

Jaarverslag Proximus NV van publiek recht

2024

proximus

1 De ontwikkeling en de resultaten van Proximus in 2024	4
1.1 Commentaar op de jaarrekening.....	4
2 Risicobeheersverslag	7
2.1 Bedrijfsrisico's.....	7
2.2 Operationele risico's.....	16
2.3 Risk Management & Compliance Committee.....	19
2.4 Interne Audit.....	19
2.5 Risico's m.b.t. financiële rapportering.....	20
3 Duurzaamheidsverslag	22
3.1 Klimaatverandering.....	22
3.2 Diversiteit en inclusie.....	22
4 Gebeurtenissen na balansdatum	22
5 Gebeurtenissen welke een belangrijke impact kunnen hebben op de ontwikkeling van Proximus	23
6 Deskundigheid van de leden van het Audit- en Toezichtscomité	23
7 Evolutie in de research & development-activiteiten	24
7.1 Gigabitnetwerken.....	24
7.2 Fiber.....	24
7.3 5G, een drijvende kracht achter innovatie.....	24
7.4 Gezondheidszorg.....	25
7.5 Lens On Ghent of hoe de geschiedenis tot leven komt met geavanceerde technologie.....	25
7.6 Bouwen aan de toekomst met kwantuminnovatie.....	26
7.7 Proximus Ada.....	26
7.8 AI voor een superieure klantenservice.....	26
7.9 Interne initiatieven ter ondersteuning van innovatie.....	27
7.10 Innoveren voor een duurzaam energiebeheer.....	27
7.11 Strategisch partnerschap met Microsoft voor cloud en digitale communicatie.....	28
7.12 Internationaal.....	29
8 Verklaring inzake deugdelijk bestuur	30

8.1 Het bestuursmodel van Proximus.....	30
9 Afwijking van de Corporate Governance Code 2020.....	31
9.1 Relationship Agreement.....	31
9.2 Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen.....	31
10 De controleomgeving.....	32
10.1 De organisatie van de interne controle.....	32
10.2 Risicoanalyse.....	34
10.3 Risico beperkende factoren en controlemaatregelen.....	34
10.4 Informatie en communicatie.....	34
10.5 Toezicht en monitoring van de interne controle.....	35
11 Samenstelling en werking van de bestuursorganen en hun comités.....	36
11.1 Raad van Bestuur.....	36
11.2 Samenstelling van de Raad van Bestuur.....	36
12 Vergoeding van de Raad van Bestuur en het uitvoerend comité.....	39
12.1 Verloning van de leden van de Raad van Bestuur.....	39
12.2 Globaal verloningsbeleid – algemene visie.....	43
12.3 Verloning van de leden van het Leadership Squad.....	45
12.4 Terugvordering van onverschuldigde variabele verloning.....	61
12.5 Voornaamste bepalingen van de contractuele relaties.....	61
13 Belangenconflict.....	69
14 Mandaten uitgeoefend in ondernemingen waarin Proximus participeert.....	70
15 Divers.....	73
15.1 Bijkantoren.....	73
15.2 Gebruik van financiële instrumenten.....	73
15.3 Leden van het College van Commissarissen.....	73
15.4 Mandaat van de revisor die verantwoordelijk is voor de certificatie van de geconsolideerde jaarrekening voor de Proximus Groep.....	74
16 Tot besluit.....	75

Jaarverslag van de Raad van Bestuur aan de algemene vergadering van 16 april 2025 met betrekking tot de jaarrekening afgesloten op 31 december 2024 van Proximus NV van publiek recht

Geachte aandeelhouders,

Wij hebben het genoegen u verslag uit te brengen betreffende de verrichtingen van het boekjaar 2024 en u de jaarrekening die op 31 december 2024 werd afgesloten, ter goedkeuring voor te leggen.

1 De ontwikkeling en de resultaten van Proximus in 2024

1.1 Commentaar op de jaarrekening

1.1.1 Balans

De immateriële vast activa zijn met € 444 miljoen gedaald tot € 1.431 miljoen. Dit doordat de afschrijving van de goodwill, ontstaan bij de fusies door opslorping en de normale afschrijvingen meer bedroegen dan nieuwe investeringen in IT-activa en uitzendrechten.

De materiële vaste activa zijn met € 234 miljoen toegenomen tot € 3.844 miljoen, grotendeels te wijten aan het sterk opvoeren van investeringen in glasvezel en in digitale transformatie, en de vernieuwing en consolidatie van het mobiele netwerk, wat de groei en efficiëntie ambities van Proximus NV ondersteunt.

De deelnemingen in de verbonden ondernemingen en ondernemingen waarmee een deelnemingsverhouding bestaat, zijn met € 850 miljoen toegenomen tot € 3,490 miljoen. De resterende aandelen Fiberklaar werden aangekocht voor € 243 miljoen, Er vonden in 2024 verschillende kapitaalsverhogingen plaats in andere filialen van de Proximus Groep, waaronder Proximus Global (= €1,385 miljoen) & Proximus NXT (= € 70 miljoen, deels in cash & deels via de inbreng in natura van de ICT-bedrijfsactiviteit van Proximus in Proximus NXT), Fiberklaar (€70 miljoen), en anderen (€17 miljoen). De aandelen van Belgacom International Carrier Services SA (BICS) werden overgedragen van Proximus NV naar Proximus Global in het kader van een kapitaalsverhoging in Proximus Global (-€ 768 miljoen) en een deel van de aandelen in Proximus Global werden verkocht aan Clearbridge (-€ 165 miljoen).

De voorraden en bestellingen in uitvoering zijn met € 35 miljoen afgenomen tot € 108 miljoen. De vorderingen op ten hoogste één jaar daalden met € 191 miljoen toe tot € 465 miljoen. Hoofdzakelijk te wijten aan toegekende dividenden van dochterondernemingen in 2023, die in 2024 ontvangen werden voor € 230 miljoen.

De investeringen daalden met € 350 miljoen tot € 243 miljoen, voornamelijk als gevolg de herwaardering van eigen aandelen (-€ 50 miljoen), van een daling van deposito's op termijnrekeningen en de aankoop van commercial paper.

De liquide middelen daalden licht met € 2 miljoen tot € 153 miljoen.

Het eigen vermogen steeg met € 167 miljoen tot € 1.470 miljoen, voornamelijk omdat het nettoresultaat hoger is dan de winsttoewijzing.

De voorzieningen voor risico's en kosten daalden met € 29 miljoen tot € 459 miljoen, voornamelijk te wijten aan de lichte daling van de discontovoet en de uitgaande betalingen, die een invloed hadden op de voorzieningen voor voordelen werknemers na uitdiensttreding. Anderzijds was er een daling van de voorziening opgezet voor het in de originele staat brengen van sites.

De schulden op meer dan 1 jaar stegen met € 828 miljoen tot € 4,735 miljoen als gevolg van de uitgifte van een nieuwe obligatielening op 10 jaar onder het EMTN-programma, voor een bedrag van € 700 miljoen, en de uitgifte van een hybride obligatielening voor een bedrag van € 700 miljoen. Daarnaast was er de overboeking naar de schulden op minder dan 1 jaar, van een obligatielening van € 500 miljoen die in 2025 vervalt, en lagere handelsschulden.

De schulden op minder dan 1 jaar daalden met € 891 miljoen tot € 2.949 miljoen. Het kortlopend deel van de schulden op meer dan een jaar daalde met € 434 miljoen door de overboeking van de schulden op meer dan een jaar voor een lening van € 500 miljoen die vervalt in 2025, de terugbetaling in 2024 van zowel een lening van € 600 miljoen als een intragroepslening voor € 400 miljoen. De financiële schulden stegen met € 376 miljoen als gevolg van een vernieuwde intragroepslening van € 400 miljoen die in 2023 als kortlopend deel van de schulden op meer dan een jaar werd beschouwd. De handelsschulden daalden met € 104 miljoen. De belangrijkste redenen voor deze daling zijn de overdracht van de ICT-activiteiten naar Proximus NXT en de capex-uitgaven voor glasvezel die over de piek heen zijn.

De voorschotten op contracten daalden met € 34 miljoen. De overige schulden daalden met € 696 miljoen dit omdat de betaling van de overdracht van aandelen van BICS naar Proximus NV voor € 551 miljoen in 2024 plaatsvond en ook als gevolg van de daling van het uit te keren dividend (-€ 194 miljoen). De uitgestelde inkomsten daalden met € 22 miljoen.

Op 31 december 2024 overstijgen de vlottende schulden de vlottende activa. Proximus geniet echter van verschillende financieringsbronnen, zoals direct beschikbare kasoverschotten binnen de Groep, de uitgifte van korte termijn papier van het commercial paper-programma, het gebruik van bestaande kredietfaciliteiten en/of het gebruik van zijn bestaande Euro Medium Term Notes-programma.

1.1.2 Resultatenrekening

In vergelijking met 2023, zijn de bedrijfsopbrengsten in 2024 gestegen van € 4.481 miljoen naar € 4.503 miljoen. De omzet steeg met €30 miljoen, enerzijds door prijsstijgingen en groeiende business, maar anderzijds gecompenseerd door de transfer van ICT-activiteiten van Proximus NV naar Proximus NXT. De andere bedrijfsopbrengsten stegen en er was een daling van geproduceerd vast activa. Proximus heeft in 2023, in het kader van de verkoop van de Towers, een niet-terugvorderbare voorschot van €30 miljoen van Immobel ontvangen. Aangezien Immobel de aankoopoptie niet heeft uitgeoefend in 2024, werd het voorschot geboekt als een niet-recurrente bedrijfsopbrengst.

De bedrijfskosten daalden met € 11 miljoen tot € 4.372 miljoen. De inkoop van handelsgoederen daalden met € 58 miljoen. De daling van diensten en overige goederen met € 21 miljoen in 2024 is deels het gevolg van

een verdere kostencontrole en stabiliserende prijzen voor diensten en nutsvoorzieningen. De lonen stegen met € 14 miljoen. Dit is voornamelijk te wijten aan het feit dat de collectieve bonusregeling via de winstverdeling (geen invloed op de lonen) werd vervangen door een nieuw bonussysteem dat als onderdeel van de lonen wordt geboekt. Door de nog steeds hoge investeringen stegen de afschrijvingen met € 19 miljoen.

De niet-recurrente operationele kosten stegen met € 51 miljoen. Dit voornamelijk door uitzonderlijke afschrijvingen op gebouwen en getroffen schikkingen.

Het bedrijfsresultaat voor 2024 stemt overeen met een winst van € 131 miljoen, tegenover een winst van € 97 miljoen in 2023.

De financiële opbrengsten stegen met € 254 miljoen tot € 532 miljoen, voornamelijk als gevolg van de meerwaarden gerealiseerd op de verkoop en transfert van financiële vaste activa (Proximus Global & Belgacom International Carrier Services), gedeeltelijk gecompenseerd door minder ontvangen dividenden in 2024.

De financiële lasten stegen met € 90 miljoen tot € 275 miljoen. Enerzijds als gevolg van de herwaardering van eigen aandelen, wat leidde tot een verlies van € 50 miljoen in 2024 tegenover een verlies van € 3 miljoen in 2023, en anderzijds door een stijging van de interestlasten met € 57 miljoen.

De winst voor belastingen in 2024 bedroeg € 388 miljoen (tegenover € 191 miljoen in 2023).

De vennootschapsbelasting daalde met € 28 miljoen tot € 29 miljoen. De daling van het effectieve belastingtarief voor 2024 ten opzichte van vorig jaar is voornamelijk te danken aan een stijgende EBT, die teniet werd gedaan door een aantal eenmalige correcties. Het effectieve belastingtarief voor 2024 van 11,2% wordt positief beïnvloed door aanpassingen aan de belastingvoorzieningen met betrekking tot voorgaande jaren (opname van voorheen niet-opgenomen overgedragen belastingattributen en fiscale investeringsstimulansen met betrekking tot voorgaande jaren, maar toegekend in 2024) en een niet-belastbare herwaarderingswinst. Het ETR voor FY24 gecorrigeerd voor bovenstaande elementen bedraagt 20,0%.

Als gevolg hiervan bedroeg de winst van het jaar voor winstverdeling € 360 miljoen in 2024 ten opzichte van € 135 miljoen in 2023.

1.1.3 Bestemming van de winst

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

2024			
Te bestemmen winst van het boekjaar	+	360.486.285	EUR
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	+	65.110.006	EUR
Te bestemmen winst	=	425.596.291	EUR
Onttrekking aan het eigen vermogen	+	54.376.483	EUR
Toevoeging aan het eigen vermogen	-	1.174.561	EUR
Uit te keren winst (vergoeding van het kapitaal)	-	193.464.857	EUR
Over te dragen winst	=	285.333.356	EUR

Op 6 december 2024 werd een interimdividend van € 161 miljoen uitgekeerd.

1.1.4 Rechten en verplichtingen buiten balans

Proximus heeft het recht op uitgifte van Commercial Papers voor een totaal van € 1.000 miljoen, waarvan € 0 miljoen was uitgegeven eind 2024 en het recht op uitgifte van Euro Medium Term Notes voor een totaal van € 5.000 miljoen, waarvan € 3.600 miljoen was uitgegeven eind 2024.

Op 26 oktober 2020 heeft Proximus een Sustainable Revolving Credit Facility van € 700 miljoen ondertekend voor een periode van drie jaar, met de mogelijkheid om tweemaal met een periode van één jaar te verlengen. In 2024 werd deze faciliteit verlengd. Per 31 december 2024 was er geen uitstaand saldo in het kader van deze faciliteit.

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 de geconsolideerde jaarrekening.

De ondernemingsrisico's, de operationele 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 Duurzaamheidsverklaring: 'Dubbele materialiteitsbeoordeling'.

2.1 Bedrijfsrisico's

Het **Enterprise Risk Management** (ERM) van de Proximus Groep vormt een gestructureerd kader voor het identificeren, evalueren van, reageren op 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. Om de twee jaar wordt een identificatie- en prioriteringsproces uitgevoerd. Dit proces volgt een bottom-up aanpak en omvat grondige deskresearch, diepgaande interviews en enquêtes bij het management en vakexperten.

Alle relevante risico's en opportuniteiten worden geprioriteerd op basis van potentiële impact en waarschijnlijkheid, rekening houdend met kwantitatieve en/of kwalitatieve aspecten.

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 'Verklaring van deugdelijk bestuur'). Vervolgens worden de belangrijkste bevindingen en resultaten onderzocht door de Raad van Bestuur.

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

- o inkomsten genereren uit investeringen in fiber;
- o menselijk kapitaal: talent aantrekken, behouden en ontwikkelen;
- o evolutie van het bedrijfsmodel en kostenbeheersing;
- o concurrentiedynamiek op de Belgische telecommarkt - residentiële markt;
- o concurrentiedynamiek op de Belgische ICT-markt - bedrijvenmarkt;
- o regelgevende en juridische risico's;
- o belangen van aandeelhouders op één lijn brengen

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, om:

- de huidige en toekomstige klantenbehoeften (afstandswerken, geconnecteerde woningen, video's van de volgende generatie, gaming, enz.) te ondersteunen en de ARPU op te drijven;
- zijn aandeel op de residentiële en de bedrijvenmarkt te behouden en ook 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 een deel van deze voordelen niet wordt 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 zijn standalone gigabitfibernetwerk de gebieden met de hoogste bevolkingsdichtheid.

In 2021 richtte Proximus de joint ventures Fiberklaar (in Vlaanderen) en Unifiber (in Wallonië) op, om met hun respectievelijke ervaren industriële en financiële partners EQT Infrastructure en Eurofiber de uitrol van fiber uit te breiden naar gebieden met een gematigde 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.

Eenmaal 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. Ook Orange Belgium heeft aangekondigd dat het tegen 2040 tot 66% dekking wil bereiken in Wallonië en Brussel, en 75% van de nationale voetafdruk. Digi lanceerde in december 2024 een fiberaanbod dat beperkt is tot een aantal Brusselse voorsteden, maar het wil zijn fibernetwerk snel uitbreiden en mikt binnen twee jaar op twee miljoen huishoudens.

Proximus, Wyre, Telenet en Fiberklaar hebben een intentieverklaring ondertekend om mogelijk samen te werken aan de uitrol van glasvezelnetwerken in Vlaanderen, met als doel de toegang tot supersnelle gigabitnetwerken te verbeteren. De samenwerking heeft als doel om de uitrol van glasvezelnetwerken in Vlaanderen te versnellen, zodat meer consumenten toegang krijgen tot snelle gigabitnetwerken, terwijl de civiele werken worden verminderd. De realisatie van de samenwerking is afhankelijk van het bereiken van een definitieve overeenkomst, het verkrijgen van regelgevende en antitrustgoedkeuringen en het garanderen dat er geen nadelige regelgevende gevolgen zijn.

Het opschalen van zowel het aantal fiberactiveringen als de fiberuitrol kan een uitdaging vormen op een krappe arbeidsmarkt (zie ook 'Menselijk kapitaal: talent aantrekken, behouden en ontwikkelen' hieronder). De uitrol van andere infrastructuurwerken kan een negatieve impact hebben op de beschikbare capaciteit voor Proximus. Als we er niet in slagen het juiste talent te behouden, kan dat ook 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 fiber, capaciteitsuitbreiding via outsourcingpartners en door bijscholing van onze huidige medewerkers, structurele vermindering van de werklast via zelfinstallatie en afvlakking van de seizoenschommelingen via proactieve migraties.

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. Proximus heeft onder meer in maart 2023 een charter over de maatschappelijke verantwoordelijkheid in het kader van de fiberuitrol opgesteld.

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 zijn voordelen te promoten, onder andere door pre-roll-out marketingactiviteiten. Reclamecampagnes, aangevuld met klantgerichte use cases, hebben een sterke merkassociatie gecreëerd tussen fiber en Proximus. Om de technologische superioriteit te versterken, is de multi-gig fibertechnologie met verbeterde thuisveraring beschikbaar gemaakt in alle gebieden met fiberdekking. Fiber is ook beschikbaar voor klanten van de andere consumentenmerken van Proximus: Scarlet en Mobile Vikings.

De inflatie beïnvloedt de kosten van de uitrol (zie ook 'Evolutie van het bedrijfsmodel en kostenbeheersing' hieronder). Stijgende kosten moeten worden gecompenseerd met sterke commerciële resultaten, prijsverhogingen en bijkomende efficiëntieverbeteringen.

