

# Jaarverslag Proximus NV van publiek recht

# 2023

proximus

# Jaarverslag van de Raad van Bestuur aan de algemene vergadering van 17 april 2024 met betrekking tot de jaarrekening afgesloten op 31 december 2023 van Proximus NV van publiek recht

Geachte aandeelhouders,

Wij hebben het genoegen u verslag uit te brengen betreffende de verrichtingen van het boekjaar 2023 en u de jaarrekening die op 31 december 2023 werd afgesloten, ter goedkeuring voor te leggen.

## De ontwikkeling en de resultaten van Proximus in 2023

### Commentaar op de jaarrekening

#### Balans

De immateriële vast activa zijn met € 425 miljoen gedaald tot € 1.876 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 € 345 miljoen toegenomen tot € 3.609 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 € 626 miljoen toegenomen tot € 2,639 miljoen. Enerzijds werden aandelen van Belgacom International Carrier Services SA (BICS) overgedragen van Proximus OPAL naar Proximus SA voor € 551 miljoen (om 100% eigendom te verkrijgen). Daarnaast vonden er enkele kapitaalverhogingen plaats zonder impact op de aandeelhoudersstructuren.

De voorraden en bestellingen in uitvoering zijn met € 24 miljoen afgenomen tot € 142 miljoen. De vorderingen op ten hoogste één jaar stegen met € 247 miljoen toe tot € 656 miljoen. Hoofdzakelijk te wijten aan toegekende dividenden van dochterondernemingen in 2023, maar nog te ontvangen in 2024 voor € 230 miljoen.

De investeringen stegen met € 451 miljoen tot € 593 miljoen, voornamelijk als gevolg van deposito's op termijnrekeningen en de aankoop van commercial paper.

De liquide middelen daalden met € 39 miljoen tot € 151 miljoen.

Het eigen vermogen daalde met € 262 miljoen tot € 1.304 miljoen, voornamelijk omdat het nettoresultaat lager is dan de winsttoewijzing.

De voorzieningen voor risico's en kosten daalden met € 17 miljoen tot € 488 miljoen, voornamelijk te wijten aan de stijging van de discontovoet en de uitgaande betalingen, die een invloed hadden op de voorzieningen voor voordelen werknemers na uitdiensttreding. Anderzijds werd er een voorziening opgezet voor het in de originele staat brengen van sites.

De schulden op meer dan 1 jaar stegen met € 558 miljoen tot € 3.907 miljoen als gevolg van de uitgifte van 2 nieuwe obligatieleningen op 7 & 10 jaar voor een totaalbedrag van € 1.250 miljoen. Daarnaast was er de overboeking naar de schulden op minder dan 1 jaar, van een lening van € 600 miljoen die in 2024 vervalt, en lagere handelsschulden.

De schulden op minder dan 1 jaar stegen met € 797 miljoen tot € 3.840 miljoen. Het kortlopend deel van de schulden op meer dan een jaar steeg met € 920 miljoen door de overboeking van de schulden op meer dan een jaar voor een lening van € 600 miljoen die vervalt in 2024, een vernieuwde intragroepslening voor € 400 miljoen (financiële schulden in 2022), en een lening van € 100 miljoen die vervalt in 2023. De financiële schulden daalden met € 733 miljoen omdat er geen gebruik werd gemaakt van het commercial paper-programma ten opzichte van 2022, en een vernieuwde intragroepslening die als kortlopend deel van de schulden op meer dan een jaar werd beschouwd in 2023. De voorschotten op contracten stegen met € 30 miljoen. De overige schulden stegen met € 541 miljoen omdat de overdracht van aandelen van BICS voor € 551 miljoen in 2024 zal worden betaald. De uitgestelde inkomsten stegen met € 146 miljoen als gevolg van de schikking van de rente swaps op de obligatie-uitgiftes van 2023.

Op 31 december 2023 overstijgen de vlottende schulden de vlottende activa. Proximus geniet echter van verschillende financieringsbronnen, zoals direct beschikbare kasoverschotten binnen de Groep, de uitgifte van korte termijn papier van het commercial paper-programma, het gebruik van bestaande kredietfaciliteiten en/of het gebruik van zijn bestaande Euro Medium Term Notes-programma.

## Resultatenrekening

In vergelijking met 2022, zijn de bedrijfsopbrengsten in 2023 gestegen van € 4.353 miljoen naar € 4.481 miljoen, hoofdzakelijk te wijten aan een stijging van de omzet met € 181 miljoen en geproduceerd vast activa, en een daling van de andere bedrijfsopbrengsten en de niet-recurrente bedrijfsopbrengsten.

De bedrijfskosten stegen met € 393 miljoen tot € 4.384 miljoen. De inkoop van handelsgoederen steeg met € 83 miljoen. De stijging van € 127 miljoen voor diensten en overige goederen is deels het gevolg van hogere inflatie en stijgende prijzen voor diensten en nutsvoorzieningen. De lonen stegen met € 39 miljoen, voornamelijk door de impact van verschillende indexeringen op de directe personeelskosten. Door de hogere investeringen stegen de afschrijvingen met € 68 miljoen.

Het bedrijfsresultaat voor 2023 stemt overeen met een winst van € 97 miljoen, tegenover een winst van € 307 miljoen in 2022.

De financiële opbrengsten daalden met € 90 miljoen tot € 278 miljoen, voornamelijk als gevolg van de minder ontvangen dividenden in 2023.

De financiële lasten daalden met € 22 miljoen tot € 185 miljoen. Enerzijds als gevolg van de herwaardering van eigen aandelen, wat leidde tot een verlies van € 3 miljoen in 2023 tegenover een verlies van € 124 miljoen in 2022, maar anderzijds gedeeltelijk gecompenseerd door een stijging van de interestlasten met € 82 miljoen.

De winst voor belastingen in 2023 bedroeg € 191 miljoen (tegenover € 468 miljoen in 2022).

De vennootschapsbelasting daalde met € 59 miljoen tot € 57 miljoen als gevolg van een lager resultaat voor belastingen.

Als gevolg hiervan bedroeg de winst van het jaar voor winstverdeling € 135 miljoen in 2023 ten opzichte van € 353 miljoen in 2022.

## Bestemming van de winst

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

2023			
Te bestemmen winst van het boekjaar	+	134.862.203	EUR
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	+	317.460.884	EUR
Te bestemmen winst	=	452.323.087	EUR
Onttrekking aan het eigen vermogen	+	11.270.811	EUR
Toevoeging aan het eigen vermogen	-	1.793.369	EUR
Uit te keren winst (vergoeding van het kapitaal)	-	387.158.830	EUR
Andere rechthebbenden (personeel)	-	9.531.693	EUR
Over te dragen winst	=	65.110.006	EUR

Op 8 december 2023 werd een interimdividend van € 161 miljoen uitgekeerd.

## 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 2023 en het recht op uitgifte van Euro Medium Term Notes voor een totaal van € 5.000 miljoen, waarvan € 3.500 miljoen was uitgegeven eind 2023.

Op 26 oktober 2020 heeft Proximus een nieuw Sustainable Revolving Credit Facility van € 700 miljoen ondertekend voor een periode van drie jaar, met de mogelijkheid om tweemaal met een periode van één jaar te verlengen. In 2023 werd deze faciliteit verlengd. Op 17 juli 2023 heeft Proximus een nieuwe Bridge Facility van € 850 miljoen ondertekend voor een periode van maximum 1,5 jaar. Per 31 december 2023 was er geen uitstaand saldo in het kader van deze faciliteiten.

# Risicobeheersverslag

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

De doelstellingen en het beleid inzake financieel risicobeheer worden beschreven in toelichting 32 van de geconsolideerde jaarrekening, die te vinden is op de website van Proximus. De risico's in verband met belangrijke lopende vorderingen en rechtsprocedures worden beschreven in toelichting 34 van deze geconsolideerde jaarrekening.

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

Duurzaamheidsaspecten worden ook beoordeeld op de impact die ze zouden kunnen hebben op mensen, de samenleving en het milieu (meer informatie in 'Dubbele materialiteitsbeoordeling').

## 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 naadloos geïntegreerd in de jaarlijkse strategische planningscyclus van Proximus. Om de twee jaar wordt een bottom-up identificatie- en prioriteringsproces uitgevoerd. Dit proces omvat grondige deskresearch, diepgaande interviews en enquêtes onder het management en vak experts. 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 Leadership Squad is owner van een subset van geprioriteerde risico's en identificeert de belangrijkste interne stakeholders die verantwoordelijk zijn voor de opvolgmaatregelen.

