersteuning van Spencer Stuart als externe partner, een benchmarkoefening uit over de verloning van bestuurders. Deze analyse vergeleek de verloning met verschillende referentiegroepen: Belgische staatsbedrijven, Bel20/BelMid-ondernemingen, Europese telecomoperatoren en technologiebedrijven.

Conclusie: de totale verloning van de Proximus-bestuurders in 2024 ligt in lijn met het gemiddelde of de mediaan van de verschillende referentiegroepen, met uitzondering van de staatsbedrijven, die doorgaans een beperkter verloningskader hebben.

In overeenstemming met courante Belgische governance-praktijken ontvangen niet-uitvoerende bestuurders geen variabele, prestatie gebonden verloning, noch voordelen verbonden aan aanvullende pensioenregelingen of andere groepsverzekeringen.

Hoewel de Corporate Governance Code 2020 aanbeveelt om een deel van de verloning van niet-uitvoerende bestuurders toe te kennen in aandelen van de vennootschap, heeft Proximus beslist deze bepaling niet toe te passen, gelet op haar specifieke aandeelhoudersstructuur, waarbij de Belgische Staat meerderheidsaandeelhouder is.

De Voorzitter van de Raad zit tevens het Overlegcomité, het Pensioenfonds en Proximus ART voor. Hij is ook lid van de Raad van Bestuur van Proximus Real Estate, onze vastgoeddochter. Er worden geen bijkomende aanwezigheidsvergoedingen toegekend voor deze mandaten.

## 12.1.2 Vergoeding toegekend in 2025

De totale vergoeding die in 2025 werd toegekend aan alle leden van de Raad van Bestuur, inclusief de Voorzitter, bedraagt 1.476.391 EUR (bruto).



Het onderstaande overzicht toont de individuele brutobedragen die in 2025 aan bestuurders werden uitbetaald, gebaseerd op hun deelname aan vergaderingen van de Raad en haar Comités.

### Vergoeding toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur in 2025

Leden van de Raad van Bestuur	Jaarlijkse vaste vergoeding	Zitpenningen <sup>1</sup>	Vergoeding <sup>2</sup>	TOTAAL 2025
Guillaume Boutin <sup>3</sup>				
Stijn Bijmens <sup>4</sup>				
Caroline Basyn	25.000 €	65.000 €	2.000 €	92.000 €
Cécile Coune	25.000 €	€77.500	2.000 €	104.500 €
Stefaan De Clerck	50.000 €	190.000 €	7.243 €	247.243 €
Karel De Gucht <sup>5</sup>	7.260 €	27.500 €	581 €	35.341 €
Béatrice de Mahieu	25.000 €	72.500 €	2.000 €	99.500 €
Martin De Prycker	25.000 €	87.500 €	2.000 €	114.500 €
Franck-Philippe GeorGIN <sup>6-7</sup>	17.808 €	45.000 €	1.425 €	64.233 €
Audrey Hanard	25.000 €	67.500 €	2.000 €	94.500 €
Koen Kennis <sup>6</sup>	17.808 €	15.000 €	1.425 €	34.233 €
Ibrahim Ouassari <sup>5</sup>	7.260 €	25.000 €	581 €	32.841 €
Catherine Rutten	25.000 €	72.500 €	2.000 €	99.500 €
Joachim Sonne	25.000 €	82.500 €	2.000 €	€109.500
Claire Tillekaerts	25.000 €	92.500 €	2.000 €	119.500 €
Catherine Vandenberghe	25.000 €	90.000 €	2.000 €	€ 117.000
Luc Van den hove	25.000 €	85.000 €	2.000 €	€112.000
<b>TOTAAL</b>	<b>350.137 €</b>	<b>€1.095.000</b>	<b>31.254 €</b>	<b>1.476.391 €</b>

<sup>1</sup> Buitengewone bezoldigde vergaderingen van de Raad van Bestuur van 7 februari, 13 maart, 3 april, 9 april, 13 juni en 10 oktober 2025.

<sup>2</sup> 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 3.243 EUR bedraagt in 2025.

<sup>3</sup> Ontslag op 15 mei 2025

<sup>4</sup> Benoeming op 1 september 2025

<sup>5</sup> Einde mandaat op 16 april 2025

<sup>6</sup> Benoeming op 16 april 2025

<sup>7</sup> ontslag op 6 februari 2026

Onderstaande tabel toont de totale vergoeding die gedurende de laatste vijf jaar aan de leden van de Raad van Bestuur werd toegekend, inclusief de Voorzitter. De jaar-tot-jaar variaties weerspiegelen het aantal vergaderingen van de Raad en haar Comités, evenals de individuele deelname.

#### Vergoeding toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur over 5 jaar

	Totaal 2021	Totaal 2022	Totaal 2023	Totaal 2024	TOTAAL 2025
	1.192.366 €	987,723 €	1.491.432 €	1.296.068 €	1.476.391 €
<i>variatie van jaar tot jaar</i>		-17,2%	+51,0%	-13,1%	+13,9%

## 12.2 Global Rewards Program – algemene visie

Als aanbieder van digitale diensten en communicatieoplossingen opereert Proximus in een markt die wordt gekenmerkt door voortdurende technologische veranderingen, evoluerende klantverwachtingen en toenemende concurrentiedruk, zowel op de Belgische als op de internationale telecommarkten. Deze omgeving vereist dat we ons voortdurend heruitvinden - niet alleen door ons aan te passen aan verandering, maar ook door deze te anticiperen, vorm te geven en onze manier van werken en waarde cre en voortdurend te transformeren. Om te slagen in deze voortdurende transformatie en onze ambities op lange termijn te realiseren, rekenen we op getalenteerde en geëngageerde medewerkers en leiders die nauw samenwerken, veerkracht tonen en onze cultuur en waarden belichamen.

Onze Think Possible-cultuur speelt hierin een centrale rol. Ze vertegenwoordigt een mindset die gericht is op het zien van kansen in elke uitdaging, ondersteund door principes en gedragingen die ons helpen de beste oplossingen te vinden voor onze klanten en voor de maatschappij. We erkennen dat deze continue transformatie van elke medewerker wendbaarheid, aanpassingsvermogen en doorzettingsvermogen vraagt. Ons verloningsbeleid is ontworpen om hen doorheen deze evolutie te ondersteunen - door hun bijdrage te erkennen, eerlijkheid te versterken en een gevoel van gedeeld doel te bevorderen terwijl we samen bouwen aan de toekomst van Proximus.

Bij Proximus erkennen we de cruciale bijdrage van al onze medewerkers, op elk niveau. Elke collega speelt een essentiële rol bij de uitvoering van onze strategie, de dienstverlening aan onze klanten en de vormgeving van de toekomst van onze Groep. We streven ernaar om verloningspraktijken te garanderen die eerlijk, transparant en afgestemd zijn op ieders verantwoordelijkheden. Onze ambitie is om de unieke bijdrage van elke medewerker te erkennen en te waarderen, en een werkomgeving te cre en waarin iedereen zich gesteund, betrokken en fier voelt op de impact die we samen realiseren.

De integratie van ESG-criteria in de verloning van leidinggevenden ondersteunt eveneens de voortdurende transformatie van de Groep in een snel evoluerende markt. Zoals Proximus herhaaldelijk benadrukt in zijn geïntegreerde jaarverslag, hangt de competitiviteit op lange termijn niet alleen af van Financiële kracht, maar ook van vertrouwen, maatschappelijke relevantie, milieubeheer en verantwoord digitaliseren. Het verankeren van ESG-doelstellingen in de verloning zorgt ervoor dat leiders actief bijdragen aan het versterken van de veerkracht, wendbaarheid en duurzaamheid op lange termijn van de Groep.

Het hebben van een competitief en aantrekkelijk Global Rewards Program voor onze Leadership Squad, ons Top Management en al onze medewerkers is daarom essentieel. De competitiviteit van dit programma wordt regelmatig beoordeeld met de steun van een extern adviesbureau gespecialiseerd in human capital en employee benefits.

Proximus past innovatieve en marktconforme verloningspraktijken toe, die voortdurend worden geactualiseerd via samenwerking met universiteiten, onafhankelijke benchmarkstudies en externe HR-netwerken. Onze verloningsprincipes - inclusief lonen en arbeidsvoorwaarden - zijn gebaseerd op eerlijkheid, non-discriminatie en worden vormgegeven via constructieve dialoog met zowel de Raad van Bestuur als de sociale partners. We zetten ons in om gelijkheid binnen de organisatie te waarborgen en eventuele loonverschillen transparant en verantwoordelijk aan te pakken.

Gezien onze oorsprong als een publiekrechtelijke onderneming blijven bepaalde structurele verschillen bestaan in vergelijking met puur private organisaties. Deze specificiteiten hebben de evolutie van ons verloningsbeleid beïnvloed. In de loop der jaren hebben onze HR-teams creatieve en modulaire programma's ontwikkeld die het statutaire kader voor een deel van onze medewerkers respecteren, terwijl ze nieuwe elementen introduceren die bijdragen aan een geleidelijke harmonisering van de algemene aanpak tussen statutair en contractueel personeel.

### **12.2.1 Hoofddoelstellingen van ons Global Rewards Programma**

Ons verloningsmodel weerspiegelt onze ambitie om verantwoordelijk te groeien, het welzijn van onze medewerkers te ondersteunen en bij te dragen aan een duurzaam, inclusief digitaal België.

Meer specifiek beoogt ons Global Rewards Program om:

- prestaties te stimuleren die duurzame, rendabele groei ondersteunen en langdurige waarde creëren voor Proximus als referentie-operator;
- empowerment en verantwoordelijkheid te versterken, in lijn met onze maatschappelijke missie - bijdragen aan een inclusief, veilig, duurzaam en welvarend digitaal België;
- eerlijke, billijke en markt competitieve verloning te garanderen voor alle medewerkers, zowel statutair als contractueel;
- hoge prestaties te erkennen en te belonen in lijn met onze Think Possible-cultuur en bedrijfswaarden;
- de afstemming te versterken tussen individuele bijdragen en de globale resultaten van het bedrijf, ter ondersteuning van de succesvolle uitvoering van onze strategie;
- talenten aan te trekken en te behouden op elk niveau door zinvolle loopbaanervaringen te bieden en een omgeving waar mensen kunnen groeien, hun beste zelf kunnen zijn en klaarstaan om de uitdagingen van vandaag en morgen aan te gaan;
- een evenwicht te vinden tussen de noden en verantwoordelijkheden van onze medewerkers en hun gezinnen en die van het bedrijf en de maatschappij in het algemeen.

Proximus behoudt en moderniseert voortdurend een reeks aanvullende motiveringsmaatregelen, waaronder werk-privévoordelen (zoals hospitalisatieverzekering en thuiswerkvoorzieningen), sociale ondersteuning en welzijnsprogramma's die beschikbaar zijn voor alle medewerkers, inclusief de leden van de Leadership Squad.

Onze prioriteit is het aanbieden van toekomstgerichte verloningspraktijken die medewerkers versterken, onze strategische doelstellingen ondersteunen en het gevoel van trots op onze gezamenlijke prestaties versterken.

## 12.3 Verloning van de leden van het Leadership Squad

### 12.3.1 Algemene context

#### Besluitvormingsproces

De verloning van de leden van de Leadership Squad, inclusief de individuele verloningspakketten, wordt bepaald door de Raad van Bestuur op basis van aanbevelingen van het Benoemings- en Remuneratiecomité. De pakketten worden vastgesteld in functie van de individuele verantwoordelijkheden, de duurzame prestaties, de kritieke vaardigheden en relevante marktbenchmarks. De Raad van Bestuur ziet erop toe dat alle verloningsbeleiden voor de Leadership Squad volledig afgestemd blijven op het algemene verloningskader van Proximus.

#### Competitiviteit van de verloning van de Leadership Squad

Met volledige naleving van de Belgische governanceregels is het verloningsbeleid voor de Leadership Squad ontworpen om:

- getalenteerde leidinggevenden aan te trekken en te behouden,
- competitieve en marktconforme verloningsniveaus te bieden,
- duurzame waarde creatie te bevorderen, en
- de belangen van het management en de aandeelhouders op elkaar af te stemmen.