Met de komst van Digi op de markt kan de concurrentiedynamiek de marktprijzen meer onder druk zetten en/of prijsdifferentiatie en upselling moeilijker maken. Proximus focust op productsuperioriteit, klantenervaring en een multimerkenstrategie om dat 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 de lange wachttijden voor de installatie in bepaalde periodes met een grote vraag in verhouding tot het beschikbare personeel zouden klanten kunnen ontmoedigen. 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 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 in een uitrolzone. Voor de weinige klanten die niet naar fiber kunnen worden gemigreerd, heeft Proximus een alternatieve technologie nodig. 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.

FTTH is een gereguleerde activiteit in België. De prijzen en toegangsvoorwaarden voor FTTH worden gecontroleerd en/of vastgesteld door de regelgever. Ongunstige of negatieve regelgevende beslissingen over de prijzen en/of toegangsvoorwaarden voor FTTH kunnen de uitrol van fiber in België negatief beïnvloeden. Dit zou de digitale kloof kunnen vergroten tussen dichtbevolkte stadsgebieden en minder dichtbevolkte gebieden, die te duur zouden worden om ze van dekking te voorzien.

2.1.2 Menselijk kapitaal: talent aantrekken, behouden en ontwikkelen

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

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

Om dit risico m.b.t. het aantrekken van talent te beperken, voert Proximus verschillende communicatieacties rond zowel employer branding als rekrutering (campagnes, 'always on'-benadering op sociale media, aanwezigheid op externe jobsites, evenementen enz.) De wervingskanalen werden gediversifieerd: doorverwijzing door werknemers (met een beloning bij een succesvolle aanwerving), stages, studentenjobs enz. Proximus maakt ook gebruik van zijn sterke banden met externe partners zoals lokale agentschappen en rekruteringskantoren om de nodige competenties binnen te halen en nieuwe wervingsbronnen te ontwikkelen. De evolutie naar Total Talent Management, waarbij zowel interne als externe resources worden geïntegreerd, zal een cruciale rol spelen in onze wervingsstrategie, dankzij het FLECS-MSP-programma en de toekomstige evolutie daarvan met de lancering van directe werving van freelancers.

Ons filiaal Proximus Ada ondersteunt Proximus bij de uitbreiding van zijn talentenpool voor Data Science, AI en cybersecurity.

Bovendien zullen wij door onze B2B IT-activiteiten om te vormen tot een boeiende en dynamische ICT-omgeving (zoals beschreven in het deel «Concurrentiedynamiek op de Belgische ICT-markt - bedrijvenmarkt» verderop), beter in staat zijn IT-talent aan te trekken. Proximus diversifieert zijn zoektocht naar talent ook geografisch, via zijn Servische filialen Proximus Doo en Telesign Doo. De succesvolle afronding van de Route Mobile-transactie opende ook nieuwe wervingsmogelijkheden in India.

In een context van stijgende personeelskosten (zie ‘Evolutie van het bedrijfsmodel en kostenbeheersing’ 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, investeert Proximus op grote schaal in opleidingsprogramma’s en interne mobiliteit, waarbij tal van mogelijkheden voor bijscholing en ontwikkeling worden geboden. Er werd een speciaal project opgezet om het gebruik van generatieve AI te optimaliseren en zo op een veilige en ethische manier productiever te worden.

Het belang van mobiliteit binnen de groep wordt steeds groter, waarvoor in 2024 een speciaal kader werd opgezet. Met de evolutie van Proximus als Groep en zijn internationalisering werden initiatieven voor synergieën tussen de rekruteringsteams opgestart (bijvoorbeeld gemeenschappelijke jobbeurzen, gemeenschappelijke projecten zoals stages). Die zullen verder ontwikkeld worden (Referral Program binnen de Groep, internationalisering van het Graduate Program enz.). Dankzij onze focus op interne mobiliteit zijn 738 medewerkers in 2024 intern van job veranderd.

Om de betrokkenheid van de werknemers 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.

De medewerkers van Proximus NV die hiervoor 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 inclusiviteit dragen verder bij tot het welzijn van de medewerkers en een gevoel van verbondenheid. Meer informatie hierover is te vinden in de Duurzaamheidsverklaring: ‘Sociale informatie’.

2.1.3 Evolutie van het bedrijfsmodel en kostenbeheersing

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.

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 derden als gevolg. De Proximus Groep past zijn governancestructuur en controlemechanismen geleidelijk aan om beter te kunnen omgaan met deze toegenomen complexiteit.

Om de algemene effecten van de inflatie te compenseren, hanteert de Proximus Groep een strikte discipline inzake kostenbeheersing en kostenbesparingsprogramma's. Hoewel we op schema liggen om onze ambitie inzake kostenbesparingen voor 2019-2025 waar te maken, zou het niet-realiseren van bijkomende kostenefficiënties ten koste van de winstgevendheid gaan. Proximus is voortdurend op zoek naar manieren om de kostenbesparingen te vergroten en te versnellen zonder de klantenervaring in gevaar te brengen. Dit gebeurt onder andere door gebruik van generatieve AI-oplossingen, via initiatieven voor netwerktransformatie (zoals centralisatie, virtualisatie en het uitfaseren van verouderde systemen) en door optimalisatie via het IT TCO (total cost of ownership)-programma en efficiëntie-initiatieven inzake de CapEx (door in te zetten op verdere verbeteringen in fiber uitrol, 5G en kopervernieuwing). Om de inflatiedruk te beperken, maken we gebruik van langdurige relaties met leveranciers, contractuele bescherming, een proactief aankoopbeleid, multisourcingstrategieën en hedgingmechanismen.

Voor Proximus NV en zijn Belgische filialen heeft het unieke Belgische systeem van automatische loonindexering om de koopkracht van de werknemers te beschermen, en de verplichting van Proximus om te indexeren zodra de spilindex wordt bereikt, tot 1 loonindexering geleid in 2024. Proximus NV vangt deze impact op via prijsindexeringen en kostenbesparingsprogramma's. Als het merk Proximus niet sterk genoeg is, kan het gebrek aan ruimte om kostenstijgingen te compenseren met gerichte prijsverhogingen de marges onder druk 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.

Door onderdelen van de mobiele netwerkinfrastructuur met Orange Belgium te delen, profiteert Proximus van efficiëntere netwerkoperaties en wordt de duurzaamheid van investeringen in nieuwe netwerktechnologieën gewaarborgd. Proximus streeft naar 100% 5G-dekking in de periode 2025-2026. Naast de onverwachte extra kosten voor het onderhoud van het traditionele netwerk en de modernisering ervan om aan de vraag naar meer capaciteit te voldoen, zouden aanzienlijke vertragingen bij de vervanging van RAN-apparatuur de mobiele leiderspositie van Proximus kunnen verzwakken. Proximus volgt op dit vlak de vorderingen met zijn partners en leveranciers op de voet.

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.

Inflatie kan ook een positieve commerciële impact hebben doordat klanten van Proximus NXT of BICS op zoek gaan naar digitaliserings- of outsourcingoplossingen om hun eigen bedrijfskosten te verlagen.

2.1.4 Concurrentiedynamiek op de Belgische telecommarkt - residentiële markt

De Belgische markt is een evoluerende markt met een veranderende concurrentiedynamiek die de marktwaarde in de toekomst zou kunnen beïnvloeden. Proximus heeft in het verleden bewezen dat het zich kan aanpassen aan veranderende marktomstandigheden. Als Proximus er niet zou in slagen zich voortdurend aan te passen en de gevolgen van een veranderende marktstructuur en prijsdynamiek te beperken, kan dit een aanzienlijke impact hebben op zijn EBIDTA op de thuismarkten.

Zoals hierboven vermeld (zie 'Evolutie van het bedrijfsmodel en kostenbeheersing'), 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. Orange Belgium heeft VOO verworven. Telenet en Orange Belgium hebben respectievelijk commerciële wholesaleovereenkomsten die gedurende 15 jaar toegang bieden tot elkaars HFC- en FTTH-netwerken, wat leidt tot meer concurrentie op convergente aanbiedingen in het hele land.

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 network 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 hun eigen fibernetwerk (bij lancering beperkt tot ongeveer 10K woningen). Orange Belgium reageerde onmiddellijk op het aanbod van Digi door eenzelfde tarief te lanceren via zijn submerk 'Hey!'. Door de start van Digi zou de prijsomgeving kunnen verslechteren en de ARPU-groei negatief kunnen worden beïnvloed.

In augustus 2023 bereikte Proximus een akkoord met Digi en Citymesh Connect over mobiele wholesalediensten, beperkt tot het 4G-netwerk, en de mobiele infrastructuur. Digi wil zijn eigen mobiele netwerk uitrollen en tegen eind 2025 30% van de bevolking bereiken met 5G. Deze wholesaleovereenkomst beperkt de potentiële impact op omzet op kort termijn van de Proximus Groep via de omzet uit wholesale.

Proximus wil zijn klanten de beste mobiele ervaring bieden en heeft daarom de volledige controle over zijn corenetwork en spectrum behouden. Proximus is erin geslaagd om tijdens de spectrumveilingen in 2022 meer spectrum – in alle banden – te verwerven dan andere mobiele spelers. Deze slagkracht vermindert het mobiele churn- en prijsrisico voor Proximus omdat het Proximus in staat stelt zich te onderscheiden en voor de komende 20 jaar een superieure mobiele ervaring te garanderen.

De fibertechnologie van Proximus, die superieur is aan de kabel, zal ook helpen om het risico van klantenverloop in fiberzones te verminderen, het merk te versterken, prijsverstoringen te verminderen en het prijszettingsvermogen te handhaven. Proximus heeft ook consequent zijn multi-play aanbod versterkt en de klantenervaring en klantenservice structureel verbeterd.

Naast de concurrentiedynamiek kunnen veranderende klantenbehoeften, zoals de versnelling van de trend van 'cord - cutting', d.w.z. klanten die hun digitale tv-abonnement opzeggen, een impact hebben 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, de contentsharingstrategie voor sportrechten en de partnerschappen met streamingdiensten beperken deze risico's. De superioriteit van ons netwerk en onze producten en de relevante digitale diensten via de nieuwe Proximus+ app, die functionaliteiten biedt die verder gaan dan louter het beheer van de Proximus-producten, met mobiliteit, energieverbruik, budgetbeheer en activiteiten in de buurt, dragen allemaal bij tot het beperken van de risico's op het vlak van klantenbinding en merkrelevantie.

De multimerkenstrategie van Proximus draagt ook bij tot de risicobeperking. Scarlet en Mobile Vikings 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 aantrekkelijk geprijsde mobiele telefonie en internet biedt.

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

2.1.5 Concurrentiedynamiek op de Belgische ICT-markt – bedrijvenmarkt

Op de thuismarkten heeft Proximus een stevig marktaandeel voor mobiele B2B. Een intensievere prijsconcurrentie zou kunnen leiden tot een lagere omzet en marges in de segmenten Corporate en Small & Medium Business. 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 SDWAN-oplossingen beheerd om in te spelen op de veranderende klantenbehoeften en tegelijk de impact op de omzet te beperken door gerichte en proactieve migraties naar nieuwe-generatie oplossingen. De erosie van de vaste telefonie zou nog kunnen versnellen en daardoor een groter dan verwachte impact kunnen hebben op de omzet en marges. Proximus beperkt de risico's van klantenverloop en waarde-erosie door zijn netwerkleiderschap, goed klantenbeheer en een sterke portfolio van convergente ICT-oplossingen.

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

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

2.1.6 Regelgevende 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 policy's en procedures van Proximus worden zo ontworpen dat zij in overeenstemming zijn met de toepasselijke wetten, boekhoudkundige en rapporteringsvoorschriften, regulatoire 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 kan leiden tot schade aan de reputatie, burgerlijke en strafrechtelijke aansprakelijkheid, boetes en strafbepalingen van Proximus, evenals een stijging van de fiscale last of regulatoire conformiteitskost 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 gebaseerd 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 niet-inbreukmakende technologie zou kunnen ontwikkelen of licenties zou kunnen verkrijgen voor de inbreukmakende of gelijkaardige technologie onder commercieel redelijke voorwaarden, kunnen de bedrijfsomzet en de nettowinst hieronder lijden.

De uitkomst van hangende geschillen waarbij Proximus betrokken is met of voor Belgische overheidsinstanties kan een nadelig effect hebben op de bedrijfsomzet en nettowinst van Proximus uit gegevensverwerking, aangezien Telesign de bijbehorende kostenstijging mogelijk niet kan doorberekenen aan zijn klanten. Dit zou resulteren in een lagere winstmarge voor Telesign. Dit zou resulteren in een lagere winstmarge voor Telesign.

2.1.7 Belangen van aandeelhouders op één lijn brengen

Proximus kan worden beïnvloed door de Belgische Staat, wiens belangen niet altijd op één lijn liggen met de belangen van de andere aandeelhouders en obligatiehouders van Proximus.

Als meerderheidsaandeelhouder heeft de Belgische Staat 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 bijvoorbeeld 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 schuldeisers van Proximus.

Periodes van politieke onzekerheid, kunnen 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 wij de belangrijkste voorbeelden van operationele risicofactoren:

- veerkracht en bedrijfscontinuïteit;
- veiligheid (vertrouwelijkheid, integriteit, beschikbaarheid);
- gegevensbescherming en privacy;
- betrouwbare sourcing en bevoorradingsketen;
- klassieke netwerkinfrastructuur

2.2.1 Veerkracht en bedrijfscontinuïteit

Business Continuity Management ontwikkelt zijn capaciteit om versturende gebeurtenissen op te sporen, te voorkomen, tot een minimum te beperken en de gevolgen ervan op te vangen, zodat bedrijfskritische diensten en functies op een aanvaardbaar niveau kunnen worden uitgebaat.

Deze aanpak is in overeenstemming met de normen voor 'good practices' en de Belgische regelgeving inzake telecommunicatie en kritieke infrastructuur, en gebeurt voornamelijk via het uitwerken van bedrijfscontinuïteitsplannen op bedrijfsniveau, voor bedreigingen zoals stroomonderbrekingen, ransomware-aanvallen of natuurrampen als gevolg van de klimaatverandering. De veerkracht van ons netwerk, onze platforms en IT-systemen opbouwen en verzekeren, blijft een topprioriteit om de gevolgen voor de klanten tot een minimum te beperken indien dergelijke incidenten zich zouden voordoen.

Deze prioriteiten worden beheerd door de overeenkomstige businessunits. De Business Continuity Board is de stuurgroep die de prioriteiten en de reikwijdte bepaalt en het resultaat valideert. Het voorbereidingsniveau wordt elk jaar voorgelegd aan het Audit- en Toezichtscomité.

2.2.2 Beveiliging

De toenemende wereldwijde cyberbedreigingen en almaar meer gesofisticeerde, doelgerichte cybergerelateerde aanvallen vormen een risico voor de veiligheid van Proximus en voor de producten, diensten, bedrijfsstromen, systemen en netwerken van zijn klanten, partners, leveranciers en derde dienstverleners. Hierdoor worden ook de vertrouwelijkheid, beschikbaarheid en integriteit van de gegevens van Proximus en zijn klanten bedreigd.

We nemen de nodige maatregelen en investeren om deze risico's te beperken door middel van onder meer sensibilisering en opleiding van het personeel, security by design, veiligheidstests, beschermende maatregelen, detectie maatregelen en onderhoud van rampenplannen.

Het cyberbeveiligingsprogramma van Proximus legt sterk de nadruk op Identity & Access Management voor geprivilegieerde gebruikers, zakelijke gebruikers, partners en leveranciers, op de beveiliging van de kritieke infrastructuur van Proximus zoals API's, private en publieke clouds en bescherming tegen DDoS-aanvallen, op de bescherming tegen geavanceerde ontwrichtende malware (zoals ransomware) en op de uitbreiding van de monitoring- en detectiemogelijkheden. Bij de cyberbeveiliging van Proximus wordt er steeds vaker gebruikgemaakt van artificiële intelligentie en machine learning.

Daarnaast investeert Proximus in inlichtingen over bedreigingen en de reactie op veiligheidsincidenten. Bovendien beheert Proximus verschillende Malware Information Sharing Platforms (MISP) die het mogelijk maken gestructureerde informatie over cyberbeveiligingsbedreigingen te verzamelen en te delen. Proximus neemt actief deel aan verschillende sectoroverschrijdende en internationale expertgroepen om op de hoogte te blijven van de laatste bedreigingen. In dit verband is er een samenwerking tot stand gebracht met en via de expertgroepen van het European Telecom Operators platform (ETIS), de GSMA, de Belgian Cyber Security Coalition en FIRST.

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 Duurzaamheidsverklaring: 'Gegevensbescherming'.

2.2.3 Gegevensbescherming en privacy

Bedrijven in de telecommunicatie- en IT-dienstensector verwerken grote hoeveelheden persoonsgegevens. Om deze informatie te beschermen, hebben we de nodige processen en maatregelen ingevoerd, in overeenstemming met EU-regelgeving zoals de General Data Protection Regulation¹ (GDPR) en de richtlijn betreffende privacy en elektronische communicatie². Gegevensbescherming omvat de bescherming van

¹ Verordening (EU) 2016/679 van het Europees Parlement en de Raad van 27 april 2016 betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en betreffende het vrije verkeer van die gegevens en tot intrekking van richtlijn 95/46/EG.

² Richtlijn 2002/58/EG van het Europees Parlement en de Raad van 12 juli 2002 betreffende de verwerking van persoonsgegevens en de bescherming van de persoonlijke levenssfeer in de sector elektronische communicatie. Deze richtlijn waarborgt de bescherming van

persoonsgegevens van natuurlijke personen In deze rubriek worden consumenten en eindgebruikers die onder materiële impact vallen, gedefinieerd als alle personen van wie Proximus persoonsgegevens verwerkt. Deze personen kunnen klanten zijn, eindgebruikers van onze telecommunicatie- of ICTdiensten, medewerkers van Proximus en vertegenwoordigers van de organisaties waarmee Proximus samenwerkt.

Meer informatie over gegevensbescherming en privacy is te vinden in de Duurzaamheidsverslag → Sociale informatie.

2.2.4 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 toeleveringsketen 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 re-engineering. Dankzij ons verbeterd Supplier Relationship Management (SRM) kunnen wij 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.

Wij 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.

2.2.5 Klassieke netwerkinfrastructuur

In 2004 was Proximus de eerste operator in Europa die een ambitieus fiber-to-the-curb-programma lanceerde en zo de weg effende voor de latere uitrol van het nationale Fiber-To-The-Home-netwerk. Vandaag behoort het tot de top vijf operatoren in de wereld wat het aandeel van fiber in zijn VDSL-netwerk

fundamentele rechten en vrijheden, met name de eerbiediging van het privéleven, de vertrouwelijkheid van communicatie en de bescherming van persoonsgegevens in de sector van elektronische communicatie. De richtlijn is omgezet in Belgisch recht door de wet van 13 juni 2005 betreffende de elektronische communicatie.