De risicoprioritering en risicobehandelingen worden minstens eenmaal per jaar herzien of telkens wanneer de context verandert. Het ERM-verslag, dat een overzicht biedt van de belangrijkste risico's en hun respectievelijke plannen van aanpak, wordt grondig geëvalueerd en gevalideerd door de Leadership Squad, de CEO, en het Audit- en Toezichtscomité. De belangrijkste bevindingen en resultaten worden meegedeeld aan 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

## Inkomsten genereren uit investeringen in fiber

Fiber wordt algemeen erkend als de superieure en meest toekomst zekere technologie voor vaste connectiviteit. Fiber biedt niet alleen de hoogste download- en uploadsnelheden en een lage latency maar is ook zeer betrouwbaar en veilig.

De voorbije jaren heeft Proximus zijn investeringen aanzienlijk opgedreven om de uitrol van een performant fibernetwerk te versnellen. Dit netwerk is volledig open en niet-discriminerend en biedt de mogelijkheid om de fiberinfrastructuur samen met concurrenten te gebruiken en zo het gebruik van het netwerk te maximaliseren. Proximus focust met zijn standalone gigabitfibernetwerk de gebieden met de hoogste bevolkingsdichtheid. Proximus heeft de joint ventures Fiberklaar (in Vlaanderen) en Unifiber (in Wallonië) opgericht, om met hun respectievelijke ervaren industriële en financiële partners EQT Infrastructure en Eurofiber de uitrol van fiber uit te breiden naar gebieden met een matige bevolkingsdichtheid. In de Duitstalige Gemeenschap, een regio met typisch een 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. Moeilijkheden om de nodige vergunningen te verkrijgen van de gemeenten of kwaliteits- en compliance problemen bij de werken kunnen de uitrol vertragen. Het management van Proximus heeft de governance versterkt en 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 fiber uitrol opgesteld.

Proximus heeft de ambitie om 100% van de gebouwen in België gigabitdekking te bieden en de fiberdekking te maximaliseren, zelfs in afgelegen gebieden, om:

- De huidige en toekomstige klantenbehoeften (afstandswerken, geconnecteerde woningen, HD video's, gaming, enz.) te ondersteunen en de ARPU op te drijven;
- Zijn aandeel op de residentiële en de bedrijvenmarkt te behouden en zelfs te vergroten;
- Nieuwe opportuniteiten op de wholesale markt aan te trekken;
- Zijn bedrijfsmodel te vereenvoudigen en zijn bedrijfskosten te verlagen door de verkoop van koper stop te zetten en koper uiterlijk vijf jaar na de uitrol van fiber in een regio uit te faseren.

Als een deel van deze baten niet wordt gerealiseerd, kunnen de omzet en de winstgevendheid van Proximus daar aanzienlijk onder lijden.

Buiten de stadscentra lopen de aanlegkosten op, waardoor de uitrol van fibernetwerken economisch gezien moeilijker wordt. Hoewel Proximus vandaag de enige speler is die FTTH (Fiber-To-The-Home) op grote schaal uitrolt in België, kan de uitrol van concurrerende FTTH-netwerken de winstgevendheid van de investeringen van Proximus negatief beïnvloeden door zowel de wholesale- als de retail prijzen onder druk te zetten. 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 is in de zomer van 2023 van start gegaan. Orange heeft ook aangekondigd dat het de ambitie heeft Wallonië en Brussel voor 66% te dekken, waardoor het risico op over aanleg toeneemt.

De aankondiging van het BIPT in oktober 2023 dat het bereid is om de samenwerking op het vlak van fiber tussen de verschillende operatoren in België te evalueren, opent de deur voor een doeltreffend en rationeel samenwerkings- en co-investeringskader, waardoor de financiële risico's in verband met de investering in de verdere uitrol van FTTH kunnen worden verminderd ten voordele van alle stakeholders.

Het opschalen van het aantal fiberactiveringen en de fiber uitrol 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. Het niet behouden van het juiste talent voor onze uitrolcapaciteit kan leiden tot vertragingen in de uitrol en activeringen, wat een impact kan hebben op de timing van de voordelen en de kost van de uitrol. Proximus en zijn partners nemen verschillende maatregelen om dit risico te beperken: overheveling van personeel van koper naar fiber, capaciteitsuitbreiding via outsourcingpartners en door bijscholing van onze huidige medewerkers, structurele vermindering van de werklast via zelfinstallatie en afvlakking van de seizoenschommelingen via proactieve migraties.

De meeste Belgische consumenten hebben al toegang tot hogesnelheidsinternet via VDSL of de kabel. Het tevredenheidsniveau is doorgaans hoog hoewel er enige verwarring is over de technologie die kabelmaatschappijen aanbieden. Proximus verkleint het risico op onvoldoende vraag naar fiber door de voordelen ervan te promoten. De reclamecampagnes hebben een sterke merkassociatie gecreëerd van fiber met Proximus. Om de technologische superioriteit te versterken, is de multigig fibertechnologie vanaf juli 2023 beschikbaar in alle gebieden met fiberdekking.

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. De concurrentiedynamiek, voor of na de komst van DIGI op de Belgische markt, kan de marktprijzen onder druk zetten en/of kan prijsdifferentiatie en upselling moeilijker maken. Proximus focust op productsuperioriteit, klantenervaring en een multimerken strategie om dat risico te beperken (zie ook 'Concurrentiedynamiek van de Belgische telecommarkt - residentiële markt' hieronder).

Er is ook een risico m.b.t. klantenretentie door mogelijke problemen met de klantenervaring tijdens de migratie van klanten van Proximus en Other Licensed Operators (OLO's) naar fiber, bijvoorbeeld door te lange wachttijden voor de installatie in sommige periodes van grote vraag vs. beschikbaar personeel. Het management van Proximus volgt de klanteninspanning m.b.t. de fibermigratie en de klantenervaring m.b.t. fiber op de voet en neemt corrigerende maatregelen, onder meer via speciale agile Fiber Migration- en In-Home Experience-teams.

Het vermijden van kosten voor koper is een belangrijke value driver voor Proximus. Vertragingen in de uitrol of hiaten in de uitrolzones kunnen gevolgen hebben voor de uitfasering van koper, aangezien de volledige baten pas worden gerealiseerd wanneer we de laatste koperlijn kunnen doorknippen. Voor de weinige klanten die niet naar fiber kunnen worden gemigreerd, heeft Proximus een alternatief nodig met vaste draadloze toegang of een andere technologie. De uitfasering 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. Het 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 rentabiliteit van de investering van Proximus negatief beïnvloeden door zowel de wholesale- als de retail prijzen onder druk te zetten en/of de commerciële positionering van FTTH bemoeilijken.

## 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 verwezenlijken.

De Belgische arbeidsmarkt blijft onder druk staan, met een lage werkloosheidsgraad, vooral in Vlaanderen, waardoor het langer duurt om een breed scala aan profielen aan te trekken, zoals technici op het terrein, winkelpersoneel of ICT-consultants. Om het risico i.v.m. het aantrekken van talent te beperken, voert Proximus verschillende communicatieacties rond zowel werkgever branding als rekrutering (campagnes, 'always on'-benadering op sociale media, aanwezigheid op externe jobsites, evenementen, ...). De wervingskanalen werden gediversifieerd: doorverwijzing door medewerkers (tegen een beloning in geval van succesvolle aanwerving), stages, studentenjobs, enz. Proximus maakt ook gebruik van zijn sterke banden met externe partners zoals lokale agentschappen en rekruteringskantoren om de nodige vaardigheden te verwerven en nieuwe "sourcingpools" te ontwikkelen. De evolutie naar Total Talent Management, waarbij zowel interne als externe resources worden geïntegreerd, zal een cruciale rol spelen in onze sourcing strategie, dankzij het FLECS-MSP-programma en de toekomstige evolutie daarvan met de lancering van directe sourcing van freelancers.

Ons filiaal Proximus Ada helpt ons onze talentenpool voor data science/AI en cybersecurity uit te breiden en onze ICT-filiaal maken gebruik van hun sterke positionering om IT-talent aan te trekken. Proximus NV, BICS en Telesign diversifiëren hun zoektocht naar talent ook geografisch, onder meer via Proximus Doo en Telesign Doo, filialen in Servië. Een succesvolle afronding van de Route Mobile-transactie zou ook nieuwe sourcing mogelijkheden in India openen.

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 workforce planning en het in kaart brengen van de vaardigheden kan Proximus anticiperen op de rekruteringsbehoeften, bijscholing en herscholing op korte en 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. In 2023 werd een speciaal project opgestart om het gebruik van generatieve AI te optimaliseren en zo op een veilige en ethische manier productiever te worden.