Hoewel de Belgische Corporate Governance Code 2020 aanbeveelt om een minimumniveau van aandelenbezit op te leggen aan uitvoerende leiders, heeft Proximus deze bepaling historisch niet toegepast, gezien de specifieke aandeelhoudersstructuur van het bedrijf, waarbij de Belgische Staat meerderheidsaandeelhouder is. Naarmate de Groep internationaal blijft groeien en indien dit nodig blijkt om competitief te blijven inzake verloning, is Proximus bereid om in de toekomst de invoering van een aandelen gebonden verloning opnieuw te evalueren om beter aan te sluiten bij de Corporate Governance Code. Een dergelijke toekenning werd overigens in 2024 uitzonderlijk toegekend aan de voormalige CEO, Guillaume Boutin.

Om haar strategische ambities te realiseren en duurzaamheid op lange termijn te verzekeren, wil Proximus hooggekwalificeerde en betrokken leiders aantrekken en behouden voor de Leadership Squad - leiders die als rolmodel fungeren, sterke prestaties leveren en onze cultuur en waarden belichamen.

De leden van de Leadership Squad genieten verloningsprogramma's die zijn afgestemd op het strategische principe dat hoge prestaties - zowel individueel als collectief - worden beloond. Een aanzienlijk deel van hun totale verloning is variabel en gebaseerd op strikte kwantitatieve en kwalitatieve criteria. Dit structuurmodel stemt hun verloning af op de prestaties van Proximus, de groeiambities en het engagement om een inclusieve, veilige, duurzame en welvarende digitale samenleving te ondersteunen. Deze aanpak bevordert duurzame en rendabele groei, in lijn met onze strategie en de verwachtingen van de aandeelhouders.

#### Marktpositionering

De competitiviteit van de verloning van de Leadership Squad wordt regelmatig beoordeeld via benchmarkoefeningen uitgevoerd door onafhankelijke, gespecialiseerde externe consultants. Deze analyses vergelijken de verloning met:

- BEL20bedrijven (exclusief de financiële sector), en
- een selectie van Europese sectorgenoten in Telecom en ICT.

Dit benchmarkingproces verzekert dat de verloning adequaat, eerlijk en marktconform blijft, rekening houdend met:

- de complexiteit van elke functie,
- de evolutie van individuele verantwoordelijkheden, en
- de omvang, reikwijdte en financiële resultaten van de Groep.

Proximus streeft daarbij naar een positionering op de marktmediaan, die als referentiepunt dient.

Om zich verder te onderscheiden als werkgever biedt Proximus een compleet totaalverloningspakket dat verder gaat dan cashverloning. Het topmanagement - inclusief de CEO en de andere leden van de Leadership Squad - beschikt over een bepaalde flexibiliteit in de uitbetaling van hun variabele verloning.

Tenzij anders vermeld, worden alle bedragen in dit rapport weergegeven als brutobedragen vóór werkgeversbijdragen voor sociale zekerheid

### **12.3.2 Wat veranderde in 2025, in het kort**

- **CEO-overgang**  
De voormalige CEO, Guillaume Boutin, verliet het bedrijf in mei 2025. De nieuwe CEO, Stijn Bijns, werd benoemd in september 2025.  
Hierdoor was de functie van CEO gedurende 3,5 maanden niet ingevuld; het interim werd verzekerd door twee leden van de Leadership Squad.
- **Verloningspakket van de nieuwe CEO**  
Identiek aan het pakket van de vorige CEO voor het Domestic-domein (vóór de aanpassingen in 2024). Inclusief een sign-on bonus en een specifieke LTI-toekenning, ter compensatie van voordelen die de nieuwe CEO verloor door de overstap naar Proximus.
- **Internationale verantwoordelijkheden van de voormalige CEO**  
De extra jaarlijkse vergoeding van 400.000 EUR (ingevoerd in 2024) voor internationale verantwoordelijkheden is niet langer van toepassing in 2025, aangezien er een CEO werd benoemd voor Proximus Global.
- **Wijzigingen binnen de Leadership Squad**  
Twee leden verlieten Proximus in 2025 (Anne-Sophie Lotgering en Antonietta Mastroianni); een derde lid, Mark Reid, nam ontslag in december 2025. Vroegtijdige uitbetaling van vakantiegeld en variabele verloning op korte termijn. Bepaalde LTI-rechten werden vervallen verklaard conform de planregels.  
Twee leden namen tijdelijk de rol van CEO ad interim op (Jan Van Acoleyen voor Proximus SA en Mark Reid voor Proximus Global).
- **Indexering en context van de personeelskosten**  
Het standaard indexeringsmechanisme van de publieke sector bleef van kracht.  
De gemiddelde verloning van medewerkers steeg met 3% (index inbegrepen).

- **Stemmen van aandeelhouders**

De aandeelhouders onthielden zich omtrent zowel het nieuwe Verloningsbeleid als het Verloningsrapport 2024 (77% onthouding).

Een herziene versie van het Verloningsbeleid wordt voorgelegd ter goedkeuring op de Algemene Vergadering van april 2026.

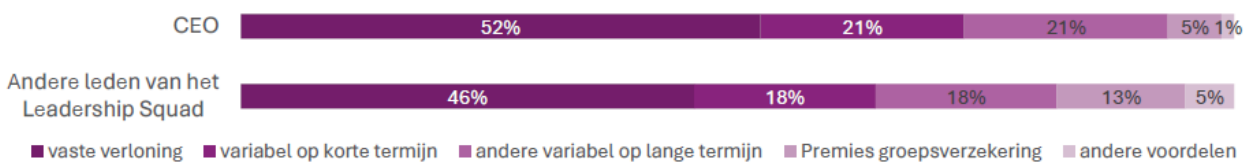
### 12.3.3 Samenstelling van de verloning van de Leadership Squad

De verloning van de leden van de Leadership Squad bestaat uit de volgende componenten:



Het beleid inzake variabele verloning is geharmoniseerd voor alle leden van de Leadership Squad, inclusief de CEO. Het doelniveau voor zowel de variabele verloning op korte als lange termijn bedraagt 40% van de vaste verloning. Dit betekent dat de helft van de variabele verloning van de CEO wordt uitgesteld over drie jaar, waardoor Proximus volledig voldoet aan artikel 7.91 van de Belgische Corporate Governance Code 2020, dat voorschrijft dat minstens 50% van de variabele verloning moet worden uitgesteld.

#### Relatieve belangrijkheid van de componenten van de "on-target" verloning vóór werkgeversbijdragen (eind 2025)



#### 12.3.3.1 Vaste verloning

De vaste verloning bestaat uit het jaarlijkse basissalaris dat de CEO en de andere leden van de Leadership Squad verdienen voor hun respectieve functies tijdens het verslagjaar. Deze verloning wordt bepaald op basis van de aard en de verantwoordelijkheden van elke functie, de vereiste vaardigheden en ervaring, en relevante marktbenchmarks. De vaste verloning wordt onafhankelijk van de resultaten uitbetaald en is contractueel gekoppeld aan de gezondheidsindex<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> overeenkomstig de regels vastgesteld bij de wet van 1 maart 1977 tot invoering van een stelsel waarbij bepaalde uitgaven van de overheidssector worden gekoppeld aan de index van de consumptieprijs van de Staat, zoals gewijzigd bij koninklijk besluit nr. 178 bus, 30 december 1982

## Vaste verloning van de CEO

De vaste verloning van de CEO wordt vastgesteld door de Raad van Bestuur.

In september 2025 werd Stijn Bijmens benoemd tot CEO van de Proximus Groep, ter opvolging van Guillaume Boutin, die het bedrijf in mei 2025 verliet. Het verloningspakket van de nieuwe CEO is identiek aan dat van de vorige CEO, vóór de aanpassingen die in 2024 door de Raad van Bestuur werden doorgevoerd. De internationale verantwoordelijkheden die eerder door Guillaume Boutin werden gedragen, worden voortaan opgenomen door de CEO van Proximus Global, een dochteronderneming van Proximus SA die toezicht houdt op BICS, Telesign en Route Mobile.

## Vaste verloning van de andere leden van de Leadership Squad

De vaste verloning van de Leadership Squad-leden (met uitzondering van de CEO) wordt regelmatig herzien door het Benoemings- en Remuneratiecomité.

Deze beoordeling steunt op:

- een grondige evaluatie van de duurzame prestaties en het potentieel van elk lid, uitgevoerd door de CEO,
- Externe marktbenchmarks geleverd door gespecialiseerde adviesbureaus,
- de evolutie van verantwoordelijkheden en competentieniveaus.

Aanpassingen aan de vaste verloning weerspiegelen ervaring, prestaties, gewijzigde verantwoordelijkheden, marktontwikkelingen.

Alle voorgestelde wijzigingen worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

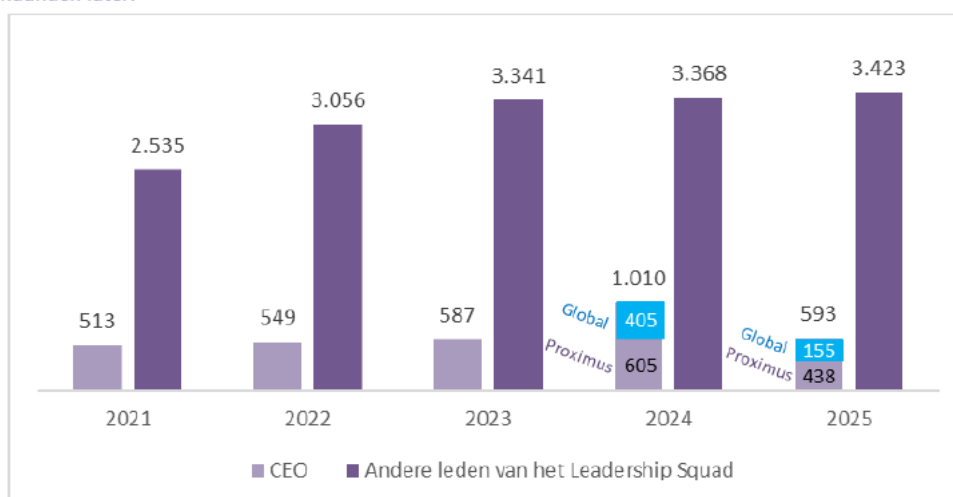
### Vaste verloning over 5 jaar (in duizenden euro's vóór werkgeversbijdragen)

*De bedragen voor vaste verloning voor de jaren 2021 tot 2024 hebben betrekking op de vergoeding van de voormalige CEO, Guillaume Boutin. Voor 2025 weerspiegelen de cijfers de 4,5 maanden prestaties van Guillaume Boutin, en de 4 maanden prestaties van de nieuwe CEO, Stijn Bijmens.*

*Vanaf 2024 ontving de voormalige CEO bovendien een aanvullende jaarlijkse bruto vergoeding die gelinkt was aan zijn mandaat als CEO van Proximus Global.*

*Voor de andere leden van de Leadership Squad is de stijging tussen 2024 en 2025 hoofdzakelijk toe te schrijven aan het vertrek van twee leden in 2025, wat leidde tot de vervroegde uitbetaling van hun vakantiegeld. Deze functies waren eind 2025 nog niet ingevuld.*

*De evolutie van de vaste verloning wordt eveneens beïnvloed door indexering, aangezien Proximus het indexeringsmechanisme van de publieke sector toepast. In de praktijk betekent dit dat wanneer de spilindex wordt overschreden, de lonen automatisch met 2% stijgen twee maanden later.*



### 12.3.3.2. Variabele verloning op korte termijn

#### A. Doel en componenten

Leden van de Leadership Squad, inclusief de CEO, ontvangen een doelgericht niveau van variabele verloning op korte termijn dat wordt uitgedrukt als een percentage van hun jaarlijkse vaste verloning. Dit doelpercentage is identiek voor alle leden van de Leadership Squad en bedraagt 40% van de vaste verloning.

Het systeem van variabele verloning op korte termijn is ontworpen om de strategie van de Groep te ondersteunen, onze waarden te bevorderen, en een prestatiegerichte cultuur te versterken. Proximus beschouwt nauwe samenwerking als essentieel: het op elkaar afstemmen van inspanningen in de hele organisatie is cruciaal om onze ambities te realiseren en duurzame prestaties te garanderen.