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

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

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

2.3 Risk Management & Compliance Committee

In 2024 kwam het Risk Management & Compliance Committee (RMC) 5 keer bijeen.

De doelstellingen van het RMC:

- toezien op de meest kritieke ondernemings- en operationele risico's en op de manier waarop het management deze risico's opvolgt en beperkt;
- 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;
- verbeteren van openstaande actiepunten van interne audits die langer dan zes maanden open blijven.

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

De beslissingen van het RMC werden gerapporteerd aan de Proximus Leadership Squad en het Audit- en Toezichtscomité.

2.4 Interne Audit

Conform de internationale vereisten inzake best practices maakt de interne auditfunctie van Proximus deel uit van het systeem voor intern risicobeheer en controle en biedt ze het Audit- en Toezichtscomité de garantie dat alle segmenten/units/entiteiten en processen van de Proximus Groep in orde zijn. De Interne Audit biedt zowel het Audit- en Toezichtscomité als de directie van Proximus onafhankelijke analyses, evaluaties, aanbevelingen, advies en informatie. Daarom moeten de doelstellingen van de interne audit, met behulp van de normen van het Institute of Internal Auditors en andere professionele kaders, het volgende waarborgen:

- effectiviteit en toereikendheid van interne controles;
- operationele effectiviteit ('doing it right') en/of efficiëntie ('doing it well');
- conformiteit met de wet, regelgeving en policy's;
- betrouwbaarheid en correctheid van de verschaft informatie.

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

De Interne Audit werkt met een permanente evaluatie van waargenomen bedrijfsrisico's. De Interne Audit heeft volledige en onbeperkte toegang tot alle activiteiten, documenten/bestanden, goederen en personeel. De Internal Audit Lead heeft een rapporteringslijn naar de Voorzitter van het Audit- en Toezichtscomité. Er worden trimestriële activiteitenverslagen ingediend en besproken met het Audit- en Toezichtscomité.

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

2.5 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 wetten regelgeving en de procedure voor het afsluiten van de financiële staten.

2.5.1 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 (bijv. pensioenleeftijd, bescherming van de klanten) kunnen ook een significante impact op de gerapporteerde financiële cijfers hebben. Nieuwe boekhoudnormen kunnen het vergaren van nieuwe informatie en het aanpassen van complexe (facturatie-)systemen vereisen. Indien hier niet adequaat op wordt geanticipeerd, kunnen de tijdige afhandeling en de betrouwbaarheid van de financiële rapportering in gevaar komen.

Het is de verantwoordelijkheid van het departement Corporate Accounting om de evolutie op het vlak van de veranderende normen 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 (bijv. een nieuw product, nieuw werknemersvoordeel, businesscombinatie) wordt een grondige analyse gemaakt vanuit het oogpunt van financiële rapportering, risicobeheer, thesaurie en belastingen. Bovendien worden de ontwikkelingsvereisten voor de financiële systemen tijdig gedefinieerd en, in overeenstemming met de interne en externe normen, systematisch geanalyseerd. De nadruk ligt op het uitwerken van preventieve controles en het opzetten van rapporteringstools die controle achteraf mogelijk maken. Het Audit- en Toezichtscomité (A&CC) en de Leadership Squad worden regelmatig geïnformeerd over nieuwe aankomende normen voor financiële rapportering en de potentiële impact ervan op de financiële cijfers van Proximus.

2.5.2 Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving

Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving (vennootschapsbelasting, btw ...) en de toepassing ervan door de fiscus kunnen een significante impact hebben op de financiële staten.

Om de conformiteit ervan te verzekeren, moeten vaak op korte termijn bijkomende administratieve procedures worden opgezet om relevante informatie te verzamelen of moeten updates van bestaande IT-systemen worden doorgevoerd (bijv. 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.

2.5.3 Procedure voor het afsluiten van financiële staten

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

Voor de procedure m.b.t. het afsluiten van de jaarrekening werden duidelijke taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Tijdens de procedures voor de maandelijkse, driemaandelijke, 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 divisie overschrijdende 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.

3 Duurzaamheidsverslag

3.1 Klimaatverandering

Deze sectie is onderverdeeld in de volgende delen:

- Overzicht van de belangrijkste impacts, risico's en opportuniteiten
- Klimaatmitigatie en energie
- Klimaatadaptatie

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

3.2 Diversiteit en inclusie

Context

De Proximus Groep is actief in een omgeving die een afspiegeling is van de bredere samenleving. Onze acties hebben daardoor een betekenisvolle impact, niet alleen binnen de werkplek maar ook daarbuiten. Daarom staan diversiteit en inclusie hoog op onze prioriteitenlijst. Diversiteit omvat de unieke kenmerken die elk individu onderscheiden, zoals ras, geslacht, leeftijd, seksuele geaardheid, beperking, culturele achtergrond of elk ander kenmerk dat door de wet wordt beschermd.

Inclusie gaat over het bewust creëren van een omgeving waarin deze verschillen niet alleen worden erkend, maar ook worden benut, zodat elke medewerker zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt en in staat wordt gesteld om zijn of haar volledige potentieel te benutten, wat innovatie, creativiteit en een diepere verbinding stimuleert met de diverse gemeenschappen waarin we actief zijn.

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

4 Gebeurtenissen na balansdatum

Op 17 januari 2025 heeft Proximus met succes zijn €700 miljoen Revolving Credit Facility geherfinancierd met een pool van Belgische en internationale banken, waardoor de looptijd werd verlengd en de financiële flexibiliteit verder werd versterkt.

Op 7 februari kondigde Guillaume Boutin, de CEO van Proximus Group, aan dat hij het bedrijf tegen medio mei zal verlaten.

Proximus NV heeft zich ertoe verbonden zijn datacenteractiviteiten te verkopen door de aandelen van zijn dochteronderneming, Datacenter United Brussels, over te dragen aan DCU Invest NV. Voor de aandelentransactie zal Proximus NV de datacenteractiviteiten overdragen aan Datacenter United Brussels door middel van een inbreng in natura van de datacenter business unit door Proximus NV. Daarnaast zal ConnectImmo NV (een 100% dochteronderneming) de gebouwen in Evere en Mechelen die verband houden met de datacenteractiviteiten van Proximus NV inbrengen in Datacenter United Brussels door middel van een gedeeltelijke splitsing van ConnectImmo, in ruil voor aandelen in Datacenter United Brussels die worden uitgegeven aan Proximus NV.

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

Gebeurtenissen welke een belangrijke impact kunnen hebben op de ontwikkeling van Proximus worden opgenomen onder de sectie 'Risicobeheer'.

6 Deskundigheid van de leden van het Audit- en Toezichtscomité

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

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

7 Evolutie in de research & development-activiteiten

In een snel veranderende wereld zet Proximus zich dagelijks in om innovatie te bevorderen en te stimuleren. In nauwe samenwerking met belangrijke stakeholders, zoals partners en klanten, ontwikkelt Proximus baanbrekende oplossingen die inspelen op de uitdagingen van vandaag en mee vormgeven aan de digitale toekomst.

7.1 Gigabitnetwerken

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

7.2 Fiber

Proximus versnelt niet alleen de uitrol, maar integreert ook voorspellende modellen in de uitrol- en herstelprocessen. In 2024 werd een voorspellend model voor incidenten geïmplementeerd, waarmee defecten worden geëvalueerd nog vóór ze impact hebben op de klant. Dit maakt proactief onderhoud mogelijk en verbetert de klantenervaring.

7.3 5G, een drijvende kracht achter innovatie

De Proximus Groep beschouwt 5G als essentieel voor innovatie, het stimuleren van digitale transformatie over de sectoren heen en het verbeteren van de klantenervaring. Met ultrahoge snelheden, een lage latency en een hoge capaciteit ondersteunt 5G de ontwikkeling van innovatieve oplossingen in tal van sectoren zoals gezondheidszorg, productie, logistiek en media.

Proximus gaat actief in op openbare oproepen voor projecten in België om de uitrol van 5G in verschillende openbare sectoren te ondersteunen. In 2024 werden enkele use cases gerealiseerd in samenwerking met het Waals Gewest en specifieke partners:

- Mediatransmissie: aansluiting van 5G-camera's voor de uitzending van evenementen.
- Lucht- en geluidsmonitoring: verzameling van gegevens via draadloze 5G-sensoren in Durbuy en Charleroi.
- Dronevluchten: testen van 5G-radio-KPI's en een tweede communicatiesysteem.

7.4 Gezondheidszorg

In 2024 lanceerde Proximus NXT het H.E.A.L.T.H-project, waarbij een 5G MPN (Mobile Private Network) werd geïmplementeerd in AZ Groeninge. Hierdoor werd AZ Groeninge het eerste ziekenhuis in de Benelux met 5G-capaciteiten. Het ziekenhuis zal nieuwe medische toepassingen testen, zoals robotchirurgie op afstand en slimme brillen waarmee artsen live met verpleegkundigen kunnen meekijken. Daarnaast dragen we actief bij aan projecten om patiënten thuis te monitoren en op te volgen.

We werken ook samen met ziekenhuis Maria Middelaers en het Wit-Gele Kruis, de vzw voor thuisverpleging in Vlaanderen, om onze slimme brillen uit te rusten met AI-software om hartslag, ademhaling, bloeddruk en zuurstofsaturatie te meten. We doen ook verdere inspanningen om de use cases met geconnecteerde ziekenwagens te repliceren in andere ziekenhuizen, zodat meer patiënten kunnen profiteren van deze geavanceerde technologieën.

7.5 Lens On Ghent of hoe de geschiedenis tot leven komt met geavanceerde technologie

In samenwerking met VisitGent ontwikkelde Proximus *Lens On Ghent*, een baanbrekende app die de kracht van Augmented Reality (AR) en het 5G-netwerk van Proximus benut om zowel toeristen als Gentenaren een interactieve ervaring te bieden. Met deze innovatieve app kunnen gebruikers terugkeren in de tijd en de middeleeuwse geschiedenis van drie iconische locaties in Gent ontdekken: de Bijloke, het Prinsenhof en de Graslei-Korenlei.

De app biedt de gebruikers een blik in het verleden en brengt deze historische plaatsen in al hun grootsheid tot leven met AR-technologie. De gebruikers kunnen zien hoe de Bijloke geëvolueerd is van een oud ziekenhuis tot een eigentijds muziekcentrum, in het Prinsenhof de architecturale pracht van Hof ten Walle herbeleven en de bruisende havenactiviteiten langs de Graslei en Korenlei ervaren. Deze naadloze integratie van AR versterkt de culturele en toeristische aantrekkingskracht van Gent door de geschiedenis tot leven te brengen met behulp van moderne technologie.

Het krachtige 5G-netwerk van Proximus, dat volledig uitgerold is in het centrum van Gent, speelt een cruciale rol bij het garanderen van een vlotte en meeslepende AR-ervaring. Dankzij de lage latency en de hoge snelheid van 5G kunnen de gebruikers volop genieten van deze digitale reis, met geoptimaliseerde interacties in real time. De app is een uitstekend voorbeeld van hoe geavanceerde technologie alledaagse ervaringen naar een hoger niveau tilt.

Naast een culturele en toeristische attractie is *Lens On Ghent* ook een geslaagd samenspel van innovatie en technologie. Het toont hoe Proximus zijn digitale mogelijkheden benut om impactvolle oplossingen te creëren.

Doordat de app gratis beschikbaar is in de Google Play Store en Apple App Store, is *Lens On Ghent* een prachtig voorbeeld van hoe Proximus de digitale transformatie in België stimuleert, waarbij het zijn expertise inzet om betekenisvolle ervaringen te creëren.

7.6 Bouwen aan de toekomst met kwantuminnovatie

Kwantumtechnologie zal in de toekomst een essentiële rol spelen op het gebied van cybersecurity. Na de succesvolle field trial van een kwantumveilig netwerk in 2023, lanceerde Proximus in het voorjaar van 2024 Quantum Circle, de eerste Belgische community die zich inzet voor de vooruitgang van kwantumtechnologie.

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

De missie van Quantum Circle is duidelijk: een ecosysteem creëren dat geavanceerd onderzoek, baanbrekende toepassingen en visionaire investeringen stimuleert, met 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 60 aangesloten organisaties is Quantum Circle snel uitgegroeid tot een actieve community die eigen evenementen organiseert, waaronder zijn kick-off. Tegelijkertijd mobiliseert het Belgische bedrijfsleiders en beleidsmakers actief om de adoptie van kwantumtechnologie te versnellen. Met dit initiatief bouwt Proximus als pionier aan de technologische toekomst van België en legt het de basis voor de kwantumrevolutie van het land.

7.7 Proximus Ada

In 2024 zette Proximus Ada zijn groei voort en bevestigde het zichzelf als een toonaangevende hub voor artificiële intelligentie (AI) en cybersecurity. Het is bedoeld als een hoeksteen van innovatie en een belangrijk expertisecentrum voor alle bedrijven binnen de Proximus Groep. Het verkent de nieuwste ontwikkelingen op het vlak van AI, waaronder AI-agenten en multi-agentsystemen.

Proximus Ada draagt dus actief bij aan de ontwikkeling van het bedrijf en creëert tal van tools die zowel intern als extern nuttig zijn. Een voorbeeld hiervan is de creatie en ontwikkeling van een AI-gebaseerde vertaaltool die teksten met Proximus-acroniemen kan begrijpen en vertalen. Zo kan iedereen binnen het bedrijf een specifieke en nauwkeurige vertaling krijgen van om het even welke tekst, zelfs wanneer jargon van Proximus wordt gebruikt.

7.8 AI voor een superieure klantenservice

Proximus maakt gebruik van generatieve AI om zijn klantenservice te verbeteren. De expertise van Proximus Ada is de drijvende kracht achter deze vooruitgang. Recente initiatieven zijn onder andere:

Initiatieven voor klantenondersteuning:

- Verbeterde zoekfunctie in de FAQ: de verbeterde zoekfunctie in het contactcenter heeft geleid tot een stijging van de klantentevredenheid met 6 punten.
- Upgrade van de Proximus Assistant: deze chatbot maakt gebruik van GenAI om nauwkeurigere antwoorden te bieden. Momenteel zijn er 40 nieuwe AI-feeds in ontwikkeling.

Initiatieven voor ondersteuning van de collega's:

- Writing Assistant: hulp bij het opstellen van klantencommunicatie; functies voor het voorstellen van antwoorden worden getest.
- My AI Assistant (MAIA): deze chatbot, die in augustus 2024 werd gelanceerd, stroomlijnt het opvragen van informatie voor collega's met direct klantencontact.

7.9 Interne initiatieven ter ondersteuning van innovatie

Het Design Thinking Center of Excellence is een gespecialiseerd expertteam dat zich richt op het toepassen van Design Thinking-principes. Het past de methodologie aan voor de medewerkers en creëert gestandaardiseerde tools om het brede gebruik binnen de organisatie te bevorderen. Elk jaar traint het 900 medewerkers en coacht het gemiddeld ongeveer 16 strategische projecten.

De Innovation Accelerator identificeert en ondersteunt innovatieve initiatieven die het potentieel hebben om nieuwe omzetstromen te genereren, in domeinen die al dan niet aansluiten bij onze kernactiviteiten. De accelerator legt de nadruk op initiatieven met groeiperspectieven op lange termijn, waarbij toekomstig potentieel voorrang krijgt op kortetermijnpact.

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.

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

7.10 Innoveren voor een duurzaam energiebeheer

In het kader van zijn ambitie om tegen 2040 net zero te worden, streeft Proximus ernaar om zijn energieverbruik bijna volledig te dekken met hernieuwbare bronnen. Dit doel is ambitieus, gezien de kritische aard van de infrastructuur van Proximus en de beperkte geografische beschikbaarheid van hernieuwbare energie.

Daarom heeft Proximus samen met Companion.energy de Proximus Energy Box ontwikkeld, een softwareoplossing die energiestromen optimaliseert door realtimegegevens te integreren, energiebehoeften te voorspellen en optimalisaties aan te bevelen.

Door deze technologie te benutten, zorgt Proximus niet alleen voor een toekomstzeker energiebeheer, maar effent het ook het pad voor andere grote bedrijven die concrete vooruitgang willen boeken in hun eigen energietransitie. Deze vooruitstrevende aanpak onderstreept het engagement van Proximus op het vlak van duurzaamheid en versterkt zijn leiderschap in zowel de digitale als de energiesector.

7.11 Strategisch partnerschap met Microsoft voor cloud en digitale communicatie

Proximus heeft in 2024 een partnerschap gesloten 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 een toonaangevende provider van 5G-applicaties, edge computing, workplace-oplossingen, security, cloud (Azure cloud en confidential compute), cloud voor kmo's, data en AI in de regio.
- Go-to-market- en salesacties: samenwerking met Microsoft aan gezamenlijke marketing- en verkoopinitiatieven voor alle klantensegmenten die producten en diensten van Microsoft gebruiken.

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 zullen dit partnerschap en de interne transformatie een innovatieve en uitmuntende klantenservice en IT-infrastructuur stimuleren, waardoor Proximus zich verder kan positioneren als leider in het digitale communicatielandschap.

7.12 Internationaal

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 fraude, beveiliging en analyse te leveren.

Het bedrijf volgt de marktevolutie en klantenbehoeften op de voet om zijn diensten, oplossingen en algemene productportfolios te verbeteren.

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.

In 2024 heeft Telesign als reactie op de toenemende dreiging van cyberfraude en de stijgende sms-kosten Verify API gelanceerd, een nieuwe omnichannel verificatieoplossing. Deze nieuwe omnichannel API integreert zeven belangrijke kanalen voor gebruikersverificatie - sms, Silent Verification, push, e-mail, WhatsApp, Viber en RCS - binnen een enkele API. Dankzij deze unieke integratie kunnen bedrijven moeiteloos nieuwe authenticatiekanalen uitrollen met minimale ontwikkelingsmiddelen, waardoor de verificatie-ervaring voor zowel eindgebruikers als ontwikkelaars veiliger en efficiënter wordt. De unieke API evenals de talrijke kanalen met automatische fallback en wereldwijde dekking zijn belangrijke elementen van deze nieuwe innovatieve oplossing van Telesign.

Route Mobile

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

8 Verklaring inzake deugdelijk bestuur

8.1 Het bestuursmodel van Proximus

De principes van het Proximus corporate governance systeem zijn vastgelegd in de statuten, het Corporate Governance Charter, het Charter van de Raad van Bestuur, de Charters van de Comités van de Raad en in de policies van Proximus.

