

# Geconsolideerd Jaarverslag

<b>1 Bespreking en analyse van de financiële resultaten door het management .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Risicobeheersverslag .....</b>	<b>29</b>
<b>3 Interne controle .....</b>	<b>47</b>
<b>4 Deskundigheid van de leden van het Audit- en Toezichtscomité .....</b>	<b>51</b>
<b>5 Evolutie in de research &amp; development-activiteiten.....</b>	<b>52</b>
<b>6 Andere inlichtingen .....</b>	<b>60</b>

# 1 Bespreking en analyse van de financiële resultaten door het management

## Inleidende opmerkingen

### Wijzigingen in de rapportering

#### Waarderingsregels

De voor het hele jaar 2025 gehanteerde waarderingsregels en -methodes voor de Groep zijn consistent met die van de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2024, met uitzondering dat de Groep de nieuwe normen, interpretaties en herzieningen heeft toegepast die op 1 januari 2025 verplicht werden voor de Groep. Deze hebben geen invloed op de jaarrekening van de Groep.

#### Segmentatie

De rapportering van het segment van de thuismarkten omvat een technisch effect van de overdracht van de SE-klienten (Small Enterprise) van Scarlet naar de IT-stack van de Proximus Groep, zonder impact op de totale omzet of ebitda op de thuismarkten. Vóór deze migratie waren de SE-klienten van Scarlet opgenomen in de rapportering van de Residential unit.

De gevolgen van deze migratie zijn:

1. Het totale aantal klant-ID's (bron voor de telling van X-playklienten) is gedaald.

Scarlet-klienten die worden geïdentificeerd als SE-klienten worden toegewezen aan de Enterprise unit (waardoor ze uit de klientenrapportering van Residential verdwijnen).

Scarlet-klienten die in de vorige IT-stack twee ID's hadden (bijvoorbeeld een voor mobiel en een voor een vast product of pack), worden nu beschouwd als één enkele klient. Dit betekent een consolidatie van klienten in de klientenrapportering van Residential, waardoor het aantal convergente klienten toeneemt en het aantal fixed-only- en mobile-only-klienten afneemt.

2. Het aantal abonnementen (mobiel, internet, vaste spraak) is niet veranderd op het niveau van de thuismarkten, maar de overdracht van de SE-klienten van Scarlet naar de Business unit heeft geleid tot een hertoewijzing van deze abonnementen van Residential naar Business.

In dit jaarverslag is de referentiebasis 2024 voor zowel de operationele als de financiële cijfers aangepast aan de hierboven vermelde wijzigingen om een zinvolle vergelijking mogelijk te maken.

#### Vereenvoudiging

Met ingang van 1 januari 2025 werd de rapportering van Proximus Global vereenvoudigd door 'eliminaties' op te nemen in de productgroep 'Communications & Data' waarmee deze eliminaties verband houden. Deze wijziging leidde tot een daling van de omzetlijn voor Communications & Data (geen zinvolle eliminaties op de directe marge). Er is geen effect op de totale omzet, directe marge, ebitda of vrije kasstroom van Global.

## Onderliggende omzet en ebitda

De bespreking door het management van Proximus focust op de onderliggende cijfers, d.w.z. na aanpassingen.

Proximus verschaft een duidelijk beeld van de operationele drivers van de business door aanpassingen eruit te zuiveren: omzet en kosten die ongebruikelijk zijn of geen rechtstreeks verband houden met de bedrijfsactiviteiten van Proximus, en die een significante impact hadden op de variantie op jaarbasis van de omzet of de ebitda van de Proximus Groep. Daarnaast werd, als gevolg van de toepassing van boekhoudnorm IFRS 16, de definitie van 'onderliggend' aangepast om vanaf 2019 ook de lease-afschrijvingen en rentelasten op leaseverplichtingen in de ebitda op te nemen. De gecorrigeerde omzet en ebitda worden 'onderliggend' genoemd en maken een zinvolle vergelijking op jaarbasis mogelijk.

Definities zijn te vinden aan het einde van dit hoofdstuk.

(in miljoen EUR)	Omzet		Ebitda	
	2024	2025	2024	2025
<b>Gerapporteerd</b>	<b>6.539</b>	<b>6.620</b>	<b>1.950</b>	<b>2.251</b>
Aanpassingen	-110	-313	-100	-368
<b>Onderliggend</b>	<b>6.430</b>	<b>6.307</b>	<b>1.850</b>	<b>1.883</b>
<b>Aanpassingen</b>	<b>-110</b>	<b>-313</b>	<b>-100</b>	<b>-368</b>
Lease-afschrijvingen			-96	-99
Lease-rente			-10	-10
Transformatie:			20	23
Overnames, fusies en afstotingen	-80	-298	3	-266
Geschillen/regelgeving	-30	-15	-17	-16

Opmerking: 'onderliggende omzet' stemt overeen met 'totale opbrengsten', exclusief aanpassingen.

\* Voornamelijk gerelateerd aan desinvesteringen, waaronder Be-Mobile -119 miljoen EUR, mobiele masten in Luxemburg -88 miljoen EUR, datacenters -77 miljoen EUR, gebouwen -12 miljoen EUR en EUR -2 miljoen voor Doktr. Voor 2024, gerelateerd aan de herwaardering van de participatie van Fiberklaar voor EUR -77 miljoen, grotendeels gecompenseerd door een aanpassing van EUR 36 miljoen voor de waardevermindering van de Proximus-torens.

## Pro-formacijfers

Als gevolg van de overname van Route Mobile en de daaruit voortvloeiende volledige consolidatie van zijn resultaten in de Proximus Groep vanaf 1 mei 2024, bevat dit jaarverslag 'pro forma 12 maanden'-cijfers voor 2024, naast de reële resultaten voor 2024, waardoor een meer zinvolle vergelijking op jaarbasis mogelijk is.

### Resultatenrekening Groep - Pro forma

(in miljoen EUR)	FY24*	FY25	% verschil
<b>Onderliggende omzet</b>	<b>6.574</b>	<b>6.307</b>	<b>-4,1 %</b>
<b>Kosten van omzetgerelateerde materialen en diensten</b>	<b>-2.478</b>	<b>-2.227</b>	<b>-10,1 %</b>
<b>Directe marge</b>	<b>4.096</b>	<b>4.081</b>	<b>-0,4 %</b>
% directe marge	62,3 %	64,7 %	2,4 p.p.
<b>Totale bedrijfskosten vóór afschrijvingen</b>	<b>-2.227</b>	<b>-2.197</b>	<b>-1,3 %</b>
Workforcekosten	-1.426	-1.397	-2,1 %
Non-workforcekosten	-801	-801	0,0 %
<b>Ebitda</b>	<b>1.869</b>	<b>1.883</b>	<b>0,8 %</b>
% ebitdamarge	28,4 %	29,9 %	1,4 p.p.
<b>CapEx (inclusief spectrum en voetbaluitzendrechten)</b>	<b>1.383</b>	<b>1.261</b>	<b>-8,8 %</b>
<b>CapEx (exclusief spectrum en voetbaluitzendrechten)</b>	<b>1.356</b>	<b>1.249</b>	<b>-7,9 %</b>

\*FY24 voorgesteld op 'pro forma 12 maanden'-basis, met inbegrip van Route Mobile over de periode januari-april 2024, om een vergelijkbare basis mogelijk te maken.

### Resultatenrekening Proximus Global - Pro forma

(in miljoen EUR)	FY24*	FY25	% verschil
<b>Onderliggende omzet Proximus Global (1)</b>	<b>1.817</b>	<b>1.548</b>	<b>-14,8 %</b>
Communications & Data en eliminaties	1.219	1.054	-13,6 %
P2P Voice & Messaging	598	494	-17,3 %
<b>Kosten van omzetgerelateerde materialen en diensten Proximus Global</b>	<b>-1.316</b>	<b>-1.103</b>	<b>-16,2 %</b>
<b>Directe marge Proximus Global</b>	<b>501</b>	<b>445</b>	<b>-11,1 %</b>
Communications & Data en eliminaties	383	343	-10,5 %
P2P Voice & Messaging	118	103	-13,0 %
% directe marge Proximus Global	27,6 %	28,8 %	1,2 p.p.
<b>Totale bedrijfskosten vóór afschrijvingen Proximus Global</b>	<b>-313</b>	<b>-275</b>	<b>-12,2 %</b>
Workforcekosten	-197	-162	-17,5 %
Non-workforcekosten	-116	-113	-3,2 %
<b>Ebitda Proximus Global</b>	<b>188</b>	<b>170</b>	<b>-9,3 %</b>
% ebitdamarge Proximus Global	10,3 %	11,0 %	0,7 p.p.

(1) Verwijst naar totale opbrengsten.

## Resultatenrekening Proximus Domestic

(in miljoen EUR)	FY24	FY25	% verschil
Onderliggende omzet	4.826	4.821	-0,1%
Kosten van omzetgerelateerde materialen en diensten	-1.218	-1.170	-3,9%
<b>Directe marge</b>	<b>3.608</b>	<b>3.651</b>	<b>1,2%</b>
% directe marge	74,8%	75,7%	1,0 p.p.
<b>Totale bedrijfskosten vóór afschrijvingen</b>	<b>-1.926</b>	<b>-1.938</b>	<b>0,6%</b>
Workforcekosten	-1.231	-1.238	0,5%
Non-workforcekosten	-694	-700	0,8%
<b>Ebitda</b>	<b>1.682</b>	<b>1.713</b>	<b>1,9%</b>
% ebitdamarge	34,8%	35,5%	0,7 p.p.
<b>CapEx (exclusief spectrum en voetbaluitzendrechten)</b>	<b>1.303</b>	<b>1.202</b>	<b>-7,7%</b>

## Afronding

Alle cijfers in dit verslag werden afgerond. De gerapporteerde varianties werden berekend op basis van de brongegevens vóór afronding, waardoor varianties ogenschijnlijk kunnen afwijken.

## Kerncijfers - Overzicht over 10 jaar (op IFRS-basis)

<b>"Resultatenrekening (in miljoen EUR)"</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Totale omzet	5.873	5.802	5.829	5.697	5.481	5.579	5.914	6.048	6.539	6.620
Omzet-aanpassingen	3	24	21	11	2	1	5	7	110	313
<b>Onderliggende omzet</b>	<b>5.871</b>	<b>5.778</b>	<b>5.807</b>	<b>5.686</b>	<b>5.479</b>	<b>5.578</b>	<b>5.909</b>	<b>6.042</b>	<b>6.430</b>	<b>6.307</b>
Gerapporteerde ebitda (1)	1.733	1.772	1.794	1.676	1.922	1.828	1.826	1.786	1.950	2.251
Lease-afschrijvingen en rentelasten op leaseverplichtingen	N/A	N/A	N/A	84	84	82	84	90	105	109
Overige EBITDA-aanpassingen	-63	-51	-70	-278	1	-26	-44	-62	-6	258
<b>Onderliggende EBITDA (1)</b>	<b>1.796</b>	<b>1.823</b>	<b>1.865</b>	<b>1.870</b>	<b>1.836</b>	<b>1.772</b>	<b>1.786</b>	<b>1.757</b>	<b>1.850</b>	<b>1.883</b>
Afschrijvingen, amortisatie en waardevermindering van goodwill	-917	-963	-1.016	-1.120	-1.116	-1.183	-1.179	-1.185	-1.259	-1.601
<b>Bedrijfswinst (EBIT)</b>	<b>816</b>	<b>809</b>	<b>778</b>	<b>556</b>	<b>805</b>	<b>645</b>	<b>647</b>	<b>601</b>	<b>691</b>	<b>650</b>
Netto financiële opbrengsten / (kosten)	-101	-70	-56	-47	-48	-54	-49	-110	-159	-146
Aandeel in het verlies van geassocieerde ondernemingen	-1	-2	-1	-1	-1	-10	-20	-30	-18	-17
<b>Winst vóór belastingen</b>	<b>715</b>	<b>738</b>	<b>721</b>	<b>508</b>	<b>756</b>	<b>581</b>	<b>578</b>	<b>461</b>	<b>513</b>	<b>487</b>
Belastingen	-167	-185	-191	-116	-174	-137	-128	-104	-57	-82
Minderheidsbelangen	25	30	22	19	18	1	0	0	-9	7
<b>Netto winst (aandeel van de groep)</b>	<b>523</b>	<b>522</b>	<b>508</b>	<b>373</b>	<b>564</b>	<b>443</b>	<b>450</b>	<b>357</b>	<b>447</b>	<b>398</b>
<b>Kasroom (in miljoen EUR)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Kasroom uit operationele activiteiten	1.521	1.470	1.558	1.655	1.515	1.621	1.717	1.620	1.602	1.615
Cash betaald voor CapEx	-962	-989	-1.099	-1.091	-1.089	-1.137	-1.441	-1.453	-1.474	-1.316
Netto kasroom gegenereerd uit / (bested in) andere investeringsactiviteiten	0	-189	-8	12	9	-168	-20	-57	-754	299
Lease betalingen	N/A	N/A	N/A	-78	-82	-79	-89	-92	-101	-118
<b>Vrije kasroom (2)</b>	<b>559</b>	<b>292</b>	<b>451</b>	<b>498</b>	<b>352</b>	<b>237</b>	<b>167</b>	<b>18</b>	<b>-727</b>	<b>480</b>
<b>Organische vrije kasroom (3)</b>	<b>559</b>	<b>517</b>	<b>501</b>	<b>504</b>	<b>354</b>	<b>376</b>	<b>181</b>	<b>61</b>	<b>58</b>	<b>130</b>
Netto kasroom gegenereerd uit / (bested in) financieringsactiviteiten	-764	-256	-444	-515	-363	-299	-119	398	506	-400
Netto toename / (afname) van kas en kasequivalenten	-205	36	7	-17	-13	-62	50	416	-219	68
<b>Balans (in miljoen EUR)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Totaal balans	8.117	8.527	8.671	8.978	8.779	9.233	10.541	11.153	13.327	12.967
Vaste activa	6.372	6.735	6.850	7.160	7.120	7.548	8.589	8.932	10.969	10.710
Beleggingen, kas en kasequivalenten	302	338	344	327	313	249	299	716	538	670
Eigen vermogen (aandeel van de groep)	2.819	2.857	3.005	2.856	2.903	2.978	3.307	3.300	4.310	4.505
Minderheidsbelangen	162	156	148	142	123	0	1	0	225	162
Schulden voor pensioenen, andere vergoedingen na uitdiensttreding en beëindigingsvoordelen	544	568	605	864	645	508	413	378	358	318
Netto- financiële positie (incl. leaseschulden)	N/A	N/A	N/A	-2.492	-2.639	-3.013	-3.030	-3.429	-4.206	-3.932
Netto - financiële positie (excl. leaseschulden vanaf 2019)	-1.861	-2.088	-2.148	-2.185	-2.356	-2.740	-2.758	-3.131	-3.912	-3.568