Dankzij onze focus op interne mobiliteit zijn 683 medewerkers in 2023 intern van job veranderd. Met de evolutie van Proximus als Groep en zijn internationalisering werden initiatieven voor synergieën tussen de rekruteringsteams opgestart (gemeenschappelijke jobbeurzen, gemeenschappelijke projecten zoals stages). Die zullen verder ontwikkeld worden (Referral Program binnen de Groep, internationalisering van het Graduate Program). Mobiliteit binnen de Groep wordt steeds belangrijker en er wordt een speciaal kader opgezet dat tegen 2024 klaar zal zijn.

Om de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten, stimuleert onze Think possible- bedrijfscultuur agile manieren van werken voor meer empowerment, klantgerichtheid, vereenvoudiging en innovatie. De transformatie wordt ondersteund door specifieke opleidingen, doorgedreven interne communicatie en de dagelijkse ondersteuning van agile coaches, scrum masters en change managers. In oktober 2023 werden in



lijn met de gewenste culturele transformatie een nieuw evaluatiesysteem en een nieuw verloningssysteem (een eenvoudiger systeem voor loonsverhoging om beter af te stemmen op de markt en een geoptimaliseerd bonussysteem) voorgesteld aan de medewerkers van Proximus NV. Deze systemische veranderingen, die in 2024 van kracht worden, vergroten 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. In de context van de verhuizing uit het hoofdkantoor van Proximus in het laatste kwartaal van 2023 ging er speciale aandacht naar effectief hybride werken (meer informatie in 'Campus-programma'). Policies en initiatieven op het gebied van diversiteit, gelijkheid en inclusie dragen verder bij tot het welzijn van de medewerkers en een gevoel van verbondenheid (meer informatie in het 'Sociaal verslag').

## **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 stevig onder controle worden gehouden.

Joint ventures, partnerschappen en een steeds groter wordende wereldwijde voetafdruk vormen een kans om op te schalen en de bedrijfskosten 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 governance structuur 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 kosten efficiënties ten koste van de winstgevendheid gaan. Proximus is voortdurend op zoek naar manieren om de besparingen te verhogen en te versnellen zonder de klantenervaring in het gedrang te brengen, bijvoorbeeld via generatieve AI-oplossingen. Langetermijnrelaties met leveranciers, contractuele bescherming, een geavanceerd bestelsysteem, multisourcing en hedging mechanismen zijn allemaal manieren die we gebruiken om de druk van de inflatie te beperken.

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 twee loonindexeringen geleid in 2023. Proximus NV vangt deze impact op via prijsindexeringen en kostenbesparingsprogramma's. Als het merk Proximus niet sterk genoeg zou zijn, zou het onvermogen om een deel van de kostenstijging te compenseren door gerichte prijsverhogingen wegen op de marges. De potentiële impact van de prijsindexeringen op de churn wordt beperkt door een more-for-more-strategie. De commerciële resultaten bleven sterk na eerdere prijsindexeringen.

Door onderdelen van de mobiele netwerkinfrastructuur met Orange te delen profiteert Proximus van efficiëntere netwerkoperaties en wordt de duurzaamheid van investeringen in nieuwe netwerktechnologieën gewaarborgd. Proximus streeft naar 100% 5G-dekking 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 de vorderingen met zijn partners en leveranciers op de voet.

Hoewel de telecomsector de voorbije jaren veerkracht heeft getoond, kan een verslechterend economisch klimaat leiden tot dalende uitgaven van de klanten op zowel de residentiële als de bedrijvenmarkt en tot hogere oninbare vorderingen. Sociale tarieven en aanbiedingen zonder franjes helpen om essentiële telecomdiensten betaalbaar te houden voor iedereen. Klanten die het moeilijk hebben krijgen betalingsfaciliteiten aangeboden. De evolutie op het vlak van churn en oninbare vorderingen wordt door het management van zeer nabij gevolgd; tot dusver zijn er geen zorgwekkende ontwikkelingen vastgesteld.

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.

## **Concurrentiedynamiek op de Belgische telecommarkt - residentiële markt**

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

Zoals hierboven vermeld (zie 'Evolutie van het bedrijfsmodel en 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 een meerderheidsbelang verworven in VOO. Telenet en Orange hebben respectievelijk commerciële wholesale overeenkomsten die gedurende 15 jaar toegang bieden tot elkaars HFC- en FTTH-netwerken, wat leidt tot meer convergente concurrentie in het hele land.

Na de spectrumveiling van 2022, waarbij de voorwaarden gunstig waren voor een nieuwkomer, bundelden Citymesh en DIGI hun krachten om spectrum te verwerven en een joint venture op te richten voor het netwerkbedrijf waarmee ze zich respectievelijk tot bedrijven en particulieren kunnen richten. DIGI Communications Belgium kondigde aan dat het in 2024 commercieel van start zou gaan. DIGI zou de prijzen voor consumenten van telecomdiensten in België onder druk kunnen zetten om marktaandeel te verwerven. Ook zou DIGI de verwachtingen m.b.t. de digitale klantenervaring in de sector kunnen verhogen. In augustus 2023 bereikte Proximus een akkoord met DIGI Communications Belgium en Citymesh Connect over mobiele wholesale diensten en mobiele infrastructuur. Deze overeenkomst beperkt de potentiële impact op de omzet van de Proximus Groep via de omzet uit wholesale.

De fibertechnologie van Proximus, die superieur is aan de kabel, zal 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 multiplay aanbod verbeterd en de klantenervaring en klantenservice structureel verbeterd, wat zich vertaalt in een stijging van de NPS en een daling van de churn.

Proximus wil zijn klanten de beste mobiele ervaring bieden en heeft daarom de volledige controle over zijn corenetwerk en spectrum behouden. Proximus is erin geslaagd om tijdens de spectrumveilingen in 2022 meer spectrum, in alle banden, te verwerven dan andere mobiele spelers. Deze slagkracht vermindert het churn-

en prijsrisico voor Proximus omdat het Proximus in staat stelt zich te onderscheiden en voor de komende 20 jaar een superieure mobiele ervaring te garanderen.

Naast de concurrentiedynamiek kunnen veranderende klantenbehoeften, zoals de versnelling van de 'cord cutting' trend, 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. Over-the-top concurrentie (streamingdiensten) drijft de kosten voor 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 onze netwerken en producten en ons aanbod van relevante digitale diensten via de Proximus-app helpen het risico op het vlak van klantenbinding en merkrelevantie te beperken.

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 en Mobile Vikings biedt jonge (en zich jong voelende), digitaal onderlegde klanten aantrekkelijk geprijsde mobiele telefonie en internet.

Tot slot kunnen de financiële prestaties van Proximus op de thuismarkten 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. Proximus ontwikkelt nieuwe omzetstromen in ICT op de thuismarkten en in sneller groeiende regio's op de markt van de digitale communicatie om te diversifiëren en het risico voor de omzet en de winst van Proximus te beperken.

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

Op de thuismarkten heeft Proximus een stevig marktaandeel voor mobiele B2B. Een intensievere prijsconcurrentie zou kunnen leiden tot een lagere omzet en marges in de segmenten Corporate en Small & Medium Business. Als onderdeel van het Europese IT-bedrijf Cegeka wil Citymesh zijn investeringen in het mobiele spectrum, dat het heeft verworven in een joint venture met DIGI, rentabiliseren. Het verlies van belangrijke klanten zou een impact kunnen hebben op de merkperceptie en het prijszettingsvermogen van Proximus. Qua vaste connectiviteit wordt het gamma Explore- (convergent dienstenplatform) en SD-WAN-oplossingen beheerd om in te spelen op de veranderende klantenbehoeften en tegelijk de impact op de omzet te beperken door gerichte en proactieve migraties naar next-gen oplossingen. De erosie van de vaste telefonie zou nog kunnen versnellen en een groter dan verwachte impact kunnen hebben op de omzet en marges. Proximus beperkt de risico's van churn en waarde-erosie door zijn netwerkleaderschap, goed klantenbeheer en een sterke portfolio van convergente ICT-oplossingen.

In de onoverzichtelijke en competitieve ICT-markt creëerde de lancering van Proximus NXT in juni 2023 een sterk merk om een leiderschapspositie in de Benelux uit te bouwen. Proximus NXT wil de technologische voorkeurspartner worden die bedrijven helpt om aan hun behoeften inzake cybersecurity te voldoen, en de kansen te grijpen die cloudificatie, geavanceerde data analytics, generatieve AI, enz. bieden. Proximus NXT combineert de telecomfundamenten van Proximus met unieke ICT-expertise en een ecosysteem van partners.

Als Proximus NXT er niet in slaagt doeltreffend en tijdig in te spelen op veranderende klantenbehoeften, 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. Deze risico's zouden, indien ze werkelijkheid worden, uiteindelijk een negatieve impact hebben op de algemene financiële prestaties van Proximus en zowel de omzet als de winst beïnvloeden.