Proximus heeft een duidelijk bestuursmodel als naamloze vennootschap van publiek recht, opgelegd door de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige autonome economische overheidsbedrijven (“de Wet van 1991”). Voor aangelegenheden die niet expliciet door de wet van 1991 worden geregeld, is Proximus onderworpen aan het Belgische Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen van 23 maart 2019 (“het Belgische Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen”) en de Belgische Corporate Governance Code van 2020. Elke afwijking van de Corporate Governance Code 2020 wordt expliciet vermeld in dit verslag. Slechts twee afwijkingen (op bepalingen 7.6 en 7.9) worden momenteel genoteerd met betrekking tot de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en van de leidinggevenden. Proximus heeft namelijk geen aandelengerelateerde verloning ingevoerd omdat de Belgische Staat meerderheidsaandeelhouder is.

De belangrijkste kenmerken van het bestuursmodel van Proximus zijn:

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

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

9 Afwijking van de Corporate Governance Code 2020

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

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

9.1 Relationship Agreement

Overeenkomstig artikel 8.7. van de Corporate Governance Code van 2020 heeft Proximus in december 2022 een "Relationship Agreement" gesloten met haar meerderheidsaandeelhouder, de Belgische Staat. Deze overeenkomst, die geen invloed heeft op de onafhankelijkheid van Proximus, noch op de bevoegdheden van haar vennootschapsorganen, heeft tot doel een kader te creëren voor de uitwisseling van informatie, volledig in overeenstemming met de Europese en Belgische financiële wetgeving. Deze overeenkomst werd gewijzigd in juni 2024 met de overdracht van de aandelen van de Belgische Staat aan de SFPIM (Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij). Deze overeenkomst is gepubliceerd op de corporate website van de vennootschap.

9.2 Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen

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

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

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

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

10 De controleomgeving

10.1 De organisatie van de interne controle

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

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

Het Audit- en Toezichtscomité vergadert minstens eenmaal per kwartaal.

10.1.1 Ethiek

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

De Code "Onze manier van verantwoord ondernemen", beschikbaar op www.proximus.com, legt de bovenvermelde principes uit en heeft als bedoeling iedere werknemer te inspireren in zijn of haar dagelijks

gedrag en houdingen. Het ethisch gedrag is niet beperkt tot de tekst van de Code. De Code is een samenvatting van de hoofdprincipes en is dus niet exhaustief.

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

10.1.2 Reglementen en procedures

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

Op het vlak van de financiële rapportering zijn algemene en meer gedetailleerde boekhoudprincipes, -richtlijnen en -instructies samengebracht in referentiedocumenten, die alle beschikbaar zijn op het Proximus intranet. Bovendien organiseert het departement Corporate Accounting regelmatig boekhoudkundige seminars, met de bedoeling medewerkers uit financiële en niet-financiële departementen op de hoogte te houden van boekhoudkundige reglementen en procedures.

10.1.3 Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

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

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

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

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

10.1.4 Bekwaamheden en ervaring

Proximus hecht veel belang aan haar personeelsbeleid. Niet alleen zijn er voldoende mensen nodig, zij moeten ook de juiste skills en ervaring hebben.

Met deze vereisten wordt al rekening gehouden tijdens het aanwervingsproces, en ook nadien in de coaching en opleidingsactiviteiten die georganiseerd worden door de Proximus Corporate University.

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

10.2 Risicoanalyse

De risicoanalyse werd uitvoerig besproken vanaf punt 'Risicobeheer'.

10.3 Risico beperkende factoren en controlemaatregelen

Beperkende factoren en controlemaatregelen worden besproken in de rubriek Risicobeheer.

10.4 Informatie en communicatie

10.4.1 Financiële IT-rapporteringssystemen

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

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

10.4.2 Effectieve interne communicatie

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

10.4.3 Rapportering en validering van de financiële resultaten

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

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

10.5 Toezicht en monitoring van de interne controle

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

- Elke verantwoordelijke van een business activiteit controleert en verbetert deze regelmatig. Dit omvat o.a. de documentatie van het proces, de rapportering over indicatoren en de bijsturing hiervan.
- Om te komen tot een objectieve controle en evaluatie van de activiteiten van elk departement in de organisatie, voert het Interne Audit departement van Proximus regelmatig audits uit over gans de Groep. De onafhankelijkheid van de Interne Audit is verzekerd door haar directe rapporteringslijn naar de Voorzitter van het Audit- en Toezichtscomité. Uitgevoerde auditopdrachten kunnen een specifiek financieel proces betreffen, maar zullen ook de effectiviteit en de efficiëntie van de operaties evalueren, alsook de naleving van de wetten en regels die van toepassing zijn.
- Het Audit- en Toezichtscomité kijkt de tussentijdse kwartaalrapportering en de specifieke boekhoudmethodes na. Zij analyseert de belangrijkste geschillen en risico's waarmee de Groep geconfronteerd wordt, zorgt voor de opvolging van aanbevelingen gedaan door de Interne Audit, en bespreekt regelmatig de naleving binnen de Groep van de Gedragscode en de Dealing Code.
- Met uitzondering van kleine buitenlandse entiteiten die wettelijk geen audit vereisen, zijn alle relevante entiteiten onderworpen aan auditprocedures. In het algemeen omvat deze audit een evaluatie van de interne controle en leidt ze tot een opinie over de statutaire jaarrekeningen en over de (halfjaarlijkse en jaarlijkse) cijfers die voor de consolidatie aan Proximus gerapporteerd worden. Indien de externe audit een zwakte aan het licht brengt of van mening is dat de interne controle kan worden verbeterd, dan worden aanbevelingen gemaakt aan het management. Deze aanbevelingen, het daaraan gerelateerde actieplan en de implementatiestatus worden minstens jaarlijks gerapporteerd aan het Audit- en Toezichtscomité.

11 Samenstelling en werking van de bestuursorganen en hun comités

11.1 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestaat uit niet meer dan veertien leden, waaronder de persoon die is benoemd tot Gedelegeerd Bestuurder. De Gedelegeerd Bestuurder is het enige uitvoerende lid van de Raad van Bestuur. Alle andere leden zijn niet- uitvoerende bestuurders en 50% van de leden zijn onafhankelijke bestuurders

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

De bestuurders worden benoemd door de Algemene Vergadering van aandeelhouders. De Raad van Bestuur beveelt uitsluitend kandidaten aan die zijn voorgedragen door het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Het Benoemings- en Bezoldigingscomité zal rekening houden met het principe van redelijke vertegenwoordiging van significante stabiele aandeelhouders en elke aandeelhouder die ten minste 25% van de aandelen bezit, heeft het recht om bestuurders voor te dragen voor benoeming pro rata zijn aandeelhouderschap. Op 24 mei 2024 heeft de Belgische Staat zijn aandelen in Proximus overgedragen aan de Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij (SFPIM). Op basis van deze regel heeft de SFPIM vandaag het recht om zeven bestuurders voor te dragen. Alle andere bestuurders moeten onafhankelijk zijn in de zin van artikel 7:87 van het Belgisch Wetboek van vennootschappen en verenigingen en van de Corporate Governance Code 2020 en de Raad moet te allen tijde ten minste drie onafhankelijke bestuurders hebben.

11.2 Samenstelling van de Raad van Bestuur

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

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

Naam	Gender*	Leeftijd	Functie	Van tot
Stefaan De Clerck	M	73	Voorzitter	2013 - 2025
Guillaume Boutin ¹	M	50	Gedelegeerd bestuurder	2019 - 2028
Karel De Gucht	M	71	Bestuurder	2015 - 2025
Béatrice de Mahieu	V	52	Bestuurder	2022 - 2026
Audrey Hanard	V	39	Bestuurder	2022 - 2026
Ibrahim Ouassari	M	46	Bestuurder	2021 - 2025
Claire Tillekaerts	V	68	Bestuurder	2022 - 2026

1. Bij besluit van de Algemene Vergadering van 17 april 2024 werd het mandaat van de heer Guillaume Boutin verlengd tot de Algemene Vergadering van 2028

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

Naam	Gender*	Leeftijd	Functie	Van tot
Caroline Basyn ¹	V	63	Onafhankelijk bestuurder	2024 - 2028
Cécile Coune	V	62	Onafhankelijk bestuurder	2023 - 2027
Martin De Prycker	M	70	Onafhankelijk bestuurder	2015 - 2027
Catherine Rutten	V	56	Onafhankelijk bestuurder	2019 - 2027
Joachim Sonne ²	M	50	Onafhankelijk bestuurder	2019 - 2028
Catherine Vandenborre	V	54	Onafhankelijk bestuurder	2014 - 2026
Luc Van den hove ²	M	65	Onafhankelijk bestuurder	2016 - 2028

(*) V/M: vrouwelijk/mannelijk

1. Bij besluit van de Algemene Vergadering van 17 april 2024 werd mevrouw Caroline Basyn benoemd tot de Algemene Vergadering van 2028
2. Bij besluit van de Algemene Vergadering van 17 april 2024 werden de mandaten van de heren Joachim Sonne en Luc Van den hove verlengd tot de Algemene Vergadering van 2028

11.2.1 Activiteitenverslag van de Raad van Bestuur en de Comités

In 2024 werden tien vergaderingen van de Raad van Bestuur gehouden, zes vergaderingen van het Audit- en Toezichtscomité, zes van het Benoemings- en Bezoldigingscomité, twee van het Transformatie- en Innovatiecomité en twee van het Internationaal Comité.

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

Naam	RvB (total 10)	ATC (totaal 6)	BBC (total 6)	TIC (totaal 2)	INT (total 2)
Stefaan De Clerck	10/10	6/6	6/6	2/2	2/2
Guillaume Boutin	10/10				
Caroline Basyn ⁽¹⁾	9/9				1/1
Cécile Coune	10/10		6/6	2/2	
Karel De Gucht	10/10	6/6			2/2
Béatrice de Mahieu	10/10			2/2	
Martin De Prycker	10/10		6/6	2/2	
Audrey Hanard	10/10			2/2	
Ibrahim Ouassari	10/10			2/2	
Catherine Rutten	9/10	6/6			
Joachim Sonne	10/10	6/6			2/2
Claire Tillekaerts	10/10		6/6		2/2
Catherine Vandenborre	9/10	6/6			
Luc Van den hove	9/10		4/6		2/2

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

(1) Benoemd op 17 april 2024

11.2.2 Werking van de Raad van Bestuur

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

11.2.3 Comités van de Raad van Bestuur

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

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

De leden van het Benoemings- en Bezoldigingscomité zijn de heren Stefaan De Clerck (Voorzitter), Martin De Prycker, Luc Van den hove, mevrouw Claire Tillekaerts en mevrouw Cécile Coune.

De leden van het Transformatie- en Innovatiecomité zijn de heren Stefaan De Clerck (Voorzitter), Martin De Prycker, Ibrahim Ouassari, mevrouw Cécile Coune, mevrouw Béatrice de Mahieu en mevrouw Audrey Hanard

De leden van het Internationaal Comité zijn de heren Stefaan De Clerck (Voorzitter), Karel De Gucht, Joachim Sonne, Luc Van den hove, mevrouw Claire Tillekaerts en mevrouw Caroline Basyn (vanaf 17 april 2024).

11.2.4 Transacties met verbonden partijen

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

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

11.2.5 Evaluatie van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur evalueert minstens om de drie jaar zijn prestaties en interactie met het uitvoerend management.

De Raad van Bestuur heeft eind 2024 een nieuwe evaluatie uitgevoerd na een eerdere evaluatie in 2021, samen met externe partner Guberna. De bestuursleden werden uitgenodigd om een uitgebreide vragenlijst te beantwoorden, gevolgd door een gesprek tussen Guberna en elk individueel bestuurslid. De bestuursleden werden gevraagd naar hun mening over corporate governance bij Proximus. De evaluatie was vooral gericht op de oprichting, reikwijdte, samenstelling en werking van de comités. Deze evaluatie zal in 2025 worden afgerond.

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

11.2.6 Leadership Squad

Gedelegeerd Bestuurder

In zijn vergadering van 27 november 2019 heeft de Raad van Bestuur de heer Guillaume Boutin aangesteld als nieuwe CEO. De CEO is belast met het dagelijks bestuur en rapporteert aan de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft bovendien ruime bevoegdheden gedelegeerd aan de CEO. Het contract van de heer Guillaume Boutin is een verlengbaar contract van zes jaar voor bepaalde tijd dat ingaat op 1 december 2019 en die op 26 juli 2024 werd verlengd voor een nieuwe termijn van zes jaar tot 30 juni 2030.

De Algemene Vergadering van 17 april 2024 heeft zijn mandaat als bestuurder verlengd tot de Algemene Vergadering die in 2028 zal worden gehouden. Op 7 februari 2025, vóór de afsluiting van dit beheersverslag, kondigde Proximus Group aan dat zijn CEO, Guillaume Boutin, het bedrijf midden mei 2025 zou verlaten.

Dit verslag behandelt de prestaties en verwezenlijkingen van het bedrijf onder leiding van Guillaume Boutin in de verslagperiode 2024

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

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

12 Vergoeding van de Raad van Bestuur en het uitvoerend comité

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

Onze onderneming besteedt bijzondere aandacht aan het verstrekken van relevante en transparante informatie over de algemene beginselen van haar verloningsbeleid en over het niveau van de verloning van de leden van de Raad van Bestuur en van het Leadership Squad. Een licht aangepaste versie van het verloningsbeleid van Proximus werd op 17 april 2024 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Proximus goedgekeurd en is beschikbaar op de corporate website van Proximus (Verloningsbeleid | Proximus Groep).

Een nieuwe versie van het Proximus Verloningsbeleid zal ter stemming worden voorgelegd aan de aandeelhouders op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Proximus op 14 april 2025.

Tenzij anders vermeld worden alle bedragen in dit bezoldigingsverslag voorgesteld als bruto bedragen. Voor werknemers is dit het brutoloon (exclusief sociale werkgeversbijdragen) en voor zelfstandigen is dit de bruto verloning (exclusief BTW), tenzij het bedrag van het voordeel in natura toepasselijk is.

12.1 Verloning van de leden van de Raad van Bestuur

12.1.1 Structuur van de verloning van de leden van de Raad van Bestuur

Het beginsel van continuïteit met het verleden is gehandhaafd. De door de Algemene Vergadering van 2004 vastgestelde bezoldiging is in 2024 van toepassing gebleven en voor de komende jaren wordt geen substantiële wijziging van het beleid verwacht.

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

Sinds 2024 wordt de CEO niet vergoed voor de uitoefening van zijn mandaat als lid van de Raad van Bestuur en van de Comités, noch voor enig ander mandaat binnen de Raden van Bestuur van de dochterondernemingen van de Groep.

De niet-uitvoerende Bestuurders worden als volgt bezoldigd:

- voor de Voorzitter van de Raad van Bestuur:
 - Een jaarlijkse vaste vergoeding van 50.000 EUR, die pro rata temporis van de duur van het mandaat toegekend wordt.
 - Een zitpenning van 10.000 EUR per bijgewoonde vergadering van de Raad van Bestuur.
 - Een zitpenning van 2.500 EUR per vergadering van een adviserend Comité van de Raad van Bestuur, bijgewoond als lid. Het bedrag van deze zitpenning wordt verdubbeld indien dit adviserend Comité wordt bijgewoond als Voorzitter.
 - Een vaste jaarlijkse vergoeding van 4.000 EUR voor communicatiekosten.
 - Het gebruik van een bedrijfswagen.
- voor de andere leden van de Raad van Bestuur:
 - Een jaarlijkse vaste vergoeding van 25.000 EUR, die pro rata temporis van de duur van het mandaat toegekend wordt.
 - Een zitpenning van 5.000 EUR per bijgewoonde vergadering van de Raad van Bestuur.
 - Een zitpenning van 2.500 EUR per vergadering van een adviserend Comité van de Raad van Bestuur, bijgewoond als lid. Het bedrag van deze zitpenning wordt verdubbeld indien dit adviserend Comité wordt bijgewoond als Voorzitter.
 - Een vaste jaarlijkse vergoeding van 2.000 EUR voor communicatiekosten.

Als volgt samengevat:

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

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

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

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

De Voorzitter van de Raad van Bestuur zit ook het Paritair Comité, het Pensioenfonds en Proximus ART voor. Hij is lid van de Raad van Bestuur van ConnectImmo, ons immo-filiaal. Hij ontvangt geen vergoeding voor deze mandaten.

12.1.2 Verloning toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur in 2024

Het totale bedrag van de verloningen toegekend in 2024 aan alle leden van de Raad van Bestuur, Voorzitter inbegrepen, beloopt 1.296.068 EUR bruto.

Raad van Bestuur



Audit & Compliance Comité



Benoemings- en Remuneratiecomité



Comité Transformatie & Innovatie



International Comité



Gezien de sterke ontwikkeling van de internationale pijler van Proximus heeft de Raad van Bestuur op zijn vergadering van 19 december 2023 besloten om vanaf 2024 een Internationaal Comité op te richten met als doel het toezicht van de Raad van Bestuur op alle internationale activiteiten van de Groep te verzekeren.

Het overzicht van de individuele bruto bedragen die in 2024 aan de Bestuurders werden uitbetaald, op basis van hun activiteiten en hun deelname aan de vergaderingen van de Raad en de Comités, wordt weergegeven in de onderstaande tabel.

Verloning toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur in 2024

Leden van de Raad van Bestuur	Jaarlijkse vaste vergoeding	Zitpenningen ¹	Vergoeding ²	TOTAAL 2024
Caroline Basy ³	17.691 €	47.500 €	1.415 €	66.607 €
Cécile Coune	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Stefaan De Clerck	50.000 €	165.000 €	7.461 €	222.461 €
Guillaume Boutin				
Karel De Gucht	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Béatrice de Mahieu	25.000 €	55.000 €	2.000 €	82.000 €
Martin De Prycker	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Audrey Hanard	25.000 €	55.000 €	2.000 €	82.000 €
Ibrahim Ouassari	25.000 €	55.000 €	2.000 €	82.000 €
Catherine Rutten	25.000 €	60.000 €	2.000 €	87.000 €
Joachim Sonne ⁴	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Claire Tillekaerts	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €

Catherine Vandendorre	25.000 €	75.000 €	2.000 €	102.000 €
Luc Van den hove ⁴	25.000 €	60.000 €	2.000 €	87.000 €
TOTAAL	342.691 €	922.500 €	30.877 €	1.296.068 €

¹ Buitengewone vergaderingen van de Raad van Bestuur van 20 juni, 31 juli en 21 november 2024. Nieuw Comité (Internationaal Comité) vanaf 2024.