<b>Proximus aandeel - kern cijfers</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (4)	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.918.006	322.752.015	322.751.990	322.552.465	322.442.197	322.573.717	322.837.609
Winst per aandeel - op gerapporteerde resultaten (in EUR) (5)	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37	1,40	1,11	1,39	1,23
Totale dividend per aandeel (in EUR) (6)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,20	1,20	1,20	1,20	0,60	0,60
<b>Gegevens over het personeel</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Personeelsbestand (aantal voltijdse equivalenten)	13.633	13.391	13.385	12.931	11.423	11.532	11.634	11.654	13.131	12.560
Gemiddeld personeelsbestand over de periode	13.781	13.179	13.161	13.007	11.544	11.445	11.529	11.650	12.629	12.786
Onderliggende omzet per werknemer (in EUR)	425.997	438.413	441.238	437.173	474.647	487.381	512.534	518.604	509.116	493.303
Totale omzet per werknemer (in EUR)	426.201	440.240	442.870	438.005	474.783	487.451	512.936	519.163	517.794	517.747
Onderliggende ebitda per werknemer (in EUR)	130.315	138.325	141.681	143.801	159.057	154.814	154.912	150.844	146.507	147.303
Totale ebitda per werknemer (in EUR)	125.743	134.483	136.342	128.856	166.467	159.721	158.394	153.326	154.395	176.062
<b>Ratios - op gerapporteerde basis</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Rendement op Eigen Vermogen	18,6 %	18,3 %	16,9 %	13,1 %	19,4 %	14,9 %	13,6 %	10,8 %	10,4 %	8,8 %
Directe marge	61,8 %	62,7 %	63,5 %	64,6 %	65,3 %	64,2 %	63,0 %	63,7 %	63,8 %	66,4 %
EBITDA marge	30 %	31 %	31 %	29 %	35 %	33 %	31 %	30 %	30 %	34 %
<b>Ratios - op onderliggende basis</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Rendement op Eigen Vermogen	19,4 %	19,2 %	18,4 %	19,9 %	19,5 %	15,5 %	14,6 %	11,8 %	10,0 %	3,0 %
Directe marge	61,8 %	62,5 %	63,4 %	64,6 %	65,3 %	64,2 %	63,0 %	63,7 %	63,2 %	64,7 %
EBITDA marge	31 %	32 %	32 %	33 %	34 %	32 %	30 %	29 %	29 %	30 %
<b>CapEx</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Totale CapEx	949	1.092	1.019	1.035	1.237	1.246	1.923	1.328	1.383	1.261
CapEx (zonder spectrum en voetbaluitzendrechten)	949	1.002	1.019	1.027	1.000	1.203	1.305	1.325	1.355	1.249

(1) Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization

(2) Kasstroom vóór financieringsactiviteiten, maar na leasebetalingen

(3) Vrije kasstroom exclusief uitgaande cash in het kader van fusies en overnames, gerelateerde transactiekosten, en exclusief opbrengsten uit de verkoop van activa in het kader van het actieve beheer van de activaportefeuille van het bedrijf

(4) I.e. uitgezonderd eigen aandelen

(5) Geen verschil tussen de gewone en verwaterde winst per aandeel

(6) Boekhoudkundig standpunt (versus kasstroomstandpunt)

2018: IFRS 15; vanaf 2019: IFRS 15 en 16

- De Proximus Groep realiseerde in 2025 een onderliggende omzet van 6.307 miljoen EUR en een ebitda van 1.883 miljoen EUR, respectievelijk een daling met 4,1% en een stijging met 0,8% ten opzichte van 2024 op pro-formabasis.
- Het segment van de thuismarkten zette zijn sterke commerciële prestaties voort in een zeer competitieve markt.
- Op de thuismarkten steeg de omzet uit diensten met 0,4% en de ebitda met 1,9% op jaarbasis.
- De directe marge van Proximus Global bedroeg 445 miljoen EUR, een daling op jaarbasis met 11,1% op pro-formabasis, en de ebitda bedroeg 170 miljoen EUR, een daling met 9,3%, als gevolg van een aanzienlijke vertraging in de CPaaS-sms-markt, wisselkoerseffecten en integratie-uitdagingen.
- De CapEx van de Groep, exclusief spectrum en voetbalrechten, bedroeg in totaal 1.249 miljoen EUR, een daling met 7,9% op jaarbasis.
- Totale vrije kasstroom van 480 miljoen EUR; organische vrije kasstroom van 130 miljoen EUR.

# Proximus Groep

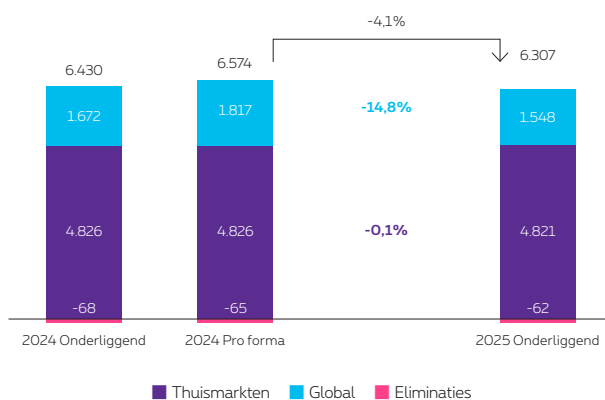
## Omzet

De Proximus Groep sloot 2025 af met een totale onderliggende omzet van 6.307 miljoen EUR, een daling met 4,1% (267 miljoen EUR).

De onderliggende omzet op de thuismarkten bleef grotendeels stabiel op jaarbasis, met een totaal van 4.821 miljoen EUR. De omzet uit diensten steeg, voornamelijk door een hogere convergente omzet in de Residential unit, die met 4,8% is gestegen ten opzichte van het jaar voordien. Daarentegen daalde de omzet uit toestellen en IT-apparatuur met 3,4%, met een minimaal effect op de marges.

Op pro-formabasis daalde de omzet van Proximus Global met 14,8% (-11,9% bij een constante wisselkoers) tot 1.548 miljoen EUR. De daling was voornamelijk het gevolg van krimpende traditionele spraakdiensten, een versnelde sectorbrede verschuiving van CPaaS-sms naar OTT-oplossingen, en integratie-uitdagingen die vertragingen veroorzaakten bij de realisatie van omzetsynergieën. Intussen zijn nieuwe segmenten zoals omnichannel, mobiliteit en IoT gegroeid en hebben ze bijgedragen tot hogere marges.

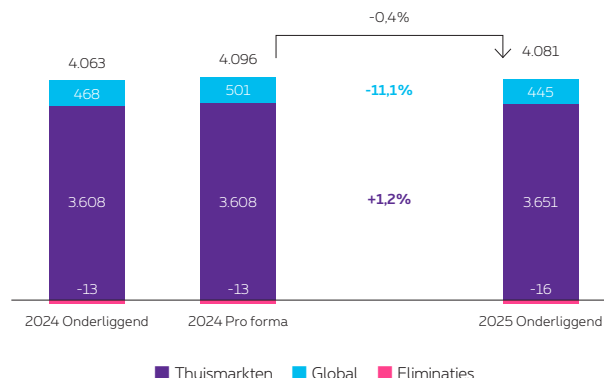
Groepsomzet per segment (miljoen EUR)



## Directe marge

Voor het volledige jaar 2025 rapporteerde de Proximus Groep een onderliggende directe marge van 4.081 miljoen EUR, een lichte daling met 0,4% op jaarbasis (15 miljoen EUR) ten opzichte van 2024 pro forma. Het segment van de thuismarkten rapporteerde een stijging met 1,2% op jaarbasis (44 miljoen EUR) van zijn directe marge. Proximus Global boekte een daling op jaarbasis met 11,1% van zijn directe marge ten opzichte van 2024 pro forma, tot een totaal van 445 miljoen EUR, en -4,8% op een onderliggende basis (-8,5% bij een constante wisselkoers).

Directe marge (miljoen EUR)



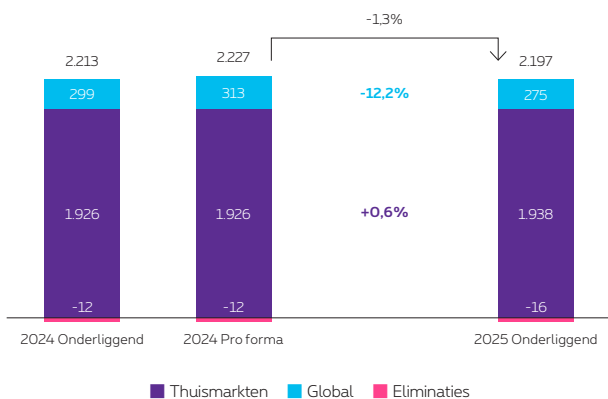
## Bedrijfskosten (OpEx)

De bedrijfskosten van de Proximus Groep daalden op jaarbasis met 1,3% pro forma tot 2.197 miljoen EUR. Ten opzichte van de onderliggende cijfers van 2024 daalden de bedrijfskosten met 0,7%.

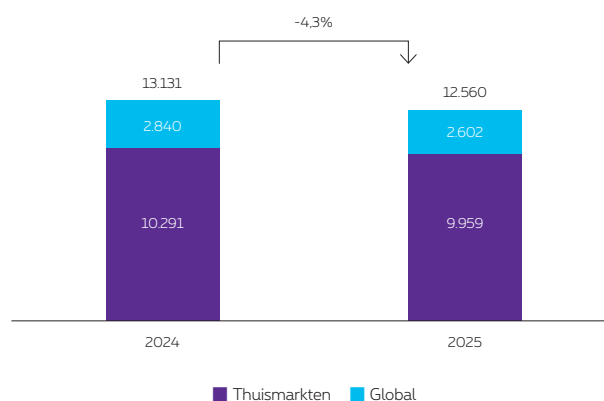
In 2025 bedroegen de bedrijfskosten op de thuismarkten 1.938 miljoen EUR, een stijging met 0,6% ten opzichte van het jaar voordien. Dit was voornamelijk het gevolg van kostenstijgingen door inflatie, zoals loonaanpassingen doorgevoerd op 1 juni 2024 en 1 maart 2025, alsook andere inflatiegebonden effecten. Daarnaast leidden sterke commerciële prestaties tot hogere klantgerelateerde kosten. Ook de transformatiekosten lagen hoger, onder meer door een hogere doorfacturatie voor mobiele masten in het kader van de joint venture met Orange Belgium (Mwingz) en extra uitgaven voor IT-transformatieprojecten. Het bedrijf slaagde erin een groot deel van deze stijgingen te compenseren door voortdurende inspanningen om de kosten te optimaliseren en de efficiëntie te verbeteren. Dit wordt ook weerspiegeld in een lager personeelsbestand op de thuismarkten, met een totaal van 9.959 vte's eind 2025, of een daling met 333 vte's.

De bedrijfskosten van Proximus Global daalden op jaarbasis met 12,2% pro forma tot 275 miljoen EUR (-8,1% ten opzichte van onderliggende cijfers). De lagere bedrijfskosten zijn voornamelijk te danken aan kostensynergieën door een kleiner personeelsbestand, wat de loonindexeringen ruimschoots compenseerde. Eind 2025 had Proximus Global - met inbegrip van Route Mobile sinds mei 2024 - 2.602 vte's in dienst, een daling met 238 vte's ten opzichte van het jaar voordien.

Bedrijfskosten (miljoen EUR)



Evolutie van het personeel (vte's)



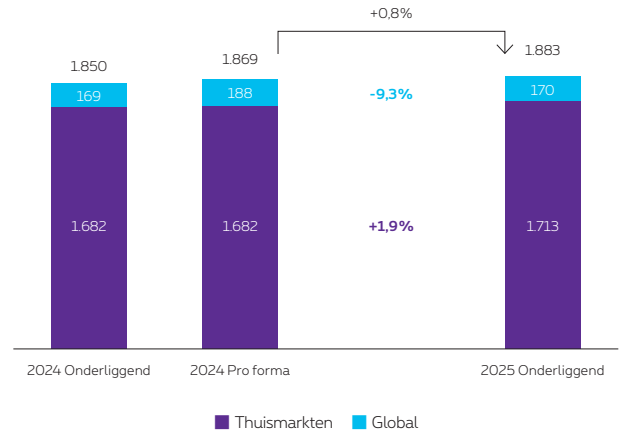
## Onderliggende ebitda

De onderliggende groepsebitda voor 2025 kwam uit op 1.883 miljoen EUR, een stijging met 0,8% (14 miljoen EUR) op pro-formabasis vergeleken met het jaar voordien en een stijging met 1,8% ten opzichte van onderliggende cijfers. Deze toename was volledig toe te schrijven aan de bijdrage van het segment van de thuismarkten.