In het licht van de evolutie van de EU richtlijn inzake duurzaam ondernemen en de toenemende focus van bedrijfsklanten op ESG, kan het feit dat indien Proximus er niet in zou slagen om aan de vereiste normen te voldoen ertoe leiden dat Proximus NXT bepaalde contracten niet kan binnenhalen of zelfs niet kan deelnemen aan een selectieprocedure. Het duurzaamheidsbeleid van Proximus garandeert voortdurende verbeteringen inzake ESG, legt hoge normen op aan de interne teams en zorgt voor een correcte communicatie van de ESG-prestaties en -verbintenissen van Proximus aan de markt.

## Regelgevende en juridische risico's

De policies 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 regulatoire omgeving waarbinnen Proximus opereert, alsook de kosten om compliant te zijn, nemen beide toe ten gevolge van de eveneens toenemende verplichtingen. Daarenboven zijn de buitenlandse en supranationale regels soms tegenstrijdig met de nationale wetgeving. De niet-naleving van de verschillende wetten en reglementen, wijzigingen aan deze wetten en reglementen of de wijze waarop ze worden geïnterpreteerd of toegepast 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 helemaal niet beschikbaar. Als er een succesvolle vordering wegens productschending wordt ingediend tegen de Groep of als de Groep niet in staat zou zijn om niet-schennende technologie te ontwikkelen of een licentie te verkrijgen op de geschonden of gelijkaardige technologie en dit tijdig te doen, op een kosteneffectieve manier en 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 nadelige invloed hebben op de bedrijfsomzet en de nettowinst van Proximus.

# Milieurisico's en klimaatverandering

In 2022 is Proximus begonnen met de structurele integratie van het klimaatrisico in de ERM-processen (Enterprise Risk Management) en heeft het ervoor gekozen een afzonderlijk klimaatrisicoproces uit te voeren in de jaren zonder ERM-oefening. Ter voorbereiding op de richtlijn met betrekking tot duurzaamheidsrapportering door ondernemingen (CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive) hebben we een dubbele materialiteitsbeoordeling uitgevoerd en versterken we onze processen met betrekking tot het klimaatrisico.

Proximus heeft een duidelijke strategie om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen en heeft een wetenschappelijk gevalideerd actieplan opgesteld op basis van de nieuwe net zero-norm van het Science Based Targets initiative om tegen 2040 net zero uitstoot van broeikasgassen te bereiken.

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

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

In de context van de risico's van de klimaatverandering wordt de standaardmethode voor risicobeheer van Proximus toegepast (1. research en workshops voor het identificeren van risico's en kansen; 2. analyse van financiële, operationele en reputatie-impact; 3. prioritering en actieplannen) met de inbreng van relevante stakeholders uit de domeinen Technical, Tax, Legal, Regulatory, HR, Procurement, Strategy, Business Operations en Facilities.

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

Oorzaken van het risico	Klimaatgebonden risico	Beleidsambitie	Korte termijn tot 2025	Middel lange termijn 2025-2035	Lange termijn 2035 - 2050
Beleidswijzigingen	<b>1. Invoering van een beleid inzake klimaatverandering door de overheid</b>  Dit beleid kan leiden tot een prijsverhoging, bijvoorbeeld door een prijskaartje te hangen aan de CO <sub>2</sub> -uitstoot. Een bijkomende vlaktaks behoort ook tot de mogelijkheden.	1,5°C	Laag	Hoog	Hoog
		1,8°C	Laag	Hoog	Hoog
		3°C	Laag	Laag	Laag

Markt	<b>2. Concurrentie om het schaarse aanbod van groene energie</b>  De energieprijzen zijn om geopolitieke redenen enorm gestegen. Het afstappen van fossiele brandstoffen heeft ook een invloed op de energieprijzen van groene energie, aangezien er veel vraag naar is.	1,5°C	Gemiddeld	Hoog	Hoog
		1,8°C	Gemiddeld	Hoog	Hoog
		3°C	Laag	Laag	Laag
Markt	<b>3. Verhoogd risico voor outsourcing en de bevoorradingsketen, aangezien die ook blootstaan aan de gevolgen van de klimaatverandering</b>  De klimaatverandering is een van de factoren die een impact hebben op de economie. De klimaatverandering kan leiden tot pandemieën, politieke onzekerheid, grondstoffentekorten, ... met gevolgen voor onze partners.	1,5°C	Gemiddeld	Gemiddeld	Hoog
		1,8°C	Laag	Gemiddeld	Hoog
		3°C	Laag	Gemiddeld	Gemiddeld
Reputatie	<b>4. De perceptie van externe stakeholders stemt mogelijk niet overeen met de inspanningen van Proximus</b>  Gepercipieerde inactiviteit/inconsistentie van een bedrijf met betrekking tot de klimaatverandering kan leiden tot klantenverloop, gemiste verkoopkansen, een lagere vraag naar producten en diensten, boetes op grond van de regelgeving, ... Voorbeeld: het debat over de uitrol van 5G en de gevolgen voor het klimaat.	1,5°C	Gemiddeld	Hoog	Hoog
		1,8°C	Laag	Gemiddeld	Hoog
		3°C	Laag	Laag	Gemiddeld
Extreme weersomstandigheden	<b>5. Schade aan de infrastructuur</b>  Extreme weersomstandigheden zullen vaker en op grotere schaal voorkomen, zelfs in gebieden waarvan we dit niet verwachten. Deze gebeurtenissen zullen zware verstoringen en schade aan IT-systemen en -uitrusting veroorzaken.	1,5°C	Laag	Laag	Laag
		1,8°C	Laag	Gemiddeld	Gemiddeld
		3°C	Laag	Gemiddeld	Hoog

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

"Ecoslimme" producten en diensten	<b>Ontwikkeling van emissiearme goederen en diensten</b> Er is een groeiende belangstelling van de markt voor 'Products as a Service' en producten met een kleinere voetafdruk wat koolstofuitstoot en materiaalgebruik betreft.
"Ecoslimme" producten en diensten	<b>Ontwikkeling van nieuwe producten en diensten door innovatie waarmee klanten hun CO<sub>2</sub>-uitstoot kunnen verminderen</b> Oplossingen om andere sectoren koolstofvrij te maken creëren bestaande en nieuwe businessopportunities. Het gebruik van fiber en 5G als enablers voor IoT, big data en cloudoplossingen met het potentieel om de koolstofuitstoot te verminderen, zoals slimme landbouw, slimme gebouwen, energiebesparing, ...
Markten	<b>Groene financiering</b> Nieuwe kansen kunnen ook worden benut door in te tekenen op groene obligaties of groene infrastructuur te financieren (bv. koolstofarme energieproductie, energie-efficiëntie, netwerkconnectiviteit of transportnetwerken).

Reputatie	<b>Aantrekken van talent</b> Talent trekt naar duurzame bedrijven: de meeste jongeren willen werken voor een bedrijf met sterke acties op het gebied van duurzaamheid/ESG.
-----------	---

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

### 1. Invoering van een beleid inzake klimaatverandering door de overheid

We volgen de ontwikkeling van de regelgeving op om aan de bestaande wetgeving te kunnen voldoen, zoals de relevante aspecten van de green deal van de EU. We beoordelen de gevolgen van deze opkomende regelgeving voor alle activiteiten, bevoorradingsketens en rechtsgebieden. In 2023 hebben we vooruitgang geboekt met de beoordeling van de afstemming op de EU taxonomie en zijn we begonnen met de uitvoering van de aanbevelingen van de Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Deze informatie staat respectievelijk op p. 70 en 76.

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

De circulaire aanpak van Proximus en de toepassing van circulaire principes, zoals ecodesign, herstelling, renovatie en verlenging van de levenscyclus zullen verder de weg effenen voor de verwezenlijking van zijn net zero-ambitie.