² Vaste jaarlijkse vergoeding voor communicatiekosten. Voor de Voorzitter bevat dit bedrag eveneens het voordeel van alle aard met betrekking tot het gebruik van een bedrijfswagen, die opliep tot 3.461 € in 2024.

³ Benoeming op 17 april 2024

⁴ Verlenging van mandaat op 17 april 2024

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

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

	Totaal 2020	Totaal 2021	Totaal 2022	Totaal 2023	TOTAAL 2024
	1.231.116 €	1.192.366 €	987.723 €	1.491.432 €	1.296.068 €
<i>variatie van jaar tot jaar</i>		-3,1%	-17,2%	+51,0%	-13,1%

12.2 Globaal verloningsbeleid – algemene visie

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

Om onze transformatie, ambities en doelstellingen te bereiken en zo de duurzaamheid van onze Groep op lange termijn te verzekeren, hebben we gekwalificeerde, getalenteerde en zeer betrokken medewerkers en managers nodig, die nauw samenwerken, veerkracht opbouwen en onze cultuur en waarden aanmoedigen. Wij beschouwen het bevorderen van onze Think possible-cultuur inderdaad als de sleutel tot het realiseren van onze strategie. Think possible is in de eerste plaats een mentaliteit waardoor we overal opportuniteiten zien. Het is ook een reeks principes en gedragingen die ons leiden bij het vinden van de beste oplossingen voor onze klanten.

Daarom is het cruciaal om over een competitief en marktaantrekkelijk globaal verloningsprogramma (Global Rewards Program) te beschikken, zowel voor de leden van het Leadership Squad als voor de overige leden van het topmanagement en voor alle personeelsleden van de onderneming.

Het concurrentievermogen van ons Global Rewards Program wordt regelmatig beoordeeld door gebruik te maken van de diensten van een adviesbureau op het gebied van menselijk kapitaal en personeelsbeloningen.

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

Gezien de geschiedenis van onze onderneming als publiekrechtelijk bedrijf zijn er in vergelijking met de privésector verschillen in dynamiek en structuur. Deze verschillen hebben een aanzienlijke invloed op de evolutie van het verloningsbeleid. Ons departement Human Resources heeft creatieve en flexibele programma's ontwikkeld om tegemoet te komen aan onze verplichtingen in verband met de statutaire tewerkstellingsstatus van een deel van het personeel. Tevens werden nieuwe elementen ingevoerd om het beleid voor statutaire en contractuele werknemers op elkaar af te stemmen.

De hoofddoelstellingen van ons Global Rewards Programma zijn als volgt:

- Prestaties aanmoedigen die op lange termijn winstgevende groei genereren en waarde creëren voor onze Groep als referentieoperator ;
- “Empowerment” stimuleren om te voldoen aan ons engagement om bij te dragen tot de creatie van een inclusief, veilig, duurzaam en welvarend digitaal België;
- Een eerlijke en billijke verloning bieden voor (zowel statutaire als contractuele) werknemers, en competitief op de markt;
- Herkennen en valoriseren van sterke prestaties in lijn met onze bedrijfswaarden en -cultuur;
- De verloning linken aan zowel individuele prestaties als het globale succes van onze onderneming, om de business strategie te versterken;
- Onze onderneming in staat stellen op alle niveaus talenten op de markt aan te trekken en te behouden, hen intuïtieve en zinvolle ervaringen te laten beleven, een werkplek te creëren waar deze talenten de beste versie van zichzelf kunnen zijn en hen klaar te stomen om de uitdagingen van onze onderneming van vandaag en morgen aan te gaan;
- De behoeften en de verantwoordelijkheden van de werknemers en hun gezinnen combineren met die van de onderneming en de maatschappij als geheel.

Onze onderneming handhaaft – en moderniseert – ook krachtige instrumenten uit de overheidssector, zoals voordelen voor een beter evenwicht tussen werk en privéleven (bv. hospitalisatie en thuiswerkfaciliteiten), sociale ondersteuning en welzijnsinitiatieven die aan alle werknemers worden aangeboden, inclusief de leden van het Leadership Squad.

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

12.3 Verloning van de leden van het Leadership Squad

12.3.1 Besluitvormingsproces

Het verloningsprogramma van het Leadership Squad en de individuele loonpakketten worden vastgesteld door de Raad van Bestuur op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Deze individuele loonpakketten worden bepaald in functie van de individuele verantwoordelijkheden, de volgehouden prestaties, de kritische vaardigheden en de marktpraktijken. De Raad van Bestuur zorgt er altijd voor dat het verloningsbeleid voor de Leadership Squad in overeenstemming is met het algemene verloningskader van ons bedrijf.

Concurrentievermogen van de verloning van het Leadership Squad

Het verloningsbeleid en de verloningspraktijken die van toepassing zijn op de Leadership Squad hebben tot doel om getalenteerde leidinggevenden aan te trekken en te behouden, hen op een marktcompetitieve en aantrekkelijke manier te belonen, duurzame waardecreatie te bevorderen, waarbij de belangen van het management met deze van de aandeelhouders op mekaar afgestemd worden, met inachtneming van de in België geldende governance regels. Hoewel de Belgische Corporate Governance Code 2020 de Raad van Bestuur aanbeveelt een minimumdrempel van aandelen van de onderneming te bepalen die de leden van het Leadership Squad moeten aanhouden, heeft onze onderneming in het verleden besloten deze bepaling niet na te leven, gezien haar specifieke aandeelhoudersstructuur, met de Belgische Staat als meerderheidsaandeelhouder. Met het oog op de toenemende internationalisering van onze Groep overweegt onze onderneming echter om in de toekomst op aandelen gebaseerde verloning in te voeren, en deed het uitzonderlijk in 2024 voor de CEO, wat ook een betere naleving van de Belgische Corporate Governance Code mogelijk zou maken.

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

Net zoals de rest van het topmanagement van onze onderneming, kunnen de leden van het Leadership Squad rekenen op specifieke verloningsprogramma's die focussen op de principes van onze strategie om goede prestaties van individuen en van de onderneming consequent te belonen. Een belangrijk deel van hun totale verloning is variabel, gebaseerd op veeleisende kwantitatieve en kwalitatieve prestatiecriteria, aangedreven door onze bedrijfsobjectieven qua prestatie en groei en door het engagement van onze onderneming om bij te dragen tot een inclusief, veilig, duurzaam en welvarend digitaal België. Op deze manier wil onze onderneming haar topmanagement aanmoedigen om op lange termijn een duurzame, winstgevende groei te leveren, in lijn met onze Groepsstrategie en de verwachtingen van onze aandeelhouders.

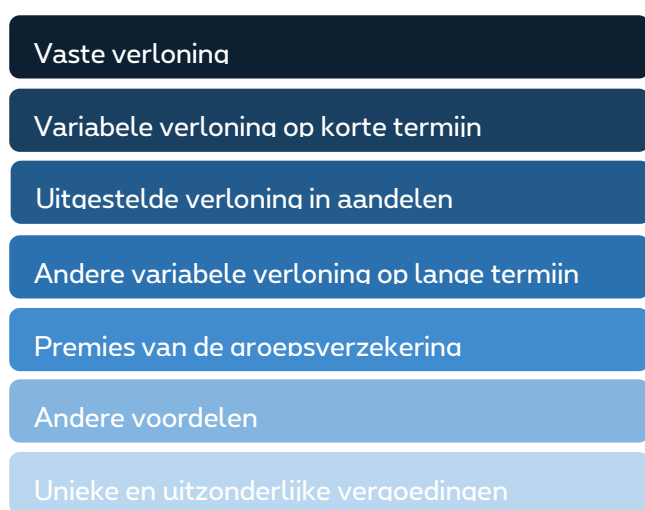
De marktpositionering van deze verloningspakketten wordt regelmatig nagekeken door de verloning van de leden van het Leadership Squad te vergelijken met deze van de bedrijven van de BEL 20 (exclusief financiële sector) en van andere bedrijven uit de Europese telecommunicatie- en ICT-sector. Het doel van deze analyse – uitgevoerd door gespecialiseerde en onafhankelijke externe consultants – bestaat erin dat de globale verloning voor ieder lid van het Leadership Squad billijk, de complexiteit die inherent is aan zijn/haar rol weerspiegelt, eerlijk en conform de marktpraktijken blijft en in overeenstemming is met de evolutie van zijn/haar verantwoordelijkheden en de marktsituatie van de Proximus Groep qua grootte, omvang van de activiteiten en financiële resultaten. Als bedrijf hebben we de ambitie om ons te positioneren op de marktmediaan, die onze referentie is.

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

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

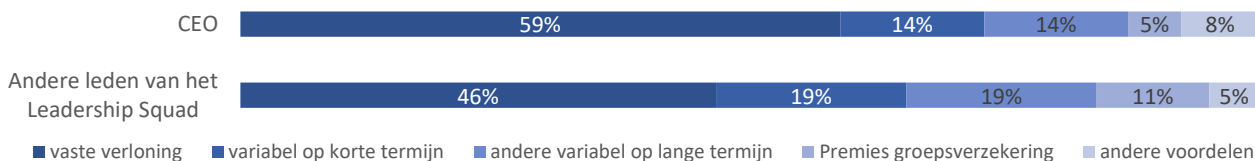
12.3.2 Structuur van de verloning van het Leadership Squad

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



Het huidige beleid inzake variabele verloning is afgestemd op alle leden van het Leadership Squad, met inbegrip van de CEO. Het voorziet in een percentage van de vaste verloning van 40% voor de variabele verloning zowel op korte als op lange termijn. Dit betekent dat de helft van de variabele beloning van de CEO op lange termijn is, uitgesteld over een periode van 3 jaar. Op deze manier voldoet ons bedrijf volledig aan artikel 7.91 van de Belgische Corporate Governance Code 2020, dat bepaalt dat minstens 50% van de variabele verloning uitgesteld moet worden. Voor de CEO zijn de percentages van de variabele verloning enkel van toepassing op de jaarlijkse vaste verloning die voor zijn verantwoordelijkheden binnen Proximus wordt waargenomen.

Relatief belang van de verschillende componenten van de on-target verloning vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid (eind 2024)



De CEO heeft van de Raad van Bestuur van Proximus de mogelijkheid gekregen om op 31 juli 2024 tot 75.000 Proximus-aandelen te ontvangen, een eenmalige bijzondere succesvergoeding die bedoeld is om de verschillende mijlpalen te belonen die gerealiseerd werden in de ontwikkeling, voorbereiding en uitvoering van de internationale strategie van de Proximus Group.

De CEO heeft het totale aantal aandelen aanvaard en dus de verschuldigde bedrijfsvoorheffing betaald. Deze aandelen zijn onderworpen aan een blokkeringsperiode van drie jaar. Gezien de unieke en uitzonderlijke aard van deze opportuniteit, is ze niet opgenomen in de grafiek met betrekking tot de on target verloning.

De overige leden van het Leadership Squad ontvangen geen enkele verloning in de vorm van Proximus-aandelen of Proximus-aandelenopties. Maar met het oog op de toenemende internationalisering van onze Groep, overweegt onze onderneming om in de toekomst op aandelen gebaseerde verloning in te voeren, wat ook een betere naleving van de Belgische Corporate Governance Code mogelijk zou maken.

12.3.2.1

Vaste verloning

De vaste verloning omvat het vast loon dat wordt verdiend in de functie van CEO of lid van het Leadership Squad voor het gerapporteerde jaar in dergelijke respectieve rollen. Deze wordt bepaald door de aard en de specifieke kenmerken van de functie en door het niveau van de individuele vaardigheden en ervaring, rekening houdend met de marktpraktijken. Deze verloning wordt onafhankelijk van enig resultaat toegekend en is contractueel onderworpen aan de index van de consumptieprijzen³.

De vaste verloning van de CEO wordt door de Raad van Bestuur aan het begin van zijn zesjarig mandaat bepaald voor de duur van zijn mandaat. Om de strategische continuïteit te verzekeren, werd er in 2024 een addendum aan de huidige managementovereenkomst van de CEO ondertekend als gevolg van de beslissing van de Raad van Bestuur om het mandaat van de CEO al te verlengen voor een nieuwe termijn van zes jaar vanaf juli 2024, eindigend op 30 juni 2030. Zoals aangekondigd begin februari 2025, heeft Guillaume Boutin beslist om de Proximus Groep te verlaten tegen midden mei 2025.

De verlenging ging gepaard met enkele wijzigingen aan het bezoldigingspakket van de CEO. Zijn bestaande basisbezoldigingspakket blijft ongewijzigd. De aanvullende vergoeding die Guillaume Boutin ontvangt voor zijn internationale verantwoordelijkheden is echter aangepast aan de evoluerende internationale activiteiten van de Groep en de bredere reikwijdte van zijn functie als CEO van Proximus Global, die de verantwoordelijkheden over BICS, Telesign en Route Mobile omvat.

Deze bijkomende vergoeding werd vastgelegd op EUR 400.000 bruto per jaar vanaf 2024, is contractueel onderworpen aan de index van de consumptieprijzen en vervangt de vergoedingen die Telesign US tot eind 2023 aan Guillaume Boutin betaalde voor zijn mandaat als voorzitter van de raad van bestuur van Telesign US. Deze wijziging voorziet ook in een mogelijke variabele vergoeding indien een dergelijke variabele vergoeding zou worden ingevoerd voor het managementteam van Proximus Global.

³ overeenkomstig de regels voorgeschreven door de wet van 01 maart 1977 houdende inrichting van een stelsel waarbij sommige uitgaven in de overheidssector aan het indexcijfer van de consumptieprijzen van het Rijk worden gekoppeld, zoals gewijzigd door het Koninklijke Besluit nr. 178 van 30 december 1982.

De vaste verloning van de overige leden van het Leadership Squad wordt regelmatig door het Benoemings- en Bezoldigingscomité herzien op basis van een grondige evaluatie van de voortdurende prestaties en het potentieel van elk lid, aangegeven door de CEO, alsook op basis van externe benchmark gegevens.

De evolutie van de vaste verloning hangt dus af van het competentieniveau van het lid van het Leadership Squad, van zijn/haar voortdurend prestatieniveau, de evolutie van zijn/haar verantwoordelijkheden, evenals van de marktevolutie. Eventuele aanpassingen worden steeds ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

Basisloon over 5 jaar in kEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid

Wat de CEO betreft, is de stijging van 2023 naar 2024 te wijten aan de bijkomende jaarlijkse bruto vergoeding die hem wordt toegekend in het kader van het addendum aan zijn huidige managementovereenkomst (zie meer info in de tweede alinea hierboven) voor zijn mandaat als CEO van Proximus Global van 400.000 EUR vanaf 2024, overeenkomstig de beslissing van de Raad van Bestuur. De evolutie is ook te wijten aan de twee indexen die moesten worden toegepast in 2023 en één index in 2024. Proximus volgt immers het indexeringsstelsel van de openbare sector. In de praktijk betekent dit dat zodra de spilindex wordt overschreden, worden de salarissen twee maanden daarna automatisch met 2% verhoogd.

Wat de andere leden van het Leadership Squad betreft, is de stijging van 2023 naar 2024 ook voornamelijk het gevolg van de twee indexen van 2023 en één index in 2024.

In 2022 en 2023 heeft TeleSign US een vergoeding van 75.000 USD betaald aan Guillaume Boutin voor zijn mandaat als Voorzitter van de Raad van Bestuur van TeleSign US, zoals het gebruikelijk is in de Verenigde Staten. Deze vergoedingen werden niet opgenomen in de vaste verloning die werd gerapporteerd in de remuneratieverslagen van 2022 en 2023, die gericht is op de verloningselementen in verband met Proximus N.V. Deze vergoedingen worden vanaf 2024 niet meer toegekend aan Guillaume Boutin gezien zijn bijkomende jaarlijkse bruto vergoeding als CEO van Proximus Global.



12.3.2.2

Variabele verloning op korte termijn

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

De leden van het Leadership Squad, CEO inbegrepen, ontvangen een variabele verloning op korte termijn, uitgedrukt als een vooropgesteld percentage van de jaarlijkse vaste verloning. Dit percentage is hetzelfde voor alle leden van het Leadership Squad, CEO inbegrepen, en bedraagt 40% van de vaste verloning. Voor de CEO is dit percentage enkel van toepassing op de jaarlijkse vaste vergoeding voor zijn verantwoordelijkheden bij Proximus NV.

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

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

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

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

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

De bedragen van de variabele verloning op korte termijn vermeld in dit verslag zijn de bedragen die in de loop van 2024 aan de leden van het Leadership Squad werden uitbetaald en zijn dus gerelateerd aan de resultaten van de KPI's van de Groep voor het prestatiejaar 2023.

Onze driejarige strategische cyclus "Bold 2025" bestaat uit een reeks van 6 strategische pijlers, goedgekeurd door de Raad van Bestuur en van toepassing op het prestatiejaar 2023:



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

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

De hoge ESG-ambities ((Milieu, Maatschappij en Bestuur) van onze Groep komen meer en meer tot uiting in onze STI KPI's. De gekozen KPI's laten zien dat onze onderneming wil bijdragen aan een meer groene, circulaire en veilige maatschappij. De afgelopen jaren is het gewicht van de ESG- en bedrijfscultuur gerelateerde KPI's in het globale STI-kader verhoogd, tot 25% voor het prestatiejaar 2023, om de prominentere rol die wij in de maatschappij willen spelen te weerspiegelen.