Proximus rapporteerde voor zijn activiteiten op de thuismarkten in 2025 een ebitda van 1.713 miljoen EUR, een stijging op jaarbasis met 1,9%. Dit was te danken aan de groei van de directe marge, die de stijging van de OpEx ruimschoots compenseerde.

De ebitda van Proximus Global bedroeg 170 miljoen EUR in 2025. Op jaarbasis is dit een daling met 9,3% pro forma en een stijging met 0,9% ten opzichte van onderliggende cijfers.

Groepsebitda per segment (miljoen EUR)



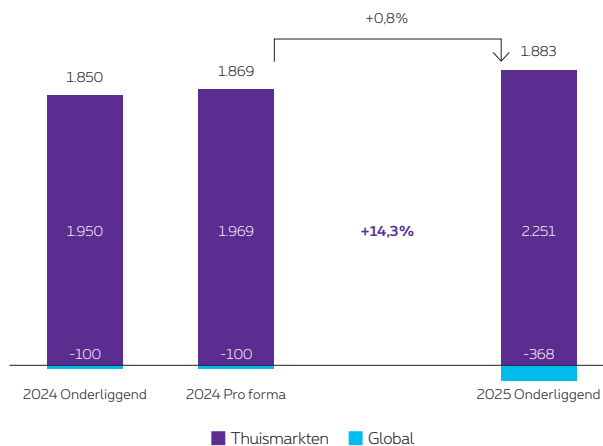
## Gerapporteerde ebitda

Exclusief operationele leases en inclusief andere aanpassingen rapporteerde de Proximus Groep voor 2025 een ebitda van 2.251 miljoen EUR, een stijging met 15,4% op jaarbasis vergeleken met 1.969 miljoen EUR in 2024 pro forma. Ten opzichte van onderliggende cijfers is dit een toename met 1,8%, van 1.850 miljoen EUR tot 1.883 miljoen EUR.

In 2025 rapporteerde de Proximus Groep 368 miljoen EUR aan nettoaanpassingen, tegenover 100 miljoen EUR in 2024.

De lease-afschrijvingen en rentelasten voor 2025 lagen 3 miljoen EUR hoger op jaarbasis en bedroegen in totaal 109 miljoen EUR. (Sedert 2019 worden deze kosten ingevolge de toepassing van IFRS 16 niet meer opgenomen in de gerapporteerde ebitda.) Deze stijging werd gedeeltelijk gecompenseerd door ebitda-aanpassingen voor transformatiekosten van 23 miljoen EUR en voor kosten in het kader van fusies en overnames van 266 miljoen EUR.

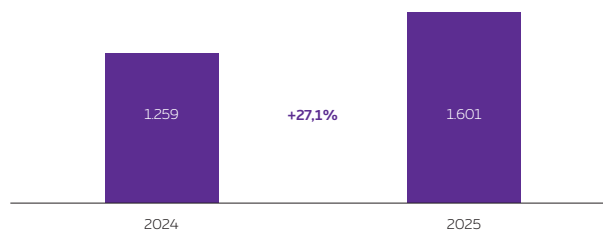
Gerapporteerde en onderliggende ebitda (miljoen EUR)



## Afschrijvingen, amortisatie en waardevermindering van goodwill

In 2025 bedroegen de afschrijvingen, amortisatie en waardevermindering van goodwill van de Groep in totaal 1.601 miljoen euro (inclusief lease-afschrijvingen). De stijging van 342 miljoen euro ten opzichte van 1.259 miljoen euro in 2024 is voornamelijk te wijten aan de waardevermindering van goodwill op Global (€ +275 miljoen), terwijl de afschrijvingen en amortisatie toenamen als gevolg van overnames (Route Mobile en Fiberklaar) en een groeiende Fiber-dekking.

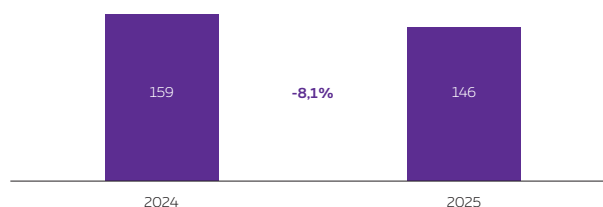
### Afschrijvingen, amortisatie en waardevermindering van goodwill (miljoen EUR)



## Netto financiële kosten

De netto financiële kosten voor 2025, inclusief lease-rente, kwamen uit op 146 miljoen EUR, 13 miljoen EUR lager dan het jaar voordien. De daling van de netto financiële kosten is voornamelijk het gevolg van een gunstigere rentevoet voor spectrum en de herfinanciering van Fiberklaar onder de voorwaarden van de Proximus Groep bij de consolidatie.

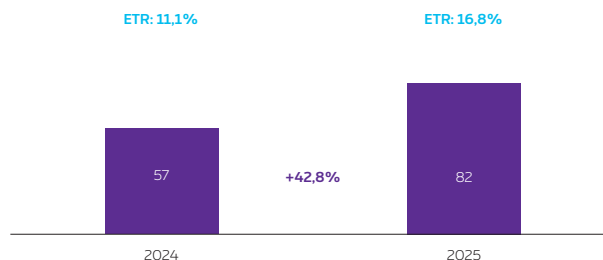
### Netto financiële kosten incl. lease-rente (miljoen EUR)



## Belastingen

Over 2025 bedroegen de uitgaven voor belastingen 82 miljoen EUR, wat neerkomt op een effectieve belastingvoet (EBV) van 16,8%, aanzienlijk lager dan het Belgische officiële belastingtarief van 25%. De EBV wordt voornamelijk positief beïnvloed door de vrijgestelde meerwaarden op aandelen en de aftrek voor innovatie-inkomsten.

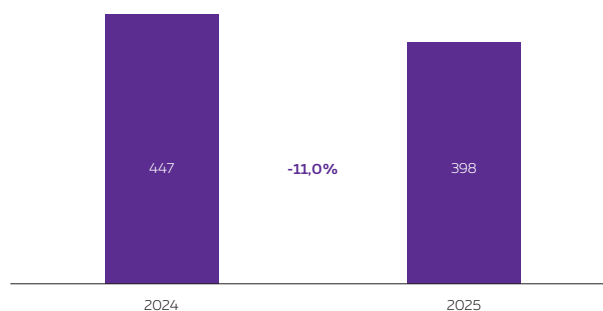
### Belastingen (miljoen EUR)



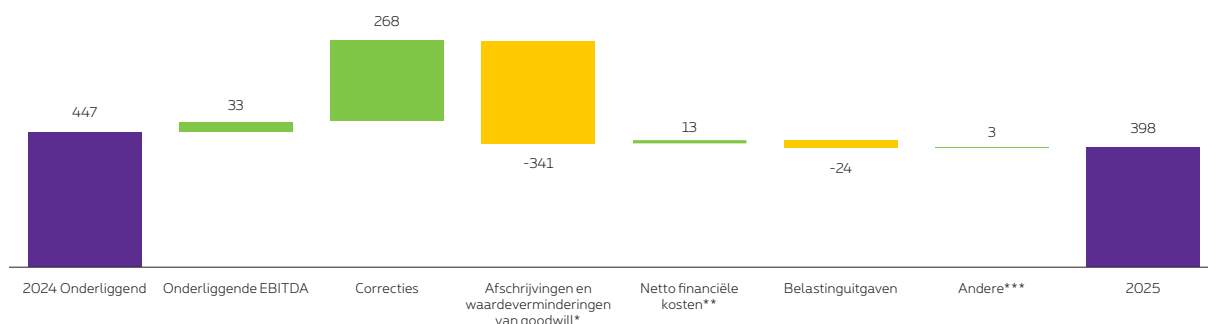
## Nettowinst

De nettowinst (aandeel van de Groep) van Proximus daalde met 11,0% op jaarbasis tot 398 miljoen EUR als gevolg van een afwaardering van de goodwill op Global (-275 miljoen EUR), hogere afschrijvingen en inkomstenbelastingen, gedeeltelijk gecompenseerd door een stijging van de onderliggende EBITDA van de groep met 33 miljoen EUR en lagere financieringskosten. Eenmalige posten die de gerapporteerde EBITDA van de groep beïnvloeden, zijn onder meer drie grote desinvesteringen in 2025 (verkoop van datacenters, mobiele zendmasten in Luxemburg en Be-Mobile) voor een netto bedrag van +282 miljoen EUR.

### Nettowinst (aandeel van de Groep) (miljoen EUR)



### Evolutie van de nettowinst (miljoen EUR), aandeel van de Groep



(\*) Inclusief afschrijvingen op leaseverplichtingen; (\*\*) inclusief rentelasten op leaseverplichtingen; (\*\*\*) omvat minderheidsbelangen en aandeel in de verliezen van geassocieerde deelnemingen en joint ventures

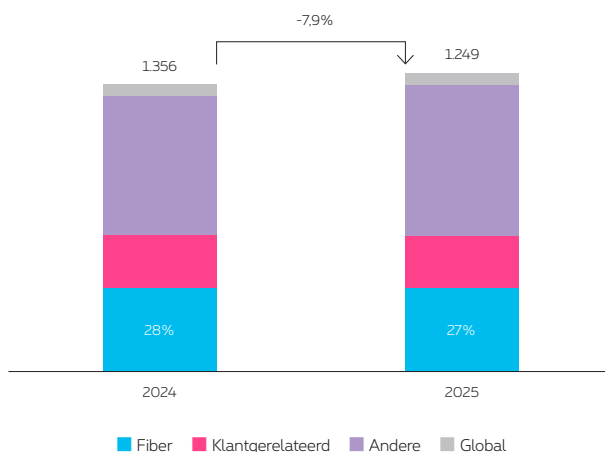
### CapEx

Alles bij elkaar bedragen de kapitaaluitgaven (CapEx) van de Proximus Groep 1.261 miljoen EUR in 2025, inclusief spectrum en voetbaluitzendrechten. Dit cijfer vertegenwoordigt een daling met 7,0% ten opzichte van de 1.356 miljoen EUR in 2024 op pro-formabasis. Exclusief deze specifieke elementen kwam de CapEx uit op een totaal van 1.249 miljoen EUR, vergeleken met 1.356 miljoen EUR in 2024, wat neerkomt op een daling met 107 miljoen EUR op jaarbasis. De daling is voornamelijk toe te schrijven aan lagere CapEx voor de aanleg van fiber, lagere investeringen in content en lagere klantgerelateerde CapEx, gedreven door een lagere vraag naar modems en Wi-Fi Boosters als gevolg van hogere refurbishingpercentages, meer zelfinstallatie door klanten en verbeterde operationele processen. Bovendien is de uitrol van het fibernetwerk in dichtbevolkte gebieden voorbij de piekfase. Verschillende belangrijke IT-initiatieven werden ook met succes afgerond tijdens deze periode.

Investeringen in fiber waren goed voor 27% van de totale CapEx, iets lager dan in 2024 (28%). Eind 2025 rolde Proximus fiber actief uit in 175 steden en gemeenten in heel België. De fibervoetafdruk vergrootte met 17% op jaarbasis, waardoor 2.604.000 gebouwen eind 2025 van fiber waren voorzien.

De consolidatie van het mobiele netwerk (RAN), gedreven door de joint venture Mwingz, en de uitrol van 5G zitten in de eindfase, waarbij de CapEx het tempo van de integratie van de mobiele sites volgt.