### 2. Concurrentie om het schaarse aanbod van groene energie

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

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

Proximus is afhankelijk van partnerschappen met zijn leveranciers voor de levering van het materiaal dat nodig is om de bedrijfscontinuïteit en een duurzame bevoorradingsketen te garanderen. Wanneer het werkt met leveranciers die mogelijk niet aan zijn behoeften kunnen voldoen of te sterk afhankelijk van enkele specifieke leveranciers, kan dit leiden tot vertraagde of gebrekkige leveringen, omzetverlies, boetes of reputatieschade. Daarom analyseren we tendensen in vraag en aanbod voor producten en diensten en passen we ons aanbod dienovereenkomstig aan. We speuren de markt af naar producten en diensten die Proximus kunnen helpen bij het bereiken van zijn klimaatdoelstellingen. In dit verband evalueren we toekomstige overnames. We werken ook samen met leveranciers en klanten. Aangezien het grootste deel van onze resterende koolstofvoetafdruk zich in onze waardeketen bevindt, zullen we nauw blijven samenwerken met onze leveranciers om tegen 2040 onze zero waste-ambitie te realiseren. We zullen hen aanmoedigen om hun koolstofvoetafdruk te verkleinen en zelf duurzamere bevoorradingsketens in gebruik te nemen. We screenen de duurzaamheidsprestaties van onze leveranciers al via de Joint Alliance for CSR (JAC) en EcoVadis. We volgen de contractuele aansprakelijkheid van kritieke leveranciers strikt op via een holistische gedragscode voor leveranciers (Supplier Code of Conduct - SCoC) en strikte clausules in Service Level Agreements (SLA's). We kopen duurzaam in: de duurzaamheidscomponent telt voor 20% mee in de aanbestedingen die we uitschrijven. Tot slot leggen we, via ons Supplier Engagement Program, gedetailleerde verwachtingen en KPI's voor onze leveranciers vast en leggen we duidelijke, bindende engagementen op.

### **4. De perceptie van externe stakeholders stemt mogelijk niet overeen met de inspanningen van Proximus**

We volgen de evolutie van onze reputatie regelmatig op via marktonderzoek. In onze bedrijfscommunicatie, reclame en shops en op onze verpakkingen, enz. zetten we onze inspanningen op het gebied van circulariteit en koolstofvermindering in de verf. Duurzaamheid is ook een hoeksteen van ons imago als werkgever. Door interne communicatie maken we van onze medewerkers ambassadeurs. En ten slotte communiceren we ook op periodieke basis (ten minste jaarlijks) met investeerders en analisten over onze vorderingen met betrekking tot de milieu-KPI's.

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

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

### **5. Schade aan de infrastructuur**

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



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

## Operationele risico's

Onder de noemer van operationele risico's vallen alle risico's die het gevolg zijn van systemen, processen, mensen en externe gebeurtenissen die een invloed kunnen hebben op de activiteiten van Proximus. Dit omvat de levenscyclus en uitvoering van producten, de veiligheid en kwaliteit van producten, informatiebeheer, gegevensbescherming en cybersecurity, bedrijfscontinuïteit, bevoorradingsketen, en andere risico's, inclusief human resources en reputatie. Afhankelijk van de aard van het risico in kwestie en de activiteit of functie die getroffen wordt, hanteert Proximus een brede waaier van risicobeperkingsstrategieën, inclusief stresstests met ongunstige scenario's, back-up/bedrijfscontinuïteitsplannen, doorlichtingen van de bedrijfsprocessen en verzekeringen.

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

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

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

Hierna overlopen we de belangrijkste voorbeelden van operationele risicofactoren:

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

### **Veerkracht en bedrijfscontinuïteit**

Business Continuity Management ontwikkelt zijn capaciteit om verstorende gebeurtenissen op te sporen, te voorkomen, tot een minimum te beperken en de gevolgen ervan op te vangen, zodat bedrijfskritische diensten en functies op een aanvaardbaar niveau kunnen worden uitgebaat. De aanpak is in overeenstemming met de normen voor 'good practices' en de Belgische regelgeving inzake telecommunicatie en kritieke infrastructuur. Dit gebeurt via de uitwerking van bedrijfscontinuïteitsplannen op bedrijfsniveau voor bedreigingen zoals stroomonderbrekingen, ransomware-aanvallen of natuurrampen als gevolg van de klimaatverandering. De veerkracht van ons netwerk, onze platforms en IT-systemen opbouwen en verzekeren blijft een topprioriteit om de gevolgen voor de klant in geval van incidenten tot een minimum te beperken. Deze prioriteiten worden beheerd door de overeenkomstige businessunits. De Business Continuity Board is de stuurgroep die de

prioriteiten en de reikwijdte bepaalt en het resultaat valideert. Het voorbereidingsniveau wordt elk jaar voorgelegd aan het Audit- en Toezichtscomité.

## Beveiliging

De toenemende wereldwijde cyberbedreigingen en 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, detectiemaatregelen en onderhoud van rampenplannen.

Het cyberbeveiligingsprogramma van Proximus legt sterk de nadruk op Identity & Access Management, voor geprivilegieerde gebruikers, zakelijke gebruikers, partners en leveranciers, op de beveiliging van de kritieke infrastructuur, zoals API's, private en publieke cloud 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. Er wordt samengewerkt in de expertgroepen van het European Telecom Operators platform (ETIS), de GSMA, de Belgian Cyber Security Coalition en FIRST.

Verder beschermt Proximus zijn klanten ook tegen fraude. Met de steun van de overheid investeert Proximus in antiphishing- en antifraudeplatformen (sms, e-mail, interconnectiebeveiliging).

## Gegevensbescherming en privacy

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

Proximus startte zijn traject voor GDPR-compliance met een GDPR Readiness Assessment die in 2016 door een extern bedrijf werd uitgevoerd. Sinds deze oefening is Proximus zijn GDPR-compliance verder blijven verbeteren.

Proximus maakte gebruik van de functies en mogelijkheden van de data governance tool Collibra om te voldoen aan bepaalde vereisten in het kader van de GDPR, zoals het opmaken van een register van verwerkingsactiviteiten.

Om de privacyoverwegingen te integreren in zijn bedrijfsactiviteiten heeft Proximus binnen de verschillende businessunits Privacy-ambassadeurs aangesteld om de juridische afdeling en het DPO te ondersteunen bij het screenen van privacygevoelige initiatieven. In het kader van het privacy by design-principe verbetert Proximus voortdurend zijn Privacy Review Process om ervoor te zorgen dat privacy risico's in een vroeg stadium worden geïdentificeerd en snel worden aangepakt.

Met het oog op een efficiënter beheer van de aanvragen van de betrokkenen heeft Proximus het gebruik van semi-automatische oplossingen ingevoerd. Onze klanten kunnen hun privacy voorkeuren blijven aangeven in de privacy instellingen van de MyProximus-app en -website.

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

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

## Sourcing en bevoorradingsketen

Proximus is afhankelijk van partnerschappen met zijn leveranciers voor de levering van het materiaal dat nodig is om de bedrijfscontinuïteit en een duurzame bevoorradingsketen te garanderen. Wereldwijde instabiliteit, logistieke verstoringen, de energiecrisis, door het klimaat veroorzaakte natuurrampen, enz. vergroten het risico voor de veerkracht van onze bevoorradingsketen.

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

Risicobeperking gebeurt via multi-sourcing, tier 2-beheer, een beter voorraadbeheer (geavanceerde orders, betere prognoses, enz.), de vermindering van de vraag en product en proces re-engineering. Dankzij een verbeterd Supplier Relationship Management (SRM) beoordelen we voortdurend de risico's samen met de partner-leverancier, waardoor de kwetsbaarheid wordt verminderd en de continuïteit wordt gewaarborgd. De relatie met belangrijke leveranciers wordt beoordeeld en gedocumenteerd door middel van notulen van vergaderingen en enquêtes, waarin de gemeenschappelijke strategieën worden vastgelegd.

We doen voortdurend aan risicomonitoring via een SCRM van Sphera, en waarschuwen de juiste stakeholders in geval van een verstoring in de bevoorradingsketen.

EcoVadis voert duurzaamheidsprestatie- en risicobeoordelingen en audits uit voor nationale directe leveranciers, terwijl de Joint Alliance for CSR (JAC) dit doet voor de grote internationale leveranciers.

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 risico mitigerende acties is de bevoorradingsketen van Proximus in eerdere crises veerkrachtig gebleken en bleven de financiële gevolgen binnen de perken.

## Klassieke netwerkinfrastructuur

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

Door de groeiende behoeften van de klanten zien we voor het komende jaar een voortdurende toename van het dataverbruik op onze netwerken, met veel hogere snelheden dan in het verleden. Daarom volgt Proximus

een agressieve multigigabit strategie, met de ambitie om steeds meer fiber en 5G te gebruiken om relevante diensten te leveren aan onze klanten. In deze context zal het belang van koper geleidelijk afnemen.

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

## Risk Management & Compliance Committee

In 2023 kwam het Risk Management & Compliance Committee (RMC) viermaal bijeen. De genomen beslissingen werden gerapporteerd aan de Leadership Squad en het Audit- en Toezichtscomité. De vergaderingen van het RMC behandelen dossiers waarin beslissingen moeten worden genomen door een juist evenwicht te vinden tussen risico's en kosten, rekening houdend met welke risico's de Groep bereid is te nemen.