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

Strategische Pijler 2023	KPI type	STI KPI 2023	Gewicht	KPI Definitie
Winstgevend groeien 	Financieel	Inkomsten op thuismarkt	5%	Omzet bekomen uit activiteiten op onze thuismarkt.
	Financieel	EBITDA op thuismarkt	10%	Onderliggende EBITDA gegenereerd door de activiteiten op onze thuismarkt.
	Niet-Financieel	Broadband & Postpaid Bruto aangroei en verlies	5%	Bruto aangroei en verlies van volumes van broadband en mobile postpaid equilines (alle segmenten).
	Financieel	Indirecte operationele kosten	5%	Indirecte operationele kosten, gedefinieerd als de totale operationele kosten op de thuismarkt minus de directe kosten.
Klanten verbluffen 	Niet-Financieel	NPS	7,5%	Net Promoter Score, berekend als het gewogen gemiddelde van de NPS-resultaten per klantsegment.
	Niet-Financieel	CES Glasvezel	2,5%	Klanteninspanningsscore (CES) Glasvezel, een maat voor de eenvoud van het proces om nieuwe glasvezelklant te worden of om van koper naar glasvezel over te schakelen.
	Niet-Financieel	Proximus Apps Gebruikers	5%	Maandelijks aantal unieke actieve gebruikers van de MyProximus en Proximus+ Apps.
Groene en Digitale Maatschappij 	Niet-Financieel	Groen	8%	Deze KPI bestaat uit 2 sub-KPI's: 1. CO2-emissies (5%) : directe, stroomopwaartse en stroomafwaartse CO2-emissies gerelateerd aan de bedrijfsactiviteiten van Proximus. 2. Ingezamelde toestellen (3%) : aantal mobiele en vaste apparaten ingezameld voor renovatie of recycling.
	Niet-Financieel	Digitale Maatschappij	7%	Deze KPI bestaat uit 2 sub-KPI's: 1. Weerbaarheid tegen Cyberaanvallen (5%) : een maatstaf voor de weerbaarheid van ons bedrijf tegen cyberveiligheidsbedreigingen/-aanvallen. 2. Digitale inclusie (2%) : aantal deelnemers aan een van de digitale inclusieprojecten van of in samenwerking met partners die wij ondersteunen.

Gigabit-Netwerk 	Niet-Financieel	Glasvezel-uitrol	10%	Uitrol van ons glasvezelnetwerk: Bijkomend aantal Glasvezel "Homes Passed" gerealiseerd door Proximus en haar Joint Venture partners in nieuwe verkavelingen, bestaande wijken en bedrijfszones.
	Niet-Financieel	Vullingsgraad glasvezel-netwerk	10%	Een maat voor de hoeveelheid aan verkoopbare Glasvezel "Homes Passed" die effectief geactiveerd zijn.
	Niet-Financieel	5G Dekking Binnenshuis	5%	Dekking van de bevolking binnenshuis door het mobiele Proximus 5G-netwerk.
Technologische Instrumenten 	Niet-Financieel	Digitale ecosystemen	8%	Deze KPI bestaat uit 2 sub-KPI's: 1. Digitale verkopen (4%) : Aandeel van Vast Internet en Mobile Postpaid verkoopsvolumes in de residentiële en kleine bedrijvenmarkt die volledig via digitale kanalen gerealiseerd werden. 2. Digitale Klantendienst (4%) : percentage succesvolle self-service interacties vs. het totale aantal interacties op het gebied van facturering, administratieve ondersteuning en technische ondersteuning.
	Niet-Financieel	Grote Incidenten	2%	Aantal grote IT/Telco incidenten in de Proximus netwerken.
Organisatie en cultuur 	Niet-Financieel	Medewerkers	10%	Betrokkenheid, wendbaarheid, machtiging en verantwoordelijkheid en strategische afstemming van onze werknemers ten opzichte van onze onderneming.
		Totaal	100%	

Meetmethode: we all go the extra smile!

Voor elke prestatie-indicator werd een eindejaarsdoelstelling bepaald, evenals een uitbetalingsinterval met een minimumdrempel (Min) en een maximumdrempel (Max). De doelstellingen en drempels werden zo gedefinieerd dat ze de teams stimuleren om een extra inspanning te leveren – "to go the extra (s)mile – terwijl ze toch realistisch en haalbaar blijven. Voor een KPI die zijn doelstelling op het einde van het jaar haalt, bedraagt de uitbetaling van de variabele verloning op korte termijn ("Multiplier") 100% van zijn target. In geval het eindejaarsresultaat beter is dan de eindejaarsdoelstelling, groeit de multiplier lineair tot een maximum van 200% waarboven hij wordt afgetopt, terwijl hij lineair afneemt tot 0% in geval het eindejaarsresultaat onder eindejaarsdoelstelling blijft.

De EBITDA en de onrechtstreekse OPEX worden gebaseerd op geauditeerde financiële cijfers, welke worden aangepast om te komen tot 'onderliggende' financiële cijfers na uitsluiting van uitzonderlijke onvoorziene gebeurtenissen. Ook CO₂-resultaten worden aan een externe audit onderworpen. De niet-financiële worden gemeten door interne experts en externe bureaus, gespecialiseerd in markt- en klantenonderzoek.

De resultaten van deze KPI's worden regelmatig opgevolgd door het Leadership Squad en worden in het Remuneratiecomité en in de Raad van Bestuur besproken.

C. Individuele prestaties

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

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

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

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

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

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

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

D. Toewijzing van de variabele verloning op korte termijn

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

Prestatiejaar 2023	Objectieven van de variabele verloning op korte termijn		gewicht
CEO en andere leden van het Leadership Squad	Groep KPI's	Winstgevend groeien	15%
		Klanten verbluffen	9%
		Groene en Digitale Maatschappij	9%
		Gigabit-Netwerk	15%
		Technologische instrumenten	6%
		Organisatie & cultuur	6%
	Persoonlijke objectieven	40%	
	Totale target		100%

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

De Raad van Bestuur zal er steeds op toezien dat het totale bedrag dat voor de individuele prestaties wordt toegekend, in overeenstemming is met de prestaties van de onderneming.

Niettemin is er geen algemeen plafond dat direct gekoppeld is aan de KPI-resultaten van de Groep voor de totale individuele variabele beloning op korte termijn die aan de leden van het Leadership Squad, met uitzondering van de CEO, wordt toegekend. Toekenningen worden individueel gedaan op basis van werkelijke prestaties ten opzichte van individuele doelstellingen, in lijn met de marktpraktijk voor dit verantwoordelijkheidsniveau.

Eén van de principes van het verloningsbeleid van onze onderneming is de mate van vrijheid waarbij de leden van het topmanagement, de CEO en de overige leden van het Leadership Squad inbegrepen, de betalingswijze van hun variabele verloning kunnen kiezen. Ze hebben dus de mogelijkheid om een deel van hun variabele verloning op korte termijn te beleggen in een bonus pensioenplan, d.w.z. een aanvullend bijkomend pensioenplan, en om een deel van hun variabele verloning op korte termijn te ontvangen in contante bonussen, in niet-recurrent voordeel of in (niet-Proximus) warrants of (niet-Proximus) fondsopties, steeds binnen de grenzen van de relevante regelgeving.

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

In 2024 werd een variabele verloning op korte termijn toegekend aan de CEO voor een totaalbedrag van bruto 329.604 EUR. De stijging in 2024 is voornamelijk het gevolg van de variatie in het resultaat van de KPI's van de Groep, maar is ook het gevolg van de 2 indexeringen die in 2023 op de vaste verloning zijn toegepast. Het bedrag gerapporteerd voor 2020 omvatte het bedrag betaald aan de huidige CEO, de heer Boutin (18.833 EUR bruto), maar ook het bedrag (440.000 EUR bruto) uitbetaald aan de voormalige CEO, mevrouw Leroy, voor haar prestatiejaren 2017 tot 2019.

De totale variabele verloning op korte termijn die in 2024 effectief wordt toegekend aan de andere leden van het Leadership Squad (prestatiejaar van 2023) bedraagt bruto 2.001.657 EUR. Wat de CEO betreft, is de stijging in 2024 voornamelijk te wijten aan de variatie in het resultaat van de KPI's van de Groep en is ook het gevolg van de 2 indexeringen die in 2023 werden toegepast op de vaste verloning, maar ook aan de wijzigingen in de samenstelling van het Leadership Squad in 2023 en aan het feit dat er niet langer een algemeen plafond is dat rechtstreeks gekoppeld is aan de KPI-resultaten van de Groep voor de totale individuele variabele verloning op korte termijn (zoals hierboven uitgelegd). De andere variaties van jaar tot jaar zijn voornamelijk te wijten aan dezelfde redenen.



12.3.2.3

Uitgestelde verloning in aandelen

Zoals eerder vermeld in dit document, heeft de Raad van Bestuur in juli 2024 beslist om een eenmalige bijzondere succesvergoeding van 75.000 aandelen (onderworpen aan de Belgische bedrijfsvoorheffing) toe te kennen aan de CEO als beloning voor de verschillende mijlpalen die gerealiseerd werden in de ontwikkeling, voorbereiding en uitvoering van de internationale strategie van de Proximus Groep. Een dergelijke vergoeding in aandelen voor topmanagers wordt aanbevolen door de Belgische Corporate Governance Code 2020 en is een standaardpraktijk in de internationale zakenwereld. Het was ook een duidelijke vraag van de aandeelhouders op de laatste Algemene Aandeelhoudersvergadering. Het toont duidelijk het engagement en de inzet van Guillaume Boutin om verdere groei te stimuleren en de ontwikkelde strategie concreet uit te voeren. Het bewijst het gedeelde geloof van de Raad van Bestuur en de CEO in de toekomst van het bedrijf en haar duurzame capaciteit om toekomstige waarde te creëren.

Deze 75.000 aandelen - met stem- en dividendrechten - werden toegekend tegen de slotkoers van 31 juli 2024 en zijn onderworpen aan een blokkeringsperiode van drie jaar.

De CEO heeft de 75.000 aandelen geaccepteerd. Het bedrag vermeld in dit Remuneratieverslag, namelijk EUR 431.250 € bruto, is het bedrag van het voordeel in natura waarover de CEO de verschuldigde bedrijfsvoorheffing volgens de Belgische wetgeving heeft betaald.

De uitgestelde aard van deze uitzonderlijke beloning – via de wachtperiode van 3 jaar, die eindigt op 31 juli 2027 – motiveert de CEO om waarde creatie op lange termijn te stimuleren door zijn belangen af te stemmen op de strategische doelstellingen van het bedrijf op lange termijn.

De andere leden van het Leadership Squad hebben geen Proximus-aandelen ontvangen in 2024, noch in de afgelopen 5 jaar.

De CEO en de andere leden van het Leadership Squad hebben ook geen aandelenopties van Proximus ontvangen in de afgelopen 5 jaar. Maar ons bedrijf zal tijdens de Algemene Vergadering van april 2025 vragen om vanaf 2025 een op aandelen gebaseerde vergoeding in te voeren, wat ook een betere naleving van de Belgische Corporate Governance Code mogelijk zou maken. Deze op aandelen gebaseerde compensatie zou voor 50% meetellen voor de variabele remuneratie op lange termijn (zie hieronder), terwijl het Performance Value Plan op lange termijn zou blijven meetellen voor de andere 50% van de variabele remuneratie op lange termijn.

Kenmerken van de eenmalige uitgestelde verloning in aandelen die in 2024 aan de CEO wordt toegekend

Begunstigde	Voornaamste bepalingen en voorwaarden van het aandelenplan					Informatie met betrekking tot het boekjaar waarover verslag wordt uitgebracht					
						Openingsaldo		Gedurende het jaar		Eindsaldo	
	Tranche	Prestatie periode	Datum van toekennings	Datum van verwerving	Einde van de retentie periode	Aandelen in bezit begin van het jaar	Toegekende aandelen	Verworven aandelen	Aandelen waarvoor prestatievoorzwaarden gelden	Toegekende aandelen die aan het einde van het jaar nog niet verworven zijn	Aandelen waarvoor een retentieperiode geldt
CEO	2024	2024-2027	31/07/2024	01/08/2027	31/07/2024	0 aandelen	75.000 aandelen	0 aandelen	0 aandelen	75.000 aandelen	0 aandelen

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

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

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

B. Toewijzing van de variabele verloning op lange termijn

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

Dit betekent dat de helft van de variabele beloning van de CEO op lange termijn is, uitgesteld over een periode van 3 jaar. Op deze manier voldoet ons bedrijf volledig aan artikel 7.91 van de Belgische Corporate Governance Code 2020, waarin staat dat minstens 50% van de variabele beloning uitgesteld moet worden.

De variabele verloning op lange termijn wordt door de Raad van Bestuur toegekend aan de leden van het Leadership Squad, op basis van aanbevelingen die door het Benoemings- en Bezoldigingscomité uitgebracht werden. Het huidige stimuleringsplan op lange termijn bestaat uit een Prestatiewaardeplan op lange termijn, dat door onze onderneming in 2013 werd goedgekeurd en herzien werd in 2019 en in 2022.

C. Prestatiewaardeplan op lange termijn

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

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

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

D. Prestatiewaardeplan op lange termijn - Key Performance Indicators

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

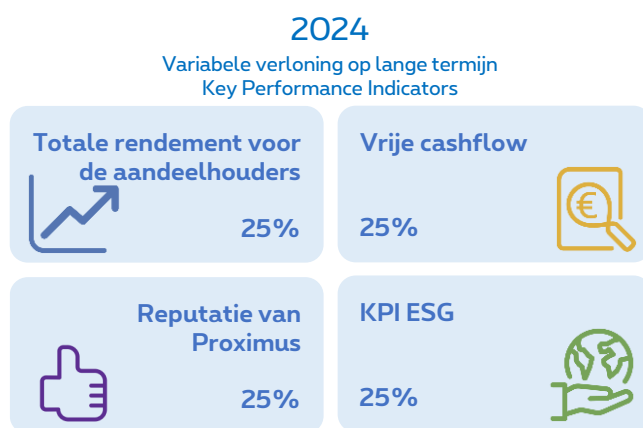
We houden de toekomst in gedachten

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





Als de invoering van op aandelen gebaseerde compensatie vanaf 2025 tijdens de Algemene Vergadering van april 2025 door de aandeelhouders wordt goedgekeurd, dan zou deze op aandelen gebaseerde compensatie voor 50% meetellen voor de variabele beloning op lange termijn, terwijl het Performance Value Plan op lange termijn blijft meetellen voor de andere 50% van de variabele beloning op lange termijn. In ons voortdurend streven naar duurzaamheidsprestaties en verantwoorde bedrijfspraktijken zouden we dan de Key Performance Indicators van ons Performance Value Plan bijwerken door slechts twee soorten KPI's aan te houden: reputatie en ESG-portfolio. Door ons op slechts twee KPI's te concentreren, kunnen we zorgen voor een scherpere focus en zullen we het gedrag en de resultaten stimuleren op de gebieden die het meest kritisch zijn voor ons succes op lange termijn en onze positieve maatschappelijke impact.

In 2024 werden 4 KPI's gedefinieerd om het gevoel van een duurzame langetermijnvisie bij het senior management van de Proximus Group te versterken en om Proximus te ondersteunen bij het realiseren van een duurzame Free Cash Flow en het verbeteren van onze merkperceptie en reputatie:

- 2 financiële KPI's: het totale rendement voor de aandeelhouders van Proximus en de vrije cashflow van de Groep
- 2 niet-financiële KPI's: de reputatie van Proximus en een ESG (Environmental, Social and Governance) KPI



De KPIs hebben een verschillend gewicht gekregen in het algemene kader van het Prestatiewaardeplan op lange termijn, in overeenstemming met hun relatief belang in termen van duurzaamheid op lange termijn van de Groep. Het gewicht van elke KPI werd herzien met de invoering van de ESG-KPI als 4e KPI. Een gedetailleerde definitie van elk van de KPI en hun gewichtsfactoren is te vinden in de volgende tabel.

LTI KPI	Gewicht	KPI Definitie en meting
<p>Totale rendement voor de aandeelhouders</p> 	25%	<p>Dit criterium weerspiegelt het concurrentievermogen op lange termijn van Proximus op de Europese telecommarkt door zijn positie te meten ten opzichte van een representatieve korf van vergelijkbare Europese bedrijven met betrekking tot hun aandeelhoudersrendement.</p> <p>Het totale rendement voor de aandeelhouders wordt gedefinieerd als de combinatie van de meerwaarde van de aandelenkoers en de uitgekeerde dividenden om het totale rendement voor de aandeelhouders weer te geven.</p> <p>De huidige korf van Europese bedrijven is de volgende: Deutsche Telekom, Orange, KPN, BT, Swisscom, Telefonica, Telecom Italia, Telenor, TeliaSonera en OTE.</p> <p>Deze KPI wordt jaarlijks gemeten, per kalenderjaar, en het jaarlijks resultaat wordt uitgedrukt in een percentage tussen 0 en 175, afhankelijk van de rangschikking van Proximus binnen de representatieve korf.</p>
<p>Vrije cashflow van de Groep</p> 	25%	<p>De KPI vrije cashflow van de Groep zal de gezonde financiële evolutie over de jaren heen meten. De doelstellingen van de vrije cashflow van de Groep worden door de Raad van Bestuur vastgesteld in overeenstemming met het driejarenplan. Deze KPI wordt jaarlijks gemeten ten opzichte van de gestelde doelstellingen en het jaarresultaat wordt uitgedrukt in een percentage tussen 0 en 175.</p>
<p>Reputatie van Proximus</p> 	25%	<p>De Reputatie-index is een holistische, meetbare en actiegerichte KPI die het mogelijk maakt het concept van reputatie volledig te integreren in de langetermijnstrategie. Deze KPI meet de perceptie over “het bedrijf achter het merk” bij een representatief staal van het grote publiek, (mede)verantwoordelijk voor telecombepalingen in hun huishouden. Een extern bedrijf rapporteert de jaarlijkse resultaten die worden uitgedrukt als een percentage tussen 0 en 175.</p>
<p>ESG KPI</p> 	25%	<p>Deze ESG KPI weerspiegelt de hoge ambities van Proximus om te evolueren naar een meer duurzame maatschappij. De KPI dekt momenteel de CO2-emissiereductie voor de hele onderneming en een metriek voor gendergelijkheid, maar er kunnen bijkomende ESG-metrieken worden overwogen om de ESG-KPI te verrijken, in overeenstemming met de maatschappelijke ambities, de strategie en de duurzaamheid op lange termijn van Proximus.</p>

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

Elk jaar wordt een jaarresultaat berekend op basis van het gewogen gemiddelde van de 4 bovenvermelde prestatiecriteria. Na deze blokkeringsperiode van 3 jaar worden de Prestatiewaarden verworven en worden deze aan de begunstigden betaald volgens de definitieve vermenigvuldigingsfactor die het gemiddelde is van de drie jaarlijkse vermenigvuldigingsfactoren.