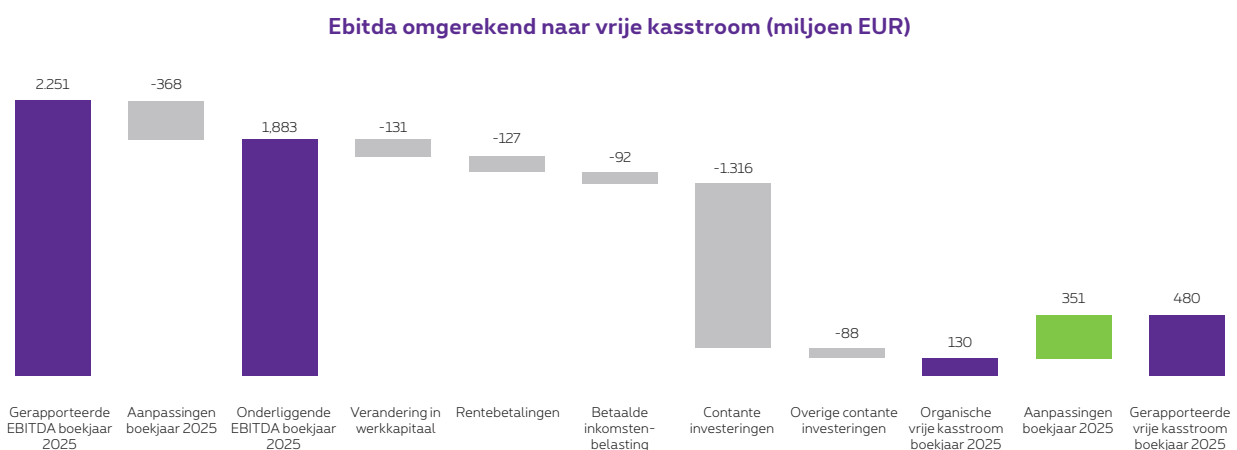
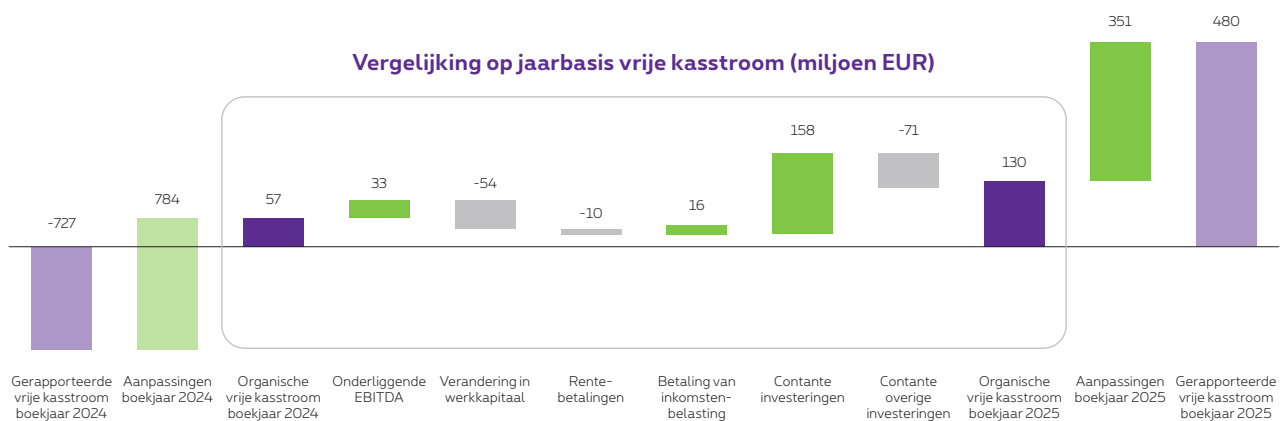
### Geboekte CapEx (miljoen EUR) op pro-formabasis (excl. spectrum en voetbaluitzendrechten)



## Vrije kasstroom

In 2025 bedroeg de gerapporteerde vrije kasstroom 480 miljoen EUR, inclusief kosten in het kader van fusies en overnames en opbrengsten uit de verkoop van activa voor een totaalbedrag van 351 miljoen EUR. Exclusief deze elementen bedroeg de organische vrije kasstroom 130 miljoen EUR, een stijging op jaarbasis met 72 miljoen EUR ten opzichte van het cijfer voor 2024. De kosten in het kader van fusies en overnames hadden voornamelijk betrekking op de overname van Fiberklaar, waarvoor een laatste betaling van 60 miljoen EUR werd gedaan eind 2025, bovenop de 186 miljoen EUR die in 2024 werden betaald. De gunstige ontwikkeling op jaarbasis was te danken aan lagere cash voor CapEx (158 miljoen EUR), een hogere onderliggende ebitda (33 miljoen EUR) en lagere inkomstenbelastingbetalingen (16 miljoen EUR), gecompenseerd door hogere rentelasten (-10 miljoen EUR), een kleinere behoefte aan werkkapitaal (-54 miljoen EUR) en een toename van andere investeringsactiviteiten (-71 miljoen EUR).

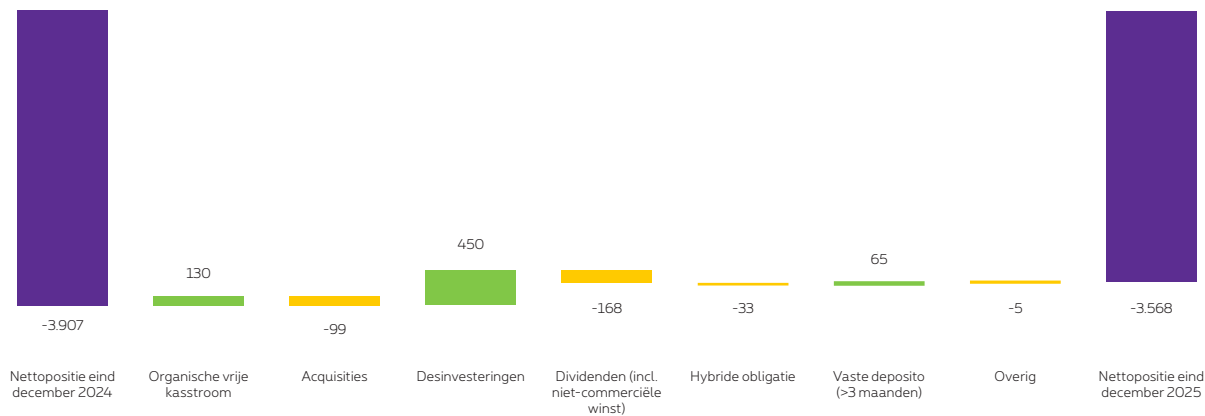
€ 130M organische FCF



## Netto financiële positie

Eind december 2025 bedroeg de gecorrigeerde netto financiële positie van Proximus -3.568 miljoen EUR (inclusief herwaarderingen naar reële waarde).

Evolutie van de gecorrigeerde nettoschuld (excl. leaseverplichtingen) (miljoen EUR)



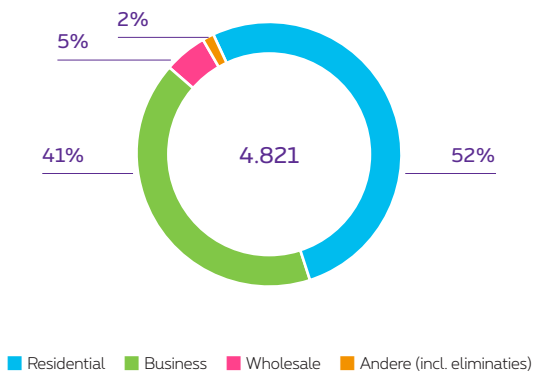
- De omzet op de thuismarkten bedroeg 4.821 miljoen EUR in 2025, grotendeels stabiel ten opzichte van 2024, waarbij de omzet uit diensten met 0,4% steeg op jaarbasis.
- Proximus realiseerde een sterke groei dankzij zijn complementaire merkenportfolio en netwerklederschap.
- In 2025 bedroeg de omzet van Residential 2.518 miljoen EUR, een stijging met 1,0% op jaarbasis.
- De omzet van Business daalde in 2025 tot 1.963 miljoen EUR, 1,9% minder dan in 2024, inclusief de impact van desinvesteringen.
- De omzet van Wholesale kwam in 2025 uit op 244 miljoen EUR, een daling met 4,2% op jaarbasis als gevolg van een daling van de omzet uit interconnectie (geen materiële impact op de marge), terwijl de omzet uit diensten met 5,7% steeg.
- De ebitda op de thuismarkten bedroeg 1.713 miljoen EUR, een stijging op jaarbasis met 1,9%.

## Thuismarkten

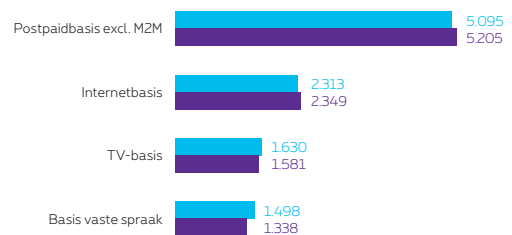
Voor zijn activiteiten op de thuismarkten rapporteerde Proximus in 2025 een omzet van 4.821 miljoen EUR, grotendeels stabiel ten opzichte van 2024. De omzet uit diensten op de thuismarkten steeg op jaarbasis met 15 miljoen EUR, terwijl de omzet uit toestellen en IT-apparatuur daalde met 21 miljoen EUR. De Residential unit vertegenwoordigde ongeveer 52% van de totale omzet op de thuismarkten, de Enterprise unit 41%, en de Wholesale unit 5%.

Nu Proximus zijn fibernetwerk uitbreidt naar 175 steden en gemeenten, is fiber een belangrijk verkoopargument geworden op de markt voor zowel Residential als Business. In 2025 steeg het aantal geactiveerde fiberklanten met 167.000, wat het totaal aan het eind van het jaar op 731.000 bracht dankzij nieuwe klanten en migraties van koperklanten. Proximus behield zijn netwerklederschap en voegde 110.000 mobiele postpaidklanten en 35.000 klanten voor vast internet toe. Intussen bleef het aantal abonnees voor televisie en vaste spraak dalen, in lijn met de aanhoudende algemene trend op deze markten.

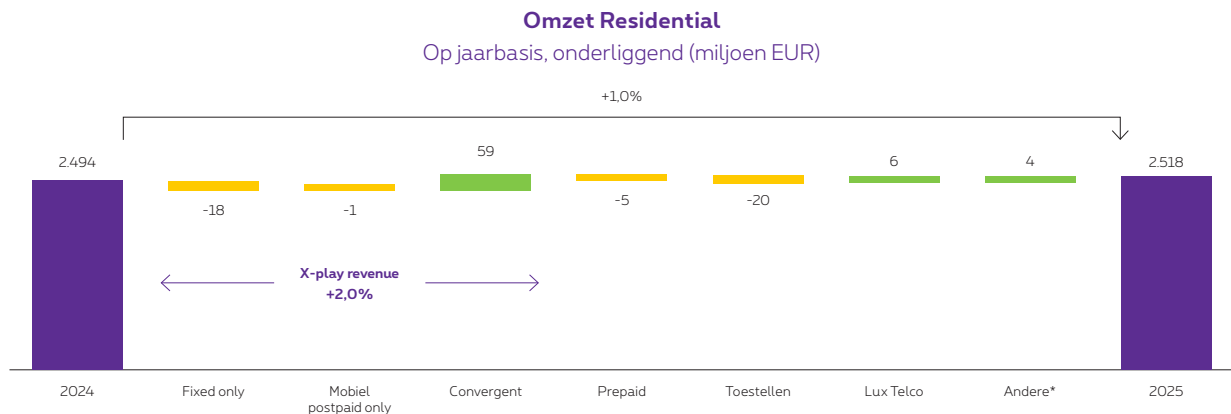
**Omzet op de thuismarkten per klantunit (miljoen EUR)**



**Klanten thuismarkten**



## Omzet Residential

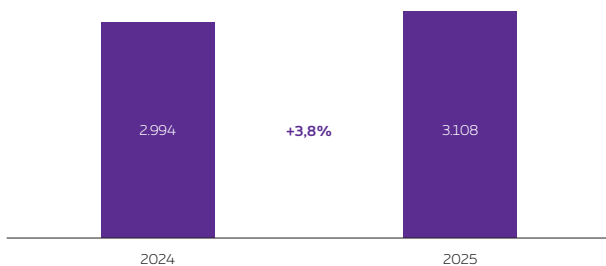


\*Andere: Overige opbrengsten + Overige bedrijfsopbrengsten

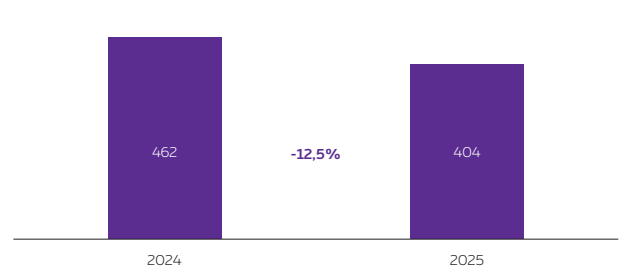
De omzet gegenereerd door residentiële klanten van Proximus bedroeg 2.518 miljoen EUR in 2025, een stijging met 1,0% (25 miljoen EUR) ten opzichte van 2024. Het totaal omvat omzet uit Customer Services, een stijging met 2,0%, toestellen, mobiele prepaid, de telecomactiviteiten in Luxemburg en Overige opbrengsten. In 2025 werd 286 miljoen EUR gegenereerd uit toestellen, een daling met 6,5% of 20 miljoen EUR ten opzichte van 2024. De omzet uit mobiele prepaid daalde tot 24 miljoen EUR (5 miljoen EUR minder), terwijl de omzet van Proximus Luxembourg met 4,3% steeg tot 139 miljoen EUR (6 miljoen EUR meer). Overige opbrengsten en Overige bedrijfsopbrengsten bedroegen 63 miljoen EUR, een stijging met 4 miljoen EUR op jaarbasis.

Proximus heeft een sterk operationeel jaar afgesloten. Met zijn drie merken, Proximus, Scarlet en Mobile Vikings, realiseerde de Residential unit in 2025 een sterke groei van het aantal internet- en mobiele postpaidklanten, ondanks de hevige concurrentie. Daartegenover, en in lijn met de aanhoudende trend, daalde het aantal abonnementen voor vaste spraak verder. Naast een groeiende klantenbasis voor zijn belangrijkste producten profiteerde de omzet van Residential ook van inflatiegebonden prijsaanpassingen voor een breed gamma diensten van Proximus om de druk van de inflatie op de kostenbasis van de onderneming te milderen.