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

De doelstellingen van het RMC:

Toezien op de meest kritieke ondernemings- en operationele risico's en op de manier waarop het management deze risico's opvolgt en beperkt

Verbeteren van hangende/openstaande interne-auditactiepunten die langer dan zes maanden open blijven

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

Vanaf 2022 werden duurzaamheidsthema's, waaronder risico's in verband met de klimaatverandering, op de agenda van het Risk Management Committee geplaatst.

## Interne Audit

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

- Effectiviteit en toereikendheid van interne controles
- Operationele effectiviteit ('doing it right') en/of efficiëntie ('doing it well')
- Conformiteit met de wet, regelgeving en beleidslijnen
- Betrouwbaarheid en correctheid van de 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 en heeft volledige en onbeperkte toegang tot alle activiteiten, documenten/bestanden, goederen en personeel. De Internal Audit Lead heeft een rapporteringslijn naar de Voorzitter van het Auditcomité.

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

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

## Risico's m.b.t. financiële rapportering

In het domein van de financiële rapportering zijn de belangrijkste risico's, naast de algemene ondernemingsrisico's die ook een impact hebben op de financiële rapportering (bv. personeel), onder meer: nieuwe transacties en evoluerende boekhoudnormen, wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving en de procedure voor het afsluiten van de financiële staten.

### Nieuwe transacties en evoluerende boekhoudnormen

Nieuwe transacties kunnen een significante impact hebben op de financiële staten, zowel rechtstreeks op de resultatenrekening als op de toelichtingen. Een onjuiste boekhoudkundige verwerking kan resulteren in financiële staten die geen waarheidsgetrouw beeld geven. Wijzigingen in de wetgeving (bv. pensioenleeftijd, bescherming van de klanten) kunnen ook een significante impact op de gerapporteerde financiële cijfers hebben. Nieuwe boekhoudnormen kunnen het vergaren van nieuwe informatie en het aanpassen van complexe (facturatie-)systemen vereisen. Indien hier niet adequaat op wordt geanticipeerd, kunnen de tijdige afhandeling en de betrouwbaarheid van de financiële rapportering in gevaar komen.

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

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

Voor elk nieuw type transactie (bv. een nieuw product, nieuw werknemersvoordeel, businesscombinatie) wordt een grondige analyse gemaakt vanuit het oogpunt van financiële rapportering, risicobeheer, thesaurie en belastingen. Bovendien worden de ontwikkelingsvereisten voor de financiële systemen tijdig gedefinieerd en, in overeenstemming met de interne en externe normen, systematisch geanalyseerd. De nadruk ligt op het uitwerken van preventieve controles en het opzetten van rapporteringstools die controle achteraf mogelijk maken.

Het Audit- en Toezichtscomité (A&CC) en de Leadership Squad worden regelmatig geïnformeerd over nieuwe aankomende normen voor financiële rapportering en de potentiële impact ervan op de financiële cijfers van Proximus.

## Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving

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

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

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

## Procedure voor het afsluiten van financiële staten

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

Voor de procedure m.b.t. het afsluiten van de financiële staten werden duidelijke taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Tijdens de procedures voor de maandelijkse, driemaandelijke, halfjaarlijkse en jaarlijkse afsluiting van de rekeningen worden de verschillende stappen voortdurend gemonitord. Daarnaast worden nog verschillende controles uitgevoerd om te waken over de kwaliteit en de conformiteit met de interne en externe vereisten en richtlijnen.

Voor Proximus en zijn belangrijkste filialen wordt een heel gedetailleerde kalender voor de afsluitingen opgemaakt, met een gedetailleerd overzicht van de divisie overschrijdende voorbereidende vergaderingen, de deadlines voor het afsluiten van specifieke procedures, de exacte datum en het uur waarop IT-subsystemen worden vergrendeld, valideringsvergaderingen en de vereiste elementen voor de rapportering.

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

Bijzondere aandacht gaat uit naar redelijkheidstests, waarbij financiële informatie wordt geanalyseerd versus onderliggende operationele drivers, en coherentietests, waarbij financiële informatie van verschillende domeinen wordt samengevoegd om resultaten, trends e.d. te bevestigen.

Voor belangrijke of niet-terugkerende transacties worden testen op de individuele opnames in de boekhouding gedaan. De combinatie van al deze tests biedt voldoende zekerheid over de betrouwbaarheid van de financiële cijfers.

## Gebeurtenissen na balans datum

Zes maanden geleden hebben we het merk Proximus NXT gelanceerd. Daarmee onderstrepen we onze ambitie snel te innoveren en een antwoord te bieden op de veranderende klantenbehoeften op de bedrijvenmarkt in de Benelux. In 2024 willen we nog een stap verder gaan door ons leiderschap te verstevigen en, naar de toekomst toe, winstgevende groei in de IT- en telco-business te verzekeren. In deze optiek hebben we een plan voorgelegd aan onze sociale partners met de intentie om de B2B IT-activiteiten van Proximus NV onder te brengen in ons filiaal PICT NV (Proximus IT), en zo de band tussen beide bedrijven verder aan te halen. Deze intentie heeft geen invloed op de financiële gegevens van 2023.

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

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

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

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

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

## Evolutie in de research & development-activiteiten

Proximus legt zich toe op het onderzoek en de ontwikkeling van baanbrekende technologieën voor de toekomst. We zijn actief betrokken bij research & developmentprojecten en hanteren een open innovatiebenadering, waarbij we nauw samenwerken met klanten, leveranciers en partners.

Via partnerschappen verbreden en stimuleren we voortdurend onze onderzoek- en ontwikkelingsactiviteiten, uitgevoerd in diverse Proximus labs onder leiding van onze innovatieteams.

## Proximus Ada

In 2023 evolueerde Proximus Ada verder tot een **center of excellence in kunstmatige intelligentie (AI) en cybersecurity**. Proximus Ada wil de drijvende kracht voor innovatie en een centrum voor expertise zijn voor alle bedrijven binnen de Proximus Groep.

In het domein van AI maakte Proximus Ada gebruik van de ontwikkeling van Generative AI en onderzocht de verschillende toepassingen van Large Language Models (LLM) voor zowel Proximus als externe klanten.

Meer informatie in: 'Technologische instrumenten ontwikkelen om digitale ecosystemen te creëren'.

## AI en Generative AI

Met de AI-ervaring van Proximus Ada en de cloudexpertise van Cudit heeft Proximus een AI-aanbod gelanceerd voor bedrijfsklanten via open innovatie. We ondersteunen klanten bij het ontwikkelen van AI-projecten in drie belangrijke domeinen: **Generative AI, anomaly detection & forecasting en computer vision**. Wij bieden ondersteuning op verschillende manieren, van het organiseren van introductietrainingen tot de implementatie van complexe AI-oplossingen. Zie bijvoorbeeld hieronder in de tekst het voorbeeld over het magazijnbeheerproject dat gebruik maakt van computer vision.

Proximus heeft ook **Generative AI-apps** geïmplementeerd om de productiviteit van zijn medewerkers te ondersteunen, de klantervaring te verbeteren en innovatie te stimuleren. Meerdere projecten die gebruikmaken van Generative AI-technologie omvatten het verbeteren van zoekmachines van interne toepassingen en het bijstaan bij verschillende taken, zoals het schrijven, de correctie en het samenvatten van teksten en vertalingen. Daarnaast verbeteren we voortdurend de Proximus Digital Assistant-chatbot om een betere klantervaring te bieden.

## 5G, een motor van innovatie

Op het gebied van 5G ontwikkelen we technologische innovaties die zullen leiden tot nieuwe mogelijkheden voor onze klanten. Een voorbeeld hiervan is **5G slicing**, dat we hebben ontwikkeld met onze partners Nokia & Ericsson. In 2023 heeft ons 5G-innovatielab de eerste use case van 5G slicing succesvol getest, waarbij het potentieel werd aangetoond voor concrete toepassingen zoals voor de hulpdiensten.

We ondersteunen onze klanten en partners in de ontwikkeling van innovatieve 5G use cases door ze toegang te geven tot onze 5G innovatiehubs voor het testen van hun projecten. Naast onze bestaande 5G-innovatiehubs - A6K in Wallonië, de hogeschool Howest en Fabriek Logistiek - heeft Proximus ook een nieuwe 5G hub opgezet in samenwerking met de hogeschool VIVES in juli 2023. In 2023 hebben we 12 nieuwe 5G use cases ontwikkeld en getest.



Een opmerkelijke use case die we in 2023 hebben ontwikkeld, is de lancering van het eerste magazijnbeheerproject in Wallonië met een **drone gekoppeld aan 5G en kunstmatige intelligentie**. Proximus heeft samengewerkt met verschillende partners om een oplossing voor computer vision-ondersteund voorraadbeheer te ontwikkelen, waardoor het voor het eerst mogelijk is om een drone in een overdekt opslagmagazijn te gebruiken, zodat relevante, realtime informatie naar de magazijnbeheerder kan worden gestuurd.