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

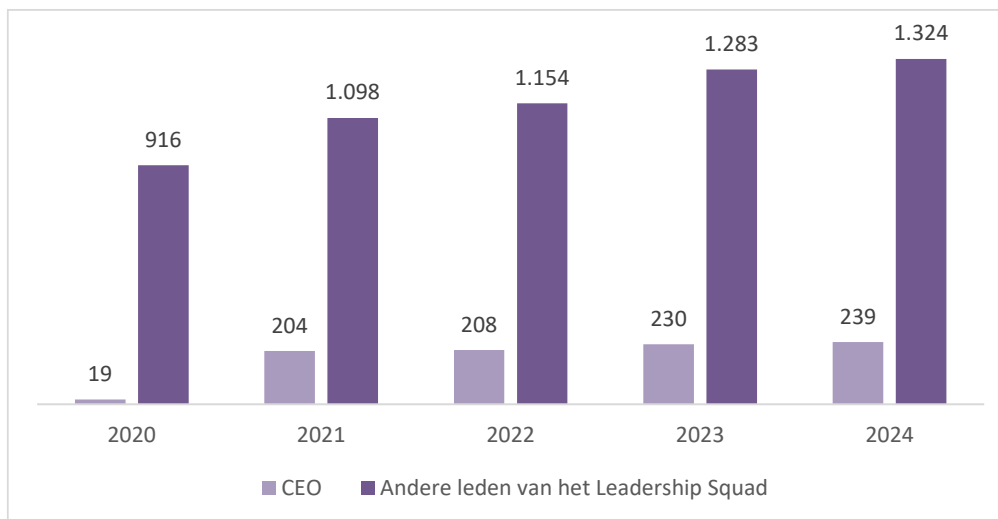
De betaling van de Prestatiewaarden gebeurt in de vorm van een contante bonus.

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

Aangezien de heer Boutin in december 2019 aan zijn CEO-mandaat is begonnen, is alleen de variabele verloning op lange termijn die hem in de loop van 2020 is toegekend voor één maand prestaties in zijn CEO-rol, opgenomen in het gerapporteerde toegekende bedrag voor 2020. In 2024 werd aan de CEO een variabele verloning op lange termijn toegekend voor een totaalbedrag van bruto 230.190 EUR.

De totale variabele verloning op lange termijn die effectief werd toegekend aan de leden van het Leadership Squad, andere dan de CEO, bedroeg bruto 1.324.130 EUR in 2024 en 1.282.784 EUR in 2023.

De variaties van jaar tot jaar voor de CEO en de andere leden van de Leadership Squad zijn voornamelijk het gevolg van de twee indexeringen die werden toegepast op de vaste verloning in 2023.



13.3.2.5

Premies van de groepsverzekering

A. Aanvullend pensioenplan

De CEO neemt deel aan een aanvullend pensioenplan dat volledig door Proximus wordt gefinancierd en voorziet in een jaarlijkse vaste bijdrage, een premie die wordt berekend als een percentage van de vaste verloning.

Dit percentage bedraagt 10% en is alleen berekend op de vaste vergoeding in verband met zijn rol als CEO van Proximus.

Formule voor het aanvullend pensioenplan van de CEO = 10% * W

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

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

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

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

N = aantal dienstjaren uitgedrukt in maanden en jaren

W = referentiesalaris = vast maandsalaris vermenigvuldigd met 12

ELP = geraamd wettelijk pensioen = het wettelijk pensioenplafond

B. Andere groepsverzekeringen

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

Wat de levensverzekering betreft, zullen, ingeval van overlijden tijdens de looptijd van zijn of haar contract, de begunstigen van de CEO of van een ander lid van het Leadership Squad een forfaitair brutobedrag ontvangen dat gelijk is aan het vast maandsalaris vermenigvuldigd met 60. Voor de CEO is deze formule alleen van toepassing op zijn maandelijkse vaste salaris voor zijn rol als CEO van Proximus.

In geval van arbeidsongeschiktheid ten gevolge van ziekte of een privé-ongeval is het beroepsinkomen van de CEO of een ander lid van het Leadership Squad voor 100% gegarandeerd voor de eerste drie maanden van de arbeidsongeschiktheid. Voor de CEO is deze alleen van toepassing op zijn maandelijkse vaste salaris voor zijn rol als CEO van Proximus. Vanaf de vierde maand dekt de invaliditeitsverzekering de betaling van een invaliditeitslijfrente door de verzekeringsmaatschappij bovenop het plafond van de wettelijke ziekte- en invaliditeitsverzekering voorzien door de Belgische sociale zekerheid.

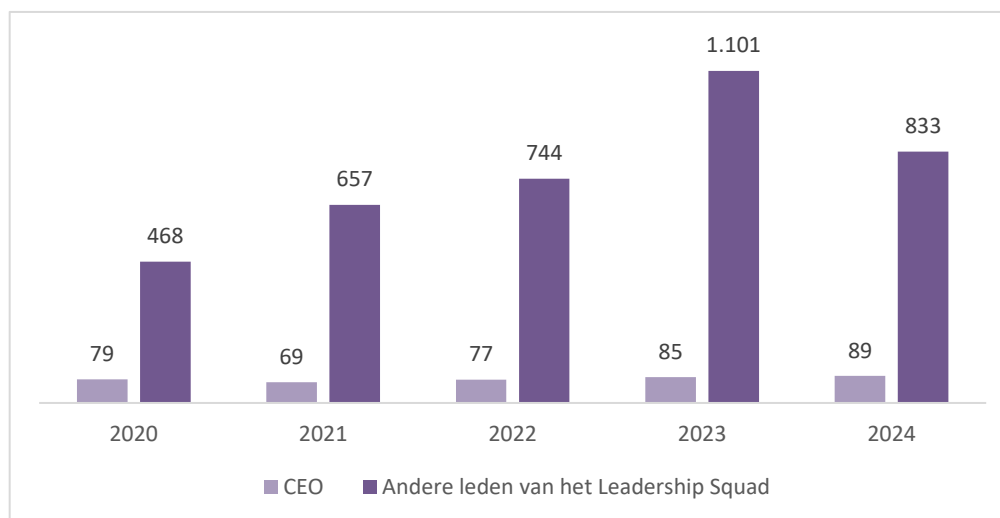
C. Gemiddelde premiekosten voor de onderneming

De gemiddelde premies die onze onderneming in 2024 betaald heeft voor de groepsverzekering van de CEO worden geschat op 9% van zijn vaste verloning.

Voor de overige leden van het Leadership Squad bedroeg de gemiddelde premies die onze onderneming in 2024 voor hun groepsverzekering heeft betaald ongeveer 25% van hun vaste verloning.

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

De variaties van jaar tot jaar voor de leden van het Leadership Squad zijn voornamelijk het gevolg van de wijzigingen in de samenstelling van het Leadership Squad. De stijging in 2023 was voornamelijk te wijten aan een zeer specifieke situatie: hoewel de heer Lybaert in september 2023 met pensioen ging na een volledige carrière, ging hij met pensioen vóór de leeftijd die in het algemene contract met onze verzekeraar is vastgelegd, wat een extra betaling (266 k€) door de onderneming in zijn aanvullend pensioenplan impliceert. De stijging in 2023 is ook het gevolg van de meervoudige indexen van 2022 en 2023.



13.3.2.6

Andere voordelen

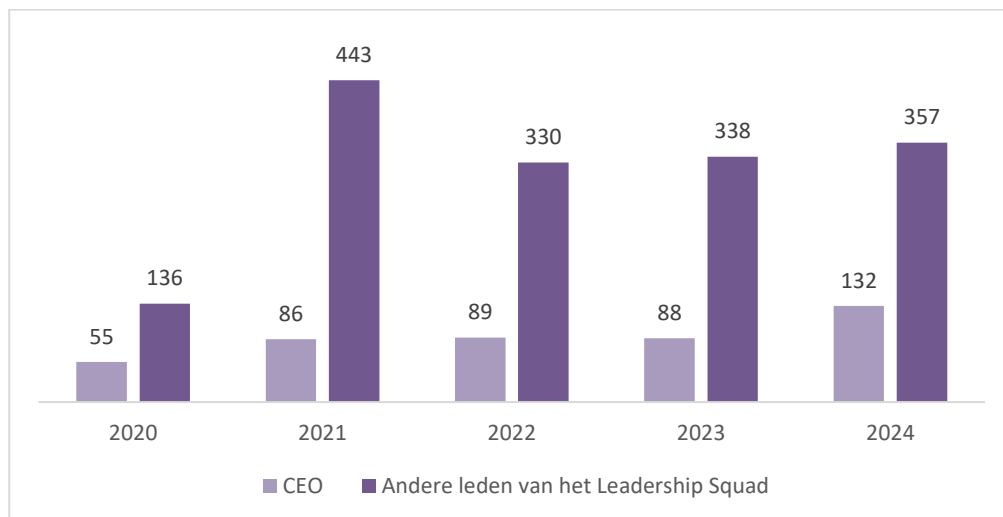
Onze Groep wil zijn topmanagers stimuleren door middel van een portfolio van voordelen die competitief zijn op de markt en verenigbaar met de Groepscultuur. De CEO en de overige leden van het Leadership Squad ontvangen bovenop hun verloning voordelen zoals een hospitalisatieverzekering, het gebruik van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

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

Niet-recurrente kosten - zoals bijvoorbeeld verhuiskosten bij de aanwerving van nieuwe leden die in het buitenland wonen - beïnvloeden de evolutie van jaar tot jaar van de totale kosten voor onze onderneming voor deze voordelen. De ratio ten opzichte van de vaste verloning kan dus aanzienlijk evolueren van jaar tot jaar. Voor 2024 wordt deze ratio geraamd op 13% voor de CEO en op 18% voor de andere leden van het Leadership Squad.

Andere voordelen over 5 jaar in kEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid

De aanzienlijke stijging van de andere voordelen voor de leden van het Leadership Squad in 2021 was voornamelijk te wijten aan de specifieke voordelen die verband houden met de status van "buitenlands kaderlid" van enkele leden, met inbegrip van de specifieke kosten in verband met de aanwerving van twee leden uit het buitenland, zoals de verhuiskosten.



13.3.2.7

Unieke en uitzonderlijke verzoedinaen

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

Dit kan bijvoorbeeld nodig zijn in het geval van extra verantwoordelijkheden die een lid van het Leadership Squad uitzonderlijk op zich neemt wanneer een functie in het Leadership Squad vacant is, of in het geval dat een speciale aanwervings- of retentiepremie nodig zou zijn omwille van marktomstandigheden.

Op het niveau van Leadership Squad is het aanbieden van een aanwervingsbonus een gangbare praktijk om getalenteerde mensen aan te trekken en hen te overtuigen om bij ons te komen werken. In de "war for talent" zijn aanwervingsbonussen steeds gebruikelijker op de markt en maken ze steeds vaker deel uit van arbeidsovereenkomsten. Naast hun aantrekkingsfunctie worden uitzonderlijke eenmalige variabele verloningen ook vaak toegekend als financiële compensatie voor het mogelijke verlies van variabele verloning (op korte en lange termijn) wanneer de betreffende personen hun huidige baan opzeggen.

Indien dergelijke bonussen worden toegekend, worden deze samen met de variabele verloning gerapporteerd en opgenomen in de totale variabele verloning die aan de andere leden van het Leadership Squad wordt toegekend op het moment dat deze mogelijke uitzonderlijke bonussen verdiend worden. Als er op het moment van publicatie van dit rapport contractuele beloften voor de toekomst bestaan, worden deze pas in aanmerking genomen op het moment dat ze verdiend worden.

12.4 Terugvordering van onverschuldigde variabele verloning

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

Ten aanzien van de overige leden van het Leadership Squad bevatten de arbeidsovereenkomsten van de leden die na 1 januari 2020 zijn benoemd een specifieke clausule met betrekking tot de terugvordering, ten gunste van onze onderneming, van de variabele verloning op korte en lange termijn die hen zou zijn toegekend op basis van foutieve financiële informatie. In de arbeidsovereenkomsten van de leden die vóór 1 januari 2020 benoemd werden, is een dergelijke bepaling echter niet opgenomen.

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

12.5 Voornaamste bepalingen van de contractuele relaties

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

12.5.1 Contractuele overeenkomst met de CEO

De CEO heeft een contract als zelfstandig bestuurder sinds December 2019 met een vaste termijn van zes jaar.

Op 25 juli 2024 heeft de Raad van Bestuur unaniem gekozen voor een proactieve verlenging van het mandaat van Guillaume Boutin en dus beslist om zijn mandaat als CEO van Proximus Group nu al te verlengen voor een periode van zes jaar. Deze beslissing werd geformaliseerd in een wijziging van de huidige managementovereenkomst van Guillaume Boutin. Zoals aangekondigd begin februari 2025, heeft Guillaume Boutin beslist om de Proximus Group te verlaten tegen midden mei 2025.

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

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

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

12.5.2 Voornaamste contractuele bepalingen van de overige leden van het Leadership Squad

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

Alle leden van het Leadership Squad, met uitzondering van de CEO, zijn gebonden door een niet-concurrentiebeding dat hen gedurende twaalf maanden na het verlaten van de Groep verbiedt te werken voor een andere mobiele of vaste operator, met een licentie, die actief is op de Belgische markt. Indien onze onderneming deze clausule activeert, zullen ze ter compensatie een bedrag ontvangen dat overeenkomt met zes maanden vaste verloning.

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

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

12.6 Algemeen overzicht

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de verloning en de andere vergoedingen die door onze onderneming of een andere onderneming van de Groep aan de leden van het Leadership Squad over 5 jaar werden toegekend (vergoedingen gebaseerd op de bruto- of netto verloning, afhankelijk van het type vergoeding).

Overzicht van de verloning van de CEO

Wat betreft de verhoging van de verloning van Guillaume Boutin in 2024, heeft de Raad van Bestuur besloten om zijn CEO-mandaat te verlengen voor een nieuwe periode van zes jaar in juli 2024. De verlenging gaat gepaard met enkele wijzigingen aan het verloningspakket van de CEO. Zijn bestaande basispakket blijft ongewijzigd. De bijkomende vergoeding die Guillaume Boutin ontvangt voor zijn internationale verantwoordelijkheden is echter aangepast aan de evoluerende internationale activiteiten van de Groep en de bredere reikwijdte van zijn functie als CEO van Proximus Global, die de verantwoordelijkheden over BICS, Telesign en Route Mobile omvat. Deze vergoeding werd vastgelegd op EUR 400.000 bruto per jaar en vervangt de vergoedingen die Telesign US aan Guillaume Boutin betaalde voor zijn mandaat als voorzitter van de Raad van Bestuur van Telesign US.

Daarnaast heeft de Raad van Bestuur beslist om een eenmalige bijzondere succesvergoeding van 75.000 aandelen (onderworpen aan Belgische belastingen) toe te kennen aan de CEO met een blokkeringsperiode van 3 jaar om de verschillende mijlpalen te belonen die gerealiseerd werden in de ontwikkeling, voorbereiding en uitvoering van de internationale strategie van de Proximus Groep.

De CEO heeft het totale aantal aandelen aanvaard. Het bedrag vermeld in het huidige Remuneratieverslag, nl. EUR 431.250 € bruto, is het bedrag van het voordeel in natura waarover de CEO de verschuldigde bedrijfsvoorheffing volgens de Belgische wetgeving heeft betaald.

CEO	2020	2021	2022	2023	2024
Vaste verloning	507.492 € 45%	512.537 € 45%	549.015 € 46%	587.226 € 45%	1.009.618 € 45%
<i>Proximus</i>	507.492 €	512.537 €	549.015 €	587.226 €	604.951 €
<i>Global</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	404.667 €
Variabele verloning op korte termijn	458.833 € 41%	265.614 € 23%	276.019 € 23%	301.633 € 23%	329.604 € 15%
Enmalige uitgestelde verloning in aandelen	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	431.250 € 19%
Andere variabele verloning op lange termijn	18.833 € 2%	203.996 € 18%	208.073 € 17%	229.903 € 18%	239.190 € 11%
Premies groepsverzekeringen	78.550 € 7%	69.007 € 6%	76.962 € 6%	85.470 € 7%	89.456 € 4%
Andere voordelen	55.083 € 5%	86.402 € 8%	88.660 € 7%	87.823 € 7%	132.163 € 6%
SUBTOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)	1.118.791 €	1.137.556 €	1.198.729 €	1.292.055 €	2.231.281 €
Ontslagvergoedingen	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
TOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)	1.118.791 €	1.137.556 €	1.198.729 €	1.292.055 €	2.231.281 €

Al deze bedragen zijn brutobedragen vóór eventuele werkgeverslasten.

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

De stijging van de vaste vergoeding in 2022 en in 2023 is voornamelijk het gevolg van de meervoudige indexen die in 2022 (vijf) en in 2023 (twee) moesten worden toegepast, maar is ook het gevolg van de wijzigingen in de samenstelling van het Leadership Squad. Na de pensionering van de heer Dirk Lybaert in september 2023 (met als gevolg een vervroegde uitbetaling van vakantiegeld), is er in augustus 2023 een nieuw lid toegetreden tot het Leadership Squad, de heer Ben Appel. Het in 2023 gerapporteerde bedrag voor de Groepsverzekeringspremies omvat de extra betaling door ons bedrijf bij de pensionering van de heer Lybaert vanwege zijn specifieke situatie. De stijging sinds 2021 van de Andere voordelen is voornamelijk het gevolg van specifieke voordelen in verband met de status van buitenlands kaderlid van verschillende leden en de aanwerving van twee van hen.

Andere leden van de Leadership Squad	2020	2021	2022	2023	2024
Vaste verloning	2.166.045 € 39%	2.534.773 € 43%	3.055.941 € 46%	3.340.675 € 43%	3.368.224 € 43%
Variabele verloning op korte termijn	1.807.390 € 33%	1.123.605 € 19%	1.402.844 € 21%	1.756.326 € 22%	2.001.657 € 25%
Enmalige uitgestelde verloning in aandelen	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
Andere variabele verloning op lange termijn	916.375 € 17%	1.097.703 € 19%	1.154.000 € 17%	1.282.784 € 16%	1.324.130 € 17%
Premies van de groepsverzekering	468.275 € 9%	657.319 € 11%	743.750 € 11%	1.101.269 € 14%	833.310 € 10%
Andere voordelen	135.648 € 2%	442.935 € 8%	329.817 € 5%	337.828 € 4%	357.327 € 5%
SUBTOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)	5.493.733 €	5.856.335 €	6.686.352 €	7.818.882 €	7.884.648 €
Ontslagvergoedingen	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
TOTAAL (excl. sociale werkgeversbijdrage)	5.493.733 €	5.856.335 €	6.686.352 €	7.818.882 €	7.884.648 €

Al deze bedragen zijn brutobedragen vóór sociale werkgeversbijdragen en eventuele andere kosten.

Relatief belang van de verschillende componenten van de effectieve toegekende verloning in 2024 vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid



12.7 Verloningen en arbeidsvoorwaarden: interne vergelijkingen en bedrijfsresultaten

De wereldwijde arbeidsvoorwaarden van ons topmanagement, inclusief de CEO en de leden van het Leadership Squad, zijn in hoge mate vergelijkbaar met de arbeidsvoorwaarden van alle andere medewerkers.