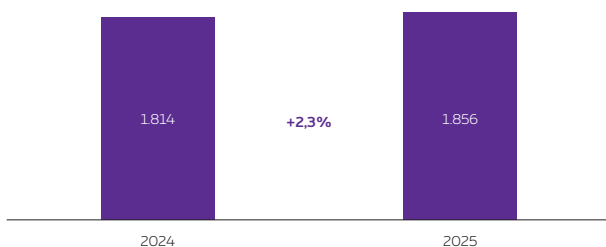
### Postpaidkaarten ('000)



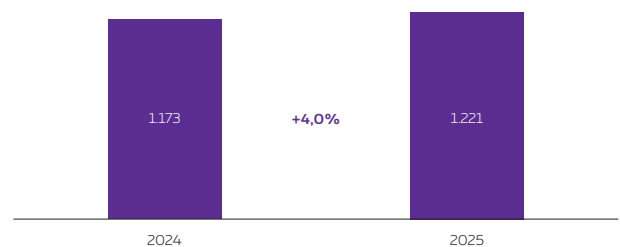
### Prepaidkaarten ('000)



### Internetlijnen ('000)



### Convergentie ('000)



2025 was bijzonder succesvol voor mobiele postpaid: het aantal mobiele postpaidkaarten nam voor Residential over het jaar toe met 114.000, ondanks de toenemende concurrentie. Deze groei werd ondersteund door de complementaire aanbiedingen van het merk Proximus, Scarlet en Mobile Vikings. Eind december 2025 telde de mobiele postpaidbasis van Residential 3.108.000 kaarten, een stijging met 3,8% ten opzichte van eind 2024.

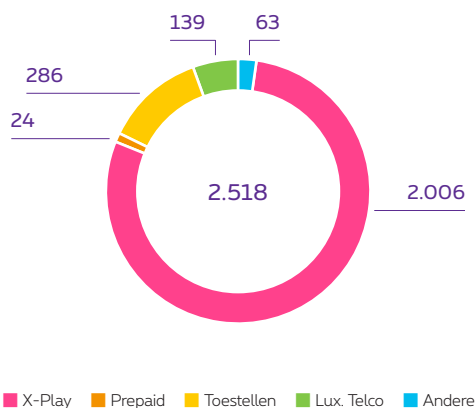
Door aantrekkelijke mobiele postpaidaanbiedingen bleef het aantal prepaidkaarten in 2025 gestaag dalen, wat resulteerde in een totaal van 404.000 prepaidkaarten aan het einde van het jaar, een daling met 58.000 kaarten.

Ondersteund door het groeiende fibernetwerk van Proximus breidde de Residential unit zijn internetklantenbasis uit met 42.000 klanten voor zijn drie merken. Dit is een stijging met 2,3% ten opzichte van het jaar voordien, waardoor het totale aantal residentiële internetlijnen eind 2025 uitkwam op 1.856.000, een combinatie van klanten op het kopernetwerk en in toenemende mate op de fibertechnologie.

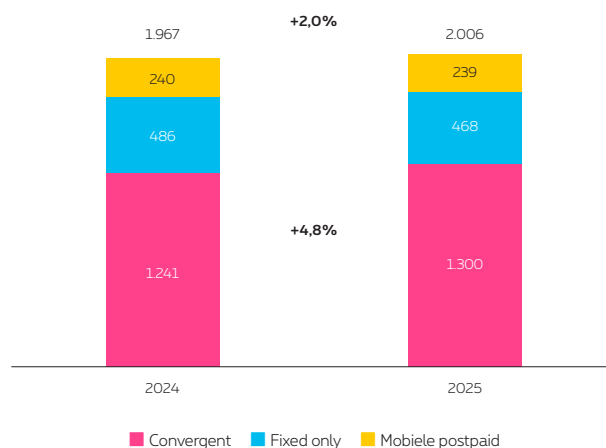
De omzet uit Customer Services was goed voor 80% (2.006 miljoen EUR) van de totale omzet van Residential van Proximus in 2025, een stijging met 2,0% (40 miljoen EUR) ten opzichte van 2024. De totale ARPC bedroeg 58,6 EUR, een stijging met 1,3% op jaarbasis, dankzij de inflatiegedreven prijswijziging per 1 januari 2025.

De omzet uit convergente klanten liet een sterke groei zien, met een stijging van 4,8% op jaarbasis tot 1.300 miljoen EUR. In 2025 breidde Proximus zijn convergente klantenbasis uit tot een totaal van 1.221.000, een stijging met 4,0% ten opzichte van het jaar voordien.

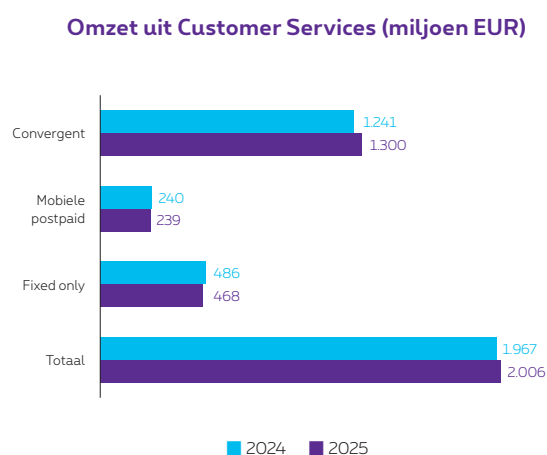
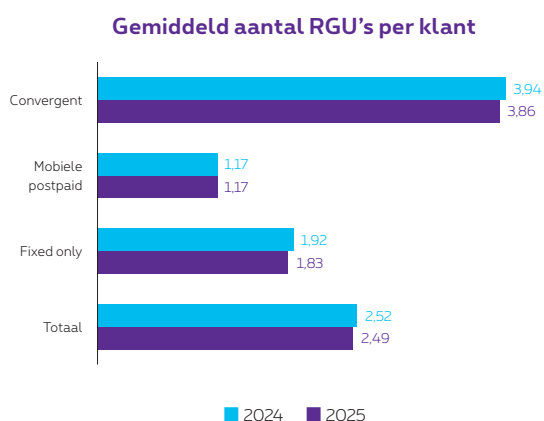
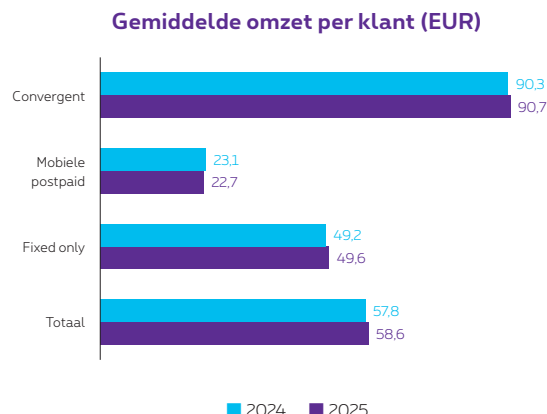
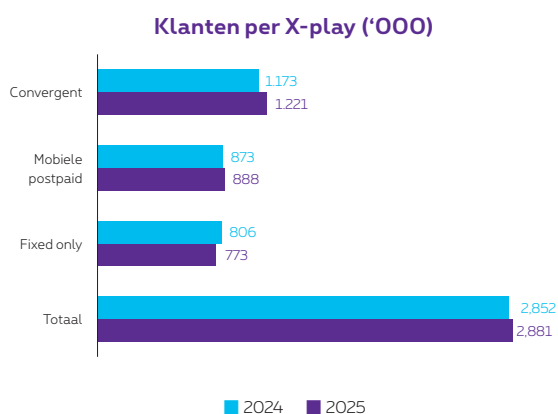
**80% van de omzet van Residential afkomstig van Customer Services**



**Omzet uit Customer Services (miljoen EUR)**

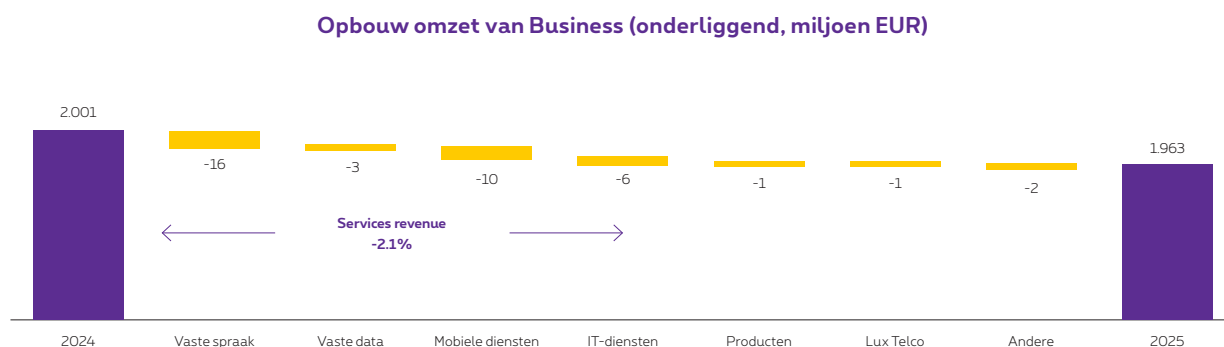


Door het toenemend aantal klanten dat intekent op de convergente aanbiedingen van Proximus was het aantal fixed-only-klanten eind 2025 met 32.000 gedaald tot 773.000. Deze klanten genereerden een ARPC van 49,6 EUR, een stijging met 0,8 EUR op jaarbasis. In dezelfde periode steeg de klantenbasis voor mobiele postpaid-only van de Residential unit met 1,7% tot 888.000 klanten voor de merken Proximus, Scarlet en Mobile Vikings samen, met een ARPC van 22,7 EUR, een daling met 1,5% ten opzichte van het jaar voordien.



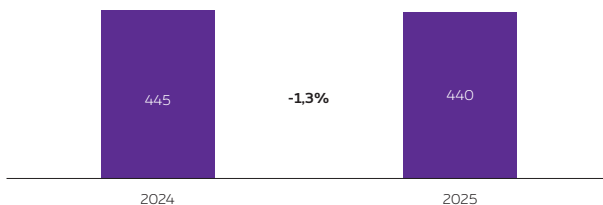
## Omzet Business

De Business unit van Proximus genereerde een omzet van 1.963 miljoen EUR in 2025, een daling met 1,9% ten opzichte van 2024. Dit was toe te schrijven aan een daling van de omzet uit diensten met 2,1% en een daling van de omzet uit producten met 0,4%. Binnen de omzet uit diensten was de daling voornamelijk het gevolg van een daling van de omzet uit vaste spraak met 6,7% op jaarbasis of 16 miljoen EUR, en een daling van de omzet uit mobiele diensten met 2,2% op jaarbasis of 10 miljoen EUR. De daling van de omzet uit mobiele diensten was voornamelijk toe te schrijven aan de waardegebaseerde prijsstrategie van Proximus in een meer competitieve markt. De daling van de omzet uit IT-diensten met 1,3% op jaarbasis was voornamelijk te wijten aan de desinvestering van Be-Mobile in oktober 2025.



De **omzet uit de IT-diensten** van de Business Unit van Proximus bedroeg in 2025 440 miljoen EUR, een daling van 1,3% of 6 miljoen EUR op jaarbasis. Deze daling is grotendeels te wijten aan de verkoop van het 92,3%-belang van Proximus in Be-Mobile, die op 2 oktober 2025 werd afgerond. Afgezien daarvan bleef de omzet van de IT-diensten van Proximus grotendeels stabiel op jaarbasis. Dit werd gedreven door de verkoop van de datacenteractiviteiten van Proximus en lagere eenmalige diensten, wat werd gecompenseerd door een toename van de inkomsten uit beheerde en terugkerende IT-diensten.

**Omzet uit IT-diensten (miljoen EUR)**

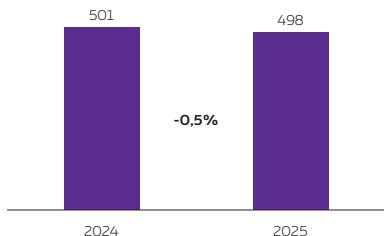


De omzet uit **vaste datadiensten** daalde licht, -0,5% ten opzichte van het jaar voordien, tot 498 miljoen EUR voor 2025. Binnen de mix steeg de omzet uit internetaansluitingen als gevolg van een stijging van de ARPU uit breedband met 4,8% tot 50,3 EUR in 2025, ondersteund door de prijsindexering, een betere differentiëring en de toegenomen adoptie van fiber.

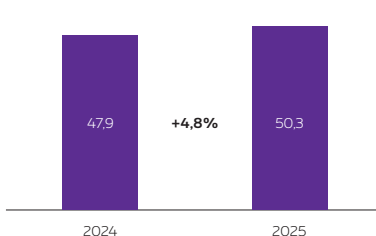
Ondanks de competitieve en stagnerende zakelijke internetmarkt slaagde Proximus erin de verliezen te beperken en rapporteerde het eind 2025 een totaal van 445.000 lijnen, een daling met 1,9%.

Daartegenover daalde de omzet uit dataconnectiviteit op jaarbasis, aangezien de groei van nieuwe dataconnectiviteitsaanbiedingen de krimpende omzet uit traditionele diensten niet volledig compenseerde.