Op het gebied van **drones** blijven we onze samenwerking met Helicus voortzetten voor de toekomstige lancering van medische dronevluchten Beyond Visual Line of Sight (BVLOS).

We zullen ons blijven toewijden op de implementatie van use cases op het gebied van beeld- en videobewerking, analytics en edge computing.

## Kwantumtechnologie

Kwantumtechnologie zal een essentiële rol spelen in cybersecurity. Vandaag maakt Proximus deel uit van een ecosysteem van industriële partners en academische experts gericht op het inzetten van kwantumonderzoek voor het verbeteren van gegevensbescherming en netwerkbeveiliging. Dit ecosysteem streeft er ook naar stakeholders uit verschillende domeinen van kwantumtechnologie te verenigen en de markt te informeren over de mogelijkheden van deze veelbelovende technologie.

Proximus stimuleert de ontwikkeling van **Quantum Safe Networks** via Quantum Communications. Onze aanpak combineert Quantum Key Distribution (QKD) en Post-Quantum-cryptografie (PQC) om de netwerkbeveiliging verder te versterken. In 2023 hebben we een belangrijke mijlpaal bereikt door het eerste kwantumveilige netwerk op een bestaand fibernetwerk in België succesvol te testen, wat onze leiderspositie op het gebied van kwantumtechnologie aantoont.

Om de vaardigheden van de toekomst van onze medewerkers te ontwikkelen, hebben we het leerprogramma 'Quantum Discovery Track' gelanceerd. In 2023 hadden meer dan 70 medewerkers van Proximus vaardigheden op het gebied van kwantumtechnologie ontwikkeld.

## Slimme oplossingen

Samen met onze partners levert Proximus end-to-end oplossingen waarmee onze klanten kunnen innoveren door het verbinden van toepassingen en apparaten, door verschillende datastromen te bundelen en door inzicht te geven in hun data en automatiseringsprocessen.

### Slimme gezondheid

Proximus neemt deel aan verschillende innovatieve projecten in de gezondheidszorg. Dit omvat monitoring van patiënten met hartproblemen in het ASZ-ziekenhuis, preventieve zorg bij de IDEWE Groep en onderzoek op het vlak van extended reality met projecten in virtual reality voor trainingsdoeleinden en augmented reality om ondersteuning op afstand mogelijk te maken. Een opmerkelijke use case is de lancering van een ziekenwagen van UZ Brussel verbonden met het 5G-netwerk, waar zorgverleners een slimme bril dragen om telegeneeskunde te ondersteunen. Chirurgen gebruiken ook slimme brillen om operaties via een Proximus 5G-verbinding te streamen.

## Slimme gebouwen en slimme energie

Als antwoord op de uitdagingen van de klimaatverandering biedt Proximus IoT- en data-analyseoplossingen om klanten te helpen op een slimme manier met energie om te gaan en hun ecologische voetafdruk te verminderen. Onze focus op de energietransitie, met name de rol van gebouwen bij het creëren van een duurzamere wereld, staat centraal in onze initiatieven. Daarom werken we samen met ervaren partners zoals Digital HQ en Aug.e om een breed scala aan slimme gebouwoplossingen aan te bieden aan onze klanten. Bovendien dragen onze oplossingen bij aan het creëren van slimme werkplekken voor klanten, waardoor het comfort en welzijn van hun medewerkers worden verbeterd.

## Soevereine Cloud

Als antwoord op de nood van klanten om hun data te beschermen, heeft Proximus zijn strategische focus op soevereine cloudoplossingen versterkt. Dankzij deze oplossingen kunnen klanten gebruik maken van de voordelen van de cloud, terwijl de bescherming van hun data aanzienlijk wordt verhoogd en toegang door derden wordt voorkomen, inclusief toegang door de cloudprovider.

In 2022 was Proximus een van de eerste operatoren ter wereld die door Microsoft werd geselecteerd om een soevereine cloud te creëren. In maart 2023 bundelden Proximus en Google Cloud hun krachten om een zeer veilige soevereine cloud op te zetten, een primeur in Europa. Dit Google-platform, dat niet verbonden is met de public cloud of het internet, wordt gehost in de datacenters van onze partner LuxConnect en wordt uitgebaat door Proximus, via de Clarence joint venture.

## Interne initiatieven ter ondersteuning van innovatie

Het **Design Thinking Center of Excellence** is een team van Design Thinking-specialisten. Ze vertalen deze methodologie voor de medewerkers en ontwerpen gestandaardiseerde applicaties die bij Proximus worden geïmplementeerd. Jaarlijks trainen ze meer dan 900 medewerkers en bieden coaching voor gemiddeld 16 strategische projecten.

De **Innovation Accelerator** identificeert en ondersteunt innovatieve initiatieven die het potentieel hebben om nieuwe inkomsten te genereren in domeinen die aansluiten bij onze kernactiviteiten. Dit team legt de nadruk op initiatieven met potentieel op lange termijn.

Het **Proximus Innovation Committee** is een centrale hub voor innovatie en bevordert interne alignering, samenwerking en kennisdeling. Het team kijkt ook naar samenwerkingsmogelijkheden en behandelt financieringsverzoeken van externe organisaties. Dankzij deze dubbele rol fungeert de hub als een belangrijke factor in de innovatiestrategie van Proximus, waarbij zowel interne als externe innovatie-inspanningen worden gecombineerd.

De **Customer Experience Challenge** is een jaarlijkse hackathon binnen het bedrijf, die samenwerking tussen verschillende afdelingen bevordert om innovatieve ideeën te genereren en de klantenervaring te verbeteren.

Het thema van 2023 was 'Onze klanten verbluffen, de NPS boosten', met de focus op de residentiële en kmo-segmenten.

De **Proximus Innovation Challenge** is een reeks hackathons waarbij medewerkers met diverse profielen samenwerken om nieuwe ideeën te bedenken, een leertraject te delen en prototypes met bedrijfswaarde te ontwikkelen in slechts enkele dagen. In 2023 werd HackaWatt, de hackathon gewijd aan energie-efficiëntie, georganiseerd in samenwerking met MolenGeek.

## Internationaal

### BICS

BICS blijft voortdurend investeren in het verbeteren van zijn communicatieoplossingen, gericht op zowel de telecom-, bedrijfs- als cloudsegmenten wereldwijd. Vandaag ligt de focus op zijn research & developmentactiviteiten om 5G-diensten, (e)SIM- en IoT-technologie, digitale communicatiediensten en een sterk aanbod op het vlak van fraude, beveiliging en analyse te leveren. BICS blijft de evolutie van de markt en de behoeften van klanten op de voet volgen om zijn diensten, oplossingen en algemene productportfoli'o's te verbeteren.

Er worden verschillende innovaties ontwikkeld bij BICS, waaronder de 5G Standalone Roaming Hub, die een eerste volledige 5G Standalone-verbinding tot stand bracht in oktober 2023.

Meer informatie in: 'Nationaal en internationaal winstgevend groeien dankzij onze sterke merken'.

### Telesign

De research & developmentactiviteiten van Telesign zijn er vooral op gericht om toonaangevende digitale identiteitsoplossingen te ontwikkelen, het ontwikkelen van belangrijke use cases, de flexibiliteit bij de uitrol van oplossingen verbeteren en naadloze integratie te bieden voor cloud- en on-site applicaties. Telesign doet regelmatig updates van zijn diensten om de kwaliteit ervan te verbeteren.

In 2023 heeft Telesign zijn inspanningen op het gebied van onderzoek en ontwikkeling vergroot met de lancering van de oplossing Breached Data. Deze vernieuwende toevoeging aan de Identity-productlijn van Telesign doorzoekt het Dark Web om inbraken op te sporen en identiteiten te beschermen. Breached Data stelt klanten in staat om te bepalen of en wanneer een telefoonnummer, samen met alle bijbehorende gegevens, betrokken is geweest bij een inbraak. Het hoofddoel is klanten actief bij te staan in het voorkomen van accountovernames, het weren van valse gebruikers en het tegengaan van synthetische identiteitsfraude, nog voordat er sprake is van financiële, operationele of reputatieschade.

# Verklaring inzake deugdelijk bestuur

## Het bestuursmodel van Proximus

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

De belangrijkste kenmerken van het bestuursmodel van Proximus zijn:

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

We houden ons niet alleen aan de wet, maar willen ervoor zorgen dat elk van onze medewerkers weet welk gedrag niet en wel geoorloofd is.

Daarom heeft Proximus een Gedragscode goedgekeurd, die van toepassing is op alle werknemers. De werknemers van Proximus moeten een verplichte opleiding volgen in verband met de toepassing van de principes van de Gedragscode. Daarbovenop hebben we verschillende interne policy's om ervoor te zorgen dat onze werknemers het werk ethisch correct uitvoeren.