De totale variabele verloning op korte termijn wordt als volgt bepaald:

- 60% op basis van de resultaten van de Groep
- 40% op basis van de individuele prestaties

Deze verhouding weerspiegelt onze bedrijfswaarden en het belang van de combinatie tussen collectieve impact en individuele bijdrage.

#### B. Groepsprestaties – Sleutelprestatie-indicatoren (KPI's)

Zestig procent van de variabele verloning op korte termijn is gebaseerd op de prestaties van de Groep ten opzichte van een reeks Key Performance Indicators (KPI's), die jaarlijks worden vastgelegd door de Raad van Bestuur op aanbeveling van het Benoemings- en Remuneratiecomité. Deze indicatoren - de STI-KPI's - richten zich op onze domestic-activiteiten (België, Nederland en Luxemburg). Bezoldigingsverslag 2025

De bedragen die in dit rapport worden vermeld, komen overeen met de STI-betalingen uitgevoerd in 2025, en hebben dus betrekking op het prestatiejaar 2024.

Ons strategische drielook "Bold 2025" omvat zes strategische pijlers die zijn goedgekeurd door de Raad van Bestuur en van toepassing zijn op het prestatiejaar 2024:



Het STI-kader bestrijkt alle strategische pijlers, elk met een specifiek strategisch gewicht, via een reeks specifieke, meetbare en actiegerichte KPI's. Deze KPI's omvatten financiële indicatoren, niet-financiële indicatoren, en gemengde indicatoren. Om vertrouwelijkheidsredenen worden de STI-KPI's uitsluitend a posteriori in dit rapport bekendgemaakt.

## Integratie van ESG-criteria





Proximus integreert ESG-criteria (Environmental, Social & Governance) in zowel de incentives op korte als lange termijn, omdat deze domeinen weerspiegelen waar de Groep een betekenisvolle maatschappelijke en ecologische impact wil creëren. Zoals verduidelijkt in de duurzaamheidsrapportering van Proximus, engageert het bedrijf zich om zijn ecologische voetafdruk te verminderen, circulariteit te versnellen, digitale inclusie te bevorderen, het vertrouwen in digitale ecosystemen te versterken, en België te ondersteunen in de transitie naar een duurzamere digitale economie. Proximus gebruikt reeds 100% hernieuwbare elektriciteit en heeft wetenschappelijk onderbouwde SBTi-gevalideerde net-zero-doelstellingen vastgelegd, terwijl het nauw samenwerkt met leveranciers om emissies in de volledige waardeketen te verminderen.



De integratie van ESG-KPI's in het verloningskader is daarom een logische en natuurlijke uitbreiding van de strategie van de Groep. Ze versterkt de verantwoordelijkheid van leiders, stemt gedrag af op engagementen op langer termijn zoals klimaatneutraliteit, digitale betrouwbaarheid en inclusie, en verzekert dat niet-financiële prestaties worden gewaardeerd naast financiële prestaties. Deze ESG-metrics worden geselecteerd omdat ze domeinen vertegenwoordigen waarin Proximus de grootste impact kan hebben - zoals CO<sub>2</sub>-reductie, circulariteitsinitiatieven, gendergelijkheid, en maatschappelijke inclusie. Ze ondersteunen tevens de bedrijfsdoelstelling om: "met durf een verbonden wereld te bouwen waarin mensen vertrouwen hebben, zodat de samenleving bloeit."

Door ESG-doelstellingen te verankeren in zowel het STI- als het LTI-kader, verzekert Proximus dat duurzaamheidsprestatie geen optioneel element is, maar een integraal onderdeel van leiderschapsverantwoordelijkheden en van waarde creatie op lange termijn voor klanten, de samenleving en aandeelhouders.

De sterke ESG-ambities van de Groep worden duidelijk weerspiegeld in onze STI-KPI's: in de voorbije jaren is het gewicht van ESG- en cultuur gerelateerde KPI's binnen het STI-kader gestaag toegenomen, tot 25% in 2024.

Een gedetailleerde definitie van elke STI-KPI 2024 wordt weergegeven in de volgende tabel

Strategische pijler 2024	Type KPI	STI KPI-busje 2024	Gewicht	Definitie van de KPI
<b>Winstgevend groei</b> 	Financieel	<b>Inkomsten op domestic markt</b>	5%	Omzet bekomen uit commerciële activiteiten in het 'Domestic'-segment.
	Financieel	<b>EBITDA op binnenlandse markt</b>	10%	Onderliggende EBITDA gegenerpeerd door de commerciële domestic-activiteiten.
	Niet-Financieel	<b>Broadband&amp; Postpaid bruto aangroei en verlies</b>	5%	Bruto aangroei en verlies van volumes van broadband en mobile postpaid -diensten (alle segmenten en merken).
	Financieel	<b>Indirecte operationele kosten</b>	5%	Indirecte operationele uitgaven (OPEX) tijdens het beschouwde jaar. Gedefinieerd als de totale domestic operationele uitgaven (OPEX) minus de directe domestic operationele uitgaven (OPEX).
<b>Onze klanten verbluffen</b> 	Niet-Financieel	<b>NPS</b>	7,5%	Net Promoter Score, berekend als het gewogen gemiddelde van de NPS-resultaten per klantsegment en merk. De NPS meet de waarschijnlijkheid dat klanten Proximus aanbevelen aan vrienden, familie, collega's of zakenpartners.
	Niet-Financieel	<b>CES Fiber</b>	2,5%	Customer Effort Score voor het traject om een nieuwe fiberklant te worden of om te migreren van koper naar fiber (alleen Proximusmerk). De CES meet hoe eenvoudig klanten dit traject hebben ervaren.
	Niet-Financieel	<b>Proximus Apps gebruikers</b>	5%	Maandelijks aantal unieke actieve gebruikers van de apps MyProximus en Proximus+.
<b>Groene &amp; digitale maatschappij</b> 	Niet-Financieel	<b>Groen</b>	8%	KPI bestaande uit 2 sub-KPI's: 1. <b>Directe CO2-emissies (5%)</b> : directe, stroomopwaartse en stroomafwaartse CO2-emissies gerelateerd aan de bedrijfsactiviteiten van Proximus. 2. <b>Ingezamelde toestellen (3%)</b> : aantal mobiele en vaste apparaten ingezameld voor renovatie of recycling.
	Niet-Financieel	<b>Digitale Maatschappij</b>	7%	KPI bestaande uit 2 sub-KPI's: 1. <b>Weerbaarheid tegen Cyberaanvallen (5%)</b> : een maatstaf voor de weerbaarheid van ons bedrijf tegen cyberveiligheidsbedreigingen/-aanvallen. 2. <b>Digitale inclusie (2%)</b> : aantal personen dat digitale vaardigheidstraining volgde, rechtstreeks of via de door ons gesteunde partners.
<b>Gigabit-netwerk</b> 	Niet-Financieel	<b>Glasvezel-uitrol</b>	10%	Uitrol van het glasvezelnetwerk: incrementeel aantal "Fiber Homes Passed" gerealiseerd door Proximus zelf in het beschouwde jaar (exclusief deployments door joint ventures).
	Niet-Financieel	<b>Glasvezel-opnameverhouding</b>	10%	Verhouding tussen het aantal "Fiber Homes Activated" en het aantal "Fiber Homes Ready for Sales". De KPI is het gemiddelde van de maandelijkse resultaten in het beschouwde jaar.
	Niet-Financieel	<b>5G dekking binnenshuis</b>	5%	Dekking van de bevolking binnenshuis door het mobiele Proximus 5G-netwerk.
	Niet-Financieel	<b>Digitale ecosystemen</b>	8%	KPI bestaande uit 2 sub-KPI's: 1. <b>Digitale verkopen (4%)</b> : digitale penetratiegraad van onze verkoopvolumes (internet vast & mobiel postpaid) in residentiële en kleine ondernemingssegmenten 2. <b>Digital klantendienst (4%)</b> : percentage succesvolle selfservice-interacties t.o.v. het totaal aantal interacties

				(facturatie, administratieve ondersteuning, technische ondersteuning).
	Niet-Financieel	<b>Grote incidenten</b>	2%	Aantal majeure IT-/telecomincidenten in de Proximus-netwerken, exclusief cybersecurity-incidenten.
Organisatie en Cultuur 	Niet-Financieel	<b>Spreek je uit</b>	10%	Maatstaf voor betrokkenheid, wendbaarheid, machtiging en verantwoordelijkheid van medewerkers, evenals strategische afstemming, gebaseerd op de jaarlijkse "Speak Up"-medewerkersbevraging.
<b>Totaal</b>			<b>100%</b>	

### Meetmethode:

Voor elke prestatie-indicator wordt een eindejaar doelstelling vastgelegd, evenals een minimum- en maximumdrempel, zodat teams worden aangemoedigd om de verwachtingen te overtreffen, terwijl de doelstellingen realistisch en haalbaar blijven.

- Het exact behalen van de doelstelling leidt tot een betalingsmultiplicator van 100%.
- Over prestatie leidt tot een lineaire stijging tot een maximale multiplicator van 200%.
- Onder prestatie leidt tot een lineaire daling tot 0%.

De prestatie-indicatoren met betrekking tot EBITDA en Indirecte OPEX zijn gebaseerd op geauditeerde financiële cijfers, aangepast voor uitzonderlijke elementen om onderliggende metrics te verkrijgen. De CO<sub>2</sub>-prestatie-indicator wordt geverifieerd door een externe auditor. De niet-financiële prestatie-indicatoren worden beoordeeld door interne experts en gespecialiseerde externe bureaus.

De realisatie van de prestatie-indicatoren wordt het hele jaar door opgevolgd op het niveau van de Leadership Squad en wordt gerapporteerd aan zowel het Benoemings- en Remuneratiecomité als aan de Raad van Bestuur

### C. Individuele prestaties

Individuele prestaties tellen me voor 40% van de jaarlijkse variabele verloning op korte termijn.

Proximus engageert zich ertoe een sterke en duurzame prestatiecultuur te stimuleren, gekenmerkt door innovatie, samenwerking, wendbaarheid en persoonlijke ontwikkeling.

De individuele doelstellingen worden elk jaar bepaald op basis van de verantwoordelijkheden van elk lid en moeten de langetermijnstrategie van de onderneming weerspiegelen, doorvertaald naar de volledige organisatie.

#### Integratie van ESG in de individuele doelstellingen

ESG-gerelateerde metrics maken integraal deel uit van de individuele doelstellingen. Deze omvatten onder meer:

- KPI's gelinkt aan klimaat, gericht op het verminderen van de ecologische voetafdruk (bij klanten en leveranciers),
- doelstellingen die een positieve impact nastreven op sociale of digitale inclusie,
- indicatoren met betrekking tot governance en verantwoordelijkheid.

Deze elementen versterken een voortdurende bewustwording en moedigen klimaatvriendelijk gedrag aan.

## Evaluatie van de prestaties

De voortgang wordt gedurende het hele jaar opgevolgd. De finale beoordeling houdt rekening met de resultaten tegenover de vooraf bepaalde individuele doelstellingen, het getoonde leiderschapsgedrag, en de actieve promotie van onze bedrijfscultuur en waarden.

De Raad van Bestuur evalueert jaarlijks de prestaties in het eerste kwartaal volgend op het afgesloten boekjaar:

- Voor de CEO, op basis van de aanbevelingen van de Voorzitter van de Raad;
- Voor de andere leden van de Leadership Squad, op basis van de evaluatie uitgevoerd door de CEO.

De Raad houdt rekening met de individuele verschillen tussen de leden van de Leadership Squad op het vlak van prestaties en potentieel, en ziet erop toe dat het totaalbedrag dat wordt toegekend voor individuele prestaties coherent blijft met de groepsresultaten, waardoor de link tussen individuele bijdrage en bedrijfsresultaten wordt versterkt

## D.Toewijzing van de variabele verloning op korte termijn

Zoals hierboven vermeld, hangt het effectief toegekende bedrag voor de Leadership Squad, inclusief de CEO, af van:

- 60% groepsresultaten, en
- 40% individuele prestaties, zoals geëvalueerd door de Raad van Bestuur.