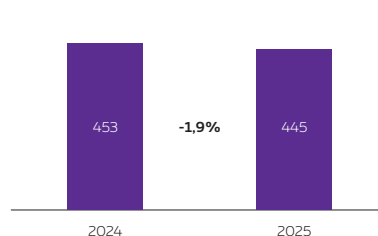
**Omzet uit vaste data (miljoen EUR)**



**ARPU uit vast internet (€)**



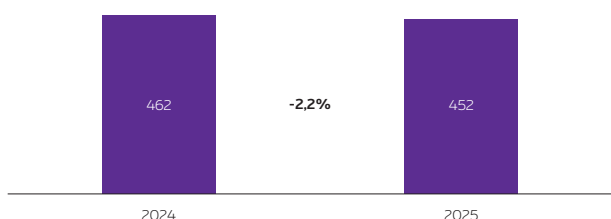
**Lijnen voor vast internet ('000)**



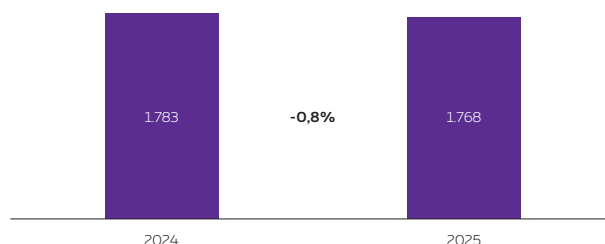
In 2025 bedroeg de **omzet uit mobiele diensten** van Business 452 miljoen EUR, een daling met 2,2% op jaarbasis. Proximus behield een solide mobiele klantenbasis met 1.768.000 kaarten, een daling met 15.000 postpaidkaarten over de afgelopen twaalf maanden (-0,8%). Deze daling was voornamelijk toe te schrijven aan de waardegebaseerde prijsstrategie van Proximus in een meer competitieve markt. De mobiele ARPU daalde met 2,0% tot 18,6 EUR vergeleken met 2024, voornamelijk als gevolg van lagere omzet buiten bundel en hevige concurrentie op de zakelijke markt.

De Business unit breidde zijn M2M-park uit in 2025 en sloot het jaar af met 4.379.000 Proximus M2M-kaarten, een stijging met 1,2% op jaarbasis.

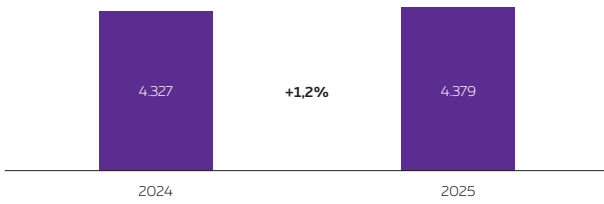
**Omzet uit mobiele diensten (miljoen EUR)**



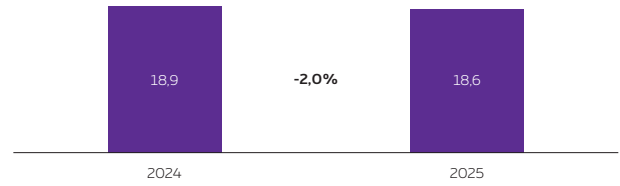
**Mobiele postpaidkaarten ('000)**



### Machine-to-machinekaarten ('000)

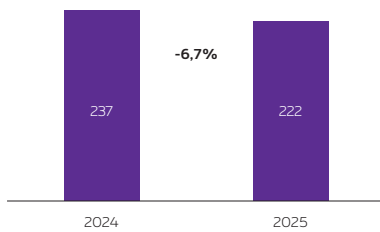


### ARPU uit mobiele postpaid (EUR)

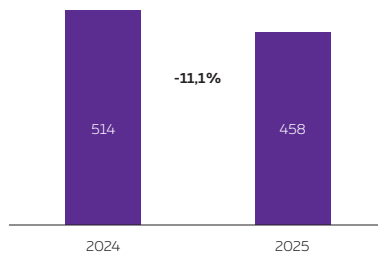


De **omzet uit vaste spraak** bleef dalen en bedroeg 222 miljoen EUR in 2025, een daling met 6,7% ten opzichte van het jaar voordien. Dit was voornamelijk te wijten aan de gestage afname van het aantal vaste spraaklijnen, dat in 2025 met 11,1% daalde, waardoor het jaar werd afgesloten met 458.000 lijnen. Dit werd gedeeltelijk gecompenseerd door waardebeheer. De ARPU uit vaste spraak steeg met 2,7% dankzij inflatiegebonden prijsaanpassingen en kwam uit op 28,8 EUR.

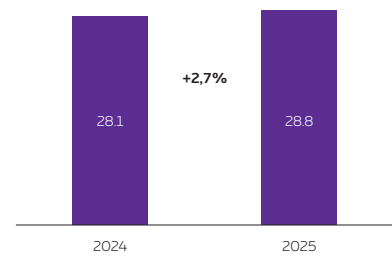
### Omzet uit vaste spraak (miljoen EUR)



### Lijnen voor vaste spraak ('000)

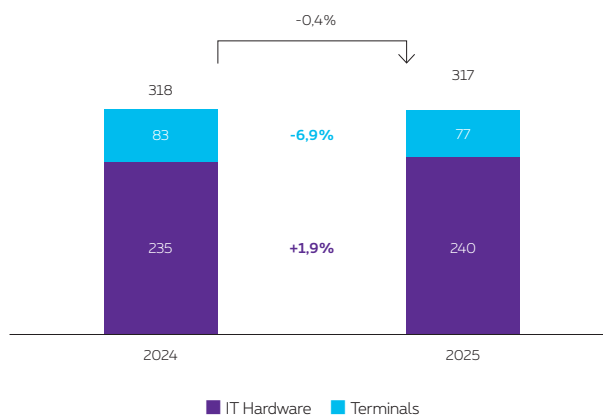


### ARPU uit vaste spraak (EUR)



De omzet uit **producten** nam in 2025 op jaarbasis af met 0,4%, een daling met 1 miljoen EUR ten opzichte van 2024. Dit was volledig toe te schrijven aan een daling van de omzet uit toestellen met 6,9% op jaarbasis, die slechts gedeeltelijk werd gecompenseerd door een stijging van de omzet uit IT-apparatuur met 1,9% op jaarbasis.

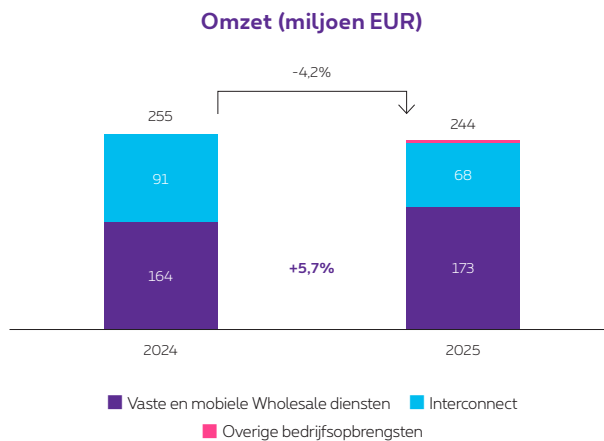
### Omzet uit IT-producten (miljoen EUR)



## Omzet Wholesale

De Wholesale-activiteiten van Proximus genereerden over 2025 een omzet van 244 miljoen EUR, een daling met 4,2% (11 miljoen EUR) in vergelijking met 2024. Dit was toe te schrijven aan een daling met 22 miljoen EUR van de omzet uit interconnectie - zonder betekenisvolle impact op de marge - in lijn met de voortdurend afnemende volumes van de traditionele berichtendiensten.

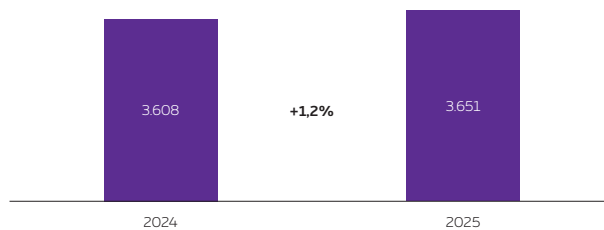
Tegelijk steeg de omzet uit vaste en mobiele wholesalediensten met 5,7% op jaarbasis tot 173 miljoen EUR. Deze groei was vooral te danken aan hogere bijdragen van MVNO-partnerschappen en joint ventures voor fiber.



## Directe marge op de thuismarkten

De activiteiten van Proximus op de thuismarkten leverden in 2025 een directe marge op van 3.651 miljoen EUR. Dit is een stijging met 1,2% op jaarbasis (44 miljoen EUR) en meer dan de omzetgroei op de thuismarkten. Dit resultaat was voornamelijk te danken aan een sterke klantengroei voor de belangrijkste diensten, waaronder internet en mobiel, aangevuld met inflatiegebonden prijsaanpassingen en een gunstige productmix.

**Directe marge op de thuismarkten (onderliggend, miljoen EUR)**

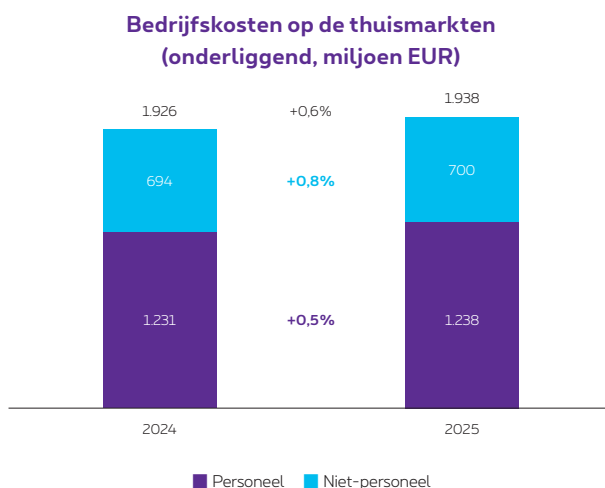


## OpEx op de thuismarkten

In 2025 stegen de bedrijfskosten op de thuismarkten met 0,6% op jaarbasis tot 1.938 miljoen EUR, voornamelijk door inflatie, klantengroei (vooral voor fiber) en hogere transformatiekosten. Deze stijgingen werden gedeeltelijk opgevangen door kostenefficiëntie maatregelen van Proximus.

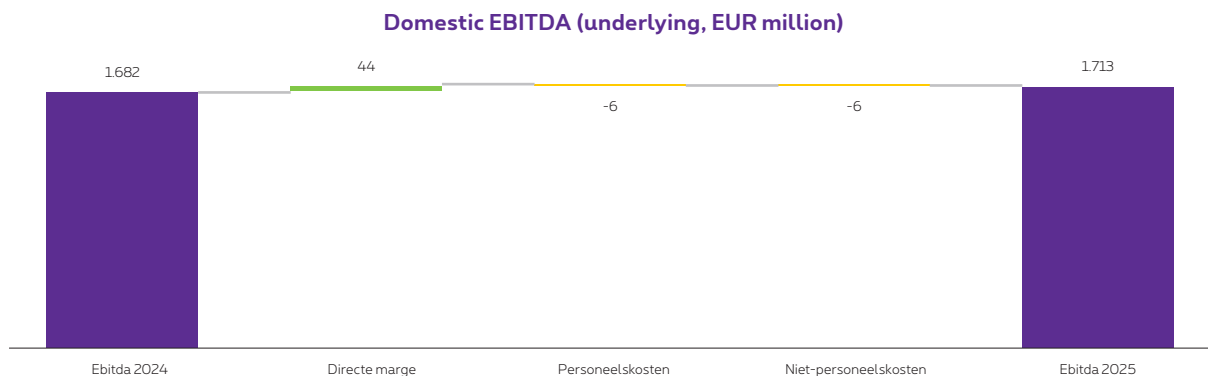
De personeelskosten voor het segment van de thuismarkten bedroegen 1.238 miljoen EUR, een stijging met 0,5% ten opzichte van het jaar voordien. Dit was vooral te wijten aan de automatische aanpassing van de lonen aan de inflatie, deels gecompenseerd door een lager personeelsbestand. Eind 2025 telde het personeelsbestand van Proximus op de thuismarkten 9.959 voltijdse equivalenten (vte's), een daling met 333 ten opzichte van de 10.291 vte's eind 2024. Deze daling was voornamelijk het gevolg van natuurlijke uitstroom en pensioneringen, die hoger lagen dan het aantal nieuwe aanwervingen.

De niet-personeelskosten op de thuismarkten stegen in 2025 met 0,8%, wat neerkomt op een stijging met 700 miljoen EUR op jaarbasis. De belangrijkste factor was de algemene inflatie, waardoor kosten zoals onderhoud en huur stegen. Bovendien stegen de klantgerelateerde kosten van Proximus in vergelijking met het jaar voordien als gevolg van de aanzienlijke groei van zijn klantenbasis.



## Ebitda op de thuismarkten

Proximus rapporteerde voor het segment van de thuismarkten een ebitda van 1.713 miljoen EUR in 2025, een stijging met 1,9% op jaarbasis. Deze groei was voornamelijk te danken aan een hogere directe marge, die de hogere kosten ruimschoots compenseerde. De ebitdamarge op de thuismarkten als percentage van de omzet kwam uit op 35,5%, ten opzichte van 34,8% in 2024.



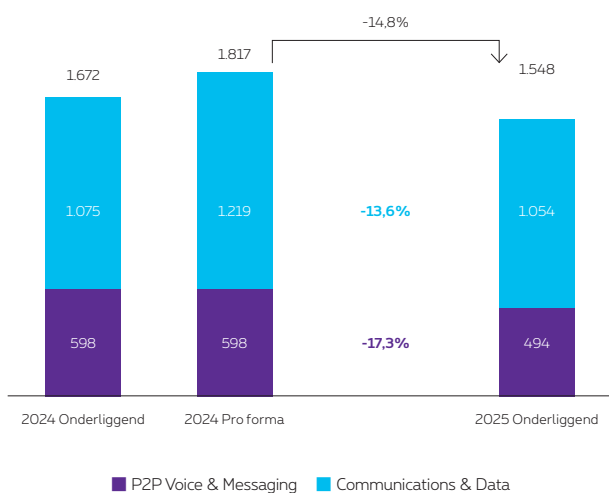
# Proximus Global

Proximus Global had te kampen met een krimpende P2P-markt, aanhoudende tegenwind voor CPaaS-sms, wisselkoerseffecten en integratie-uitdagingen, ook al boden OpEx-synergieën enige verlichting.