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

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

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

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

12.7.1 Verloningsverhouding en verloningsevolutie

De verloningsverhouding die de kloof weergeeft tussen de hoogste en de laagste verloning in de onderneming (Proximus N.V.) op voltijdse basis is gelijk aan 36 in 2024. Deze ratio wordt gemeten door de hoogste (dat van de CEO) en de laagste totale verloning⁴, rekening houdend van het target verloningspakket (inclusief basisverloning, premies, variabel loon, groepsverzekeringen en voordelen), exclusief werkgeversbijdragen sociale zekerheid, met elkaar te vergelijken.

Gezien de omvang van onze organisatie, waar iedereen een rol speelt maar met zeer verschillende niveaus van strategische verantwoordelijkheid, blijft een dergelijke verhouding consistent en binnen de marktpraktijken.

Onderstaande tabel heeft tot doel de evolutie weer te geven van de gemiddelde verloning op basis van voltijdse equivalenten van de werknemers van de onderneming (andere dan de leden van de Raad van Bestuur en van het Leadership Squad) tussen 2020 en 2024.

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

	2020	2021	2022	2023	2024
Gemiddelde verloning*	86.677 €	87.400 €	93.471 €	96.833 €	100.858 €
jaar-tot-jaar evolutie		+1%	+7%	+4%	+4%

* De gemiddelde verloning wordt gemeten door de personeelskosten - zoals gepubliceerd in de Sociale Balans (code 1023) van de Jaarrekening van Proximus NV van het betrokken jaar - te vergelijken met het aantal voltijdse equivalenten werknemers van Proximus NV (exclusief Leadership Squad) op de afsluitingsdatum van de periode (voor 2020, 2021 en 2022) en met het gemiddelde aantal voltijdse equivalenten werknemers (Leadership Squad niet inbegrepen) van Proximus NV van het betreffende jaar (voor 2023 en 2024).

De jaarlijkse evolutie (2024 vs 2023) van de totale doelverloning van de CEO bedraagt 38%. De stijging is te wijten aan de bijkomende jaarlijkse bruto verloning die wordt toegekend in het kader van de wijziging van zijn huidige management overeenkomst voor zijn mandaat als CEO van Proximus Global vanaf 2024, overeenkomstig de beslissing van de Raad van Bestuur. De jaarlijkse evolutie (2024 vs 2023) van de gemiddelde verloning van de werknemers van de onderneming bedraagt +4%.

De verloningsverhouding, die de kloof weergeeft tussen de verloning van de CEO en de gemiddelde verloning van de werknemers van de onderneming, bedraagt 17,2 in 2024.

⁴ Arbeidsovereenkomsten met een bepaalde duur zijn buiten beschouwing gelaten omdat het moeilijk is om het jaarlijkse verloningspakket voor dergelijke arbeidsovereenkomsten nauwkeurig te berekenen. Het is echter belangrijk om op te merken dat deze arbeidsovereenkomsten aan hetzelfde verloningsbeleid voldoen als de arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde duur, een minderheid van ons personeelsbestand vormen en niet in de laagste salariscategorie vallen, wat de consistentie en integriteit in de berekening van de ratio garandeert.

Deze ratio wordt gemeten door het totale doelverloningspakket (inclusief basisloon, premies, variabel loon, groepsverzekeringen, voordelen en sociale werkgeversbijdragen) van de CEO te vergelijken met de gemiddelde verloning van de medewerkers van de onderneming.

De verloningsverhouding die de kloof weergeeft tussen de verloning van de CEO en van de mediaan van de verloning⁵ van de werknemers van de onderneming is gelijk aan 21,5 in 2024. Deze ratio wordt gemeten door de CEO en de mediaan van de verloning met elkaar te vergelijken, rekening houdend met het totale beoogde verloningspakket (inclusief basisloon, premies, variabel loon, groepsverzekeringen en voordelen), exclusief sociale werkgeversbijdragen.

Evolutie van de verloningsverhoudingen in de afgelopen 3 jaar

	2022	2023	2024
Verloningsverhouding van de CEO Vs de laagste verloning	27,9	29,1	36,0
Verloningsverhouding van de CEO Vs de gemiddelde verloning	12,9	13,0	17,2
Verloningsverhouding van de CEO Vs de mediaan verloning	14,9	14,9	21,5

De stijging tussen 2023 en 2024 is te wijten aan de bijkomende jaarlijkse brutovergoeding toegekend aan de CEO in het kader van de wijziging van zijn huidige managementdiensten overeenkomst voor zijn mandaat als CEO van Proximus Global vanaf 2024, zoals beslist door de Raad van Bestuur.

12.7.2 Prestaties van de onderneming

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

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

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

⁵ Arbeidsovereenkomsten met een bepaalde duur zijn buiten beschouwing gelaten omdat het moeilijk is om het jaarlijkse verloningspakket voor dergelijke arbeidsovereenkomsten nauwkeurig te berekenen. Het is echter belangrijk om op te merken dat deze arbeidsovereenkomsten aan hetzelfde verloningsbeleid voldoen als de arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde duur, een minderheid van ons personeelsbestand vormen en niet in de laagste salariscategorie vallen, wat de consistentie en integriteit in de berekening van de ratio garandeert.

2020

5.479

1.836

Voor meer info, zie het Proximus Financieel Verslag.

12.8 Toepassing van het Verloningsbeleid en stemming over het vorige bezoldigingsverslag

12.8.1 Toepassing van het Verloningsbeleid en afwijkingen

Proximus verbindt zich ertoe de leden van de Raad van Bestuur, de CEO en de overige leden van het Leadership Squad enkel te vergoeden in overeenstemming met het verloningsbeleid zoals hierboven beschreven, voor de eerste keer goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Proximus op 21 april 2021 en licht aangepast in 2023 en in 2024.

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

Bij het nemen van afwijkingen over afwijkingen van het Verloningsbeleid dient de Raad van Bestuur de besluitvormingsprocedure naleven die in het Verloningsbeleid is beschreven.

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

12.8.2 Stemming van de aandeelhouders over het vorige bezoldigingsverslag

Tijdens de Algemene Vergadering van 17 april 2024 hebben onze aandeelhouders gestemd over een licht aangepaste versie van het Verloningsbeleid, waarin de algemene principes voor het Verloningsbeleid van onze onderneming voor de leden van de Raad van Bestuur en het Leadership Squad uiteengezet worden. De aandeelhouders hebben met een zeer grote meerderheid (91,7%) hun steun en vertrouwen in ons Verloningsbeleid getoond, wat de keuzes die wij in dit domein voor de toekomst hebben gemaakt, kracht bijzet.

Het Remuneratierapport van 2023, dat ook ter stemming werd voorgelegd aan onze aandeelhouders tijdens de Algemene Vergadering van 17 april 2024, werd goedgekeurd met 88,0%. Dit uitstekende resultaat sterkt ons in onze overtuiging dat we terecht een open en transparante dialoog voeren met onze aandeelhouders over verloningskwesties en governance in het algemeen. Sinds het verslag van 2022 hebben we voor nog meer transparantie gekozen en zijn we nog verder gegaan in de voorbereiding en het detailniveau van de bekendgemaakte informatie, aangezien de mening en het vertrouwen van onze aandeelhouders essentieel voor ons zijn.

13 Belangenconflict

Een algemene policy met betrekking tot belangenconflicten is van toepassing in het bedrijf. Deze verbiedt het beschikken over financiële belangen die het persoonlijk oordeel of de professionele taken op een voor de Proximus groep negatieve manier kunnen beïnvloeden.

- Overeenkomstig artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen heeft de Gedelegeerd Bestuurder, de heer Guillaume Boutin, verklaard tijdens de Raad van Bestuur van 22 februari 2024 dat hij een belangenconflict had in verband met het agendapunt over de evaluatie van zijn prestaties voor 2023.

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

“Prestatiejaar 2023

Prestatiejaar 2023 van de Gedelegeerd Bestuurder: variabele verloning op korte en lange termijn

Overeenkomstig artikel 7:96 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen deelt de Gedelegeerd Bestuurder, de heer Guillaume Boutin, de Raad en de commissarissen mee dat hij een belangenconflict heeft in verband met zijn prestatie-evaluatie voor 2023. De Raad neemt kennis van dit conflict en zal de nodige verklaring opnemen in het jaarverslag van Proximus m.b.t. het jaar 2024.

De Gedelegeerd Bestuurder en de CFO verlaten de vergadering.

Op aanbeveling van het Comité beslist de Raad van Bestuur om de Gedelegeerd Bestuurder voor de STI, op basis van zijn prestaties, een totale variabele verloning op korte termijn voor 2023 toe te kennen van 138%, wat neerkomt op 329.604 EUR.

Voor de LTI beslist de Raad om 100% of 239.190 EUR toe te kennen in de vorm van prestatiewaarden die verworven zullen zijn op 1 mei 2027 en uitbetaald zullen worden op basis van het resultaat van de prestatiecriteria.

Dit sluit het belangenconflict af.”

- Overeenkomstig artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen heeft de Gedelegeerd Bestuurder, de heer Guillaume Boutin, verklaard tijdens de Raad van Bestuur van 25 juli 2024 dat hij een belangenconflict had in verband met het agendapunt over de verlenging van zijn contract en zijn verloningspakket als CEO van Proximus.

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

“Nieuw mandaat van de Gedelegeerd Bestuurder van Proximus

Overeenkomstig artikel 7:96 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen deelt de Gedelegeerd Bestuurder, de heer Guillaume Boutin, de Raad en de externe auditor mee dat hij een belangenconflict heeft voor het punt m.b.t. de verlenging van zijn contract en zijn verloningspakket. De Raad neemt kennis van dit conflict en zal de nodige verklaring opnemen in het jaarverslag van Proximus m.b.t. het jaar 2024.

De Gedelegeerd Bestuurder en de CFO verlaten de vergadering.

De Raad van Bestuur bespreekt het addendum bij de overeenkomst, de benchmark en de voorwaarden van de vergoeding van de Gedelegeerd Bestuurder.

Op aanbeveling van het Comité beslist de Raad om het mandaat van de Gedelegeerd Bestuurder proactief te verlengen met een periode van zes jaar vanaf 26 juli 2024, die afloopt op 30 juni 2030.

Op aanbeveling van het Comité beslist de Raad het voorgestelde addendum bij de overeenkomst m.b.t. de managementdiensten goed te keuren.

Op aanbeveling van het Comité beslist de Raad overeenkomstig paragraaf V van het verloningsbeleid:

- Op 30 juli 2024 75.000 aandelen toe te wijzen aan de Gedelegeerd Bestuurder, als specifieke succesvergoeding voor de verschillende mijlpalen die werden bereikt bij de ontwikkeling, voorbereiding en uitvoering van de internationale strategie van de Proximus Groep. Deze aandelen hebben een blokkeringsperiode van drie jaar.*
- Deze toewijzing moet worden vermeld in het bezoldigingsverslag voor 2024.*

Het Comité zal een herziening van het verloningsbeleid voorbereiden om de verloning op basis van aandelen erin op te nemen.

Dit sluit het belangenconflict af.”

14 Mandaten uitgeoefend in ondernemingen waarin Proximus participeert

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

Participaties	Leden op 31/12/2024
PROXIMUS OPAL NV (Nieuwe benaming vanaf 1/1/2025: Proximus Global)	B; Appel G. Boutin D. Lybaert M. Reid J. Van Acoleyen
BELGACOM INTERNATIONAL CARRIER SERVICES (BICS) NV	B. Appel G. Boutin M. Reid J. Van Acoleyen
TORINO HOLDING CORP.	B. Appel J. Van Acoleyen C. Van de Weyer
TELESIGN HOLDING Inc.	B. Appel J. Van Acoleyen C. Van de Weyer
TELESIGN CORPORATION	G. Boutin B. Appel J. Van Acoleyen C. Van de Weyer
TELESIGN BELGIUM BV	W. Hermant C. Van de Weyer
ROUTE MOBILE	G. Boutin M. Reid
PROXIMUS DOO BELGRADE	J. Veldeman F. Dqaichi A-V. Heuschen
CONNECTIMMO NV	S. De Clerck P. Delcoigne K. Depoorter N. Gaertner
PROXIMUS LUXEMBOURG SA	J. Castele F. De Windt G. Janus V. Licoppe A-S. Lotgering R. Tilmans V. Vermeire
TELINDUS-ISIT BV	J. Leupen R. Peeters P. Van Der Perren
PROXIMUS MEDIA HOUSE (PmH) NV	J. Castele
BELGIAN MOBILE ID NV	A-S. Lotgering

PXS RE SA	B. Defieuw
BE-MOBILE NV	J. Castele J. Manssens J. Van Acoleyen
CASCADOR BV	D. Lybaert (permanent representative of Proximus Opal S.A.)
PROXIMUS NXT IT NV	G. Janus A-S. Lotgering
CLEARMEDIA NV	G. Kelchtermans S. Huijbrechts P. Van Der Perren A. Van Brussel
DAVINSI LABS NV	C. Crous R. Peeters P. Van Der Perren
CODIT HOLDING BV	R. Peeters P. Van Der Perren
TESSARES NV	W. Bouckenooghe
MOBILE VIKINGS NV	J. Castele D. Van Eynde
MWINGZ BV	B. Appel J. Van Acoleyen
Aug-e SA (previously i.LECO)	A. Lorette T. Naveau
ADS & DATA NV	B. Vandermeulen
UNIFIBER MIDCO NV	G. Standaert C. Schoorman
FIBERKLAAR MIDCO BV	T. Naveau G. Standaert S. Tas R. Tilmans
DOKTR BV	E. Bombeek J. Manssens B. Vandermeulen
PROXIMUS ADA BV	A. Mastroianni F. Weber

De enige uitzondering op de niet-bezoldigde bestuursmandaten van bedrijven waarin Proximus participeert, wordt hierbij bekendgemaakt in overeenstemming met artikel 4 van de wet van 3 september 2017 betreffende o.a. de niet-financiële informatie. De bezoldigde bestuursmandaten uitgeoefend door personen die niet in dienst zijn van Proximus zijn de volgende:

- Jaarlijkse bezoldiging van Mevrouw Françoise Roels als bestuurder van Proximus Media House NV: 12.000 EUR.
- Jaarlijkse bezoldiging van de heer Philip Taillieu als bestuurder van Be-Mobile NV: 15.000 EUR.

15 Divers

15.1 Bijkantoren

Proximus NV heeft geen bijkantoren.

15.2 Gebruik van financiële instrumenten

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

Proximus beheert het risico en effect van ongewenste intrestschommelingen en haar totale financieringskost door occasioneel gebruik te maken van intrest- en deviezenswaps (IRS en/of IRCS). Deze financiële instrumenten worden gebruikt om het intrestrisico om te vormen van een vaste naar een vlottende rentevoet of omgekeerd. Daarnaast maakt Proximus ook gebruik van termijnrenteswaps om de blootstelling aan de variabiliteit van de langetermijnrente af te dekken.

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

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

15.3 Leden van het College van Commissarissen

Het mandaat van Deloitte Bedrijfsrevisoren BV, Gateway Building, Luchthaven Nationaal 1J, 1930 Zaventem, vertegenwoordigd door de heer Koen Neijens en van Luc Callaert BV, Zwaluwstraat 117, 1840 Londerzeel, vertegenwoordigd door de heer Luc Callaert, als bedrijfsrevisor van Proximus N.V. zal verstrijken op het ogenblik dat de jaarlijkse algemene vergadering wordt gehouden in 2028.

De heer Jan Debucquoy werd benoemd op 3 februari 2021 en de heer Christophe Rappe werd benoemd op 19 juli 2023 met ingang van 17 april 2024 ter vervanging van de heer Dominique Guide.

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

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

16 Tot besluit

Benoeming van bestuurders overeenkomstig het voordrachtrecht van de Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij (SFPIM).

De heren Stefaan De Clerck, Karel De Gucht en Ibrahim Ouassari werden benoemd door de Belgische Staat. Het mandaat van deze bestuurders eindigt op deze algemene jaarvergadering van 16 april 2025. De SFPIM heeft overeenkomstig artikel 18, §3 van de statuten van Proximus het recht om voor deze drie vacatures kandidaten voor te dragen aan het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Op datum van deze uitnodiging heeft de SFPIM nog geen gebruik gemaakt van haar recht om kandidaten voor te dragen. Indien de SFPIM alsnog kandidaten zal voordragen, dan zal dit onmiddellijk bekendgemaakt worden op de Proximus website, samen met alle beschikbare informatie. In voorkomend geval zal het Benoemings- en Bezoldigingscomité onmiddellijk zijn advies overmaken aan de Raad van Bestuur, die de betrokken kandidaten zal voordragen aan de algemene jaarvergadering, die over hun benoeming zal stemmen. Bij gebrek aan uitoefening van het recht door de SFPIM zal de Raad van Bestuur aan de algemene jaarvergadering voorstellen om de huidige mandaten met 1 jaar te verlengen teneinde, in het belang van Proximus, de continuïteit binnen, en de goede werking van, de Raad van Bestuur van de vennootschap niet in het gedrang te brengen.

Voorstel tot besluit:

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

11.a. (her)benoeming van de heer Stefaan De Clerck als bestuurder voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2026,

11.b. (her)benoeming van de heer Karel De Gucht als bestuurder voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2026,

11.c. (her)benoeming van de heer Ibrahim Ouassari als bestuurder voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2026,

Of, na advies van het Benoemings- en Bezoldigingscomité, benoeming van de alternatieve kandidaten die de SFPIM eventueel voordraagt, als bestuurders voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2029.

Wij stellen voor een college van commissarissen te benoemen bestaande uit Deloitte Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door de heer Fabio De Clercq en Luc Callaert BV, vertegenwoordigd door de heer Luc Callaert, voor de certificatie van de geconsolideerde jaarrekening van de Proximus Groep voor een periode van drie jaar, voor een jaarlijkse auditvergoeding van 635.000 EUR per jaar (jaarlijks geïndexeerd).

Op aanbeveling van het Audit- en Toezichtcomité, stellen we voor om Deloitte Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door de heer Fabio De Clercq, te benoemen voor de “assurance” van het duurzaamheidsverslag van de CSRD, voor een periode van drie jaar, voor een jaarlijkse auditvergoeding van 150.000 EUR per jaar (jaarlijks geïndexeerd).

Hoogachtend,

Namens de Raad van Bestuur,

Brussel, 27 februari 2025



Guillaume Boutin
Gedelegeerd Bestuurder



Stefaan De Clerck
Voorzitter van de Raad van Bestuur