Prestatiejaar 2024	Objectieven van de variabele verloning op korte termijn		gewicht
CEO en andere leden van de Leadership Squad	KPI	Winstgevend groeien	15%
		Klanten verbluffen	9%
		Maatschappij en Duurzaamheid	9%
		Gigabit-Netwerk	15%
		Digitale ecosystemen	6%
		Organisatie en cultuur	6%
	Persoonlijke objectieven	40%	
Totaal doel			100%

Bij volledige realisatie van de doelstellingen (100%) ontvangen de CEO en de leden van de Leadership Squad 100% van hun variabele doelverloning of korte termijn. Bij uitzonderlijke prestaties kan de uitbetaling boven de doelstelling uitstijgen, tot een maximum van 200%, volgens een lineaire uitbetalingscurve. Bij aanzienlijke onderprestatie kan de uitbetaling dalen tot 0%.

Hoewel de individuele toekenningen gebaseerd zijn op individuele prestaties, bestaat er geen collectief plafond gekoppeld aan de STI-KPI's voor de totale variabele verloning op korte termijn (met uitzondering van de CEO). Dit is in lijn met de gebruikelijke marktpraktijken voor leidinggevende functies.

## Flexibiliteit in de betalingswijze

Een belangrijk principe van het verloningsbeleid is dat het topmanagement - inclusief de CEO en de andere leden van de Leadership Squad - flexibiliteit krijgt in de manier waarop de variabele verloning wordt uitbetaald. Zij kunnen een deel van hun variabele verloning op korte termijn investeren in een bonus pensioenplan, een aanvullende pensioenregeling, en een deel ontvangen in de vorm van cashbonussen, niet-recurrente voordelen, warrants of fondsopties (niet-Proximus), dit alles binnen de toepasselijke wettelijke en reglementaire kaders.

### Variabele verloning op korte termijn over 5 jaar (in duizend EUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid)

Voor de CEO, de bedragen voor 2025 omvatten:

- de variabele verloning op korte termijn betaald aan de voormalige CEO, Guillaume Boutin, voor zijn prestaties in het jaar 2024,
- andere elementen van variabele verloning op korte termijn, waaronder 93.131 EUR bruto betaald aan Guillaume Boutin voor zijn pro rata prestaties in 2025 (uitbetaald in 2025 in plaats van 2026, naar aanleiding van zijn ontslag).

Voor de andere leden van de Leadership Squad, de bedragen voor 2025 omvatten:

- de STI 2024, uitbetaald in 2025,
- bijkomende bedragen verbonden aan:
  - de pro rata prestaties 2025 van twee leden van de Leadership Squad - Anne-Sophie Lotgering en Antonietta Mastroianni - die het bedrijf in de loop van het jaar verlieten (uitbetaald in 2025 in plaats van 2026),
  - speciale bonussen zoals deze toegekend aan de CEO's ad interim van Proximus SA (Jan Van Acoleyen) en Proximus Global (Mark Reid).



### 12.3.3.3. Mogelijke uitgestelde verloning in aandelen

Het toekennen van een deel van de verloning van leidinggevenden in de vorm van aandelen is een aanbeveling van de Belgische Corporate Governance Code 2020 en vormt een courante praktijk in het internationale bedrijfslandschap.

In 2025 werd geen aandelenvergoeding toegekend aan de CEO.

In juli 2024 kreeg de voormalige CEO, Guillaume Boutin, van de Raad van Bestuur de mogelijkheid om tot 75.000 Proximus-aandelen te ontvangen als een eenmalige uitzonderlijke succes fee. Deze aandelen zijn onderworpen aan een blokkeringsperiode van drie jaar, die van kracht blijft ondanks zijn vertrek in mei 2025.

De voormalige CEO heeft de volledige toekenning van 75.000 aandelen aanvaard. Het bedrag vermeld in dit Remuneratierapport - 431.250 EUR bruto - vertegenwoordigt het belastbaar voordeel van alle aard, waarop de voormalige CEO-persoonbelasting heeft betaald in overeenstemming met de Belgische fiscale wetgeving.

Geen enkel ander lid van de Leadership Squad heeft in 2024 - noch in de voorbije vijf jaar - Proximus-aandelen ontvangen. Evenmin ontvingen de CEO of andere leden van de Leadership Squad stock options van Proximus gedurende dezelfde periode.

#### Kenmerken van de uitzonderlijke uitgestelde aandelenvergoeding toegekend aan de voormalige CEO in 2024

Begunstigde	Voornaamste bepalingen en voorwaarden van het aandelenplan					Informatie met betrekking tot het boekjaar waarover verslag wordt uitgebracht					
	Tranche	Prestatie periode	Datum van toekenning	1ste verkoopsdatum	Einde van de retentie periode	Openingsaldo		Gedurende het jaar		Eindsaldo	
						Aandelen in bezit begin van het jaar	Toegekende aandelen	Beschikbare aandelen voor verkoop	Aandelen waarvoor prestatievoorwaarden gelden	Toegekende aandelen niet beschikbaar voor verkoop aan het einde van het jaar	Aandelen waarvoor een retentieperiode geldt
CEO	2024	2024-2027	31/07/2024	01/08/2027	31/07/2024	75.000 aandelen	0 aandelen	0 aandelen	0 aandelen	75.000 aandelen	0 aandelen

### 12.3.3.4. Andere variabele verloning op lange termijn (uitgesteld over 3 jaar)

#### A. Doel en componenten

Proximus wil zijn Leadership Squad en het bredere topmanagement aanmoedigen om duurzame, rendabele prestaties op lange termijn te leveren, in lijn met de strategie van de Groep, haar maatschappelijke ambities, en de verwachtingen van aandeelhouders en stakeholders.

Om deze ambitie te ondersteunen, koppelt het verloningsbeleid een significant deel van de variabele verloning - zowel voor de CEO als voor de andere leden van de Leadership Squad - aan de realisatie van financiële en niet-financiële doelstellingen op lange termijn via een variabel verloningsplan op lange termijn.

#### B. Toekenning van de variabele verloning op lange termijn

Leden van de Leadership Squad, inclusief de CEO, ontvangen een doelgericht LTI-niveau gelijk aan 40% van hun jaarlijkse vaste verloning - hetzelfde percentage als voor de variabele verloning op korte termijn (STI).

Dit betekent dat de helft van de totale variabele verloning van de CEO langetermijngelinkt en over drie jaar uitgesteld is, volledig conform artikel 7.91 van de Belgische Corporate Governance Code 2020, dat voorschrijft dat minstens 50% van de variabele verloning moet worden uitgesteld.

De variabele verloning op lange termijn wordt toegekend door de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het Benoemings- en Remuneratiecomité. Het huidige plan is het Prestatiewaarde Plan, oorspronkelijk ingevoerd in 2013 en herzien in 2019, 2022 en 2025.

#### C. Prestatiewaardeplan op lange termijn

Het Prestatiewaardeplan legt doelstellingen over een periode van drie jaar vast vanaf het moment van toekenning. De toegekende waarden zijn gedurende drie jaar geblokkeerd, en de uiteindelijke uitbetaling na vesting hangt af van een finale multiplicator (zie hieronder).

Het plan is ontworpen om de verloning op lange termijn aantrekkelijk en evenwichtig te houden, de belangen van leidinggevendenden af te stemmen op die van aandeelhouders en stakeholders. Het plan zorgt ervoor dat beslissingen worden genomen met focus op duurzame prioriteiten op lange termijn.

Als de CEO of een ander lid van de Leadership Squad het bedrijf verlaat vóór het einde van de blokkeringsperiode, worden de toegekende rechten vervallen verklaard. Dit geldt ook bij ontslag om dringende redenen.

#### **D. Key Performance Indicators van het Prestatiewaardeplan op lange termijn**

Net zoals in het STI-kader weerspiegelen de KPI's van het LTI-plan (LTI-KPI's) de strategische doelstellingen van de Groep en ondersteunen ze de realisatie van haar maatschappelijke en duurzaamheidsambities op lange termijn.

##### **Vooruitblik: integratie van ESG-criteria**

Proximus integreert ESG-criteria in de incentives zowel op korte als lange termijn omdat deze domeinen centraal staan in de maatschappelijke en ecologische impact die de Groep nastreeft. Sinds 2022 omvat het LTI-kader daarom een vierde KPI specifiek gericht op ESG.

Zoals uitgelegd in de sectie over de variabele verloning op korte termijn, vormt de integratie van ESG-KPI's in de beloningskaders een natuurlijke uitbreiding van de strategie van de Groep. Het versterkt de verantwoordelijkheid van leiders, stemt hun gedrag af op engagementen zoals klimaatneutraliteit, digitale betrouwbaarheid en inclusie, en zorgt ervoor dat niet-financiële prestaties worden gewaardeerd naast financiële resultaten. Deze ESG-indicatoren werden gekozen omdat ze betrekking hebben op domeinen waar Proximus de grootste impact kan hebben, zoals CO<sub>2</sub>-reductie, circulariteitsinitiatieven, gendergelijkheid, maatschappelijke inclusie. Ze ondersteunen ook de bedrijfsdoelstelling om "met durf een verbonden wereld te bouwen waarin mensen vertrouwen hebben, zodat de samenleving bloeit." Door ESG-doelstellingen in zowel STI als LTI op te nemen, verzekert Proximus dat duurzaamheidsprestatie een integraal onderdeel vormt van de verantwoordelijkheden van leiders en van waarde creatie op lange termijn.

De ESG-KPI's kunnen in de toekomst evolueren om afgestemd te blijven op maatschappelijke verwachtingen en duurzaamheidsprioriteiten.





##### **LTI Key Performance Indicators van toepassing in 2025**

Voor 2025 zijn vier KPI's gedefinieerd om een duurzame en toekomstgerichte mindset bij het senior management te versterken en om duurzame Free Cash Flow te realiseren, en de reputatie en merkperceptie te versterken:

- 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 van Proximus en verschillende ESG (Environmental, Social and Governance) KPI's



Elk LTI-KPI is gekoppeld aan een gewicht die het relatieve belang ervan weerspiegelt voor de duurzame waarde creatie van de Groep. De definities en gewichtpercentages worden weergegeven in onderstaande tabel.

LTI KPI	Gewicht	Definitie en meetmethodologie
 <b>Totale rendement voor de aandeelhouders</b>	25%	Deze KPI meet de competitiviteit op lange termijn van Proximus op de Europese telecommarkt door zijn prestaties te vergelijken met een representatieve groep Europese telecomoperatoren (Deutsche Telekom, Orange, KPN, BT, Swisscom, Telefónica, Telecom Italia, Telenor, TeliaSonera en OTE). De KPI combineert de evolutie van de aandelenkoers en de dividenden om het totale rendement voor de aandeelhouder te meten. De resultaten worden jaarlijks berekend en uitgedrukt als een percentage tussen 0 en 175, afhankelijk van de positie van Proximus binnen de referentiegroep.
 <b>Groep Vrije Cashflow</b>	25%	De KPI Groep Vrije Cashflow meet de financiële gezondheid van Proximus over de jaren heen. De doelstellingen worden door de Raad van Bestuur vastgesteld in lijn met het driejarig strategisch plan van de Groep. De prestaties worden jaarlijks geëvalueerd en uitgedrukt als een percentage tussen 0 en 175.
 <b>Reputatie</b>	25%	De Reputatie-index is een holistische KPI die de perceptie van “het bedrijf achter het merk” meet bij een representatieve steekproef van consumenten die binnen hun gezin verantwoordelijk zijn voor telecombepalingen. De resultaten worden jaarlijks aangeleverd door een externe instantie en uitgedrukt als een percentage tussen 0 en 175.
 <b>KPIs ESG</b>	25%	De ESG KPI weerspiegelt de ambitie van Proximus om bij te dragen aan een duurzamere samenleving. Hij omvat momenteel drie metrics met gelijke gewicht: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot van de volledige onderneming;</li> <li>- Gendergelijkheid;</li> <li>- Inclusie-index.</li> </ul> Deze metrics kunnen evolueren om afgestemd te blijven op de maatschappelijke ambities en duurzaamheidsdoelen van de Groep. De resultaten worden uitgedrukt als een percentage tussen 0 en 175.

## Beoordeling en betaling

De doelstellingen en drempels voor de KPI's Reputatie, ESG en Vrije Kasstroom worden zo bepaald dat ze duurzame prestaties op lange termijn stimuleren, terwijl ze realistisch en haalbaar blijven.