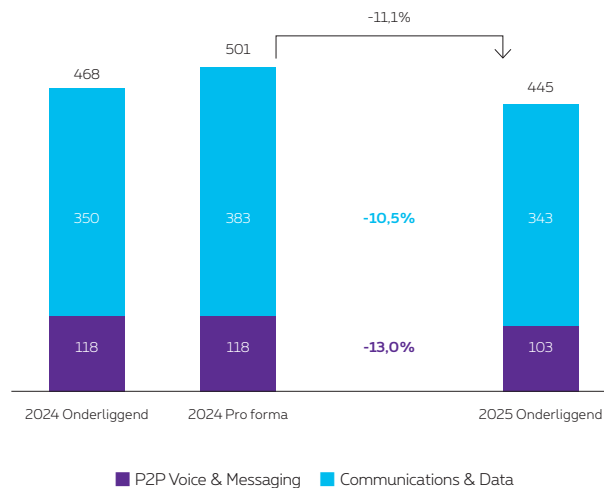
In 2025 rapporteerde Proximus Global een **omzet** van 1.548 miljoen EUR, een daling met 7,4% op jaarbasis (een daling met 14,8% pro forma). Bij een constante wisselkoers daalde de omzet met 11,9% op pro-formabasis. Dit was het gevolg van een daling in zowel P2P Voice & Messaging als Communications & Data. In een inherent achteruitgaande markt daalde de omzet uit P2P Voice & Messaging met 17,3% ten opzichte van 2024.

Communications & Data weerspiegelde een versnelde structurele daling in de CPaaS-sms-markt - vooral voor eenmalige wachtwoorden en internationaal verkeer - ondanks enige groei van CPaaS op de Indiase thuismarkten. De sms-volumes bleven slinken door een combinatie van de verschuiving naar alternatieve kanalen (WhatsApp, RCS, e-mail, enz.) en desintermediatie door een aantal grote klanten. Deze effecten konden niet worden gecompenseerd door de groei van andere omnichanneloplossingen. Integratie-uitdagingen vertraagden ook de realisatie van synergieën en hadden een impact op de go-to-marketstrategie. Om dezelfde redenen boekte Proximus Global een **directe marge** van 445 miljoen EUR, een daling op jaarbasis met 11,1% pro forma. Bij een constante wisselkoers was dit 8,5% minder op jaarbasis.

**Omzet Global per productgroep (miljoen EUR)**

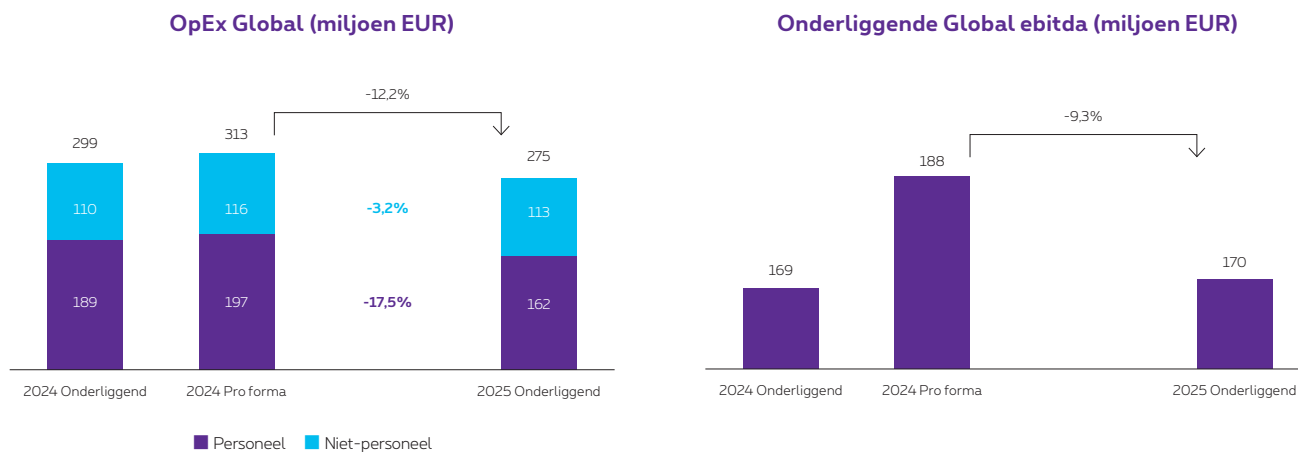


**Directe marge Global (miljoen EUR)**



De **OpEx** van Proximus Global daalde op jaarbasis met 12,2% (pro forma) en kwam in 2025 uit op 275 miljoen EUR. De OpEx voor personeel daalde met 17,5% (34 miljoen EUR) tot 162 miljoen EUR, voornamelijk dankzij kostensynergieën die zwaarder wogen dan de loonindexeringen.

Bijgevolg rapporteerde Proximus Global in 2025 een **ebitda** van 170 miljoen EUR, een daling met 9,3% op jaarbasis pro forma (+0,9% ten opzichte van de onderliggende cijfers voor 2024).



# Definities

**A2P:** staat voor 'Application to Person'-berichten.

**Aangepaste netto financiële positie:** is de netto financiële positie uitgezonderd leaseschulden.

**Aanpassingen (omzet/ebitda):**

- De lease-afschrijvingen en rentelasten op leaseverplichtingen in de bedrijfskosten, met uitzondering van leaseovereenkomsten die als financiële lease worden geclassificeerd op basis van de criteria die volgens IFRS 16 op een verhuurder van toepassing zijn.
- Transformatie: kosten van transformatieprogramma's voor het personeel, het effect van regelingen in het kader van plannen voor vergoedingen na uitdiensttreding met een impact op de begunstigen, of vooraf geïdentificeerde materiële eenmalige projecten (zoals rebrandingkosten).
- Overnames, fusies en desinvesteringen: winsten en verliezen uit de verkoop van gebouwen of geconsolideerde ondernemingen, transactiekosten in het kader van fusies en overnames en de uitgestelde aankooprijks bij fusies en overnames.

Geschillen/regelgeving: financiële impact van belangrijke geschillendossiers, boetes en strafbepalingen, en van wetswijzigingen (eenmalige impact m.b.t. voorgaande jaren).

**ARPC:** gemiddelde onderliggende omzet per klant.

**ARPU:** gemiddelde omzet per klant.

**ARPU uit internet (Business):** de totale onderliggende omzet uit internet, exclusief activerings- en installatievergoedingen, gedeeld door het gemiddelde aantal internetlijnen voor de betrokken periode, gedeeld door het aantal maanden in diezelfde periode.

**Business:** unit die zich richt op de professionele markt, inclusief grote, middelgrote en kleine ondernemingen (inclusief ondernemingen met minder dan 10 werknemers).

**CapEx:** dit stemt overeen met de verwerving van immateriële en materiële vaste activa, installaties en uitrustingen, exclusief rechten op gebruik van activa (leasing).

**Communications & Data:** een van de twee grote productgroepen binnen Proximus Global, samen met P2P Voice & Messaging. Communications & Data omvat CPaaS, digitale identiteit, mobiliteit, cloudcommunicatie en Internet of Things (IoT).

**Convergentieratio:** convergente residentiële klanten nemen zowel vaste als mobiele diensten af bij Proximus. De convergentieratio geeft het percentage convergente klanten weer op het totale aantal klanten met multiplay.

**CPaaS:** Communications Platform as a Service is een cloudgebaseerd leveringsmodel waarmee organisaties realtime communicatiemogelijkheden, zoals spraak, video en messaging, kunnen toevoegen aan bedrijfsapplicaties door het inzetten van API's (Application Programming Interface).

**Digitale identiteit:** omvat DI-, Phone ID- en DI score-producten.

**Directe marge:** het resultaat van de verkoopkosten in mindering gebracht van de omzet, uitgedrukt in absolute waarde of in percentage van de omzet.

**Domestic:** segment gedefinieerd als de Proximus Groep exclusief BICS, Telesign en eliminaties.

**Ebitda:** Earnings Before Interest, Taxes Depreciations and Amortization; stemt overeen met de omzet verminderd met de verkoopkosten en de personeels- en niet-personeelskosten.

**EBIT:** Earnings Before Interest and Taxes; stemt overeen met de ebitda verminderd met afschrijvingen en waardeverminderingen.

**Gerapporteerde omzet:** komt overeen met de totale opbrengsten.

Geschillen/regelgeving: financiële impact van belangrijke geschillendossiers, boetes en strafbepalingen, en van wetwijzigingen (eenmalige impact m.b.t. voorgaande jaren).

**Global:** segment dat de internationale filialen van de Proximus Groep, BICS, Telesign en Route Mobile, omvat (vanaf december 2024).

**Internetpark:** ADSL-, VDSL- en fiberlijnen. Voor Residential omvat dit ook Scarlet en Mobile Vikings.

**Lijnen voor vaste spraak:** PSTN-, ISDN- en IP-lijnen. Specifiek voor Business omvat dit ook het aantal Business-trunklijnen (oplossing voor de integratie van spraak- en dataverkeer op één datanetwerk).

**Luxemburg Telco:** inclusief vaste en mobiele diensten, toestellen en overige.

**Mobiele ARPU (Business):** de maandelijkse ARPU verwijst naar de totale omzet uit mobiele diensten (excl. M2M- en netwerkdiensten), gedeeld door het gemiddelde aantal actieve kaarten voor die periode, gedeeld door het aantal maanden van diezelfde periode.

**Mobiele kaarten:** verwijst naar actieve spraak- en datakaarten, uitgezonderd gratis datakaarten. Postpaidklanten die een maandabonnement betalen, zijn standaard actief. Prepaidklanten worden als actief beschouwd als ze de voorbije drie maanden ten minste één oproep hebben tot stand gebracht of ontvangen en/of ten minste één sms hebben verstuurd of ontvangen. Een M2M-kaart wordt als actief beschouwd als de voorbije maand ten minste één dataverbinding tot stand werd gebracht.

**Mobile-only (Residential):** verwijst naar mobiele postpaid waarbij geen andere recurrente abonnementen worden genomen. Mobiele prepaid valt niet onder de omzet uit Customer Services, maar wordt afzonderlijk gerapporteerd.

**Multiplayklant:** twee of meer plays, niet noodzakelijk in een pack.

**Netto financiële positie:** verwijst naar het nettobedrag van de beleggingen, geldmiddelen en kasequivalenten, verminderd met alle rentedragende financiële schulden en bijbehorende derivaten, met inbegrip van de herwaardering naar de reële waarde, en leaseschulden. De netto financiële positie omvat niet de 'andere kortlopende en langlopende rentedragende schulden'.

**Net Revenue Retention-ratio (NRR):** succesindicator van de bestaande klantenbasis, die het percentage van de recurrente omzet afkomstig van bestaande klanten berekent in vergelijking met twaalf maanden voordien.

**Netwerkdiensten (Business):** richt zich op het optimaliseren van de interactie tussen Enterprise-klanten en hun stakeholders, waarvoor de omzet losstaat van het aantal postpaidkaarten.

**Niet-personeelskosten:** alle bedrijfskosten, exclusief personeelskosten, en exclusief afschrijvingen en waardeverminderingen.

**Omzet uit IT-diensten (Business):** Information Technology-diensten (IT), waaronder beheerde, integratie- en adviesdiensten, die gebruikers in staat stellen informatie te raadplegen, op te slaan, door te geven en te bewerken, met behulp van unified communications, computers, alsook de nodige bedrijfssoftware, middleware, opslag en audiovisuele systemen. De IT-oplossingen van Proximus omvatten, maar zijn niet beperkt tot, Security-, Cloud-, Smart Network-, Advanced Workplace- en Smart Mobility-oplossingen. Deze omzet omvat ook de recurrente verkoop van apparatuur ter ondersteuning van deze diensten.

**Omzet uit IT-producten (Business):** omzet uit eenmalige IT-producten (boxen, hardware) of eenmalige licenties, met eigendomsoverdracht naar de klant.

**Omzet uit mobiele diensten (Business):** totale omzet uit mobiele diensten, waaronder traditionele mobiele diensten, die gebruikmaken van de mobiele netwerkconnectiviteit, alsook IoT (inclusief M2M) en Next Generation Communication (inclusief netwerkdiensten en nieuwe innovatieve oplossingen).

**Onderliggend:** verwijst naar de omzet en ebitda (totale winst en bedrijfswinst vóór afschrijvingen) gecorrigeerd voor de ebitda-aanpassingen om de lopende bedrijfsprestaties goed te kunnen evalueren.

**Organische vrije kasstroom:** vrije kasstroom exclusief uitgaande cash in het kader van fusies en overnames en gerelateerde transactiekosten, en exclusief opbrengsten uit de verkoop van activa in het kader van het actieve beheer van de activaportefeuille van het bedrijf.

**Overige bedrijfsopbrengsten:** dit verwijst naar opbrengsten afkomstig van, bijvoorbeeld, terugbetalingen wegens schade, personeel, verzekeringen, opbrengsten uit verkoop, enz.

**P2P Voice & Messaging:** een van de twee grote productgroepen binnen Proximus Global, samen met Communications & Data. P2P Voice & Messaging omvat spraak, capaciteit, andere legacy en P2P MMS.

**Personeelskosten:** kosten die betrekking hebben op de eigen medewerkers (interne personeelskosten en pensioenen), alsook op de externe medewerkers.

**Play:** een abonnement op hetzij vaste spraak, vast internet, digitale televisie of mobiele postpaid (betalende mobiele kaarten). Een 4-playklant tekent in op deze vier diensten.