Elk jaar wordt een jaarlijks resultaat berekend op basis van het gewogen gemiddelde van de vier KPI's. Na de blokkeringsperiode van drie jaar worden de Performance Values verworven en uitbetaald volgens de finale multiplier, gedefinieerd als het gemiddelde van de drie jaarlijkse multipliers.

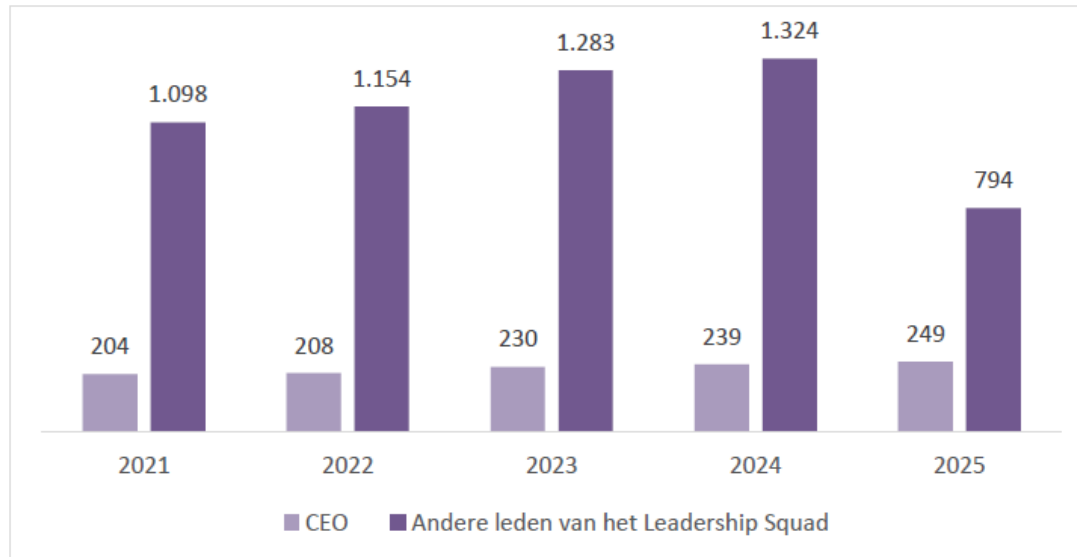
- Bij een finale multiplier van 100% ontvangen de leiders 100% van de toegekende LTI-verloning.
- Bij uitstekende en duurzame prestaties kan de multiplier hoger liggen dan 100%, met een maximum van 175%.
- Bij aanzienlijke onder prestatie kan de multiplier dalen tot 0%.

De uitbetaling van de Prestatiewaarden gebeurt in de vorm van een cashbonus.

### Variabele verloning op lange termijn toegekend over vijf jaar (in duizend EUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid)

*Door zijn ontslag heeft de voormalige CEO Guillaume Boutin in 2025 geen nieuwe LTI-toekenning ontvangen. Niettemin werd in september 2025 aan de nieuwe CEO, Stijn Bijmens, een sign-on LTI toegekend ter waarde van 248.852 EUR, conform zijn contract en als gedeeltelijke compensatie voor de LTI-rechten die hij verloor door zijn overstap naar Proximus. Daarom heeft het in 2025 gerapporteerde bedrag voor de CEO volledig betrekking op deze uitzonderlijke toekenning.*

*De aanzienlijke daling van de LTI-toekenningen voor de andere leden van de Leadership Squad wordt verklaard door het vervallen van de LTI-rechten die op 30 april 2025 waren toegekend aan drie leden die in de loop van het jaar ontslag namen (Antonietta Mastroianni, Anne-Sophie Lotgering en Mark Reid, die zijn ontslag op 16 december 2025 heeft ingediend). Conform de planregels worden LTI-rechten vervallen verklaard op de datum waarop de formele ontslagmelding wordt ingediend.*



### 12.3.3.5. Premies van groepsverzekering

#### A. Aanvullend pensioen

De CEO neemt deel aan een aanvullend pensioenstelsel dat volledig door Proximus wordt gefinancierd. Dit stelsel voorziet in een jaarlijkse vaste bijdrage, berekend als een percentage van de vaste verloning van de CEO. Het toepasselijke bijdragepercentage bedraagt 10%.

Formule voor het aanvullend pensioen van de CEO =  $10\% * W$

waarbij  $W$  = referentiesalaris als CEO van Proximus = vast maandsalaris vermenigvuldigd met 12

De overige leden van de 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.

Formule voor het aanvullend pensioenplan van de andere leden van het Leadership Squad

=  $N/60 * W - N/45 * ELP$

waarbij  $N$  = aantal dienstjaren uitgedrukt in maanden en jaren

$W$  = referentiesalaris = vast maandsalaris vermenigvuldigd met 12

$ELP$  = geraamd wettelijk pensioen = het wettelijk pensioenplafond

## B. Andere groepsverzekeringen

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

### Levensverzekering

Indien de CEO of een lid van de Leadership Squad overlijdt tijdens de tewerkstellingsperiode, ontvangen de begunstigen een eenmalig kapitaal gelijk aan 60 maal het maandelijks vaste salaris.

### Inkomensbescherming bij arbeidsongeschiktheid

Bij arbeidsongeschiktheid door ziekte of een privéongeval:

- gedurende de eerste drie maanden ontvangt de CEO of het betreffende lid 100% van het beroepsinkomen;
- vanaf de vierde maand keert de invaliditeitsverzekering een invaliditeitsrente uit, als aanvulling op de wettelijke ziekte- en invaliditeitsuitkering via de Belgische sociale zekerheid.

## C. Gemiddelde premiekosten voor de onderneming

In 2025 bedroeg de gemiddelde premie die Proximus betaalde voor de groepsverzekeringen van de CEO ongeveer 10% van diens vaste verloning.

Voor de andere leden van de Leadership Squad bedroegen de in 2025 betaalde premies gemiddeld ongeveer 27% van hun vaste verloning.

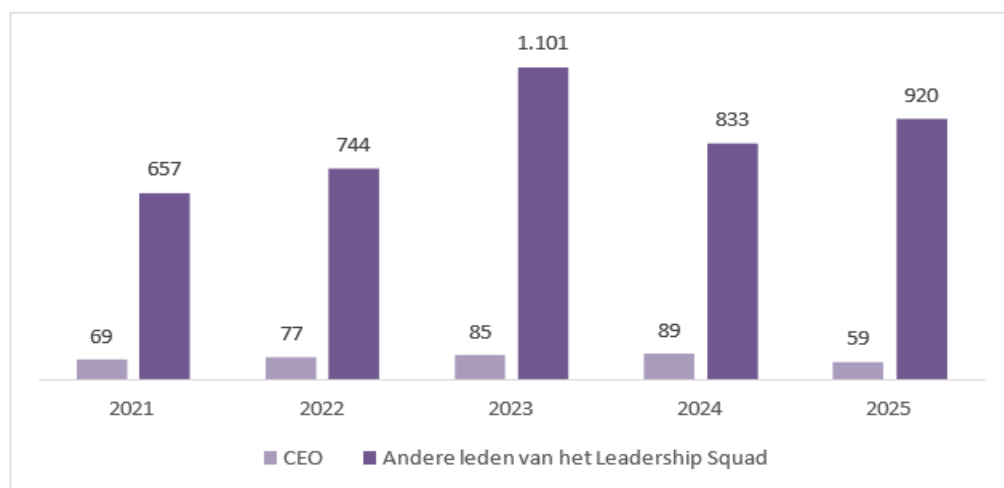
### Premies van de groepsverzekering over 5 jaar (in duizend EUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid)

De jaarlijkse variaties in de groepsverzekeringspremies van de CEO weerspiegelen het feit dat de functie van CEO in 2025 gedurende 3,5 maanden vacant was, waardoor er voor die periode geen premies werden betaald.

Voor de andere leden van de Leadership Squad hangen de jaarlijkse variaties voornamelijk samen met de normale evolutie van premies en gebruikelijke aanpassingen, en hogere bijdragen om een onder financiering in 2025 te compenseren.

De stijging in 2023 is te wijten aan een specifieke situatie:

- De heer Lybaert ging in september 2023 met pensioen na een volledige loopbaan, maar vóór de pensioenleeftijd die in het groepsverzekeringscontract is voorzien. Daardoor werd een extra bedrijfsbijdrage van 266.000 EUR aan zijn aanvullend pensioen gestort.
- De meerdere indexeringen in 2022 en 2023 droegen eveneens bij tot de stijging.



### 12.3.3.6. Andere voordelen

Proximus wil zijn leidinggevenden ondersteunen en motiveren door hen een omvattend en competitief voordelenpakket aan te bieden, in lijn met de cultuur en waarden van de Groep. De CEO en de andere leden van de Leadership Squad genieten, naast hun verloning, een reeks voordelen zoals een medische verzekering, het gebruik van een bedrijfswagen, welzijnsvoordelen en verschillende voordelen in natura. Deze voordelen worden regelmatig gebenchmarkt en aangepast aan de gangbare marktpraktijken.

Waar mogelijk wordt het voordelenpakket afgestemd op de ambitie van Proximus om bij te dragen aan een groenere en meer digitale samenleving. Zo geeft het mobiliteitsprogramma voortaan prioriteit aan een milieuvriendelijkere wagenvloot en stimuleert het een breed gamma aan duurzame mobiliteitsalternatieven voor medewerkers, inclusief de leden van de Leadership Squad.

Bepaalde niet-recurrerende kosten - zoals relocatiekosten voor de aanwerving van leidinggevenden die in het buitenland wonen - kunnen jaarlijkse schommelingen veroorzaken in de totale kost van deze voordelen voor het bedrijf.

#### Andere voordelen over 5 jaar (in duizend EUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid)

*De daling in 2025 voor de CEO weerspiegelt het vertrek van de vroegere CEO, die voordelen genoot die verbonden waren aan zijn status als buitenlandse leidinggevende - voordelen die niet van toepassing zijn op de nieuwe CEO.*

*Eveneens wordt de daling in 2025 voor de andere leden van de Leadership Squad verklaard door het vertrek van bepaalde leidinggevendens die voordelen ontvingen die gekoppeld waren aan een expat- of buitenlandse executive-status.*



#### 12.3.3.7. Unieke en uitzonderlijke vergoedingen

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

Dergelijke bonussen kunnen worden toegekend wanneer leden van de Leadership Squad tijdelijk bijkomende verantwoordelijkheden opnemen - bijvoorbeeld wanneer een functie binnen de Leadership Squad vacant is of wanneer de positie van CEO tijdelijk niet ingevuld is, zoals gedurende meerdere maanden in 2025. Uitzonderlijke bonussen kunnen ook worden toegekend in het kader van aanwervingspakketten (sign-on) of om te voldoen aan specifieke retentiebehoeften die voortvloeien uit de marktomstandigheden.

In het huidige talentenlandschap is het aanbieden van een sign-on bonus op Leadership Squad-niveau een courante marktpraktijk. Deze bonussen worden gebruikt om leidinggevendens van hoog kaliber aan te trekken en aanwervingsbeslissingen te ondersteunen.

Ze komen steeds vaker voor in het kader van de 'war for talent' en worden vaak rechtstreeks opgenomen in de arbeidsovereenkomsten van executives. Naast hun aantrekkingskracht kunnen dergelijke uitzonderlijke variabele vergoedingen ook dienen als compensatie voor het verlies van variabele verloning (korte termijn en/of lange termijn) waaraan kandidaten moeten verzaken wanneer ze hun vorige werkgever verlaten.

Om de transparantie te versterken, zal elk uitzonderlijk bonusbedrag toegekend aan de CEO afzonderlijk worden vermeld in dit Rapport. Conform deze aanpak wordt de sign-on bonus van 250.000 EUR bruto, toegekend in september 2025 aan de nieuwe CEO Stijn Bijmens, individueel weergegeven. Deze bonus is onderworpen aan een retentieclausule: als de CEO zijn contract vrijwillig beëindigt binnen de eerste drie jaar, moet de bonus pro rata worden terugbetaald voor elk volledig jaar dat nog rest vóór de derde verjaardag van het contract. Concreet betekent dit: volledige terugbetaling bij vertrek binnen het eerste jaar, twee derde terugbetaling bij vertrek binnen het tweede jaar en één derde terugbetaling bij vertrek binnen het derde jaar.