**Residential:** unit die zich richt op de residentiële markt, inclusief de Customer Operations-unit.

**Revenue-Generating Unit (RGU):** een klant met vast internet en twee mobiele postpaidkaarten wordt bijvoorbeeld beschouwd als een 2-playklant met drie RGU's.

**Toestellen:** komt overeen met toestellen voor vaste spraak, data, mobiele toepassingen en bijbehorende accessoires. Dit is exclusief PABX'en, IT-producten en CPE voor televisie.

**Totale churn voor X-play op jaarbasis:** een schrapping van een klant gebeurt pas wanneer de klant al zijn plays heeft geschrapt.

**Vaste datadiensten (Business):** totale omzet uit vaste data, bestaande uit breedband, dataconnectiviteit (inclusief Explore-oplossingen en SD-WAN) en televisie.

**Vaste en mobiele wholesalediensten:** omvatten alle oplossingen die Proximus aan andere operatoren levert. Deze diensten omvatten vaste internet- en dataconnectiviteitsdiensten, vaste telefoniediensten en mobiele (incl. MVNO en roaming) diensten (excl. interconnectie).

**Vaste spraakdiensten (Business):** totale omzet uit toegangslijnen en verkeer voor vaste spraak, alsook vaste telefoniesystemen die bij de klant zijn geïnstalleerd of vanuit de cloud worden bediend.

**Verkoopkosten:** de kosten voor de aankoop van materialen en diensten die rechtstreeks aan de omzet zijn gelinkt.

**Vrije kasstroom:** dit is de kasstroom vóór financieringsactiviteiten en na leasebetalingen.

**Wholesale:** unit die zich richt op de telecom-wholesalemarkt, met inbegrip van andere telecomoperatoren (waaronder MVNO's) en ISP's.

**Wholesale-interconnectie:** is het proces waarbij een netwerk van een operator wordt verbonden met een netwerk van een andere operator. Hierdoor kunnen de klanten van een operator communiceren met de klanten van een andere operator. Interconnectie omvat vaste spraak-, mobiele spraak- en mobiele sms/mms-diensten.

**X-play:** het totaal van singleplay (1-play) en multiplay (2-play + 3-play + 4-play).

## 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;
- internationale groei van de Proximus Groep;
- 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 werklust via zelfinstallatie en afvlakking van de seizoenschommelingen via proactieve migraties.

Moeilijkheden 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 Internationale groei van de Proximus Groep**

De ontwikkeling van de internationale activiteiten van de Proximus Groep via Route Mobile, Telesign en BICS biedt Proximus toegang tot aangrenzende markten voor digitale communicatie.

In 2024 verwierf de Proximus Groep (via Proximus Opal) een meerderheidsaandeel in Route Mobile, een wereldwijd bedrijf dat gespecialiseerd is in CPaaS-diensten (Communications Platform as a Service) en genoteerd staat op de NSE en BSE in India. De doelstelling was om de krachten van Route Mobile en Telesign te bundelen, zodat de Proximus Groep zich kan ontpoppen tot een leider op het vlak van CPaaS en digitale identiteit, dankzij de sterke complementariteit van de producten en de geografische dekkingen.

In december 2024 kondigde Proximus de oprichting aan van Proximus Global, dat BICS, Telesign en Route Mobile samenbrengt onder één koepel. Winstgevende groei in de concurrerende en gefragmenteerde markt voor digitale communicatie is afhankelijk van het vermogen om de activiteiten met bestaande klanten, waaronder hyperscalers, te behouden en uit te breiden en om op een kosteneffectieve manier nieuwe klanten aan te trekken. Het hangt ook af het vermogen om zich aan te passen aan evoluerende technologische normen en veranderende klantenvoorkeuren.

De CPaaS-markt evolueert van een overwegend sms-gebaseerd model naar een multichanneloplossing, waarbij naast sms ook WhatsApp en RCS (Rich Communication Services – een door telecomoperatoren gebruikte standaard als opvolger van sms) worden ingezet als communicatiekanalen. De resultaten van Proximus Global in 2025 zijn beïnvloed door deze evolutie, waardoor het ambitieniveau werd bijgesteld terwijl het bedrijf zich aanpast aan de veranderende marktvraag. Indien het niet lukt om deze nieuwe communicatiekanalen op grote schaal te integreren, kan dit een verdere negatieve impact hebben op de EBITDA-groei van de Groep. Proximus Global schaaft daarom zijn omnichannelmogelijkheden op om deze impact te beperken.

Op basis van een gefragmenteerde markt en een complex ecosysteem zal de concurrentie voor CPaaS naar verwachting nog verder toenemen. Er komen nieuwe spelers op de markt en bestaande concurrenten proberen eveneens hun diensten uit te breiden. Consolidatie bij concurrenten kan er ook voor zorgen dat het concurrentienadeel wordt voor de Proximus Groep. Bovendien zal de Groep, naarmate hij uitbreidt naar internationale markten, steeds meer concurreren met lokale en wereldwijde aanbieders van berichtendiensten en telecommunicatiediensten met toegevoegde waarde.

Digitale identiteitsdiensten steunen op gegevens die zijn verkregen van derden. Als de kosten voor gegevensverwerving fors stijgen, kan de Groep die kostenstijging mogelijk niet doorberekenen aan zijn klanten, waardoor de winstmarge afneemt. Bovendien heeft de Groep geen directe controle over de kwaliteit van de gegevens die hij van zijn leveranciers krijgt. Als de gegevenskwaliteit na verloop van tijd verslechtert, kan de dekking van digitale identiteitsproducten afnemen en kunnen de diensten zelfs irrelevant worden voor de klant.

Als de Groep of zijn toeleveranciers te maken krijgen met een inbreuk op de gegevensbeveiliging of een netwerkincident dat ongeoorloofde toegang tot de systemen van de Groep of de persoonsgegevens van de klanten van de Groep mogelijk maakt, of zelfs de indruk daarvan ontstaat, kan dit tot negatieve publiciteit leiden en kunnen de reputatie, de activiteiten, de financiële toestand en de bedrijfsresultaten van de Proximus Groep daaronder lijden. Bovendien zou een dergelijke inbreuk of incident kunnen leiden tot handhavingsacties, rechtszaken, audits door regelgevende of overheidsinstanties, onderzoeken en mogelijke aanzienlijke aansprakelijkheid, maar ook tot meer vragen van personen omtrent hun persoonsgegevens.

De toenemende aanvallen met AI-gestuurde phishingfraude vormen een aanzienlijk risico voor de effectiviteit van digitale identiteitsproducten. Deze gesofisticeerde aanvallen vereisen voortdurende updates en verbeteringen van oplossingen om ervoor te zorgen dat ze robuust blijven en nieuwe bedreigingen kunnen weerstaan.

De carrieractiviteiten van Proximus Global kunnen te lijden hebben onder een vertraagde groei van de messaging- en roamingmarkt of een versnelde achteruitgang van de markt voor spraakdiensten. In het vooruitzicht van aanhoudende druk door markttrends na 2025 heeft Proximus Global, onder nieuw leiderschap, de ebitdaverwachtingen voor 2026 bijgesteld en een transformatie ingezet van de activiteiten en de commerciële organisatie om vanaf 2027 opnieuw met groei aan te knopen. Als we er niet in slagen om een sterke wereldwijde commerciële organisatie met een gestroomlijnd bedrijfsmodel op te zetten, zou dit een rem zetten op het opnieuw aanknopen met ebitdagroei en het vermogen van de Proximus Groep om de waarde van Proximus Global in de toekomst te kristalliseren.

Veranderingen in de politieke situatie in een regio of land waar de Groep actief is, of veranderingen in de algemene geopolitieke omstandigheden, kunnen de financiële prestaties van de internationale activiteiten van de Groep beïnvloeden. De directe en indirecte gevolgen van militaire conflicten, bijvoorbeeld mogelijke maatregelen van andere landen, blijven onvoorspelbaar en kunnen bijdragen aan de toegenomen instabiliteit in de wereldeconomie of een negatief effect hebben op de wereldhandel, wisselkoersen, energieprijzen en regionale economieën, en zo aanzienlijke risico's met zich meebrengen voor de activiteiten en financiële prestaties van de Groep. Ook het oproepen van burgers in het leger of het opleggen van sancties kan gevolgen hebben voor de activiteiten.

Proximus Global is onderworpen aan heel wat wetten en regels (bv. mededingings- en privacywetten in Europa en daarbuiten).

De Proximus Groep streeft naar een strikte naleving en sterke controles. Geschillen of onderzoeken door regelgevende of overheidsinstanties kunnen een negatieve impact hebben op de reputatie van de Groep. Veranderingen in de regels kunnen ook de omzet en winstgevendheid beïnvloeden.

Tot slot kunnen de prestaties worden beïnvloed door huidige en toekomstige economische omstandigheden waarover de Proximus Groep geen controle heeft. Een recessie kan ertoe leiden dat het aantal oninbare vorderingen toeneemt; dit wordt beperkt door een strikt kredietrisicobeheer. De wisselkoersrisico's worden ingedekt voor zover ze de kasstromen van de Groep kunnen beïnvloeden.

### **2.1.3 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.

## 2.1.4 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.

## 2.1.5 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 thuishanden.

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, 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.

## **2.1.6 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 netwerklederschap, 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 bedrijfssector, 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.

### **2.1.7 (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.

## **2.1.8 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 versturende 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 verstorende 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 reffectatie 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 Toezichtscmité (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 Toezichtscomité, 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 Toezichtscomité de garantie dat alle entiteiten en processen van de Proximus Groep onder controle zijn. De Interne Audit biedt zowel het Audit- en Toezichtscomité 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 Interne controle

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

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

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

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

## 3.1 De controleomgeving

### 3.1.1 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.

### 3.1.2 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.

### 3.1.3 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.

### **3.1.4 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).

### **3.1.5 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.

## **3.2 Risicoanalyse**

De risicoanalyse werd uitvoerig besproken vanaf punt 'Risicobeheer'.

## **3.3 Risico beperkende factoren en controlemaatregelen**

Beperkende factoren en controlemaatregelen worden besproken in de rubriek 'Risicobeheer'.

## **3.4 Informatie and communicatie**

### **3.4.1 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.

### **3.4.2 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.

### **3.4.3 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).

### 3.5 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 externe 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.

## 4 Deskundigheid van de leden van het Audit- en Toezichtscomité

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

De meerderheid van de leden van het Audit- en Toezichtscomité heeft uitgebreide accounting- en auditexpertise. De Voorzitster van het Audit- en Toezichtscomité, mevrouw Catherine Vandenborre, heeft naast een master in de toegepaste economie, behaald aan de UCL, bijkomende diploma's in fiscaal recht en

financieel risicomanagement. De Voorzitster en de meerderheid van de leden hebben diverse bestuurs- of uitvoerende mandaten in grote Belgische of internationale bedrijven uitgeoefend.

## 5 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.

### 5.1 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.

### 5.2 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.

### 5.3 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.

### 5.4 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.

## 5.5 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.

## **5.6 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.

## **5.7 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.

## 5.8 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.

## 5.9 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.

## 5.10 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 uitstekende 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.

## 5.11 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 assistent 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.

## 5.12 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 2025 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

## 5.13 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.

## 5.14 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.

### 5.14.1 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.

### **5.14.2 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.

### **5.14.3 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.

## **6 Andere inlichtingen**

### **6.1 Rechten, verbintenissen en voorwaardelijke verplichtingen per 31 december 2025**

Toelichtingen bij rechten, verbintenissen en voorwaardelijke verplichtingen zijn opgenomen in toelichting 34 van de geconsolideerde jaarrekening.

### **6.2 Diversiteit & Inclusie**

De verklaring inzake diversiteit en inclusie is opgenomen in het jaarverslag: Duurzaamheidsverslag → Sociale informatie.

### **6.3 Klimaatverandering**

De klimaatverandering werd opgenomen in het jaarverslag : Duurzaamheidsverslag → Milieu-informatie

### **6.4 Gebruik van financiële instrumenten**

Toelichting bij het gebruik van financiële instrumenten is opgenomen in toelichting 32 van de geconsolideerde jaarrekening.

## 6.5 Gebeurtenissen welke een belangrijke impact kunnen hebben op de ontwikkeling van de Groep

Gebeurtenissen welke een belangrijke impact kunnen hebben op de ontwikkeling van de Groep worden opgenomen in de hoofdstukken « Risicobeheer » en « Interne Controle » van dit jaarverslag.

## 6.6 Eigen aandelen

Toelichtingen bij eigen aandelen zijn opgenomen als toelichting 18 van de geconsolideerde jaarrekening.

## 6.7 Beheer van kapitaal

Het doel van de Groep inzake het kapitaalbeheer bestaat erin een netto financiële schuldenlast en eigen vermogen-ratio's te behouden, die zorgen voor voldoende liquiditeit op elk moment via een flexibele toegang tot de kapitaalmarkten, en dit om strategische projecten te kunnen financieren en een aantrekkelijke vergoeding aan de aandeelhouders te bieden. Over de twee voorgestelde jaren, heeft de Groep geen nieuwe aandelen of andere verwaterende instrumenten uitgegeven.

## 6.8 Gebeurtenissen na balansdatum

Toelichting bij de gebeurtenissen na balansdatum is opgenomen in toelichting 39 van de geconsolideerde jaarrekening.

Namens de Raad van Bestuur,

Brussel, 26 februari 2026



Stijn Bijns

Gedelegeerd Bestuurder



Stefaan De Clerck

Voorzitter van de Raad van Bestuur