Wanneer dergelijke bonussen worden toegekend aan andere leden van de Leadership Squad dan de CEO, worden zij gerapporteerd samen met de variabele verloning en opgenomen in de totale variabele verloning die in dat jaar aan de Leadership Squad wordt toegekend. Als gevolg hiervan wordt elke contractueel

voorzien toekomstige bonus die bij publicatie van dit rapport reeds bestaat, pas bekendgemaakt op het moment waarop ze effectief wordt verworven.

### **12.3.4 Samenstelling van de verloning van de Leadership Squad**

In de arbeidsovereenkomst van de CEO is een clawback-clausule opgenomen die Proximus toelaat om reeds uitbetaalde variabele verloning op korte termijn en lange termijn terug te vorderen, of de betaling ervan in te houden, in geval van bewezen fraude.

Voor de andere leden van de Leadership Squad werd een clawback-clausule opgenomen in alle arbeidsovereenkomsten die vanaf 1 januari 2020 zijn afgesloten. Deze clausule geeft Proximus het recht om STI- en LTI-vergoedingen terug te vorderen wanneer deze werden toegekend op basis van onjuiste financiële informatie. Arbeidsovereenkomsten die vóór deze datum zijn afgesloten, bevatten geen dergelijke bepaling.

De clausules specificeren niet de praktische modaliteiten voor de terugvordering. Indien een dergelijke situatie zich zou voordoen - wat als onwaarschijnlijk wordt beschouwd gezien de uitgebreide controles en audits vóór publicatie van de resultaten - zal Proximus de aanpak van de terugvordering geval per geval beoordelen, zowel wat betreft de betrokken bedragen als de operationele uitvoering.

#### **Risicobeperking**

Het verloningskader van Proximus omvat verschillende mechanismen die zijn ontworpen om risico's te beperken en overmatig of kortetermijngericht gedrag te ontmoedigen. De variabele verloning is onderworpen aan duidelijke plafonds, meerjarige prestatiemeting en uitgestelde uitbetaling, volledig in lijn met de Belgische Corporate Governance Code 2020 en internationale best practices. Bovendien verzekeren de volgende elementen een sterke link met duurzame waarde creatie, opname van lange termijn-KPI's, blokkerings- of vestingperiodes van drie jaar en een clawback-mechanisme. Samen zorgen deze elementen ervoor dat Proximus beschermd wordt tegen buitensporige risiconeming, coherentie behoudt tussen verloning en langetermijnprestaties, en een verantwoord leiderschapsgedrag stimuleert in het belang van alle stakeholders.

### **12.3.5 Samenstelling van de verloning van de Leadership Squad**

De contractuele regelingen die Proximus afsluit met de CEO en de andere leden van de Leadership Squad zijn afgestemd op de gangbare marktpraktijken en voldoen aan de toepasselijke Belgische corporate-governance-normen.

#### **12.3.5.1 Contractuele overeenkomst met de CEO**

In tegenstelling tot eerdere CEO's, die een arbeidsovereenkomst van zes jaar kregen, heeft de Raad van Bestuur beslist om de nieuwe CEO, Stijn Bijmens - die in september 2025 bij Proximus in dienst trad als zelfstandige bestuurder

- een contract van onbepaalde duur aan te bieden.

#### **Niet-concurrentieclausule**

De CEO is gebonden door een niet-concurrentieclausule die hem, gedurende 12 maanden na het verlaten van de Groep, verbiedt om te werken voor eender welke onderneming actief in de telecommunicatiesector, de CPaaS-sector, of de sector van digitale identiteit:

- in België, Luxemburg of Nederland, of

- in een ander land dat minstens 5% van de geconsolideerde omzet van de Proximus Groep genereert.

Indien Proximus deze clausule activeert, heeft de CEO recht op een vergoeding gelijk aan één jaar vaste verloning.

#### **Andere contractuele verplichtingen**

De CEO is eveneens gebonden aan:

- verplichtingen inzake exclusiviteit en vertrouwelijkheid,
- volledige naleving van de interne codes en policies, waaronder de Gedragscode en de Dealing Code.

#### **Beëindigingsbepalingen**

Indien Proximus het mandaat van de CEO beëindigt - behalve in geval van ernstige tekortkoming - heeft de CEO recht op een contractuele opzeggingsvergoeding die overeenkomt met één jaar vast salaris plus het doel-STI.

### **12.3.5.2 Belangrijkste contractvoorwaarden voor de andere leden van de Leadership Squad**

De andere leden van de Leadership Squad zijn gebonden door arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur, volledig conform de Belgische regelgeving inzake corporate governance en onderworpen aan de Belgische rechtsbevoegdheid.

#### **Niet-concurrentieclausule**

Elk lid is gebonden aan een clausule die hen gedurende 12 maanden na vertrek uit de Groep verbiedt om te werken voor eender welke mobiele of vaste operator met een licentie die actief is op de Belgische markt. Indien Proximus deze clausule activeert, heeft het betrokken lid recht op een vergoeding gelijk aan zes maanden vaste verloning.

#### **Andere contractuele verplichtingen**

Net als de CEO zijn ook de andere leden van de Leadership Squad onderworpen aan:

- verplichtingen inzake exclusiviteit en vertrouwelijkheid,
- de volledige naleving van de bedrijfsrichtlijnen, waaronder de Gedragscode en de Dealing Code.

#### **Beëindigingsbepalingen**

De contracten bevatten een beëindigingsclausule die voorziet in een opzeggingsvergoeding gelijk aan één jaar verloning.

### **12.3.6 Algemeen overzicht**

#### **Verloning van de CEO in een oogopslag: 2025, een overgangsjaar**

Twee CEO in 2025:

- Januari-mei: Guillaume Boutin (voormalige CEO)
- September-december: Stijn Bijmens (nieuwe CEO)

## Belangrijkste componenten

Component	Voormalige CEO (tot mei 2025)	Nieuwe CEO (vanaf sept 2025)
Vaste verloning	Pro-rata 4,5 maanden	Pro-rata 4 maanden
Variabele verloning op korte termijn	Betaald voor 2024 + pro-rata 2025	Nog geen toepassing voor het dienstjaar
Uitzonderlijke betalingen	-	Aanwervingspremie van 250.000 €
Variabele verloning op lange termijn	Geen toekenning in 2025	Speciale toekenning van LTI (248.852 €)
Pensioen en andere groepsverzekeringen	Vastgestelde bijdrage (10%) + levens- en invaliditeitsdekkingen	Vastgestelde bijdrage (10%) + levens- en invaliditeitsdekkingen
Voordelen	Voordelen verbonden aan de status van buitenlandse kaderleden	Standaard voordelen voor CEO (niet-buitenlander)

### Waarom is 2025 niet representatief?

- Overgangsjaar met een periode waarin de functie van CEO niet ingevuld was
- Uitzonderlijke betalingen gelinkt aan de aanwerving en vervanging van de CEO
- De extra jaarlijkse vergoeding voor internationale verantwoordelijkheden, toegekend aan de voormalige CEO, is niet langer van toepassing.

### Overzicht over 5 jaar

De onderstaande grafieken bieden een overzicht van de verloning die aan de CEO werd toegekend over de afgelopen vijf jaar door Proximus of andere entiteiten binnen de Groep. Naargelang de aard van het voordeel worden de bedragen bruto of netto weergegeven.

## Overzicht van de verloning van de CEO

De vermelde bedragen voor 2025 weerspiegelen de gecombineerde verloning van:

- Guillaume Boutin, die het bedrijf verliet op 15 mei 2025, en
- Stijn Bijmens, die op 1 september 2025 bij Proximus in dienst trad.

Als gevolg hiervan was er een periode van 3,5 maanden waarin geen CEO-verloning werd uitbetaald.

Voor meer duidelijkheid wordt de STI-verloning uitbetaald in 2025 opgesplitst in twee componenten:

1. De variabele verloning op korte termijn betaald aan de voormalige CEO voor zijn prestaties in 2024
2. Andere variabele vergoedingen op korte termijn, waaronder 93.131 EUR bruto betaald aan de voormalige CEO voor zijn pro rata prestaties in 2025

In het kader van transparantie wordt de sign-on bonus van 250.000 EUR bruto, toegekend in september 2025 aan Stijn Bijmens, afzonderlijk weergegeven. Deze bonus bevat een retentieclausule: bij vrijwillig vertrek binnen de eerste drie jaar moet een pro rata deel worden terugbetaald naar rato van het aantal volledige jaren dat nog resteert vóór de derde verjaardag van het contract.

De variabele verloning op lange termijn vermeld voor 2025 betreft uitsluitend de speciale LTI-toekenning aan Stijn Bijmens bij zijn indiensttreding. Deze toekenning maakt deel uit van zijn contract en compenseert deels de LTI-rechten die hij verloor door zijn overstap naar Proximus.

De stijging van de verloning van Guillaume Boutin in 2024 vloeit voort uit beslissingen van de Raad van Bestuur betreffende aanpassingen aan zijn verloningspakket. Hoewel zijn vaste verloning ongewijzigd bleef, werden twee extra componenten toegevoegd:

1. Een aanvullende jaarlijkse bruto vergoeding van 400.000 EUR (exclusief indexering) voor zijn internationale verantwoordelijkheden
2. Een eenmalige uitzonderlijke premie bestaande uit 75.000 Proximus-aandelen, toegekend in 2024

Het gerapporteerde bedrag voor deze aandelenvergoeding weerspiegelt het belastbaar voordeel van alle aard, waarop de voormalige CEO personenbelasting betaalde volgens de Belgische fiscale regelgeving.

CEO	2021	2022	2023	2024	2025
Vaste verloning	512.537 € 45%	549.015 € 46%	587.226 € 45%	1.009.618 € 45%	593.342 € 36%
Proximus				604.951 €	438.642 €
Global				404.667 €	154.700 €
Variabele verloning op korte termijn	265.614 € 23%	276.019 € 23%	301.633 € 23%	329.604 € 15%	439.575 € 26%
Voor het voorgaande prestatiejaar					346.444 €
Anderen					343.131 €
Tekenbonus	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	250.000 € 15%
Eenmalige uitgestelde verloning in aandelen	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	431.250 € 19%	0 € 0%
Andere variabele verloning op lange termijn	203.996 € 18%	208.073 € 17%	229.903 € 18%	239.190 € 11%	248.852 € 15%
Premies groepsverzekeringen	69.007 € 6%	76.962 € 6%	85.470 € 7%	89.456 € 4%	59.396 € 4%
Andere voordelen	86.402 € 8%	88.660 € 7%	87.823 € 7%	132.163 € 6%	69.638 € 4%
<b>SUBTOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)</b>	<b>1.137.556 €</b>	<b>1.198.729 €</b>	<b>1.292.055 €</b>	<b>2.231.281 €</b>	<b>1.660.803 €</b>
Ontslagvergoedingen	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
<b>TOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)</b>	<b>1.137.556 €</b>	<b>1.198.729 €</b>	<b>1.292.055 €</b>	<b>2.231.281 €</b>	<b>1.660.803 €</b>

Alle bedragen zijn brutobedragen, vóór werkgeversbijdragen aan sociale premies en andere toepasselijke kosten.

## Leadership Squad (behalve CEO) in een oogopslag: 2025, een jaar van overgang

Het jaar 2025 was een overgangs- en herstructureringsjaar binnen de Leadership Squad, gekenmerkt door verschillende vertrekken, ad-interim verantwoordelijkheden en overeenkomstige aanpassingen in de verloning.

### Evolutie in de samenstelling van de Leadership Squad in 2025

- Twee leden verlieten het bedrijf in 2025:
  - Anne Sophie Lotgering (einde augustus 2025)
  - Antonieta Mastroianni (einde november 2025)
- Eén lid nam ontslag op het einde van het jaar:
  - Mark Reid (16 december 2025)

- Twee leden oefenden tijdelijk ad interim CEO-verantwoordelijkheden uit:  
CEO ad interim van Proximus SA: Jan Van Acoleyen  
CEO ad interim van Proximus Global: Mark Reid
- Bepaalde functies die eind 2025 vacant waren, waren nog niet ingevuld.

### Belangrijkste componenten

Component	Leden van de Leadership Squad (exclusief de CEO)
Vaste verloning	De evolutie weerspiegelt de indexering en de aanpassingen gerelateerd aan de vertrekken (vooruitbetaling van vakantiegeld voor de vertrekkende leden).
Variabele verloning op korte termijn	Betaald voor 2024 + pro-rata 2025 voor de twee leden die zijn vertrokken.
Uitzonderlijke betalingen	Speciale bonussen voor de mandaten van ad interim CEO.
Variabele verloning op lange termijn	De LTI voor 2025 zijn aanzienlijk beïnvloed door de vertrekken: de LTI toegekend in 2025 aan drie leden zijn geannuleerd volgens het planreglement na hun ontslag.
Pensioen & andere groepsverzekeringen	Geen verandering: Plan met vastgestelde prestaties + levens- en invaliditeitsdekking.
Voordelen	Daling door de annulering van specifieke voordelen gerelateerd aan de status van buitenlandse executive na het vertrek van een lid.

### Waarom is 2025 niet representatief?

2025 is een atypisch jaar om verschillende redenen:

- Uitzonderlijke bonussen toegekend voor ad-interim leiderschapsverantwoordelijkheden (CEO-rollen)
- Meerdere vertrekken die impact hadden op STI, LTI en voordelen
- Het vervallen van bepaalde LTI-toekenningen leidde tot een mechanische daling van de incentives op lange termijn
- Het ontbreken van vervangers eind 2025 veroorzaakte tijdelijke organisatie-gaten en atypische kostenpatronen

### Overzicht over 5 jaar

De onderstaande grafieken tonen het overzicht van de verloning toegekend aan de leden van de Leadership Squad (excl. CEO) over de voorbije vijf jaar door Proximus of andere entiteiten binnen de Groep. Naargelang het type voordeel worden bedragen bruto of netto weergegeven

## Overzicht van de verloning van de overige leden van de Leadership Squad

De jaarlijkse evolutie van de verloning tussen 2024 en 2025 hangt voornamelijk samen met het vertrek van twee leden in 2025:

- Anne-Sophie Lotgering, vertrokken eind augustus 2025
- Antonietta Mastroianni, vertrokken eind november 2025

Deze functies bleven vacant op het einde van 2025. Hun vertrek leidde tot de vervroegde betaling van bepaalde verloningselementen, waaronder het vakantiegeld en de pro rata variabele verloning op korte termijn.

De stijging van de totale vaste verloning wordt ook verklaard door de indexeringen van juni 2024 en maart 2025.

Voor meer duidelijkheid wordt de variabele verloning op korte termijn voor 2025 opgesplitst in twee categorieën:

1. Variabele verloning op korte termijn gelinkt aan het prestatiejaar 2024, uitbetaald aan alle leden van de Leadership Squad
2. Andere variabele verloning op korte termijn, waaronder de pro-rata variabele remuneratie voor beide vertrekkende leden, uitbetaald bij vertrek en aan doel-niveau, en speciale bonussen speciale bonussen toegekend aan de twee leden van de Leadership Squad die de rol van CEO ad interim hebben vervuld (Proximus NV en Proximus Global).

De gerapporteerde variabele verloning op lange termijn voor 2025 weerspiegelen de annulering van de LTI-toekenningen van drie leden die ontslag namen in de loop van het jaar (Antonietta Mastroianni, Anne-Sophie Lotgering en Mark Reid die zijn ontslag op 16 december 2025 ingediend heeft) Conform de planregels worden de toegekende LTI geannuleerd op de datum waarop het ontslag formeel wordt ingediend.

De pensioensituatie van Dhr. Dirk Lybaert, die in september 2023 met pensioen ging, verklaart de hogere groepsverzekeringspremies in 2023. Zijn specifieke pensioenvoorwaarden leidden tot een extra werkgeversbijdrage in zijn aanvullend pensioenplan.

De stijging van "Andere voordelen" sinds 2021 is voornamelijk toe te schrijven aan specifieke voordelen gelinkt aan de buitenlandse executive-status van meerdere leden, en aan voordelen verbonden aan de aanwerving van twee nieuwe leden van de Leadership Squad.

Andere leden van de Leadership Squad	2021	2022	2023	2024	2025
Vaste verloning	2.534.773 € 43%	3.055.941 € 46%	3.340.675 € 43%	3.368.224 € 43%	3.422.873 € 42%
Variabele verloning op korte termijn	1.123.605 € 19%	1.402.844 € 21%	1.756.326 € 22%	2.001.657 € 25%	2.774.080 € 34%
Voor het voorgaande prestatiejaar					1.907.123 €
Anderen					866.957 €
Enmalige uitgestelde verloning in aandelen	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
Andere variabele verloning op lange termijn	1.097.703 € 19%	1.154.000 € 17%	1.282.784 € 16%	1.324.130 € 17%	794.395 € 10%
Premies van de groepsverzekering	657.319 € 11%	743.750 € 11%	1.101.269 € 14%	833.310 € 11%	919.977 € 11%
Andere voordelen	442.935 € 8%	329.817 € 5%	337.828 € 4%	357.327 € 5%	274.249 € 3%
<b>SUBTOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)</b>	<b>5.856.335 €</b>	<b>6.686.352 €</b>	<b>7.818.882 €</b>	<b>7.884.648 €</b>	<b>8.185.574 €</b>
Ontslagvergoedingen	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
<b>TOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)</b>	<b>5.856.335 €</b>	<b>6.686.352 €</b>	<b>7.818.882 €</b>	<b>7.884.648 €</b>	<b>8.185.574 €</b>

Alle bedragen zijn brutobedragen, vóór werkgeversbijdragen aan sociale premies en andere toepasselijke kosten.

### Relatief belang van de verschillende componenten van de effectieve toegekende verloning in 2025 (vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid)



## 12.4 Verloningen en arbeidsvoorwaarden: interne vergelijkingen en bedrijfsresultaten

De algemene arbeidsvoorwaarden voor ons senior management - inclusief de CEO en de andere leden van de Leadership Squad - zijn in grote lijnen afgestemd op die van alle andere medewerkers bij Proximus.

De weinige verschillen in voordelen die bestaan tussen het topmanagement en de leden van de 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 de Leadership Squad om marktconforme voorwaarden aan te bieden.

De verschillen in voordelen tussen de leden van de Leadership Squad en de rest van het personeel houden in het algemeen meer verband met het statuut van buitenlands kaderlid van verschillende leden van de Leadership Squad dan met het functieniveau of de rol.

Wat de verloning betreft, zorgt Proximus voor een duidelijke afstemming tussen leiderschapsverloning en bedrijfsresultaten en bewaart het de coherentie tussen het verloningsbeleid voor leidinggevend en voor alle andere medewerkers - onder meer door een vergelijkbare verhouding toe te passen tussen de effectieve en de doel-STI.

Onze verloningsfilosofie ondersteunt duurzame prestaties op lange termijn, weerspiegelt gezond risicobeheer, versterkt de langetermijnbelangen van aandeelhouders, houdt rekening met onze verantwoordelijkheden tegenover klanten, aandeelhouders, de Belgische samenleving en alle stakeholders, en wordt consistent toegepast in alle dochterondernemingen van de Groep.

Proximus is vastbesloten om de bijdrage van alle medewerkers te erkennen en eerlijk te belonen. We streven naar eerlijke, genderneutrale en consistente lonen en arbeidsvoorwaarden, ongeacht niveau of functie. Een competitief en marktconform Global Rewards Program voor het volledige personeelsbestand is essentieel om onze onderneming vooruit te stuw en samen bij te dragen aan het groene en digitale België waar we naar streven.

### 12.4.1. Verloningsverhouding en verloningsevolutie

De loonratio die de hoogste en laagste verloning binnen Proximus NV (voltijdse basis) vergelijkt, bedraagt 24,4 in 2025. Deze ratio vergelijkt de totale doelverloning van de CEO met de laagste verloning<sup>3</sup> level laagste verloning binnen het bedrijf, inclusief basissalaris, premies, doel-STI, groepsverzekeringen, en voordelen maar zonder werkgeversbijdragen voor sociale zekerheid.

Gezien de omvang van onze organisatie – en de diversiteit aan strategische verantwoordelijkheden – blijft deze ratio in lijn met marktpraktijken.

Onderstaande tabel heeft tot doel de evolutie weer te geven van de gemiddelde verloning<sup>3</sup> (op basis van voltijdse equivalenten) van de werknemers van de onderneming (andere dan de leden van de Raad van Bestuur en van de Leadership Squad) tussen 2021 en 2025.

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

	2021	2022	2023	2024	2025
Gemiddelde verloning*	87.400 €	93.471 €	96.833 €	100.858 €	103.703 €
jaar-tot-jaar evolutie		+7%	+4%	+4%	+3%

\* De gemiddelde verloning wordt berekend door de personeelskosten (zoals gepubliceerd in de sociale balans - code 1023 - van de jaarrekening van Proximus SA voor het betrokken jaar) te vergelijken met het aantal voltijdsequivalenten, exclusief de Leadership Squad. Voor 2021–2022 is de referentie het FTE-eindejaar; voor 2023–2025 is de referentie het gemiddelde FTE over het jaar

#### Evolutie van de CEO-verloning

De jaar-op-jaar evolutie van de totale doelverloning van de CEO (2025 vs. 2024) toont een daling van 31%. Aangezien de nieuwe CEO midden 2025 werd aangesteld, werd voor deze vergelijking een geannualiseerd (12 maanden) verloningspakket gebruikt.

De daling ten opzichte van 2024 komt hoofdzakelijk door de CEO-wissel: de voormalige CEO, Guillaume Boutin, ontving vanaf 2024 een extra jaarlijkse bruto vergoeding van €400.000 voor internationale verantwoordelijkheden – component niet van toepassing op de nieuwe CEO.

De loon-evolutie van de medewerkers van Proximus bedraagt +3% in 2025.

#### Aanvullende loonsverhoudingsgetallen

- Het loonsverhoudingsgetal dat de vergoeding van de CEO vergelijkt met de gemiddelde vergoeding van de werknemers is 11,6 in 2025. Dit verhoudingsgetal omvat salaris, bonussen, doelvariabelen, groepsverzekeringen, voordelen en werkgeversbijdragen.
- Het loonsverhoudingsgetal dat de vergoeding van de CEO vergelijkt met de mediane vergoeding van de werknemers is 14,6 in 2025. Dit verhoudingsgetal omvat salaris, bonussen, doelvariabelen, groepsverzekeringen, voordelen, maar sluit werkgeversbijdragen uit.

*2&3 Contracten van bepaalde duur zijn buiten de scope gehouden wegens de moeilijkheid om het jaarlijkse verloningspakket voor dergelijke contracten nauwkeurig te berekenen. Het is echter belangrijk op te merken dat deze contracten dezelfde verloningspolitiek volgen als de contracten van onbepaalde duur, een minderheid van ons personeelsbestand vertegenwoordigen en niet in de laagste looncategorie vallen, wat de consistentie en integriteit van de ratioberekening waarborgt.*

### Evolutie van de verloningsverhoudingen in de afgelopen 3 jaar

De daling tussen 2024 en 2025 wordt verklaard door de benoeming van een nieuwe Gedelegeerd Bestuurder (CEO): het pakket van de CEO omvatte vanaf 2024 een aanvullende jaarlijkse vergoeding van 400.000€ bruto voor zijn internationale verantwoordelijkheden.

Verloningsverhouding	2023	2024	2025
CEO vs. de laagste verloning	29,1	36,0	24,4
CEO vs. de gemiddelde verloning	13,0	17,2	11,6
CEO vs. de mediaan verloning	14,9	21,5	14,6

## 12.4.2. Prestaties van de onderneming

Onderstaande tabel toont de prestaties van de onderneming tussen 2020 en 2024.

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

(in miljoen EUR)	Onderliggende inkomsten		Onderliggende EBITDA	
2025	6.307	-1,9%	1.883	+1,8%
2024	6.430	+6,4%	1.850	+5,3%
2023	6.042	+2,2%	1.757	-1,6%
2022	5.909	+5,9%	1.786	+0,8%
2021	5.578		1.772	

Voor meer info, zie het **Financieel Verslag van Proximus**.

## 12.5 Toepassing van het Verloningsbeleid en stemmingover het vorige bezoldigingsverslag

### 12.5.1 Toepassing van het Verloningsbeleid en afwijkingen

Proximus past het Verloningsbeleid strikt toe wanneer het gaat om de verloning van de leden van de Raad van Bestuur, de CEO en de andere leden van de Leadership Squad. Dit Verloningsbeleid werd voor het eerst goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 21 april 2021, met lichte aanpassingen in 2023 en 2024.

De aangepaste versie van het Verloningsbeleid die op 14 april 2025 aan de Algemene Vergadering werd voorgelegd, werd niet goedgekeurd. Bijgevolg blijft de vorige versie - beschikbaar op de institutionele website van Proximus (Verloningsbeleid | Proximus Groep) - van kracht.

In uitzonderlijke omstandigheden kan de Raad van Bestuur, op basis van een voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité, tijdelijk afwijken van één of meerdere elementen van het Verloningsbeleid. Dergelijke afwijkingen kunnen enkel worden toegepast wanneer zij strikt noodzakelijk zijn om de langetermijnbelangen en de duurzaamheid van Proximus als geheel te vrijwaren.

Elke beslissing om af te wijken moet de formele procedure volgen zoals beschreven in het Verloningsbeleid.

Alle afwijkingen worden bekendgemaakt:

- op de eerstvolgende Algemene Vergadering van Aandeelhouders na de beslissing, en
- in het Remuneratierapport van het betrokken jaar.

### **12.5.2 Stemmen van aandeelhouders over eerdere Verloningsbeleid en Remuneratierapporten**

Het nieuwe Verloningsbeleid - waarin de principes zijn vastgelegd voor de verloning van de Raad van Bestuur en de Leadership Squad - werd ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouders tijdens de Algemene Vergadering van 14 april 2025, maar werd niet goedgekeurd. De grootste aandeelhouders (goed voor 77%) onthielden zich.

Het Remuneratierapport 2024, dat tijdens dezelfde Algemene Vergadering werd voorgelegd, werd eveneens niet goedgekeurd en kende hetzelfde onthoudingspercentage (77%).

### **12.5.3 Dialoog met de aandeelhouders naar aanleiding van de onthoudingsstemming van 2025**

Na de onthouding van een aanzienlijk deel van onze aandeelhouders op de Algemene Vergadering van 14 april 2025, heeft Proximus de dialoog met investeerders en andere stakeholders versterkt om hun verwachtingen rond verloning beter te begrijpen. In de maanden nadien hebben wij proactief contact opgenomen met belangrijke aandeelhouders en stemadviesbureaus om hun feedback te verzamelen, hun verwachtingen te verduidelijken en mogelijke verbeterpunten te identificeren.

Uit deze gesprekken bleek duidelijk hoe belangrijk helderheid, stabiliteit en voorspelbaarheid zijn binnen ons verloningskader, evenals de noodzaak om een volledige afstemming met marktpraktijken en met de langetermijnbelangen van alle stakeholders te verzekeren. Hun input werd zorgvuldig geïntegreerd in de voorbereiding van het herziene Verloningsbeleid dat zal worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 15 april 2026. Deze nieuwe versie zal grotendeels overeenkomen met die van 2021, wat onze intentie weerspiegelt om - na de terugkoppeling van aandeelhouders - het verloningskader opnieuw in lijn en in balans te brengen.

Proximus blijft resoluut inzetten op een open, constructieve en transparante dialoog met zijn aandeelhouders. Hun steun, inzichten en vertrouwen zijn essentieel om onze governancepraktijken te versterken en ervoor te zorgen dat ons verloningskader op een verantwoorde en duurzame manier blijft evolueren

# 13 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.

In overeenstemming met artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van vennootschappen en verenigingen heeft de Gedelegeerd Bestuurder, Guillaume Boutin, tijdens de Raad van Bestuur van 27 februari 2025 verklaard dat hij een belangenconflict had met betrekking tot de evaluatie van zijn prestaties voor 2024 en de aandeelhoudersbezoldiging, punten dat op de agenda stonden van de desbetreffende vergadering van de Raad van Bestuur.

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

- “CEO Prestatiejaar 2024

*Gedelegeerd Bestuurder/CEO*

*Overeenkomstig artikel 7:96 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen deelt de Gedelegeerd Bestuurder/CEO, de heer Guillaume Boutin, de Raad en de externe auditor mee dat hij een belangenconflict heeft in verband met zijn prestatie-evaluatie voor 2024. De Raad neemt kennis van dit conflict en zal de nodige verklaring opnemen in het jaarverslag van Proximus m.b.t. het jaar 2025.*

*De Gedelegeerd Bestuurder/CEO en de Group Finance Lead verlaten de vergadering.*

*Voor de STI besluit de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het Comité, om:*

- *een STI toe te kennen voor prestatiejaar 2024 voor een brutobedrag van 346.444 EUR, uit te betalen in cash;*
- *bij goede prestaties tot 15 mei, aan de CEO een STI toe te kennen voor prestatiejaar 2025, pro rata temporis (4,5 maanden) en on target, voor een brutobedrag van 93.131 EUR, uit te betalen in cash.*

*Voor de LTI beslist de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het Comité, om:*

- *de verwerving van tranche 2022 bij een KPI-resultaat van 97% te bevestigen, voor een brutobedrag van 201.073 EUR (208.073 EUR \* 97%), uit te betalen in cash.*

*Dit sluit het belangenconflict af.”*

- “Vergoeding aan de aandeelhouders

*Overeenkomstig artikel 7:96 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen deelt de Gedelegeerd Bestuurder/CEO, de heer Guillaume Boutin, de Raad en de externe auditor mee dat hij een belangenconflict heeft in verband met dit punt. De Raad neemt kennis van dit conflict en zal de nodige verklaring opnemen in het jaarverslag van Proximus m.b.t. het jaar 2025.*

*De Gedelegeerd Bestuurder/CEO verlaat de vergadering.*

*De Raad van Bestuur beslist:*

- *voor het jaar 2024 een totaal dividend van 0,60 EUR per aandeel voor te stellen, waarvan 0,50 EUR per aandeel in december 2024 werd uitgekeerd en 0,10 EUR per aandeel vanaf 25 april 2025 zal worden uitgekeerd;*

- de Gedelegeerd Bestuurder/CEO te machtigen, met de mogelijkheid van subdelegatie, om alle contracten, akten en andere schriftelijke stukken i.v.m. de voorgestelde vergoeding aan de aandeelhouders te ondertekenen.

*Dit sluit het belangenconflict af.”*

# 14 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.

Participaties	Leden op 31/12/2025
PROXIMUS GLOBAL NV	B. Appel S. Bijmens D. Lybaert M. Reid J. Van Acoleyen
BELGACOM INTERNATIONAL CARRIER SERVICES (BICS) NV	B. Appel M. Reid J. Van Acoleyen
TORINO HOLDING CORP.	B. Appel J. Van Acoleyen W. Hermant
TELESIGN HOLDING Inc.	B. Appel J. Van Acoleyen W. Hermant
TELESIGN CORPORATION	B. Appel J. Van Acoleyen W. Hermant
TELESIGN BELGIUM BVL	W. Hermant
ROUTE MOBILE	M. Reid J. Van Acoleyen
PROXIMUS DOO BELGRADE	J. Veldeman F. Dqaïchi A-V. Heuschen
PROXIMUS REAL ESTATE NV (voormalig Connectimmo)	S. De Clerck P. Delcoigne K. Depoorter N. Gaertner
PROXIMUS LUXEMBOURG SA	J. Castele F. De Windt G. Janus V. Licoppe R. Tilmans
PROXIMUS NXT NEDERLAND BV	J. Leupen P. Van Der Perren F. De Windt
PROXIMUS MEDIA HOUSE (PmH) NV	J. Castele
BELGIAN MOBILE ID NV	F. De Windt
PXS RE SA	M. Formisani

PROXIMUS INFRASTRUCTURE HOLDING BV	K. Depoorter K. Cuveele I. Makedonsky
PROXIMUS NXT IT NV	G. Janus F. De Windt
CLEARMEDIA NV	G. Kelchtermans S. Huijbrechts P. Van Der Perren A. Van Brussel
DAVINSI LABS NV	R. Peeters P. Van Der Perren
CODIT HOLDING BV	R. Peeters P. Van Der Perren Y. Sayid L. Eelen
TESSARES NV	W. Bouckenoooghe
MOBILE VIKINGS NV	J. Castele D. Van Eynde O. Mabilie
MWINGZ BV	B. Appel K. Cuveele V. Vermeire
Aug-e NV (in liquidation)	A. Lorette T. Naveau
ADS & DATA NV	B. Vandermeulen
UNIFIBER MIDCO NV	G. Standaert M. Reid
FIBERKLAAR MIDCO BV	P. Lepoutre T. Naveau G. Standaert R. Tilmans
DOKTR BV	E. Bombeek J. Manssens B. Vandermeulen
PROXIMUS ADA NV	R. De Beys H. De Miribel

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 bezoldigde bestuursmandaat uitgeoefend door personen die niet in dienst zijn van Proximus is de volgende:

- Jaarlijkse bezoldiging van Mevrouw Françoise Roels als bestuurder van Proximus Media House NV: 12.000 EUR.

# 15 Divers

## 15.1 Bijkantoren

Proximus NV heeft geen bijkantoren.

## 15.2 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 ingedeekt kunnen worden. Ten einde dergelijk wisselkoersrisico in te dekken gebruikt Proximus regelmatig derivaten, voornamelijk wisseltermijncontracten en occasioneel ook deviezenopties.

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

## 15.3 Leden van het College van Commissarissen

Het mandaat van Deloitte Bedrijfsrevisoren BV, Gateway Building, Luchthaven Nationaal 1J, 1930 Zaventem, vertegenwoordigd door de heer Fabio De Clercq en van Luc Callaert BV, Zwaluwstraat 117, 1840 Londerzeel, vertegenwoordigd door de heer Luc Callaert, als bedrijfsrevisor van Proximus N.V. 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 Christophe Rappe werd benoemd op 19 juli 2023 met ingang van 17 april 2024 ter vervanging van de heer Dominique Guide.

## 15.4 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 Fabio De Clercq 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 2028.

# 16 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, §3 van de statuten van Proximus, dragen wij de heer Stijn Bijmens (gecoöpteerd door de Raad van Bestuur op 18 september 2025) voor als kandidaat-lid van de Raad van Bestuur, voor een periode die afloopt op de algemene vergadering van 2030. Dit mandaat als bestuurder is niet bezoldigd.

De heren Stefaan De Clerck, mevrouw Béatrice de Mahieu, mevrouw Audrey Hanard en mevrouw Claire Tillekaerts werden benoemd door de Belgische Staat. Het mandaat van deze bestuurders eindigt op deze algemene jaarvergadering van 15 april 2026. De heer Franck-Philippe Georgin heeft ontslag genomen op 6 februari 2026.

De SFPIM heeft overeenkomstig artikel 18, §3 van de statuten van Proximus het recht om voor deze vijf vacatures kandidaten voor te dragen aan het Benoemings- en Bezoldigingscomité.

Overeenkomstig de voordracht door de Raad van Bestuur en na aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité, overeenkomstig artikel 18, §3 van de statuten van Proximus:

- a) benoeming van de Cécile Coune als bestuurder voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2030;
- b) benoeming van de heer Francis De Meyere als bestuurder voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2030;
- c) benoeming van de heer Eric Domb als bestuurder voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2030;
- d) herbenoeming van mevrouw Béatrice de Mahieu als bestuurder voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2030.
- e) (her)benoeming van Audrey Hanard als bestuurder voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2027.  
Of, na advies van het Benoemings- en Bezoldigingscomité, benoeming van de alternatieve kandidaat die SFPIM eventueel voordraagt, als bestuurder voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2030.

Op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en overeenkomstig artikel 18 van de statuten van Proximus, dragen wij mevrouw Emmanuèle Attout en de heer Pierre Winand voor als kandidaten onafhankelijke leden van de Raad van Bestuur voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2030.

Hoogachtend,

Namens de Raad van Bestuur,

Brussel, 26 februari 2026

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'S' and 'B' intertwined, with a horizontal line crossing through the middle.

Stijn Bijns  
Gedelegeerd Bestuurder

A large, stylized handwritten signature in blue ink, starting with a large loop and ending with a long, sweeping tail.

Stefaan De Clerck  
Voorzitter van de Raad van Bestuur