## Afwijking van de Corporate Governance Code 2020

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

Bepaling 7.6 bepaalt dat een niet-uitvoerende bestuurder een deel van zijn bezoldiging in de vorm van aandelen in de vennootschap moet ontvangen. Vanwege zijn specifieke aandeelhouderschap, met de Belgische Staat als meerderheidsaandeelhouder, kiest de onderneming ervoor om in dit stadium geen

aandelengerelateerde vergoeding in te voeren. Om dezelfde reden voldoet Proximus niet aan bepaling 7.9 die bepaalt dat de Raad van Bestuur een minimumdrempel moet vaststellen voor de aandelen die de leidinggevendenden moeten aanhouden.

## “Relationship Agreement”

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

## Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen

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

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

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

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

# De controleomgeving

## De organisatie van de interne controle

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

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

Het Audit- en Toezichtscomité vergadert minstens eenmaal per kwartaal.

### Ethiek

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

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

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

### Reglementen en procedures

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

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

## Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

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

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

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

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

## Bekwaamheden en ervaring

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

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

## Risicoanalyse

De risicoanalyse werd uitvoerig besproken vanaf punt 'Risicobeheer'.

# Risico beperkende factoren en controlemaatregelen

Beperkende factoren en controlemaatregelen worden besproken in de rubriek Risicobeheer.

## Informatie en communicatie

### Financiële IT-rapporteringssystemen

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

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

### Effectieve interne communicatie

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

### Rapportering en validering van de financiële resultaten

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

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



# Toezicht en monitoring van de interne controle

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

Elke verantwoordelijke van een business activiteit controleert en verbetert deze regelmatig. Dit omvat o.a. de documentatie van het proces, de rapportering over indicatoren en de bijsturing hiervan.

Om te komen tot een objectieve controle en evaluatie van de activiteiten van elk departement in de organisatie, voert het Interne Audit departement van Proximus regelmatig audits uit over gans de Groep. De onafhankelijkheid van de Interne Audit is verzekerd door haar directe rapporteringslijn naar de Voorzitter van het Audit- en Toezichtscomité. Uitgevoerde auditopdrachten kunnen een specifiek financieel proces betreffen, maar zullen ook de effectiviteit en de efficiëntie van de operaties evalueren, alsook de naleving van de wetten en regels die van toepassing zijn.

Het Audit- en Toezichtscomité kijkt de tussentijdse kwartaalrapportering en de specifieke boekhoudmethodes na. Zij analyseert de belangrijkste geschillen en risico's waarmee de Groep geconfronteerd wordt, zorgt voor de opvolging van aanbevelingen gedaan door de Interne Audit, en bespreekt regelmatig de naleving binnen de Groep van de Gedragscode en de Dealing Code.

Alle legale entiteiten van de Proximus Groep, met uitzondering van enkele kleine buitenlandse filialen, zijn het voorwerp van een externe audit. In het algemeen omvat deze audit een evaluatie van de interne controle en leidt ze tot een opinie over de statutaire jaarrekeningen en over de (halfjaarlijkse en jaarlijkse) cijfers die voor de consolidatie aan Proximus gerapporteerd worden. Indien de externe audit een zwakte aan het licht brengt of van mening is dat de interne controle kan worden verbeterd, dan worden aanbevelingen gemaakt aan het management. Deze aanbevelingen, het daaraan gerelateerde actieplan en de implementatiestatus worden minstens jaarlijks gerapporteerd aan het Audit- en Toezichtscomité.

## Samenstelling en werking van de bestuursorganen en hun comités

### Raad van Bestuur

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

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

bestuurders beperkt tot twaalf jaar. De Raad van Bestuur heeft in 2021 besloten dat deze maximumtermijn ook geldt voor de niet-onafhankelijke Bestuurders.

De bestuurders worden op de algemene vergadering benoemd door de aandeelhouders. De Raad van Bestuur beveelt uitsluitend kandidaten aan die zijn voorgedragen door het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Het Benoemings- en Bezoldigingscomité zal rekening houden met het principe van redelijke vertegenwoordiging van significante stabiele aandeelhouders en elke aandeelhouder die ten minste 25% van de aandelen bezit, heeft het recht om bestuurders voor te dragen voor benoeming pro rata zijn aandeelhouderschap. Op basis van deze regel heeft de Belgische Staat 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.

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.

## Samenstelling van de Raad van Bestuur

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

Naam	Gender*	Leeftijd	Functie	Van tot
Stefaan De Clerck	M	72	Voorzitter	2013 – 2025
Guillaume Boutin	M	49	Gedelegeerd bestuurder	2019 - 2024
Karel De Gucht	M	70	Bestuurder	2015 – 2025
Béatrice de Mahieu	V	51	Bestuurder	2022 - 2026
Audrey Hanard	V	38	Bestuurder	2022 - 2026
Ibrahim Ouassari	M	45	Bestuurder	2021 - 2025
Claire Tillekaerts	V	67	Bestuurder	2022 - 2026

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

Naam	Gender*	Leeftijd	Functie	Van tot
Pierre Demuelenaere <sup>1</sup>	M	65	Onafhankelijk bestuurder	2011 - 2023
Cécile Coune <sup>2</sup>	V	61	Onafhankelijk bestuurder	2023 - 2027
Martin De Prycker <sup>3</sup>	M	69	Onafhankelijk bestuurder	2015 - 2027
Catherine Rutten <sup>3</sup>	V	55	Onafhankelijk bestuurder	2019 – 2027
Joachim Sonne	M	49	Onafhankelijk bestuurder	2019 - 2024
Agnès Touraine <sup>4</sup>	V	69	Onafhankelijk bestuurder	2014 – 2023
Catherine Vandendorpe	V	53	Onafhankelijk bestuurder	2014 – 2026
Luc Van den hove	M	64	Onafhankelijk bestuurder	2016 - 2024

(\*) V/M: vrouwelijk/mannelijk

1. Het mandaat van de heer Pierre Demuelenaere eindigde op de Algemene Vergadering van 19 april 2023
2. Bij besluit van de Algemene Vergadering van 19 april 2023 werd mevrouw Cécile Coune benoemd tot de Algemene Vergadering van 2027
3. Bij besluit van de Algemene Vergadering van 19 april 2023 werden de mandaten van de heer Martin De Prycker en van mevrouw Catherine Rutten verlengd tot de Algemene Vergadering van 2027
4. Mevrouw Agnès Touraine heeft ontslag genomen op 1 december 2023

## Activiteitenverslag van de Raad van Bestuur en de Comités

In 2023 werden veertien vergaderingen van de Raad van Bestuur gehouden, zes vergaderingen van het Audit- en Toezichtscomité, vijf van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en twee van het Transformatie- en Innovatiecomité.

Naam		RvB (total14)	ATC (totaal 6)	BBC (total 5)	TIC (totaal 2)
Stefaan De Clerck		14/14	6/6	5/5	2/2
Guillaume Boutin		13/14			
Cécile Coune <sup>1</sup>		10/10		3/3	
Karel De Gucht		13/14	5/6		
Béatrice de Mahieu		14/14			2/2
Pierre Demuelenaere <sup>2</sup>		4/4		1/1	
Martin De Prycker		14/14		5/5	2/2
Audrey Hanard		11/14			
Ibrahim Ouassari		14/14			2/2
Catherine Rutten		14/14	6/6		
Joachim Sonne		14/14	6/6		
Claire Tillekaerts		14/14		5/5	
Agnès Touraine <sup>3</sup>		10/12			2/2
Catherine Vandenborre		13/14	6/6		
Luc Van den hove		11/14		4/5	2/2

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

- 1 Benoemd op 19 april 2023
- 2 Einde mandaat op 19 april 2023
- 3 Ontslag op 1 december 2023

## Werking van de Raad van Bestuur

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

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

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

## Comités van de Raad van Bestuur

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

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

De leden van het Benoemings- en Bezoldigingscomité zijn de heren Stefaan De Clerck (Voorzitter), Pierre Demuelenaere (tot 19 april 2023), Martin De Prycker, Luc Van den hove, mevrouw Claire Tillekaerts en mevrouw Cécile Coune (vanaf 20 april 2023).

De leden van het Transformatie- en Innovatiecomité zijn de heren Stefaan De Clerck (Voorzitter), Martin De Prycker, Ibrahim Ouassari, Luc Van den hove, mevrouw Béatrice de Mahieu en mevrouw Agnès Touraine (tot 1 december 2023).

Gezien de sterke evolutie van de internationale pijler van Proximus heeft de Raad van Bestuur op zijn vergadering van 14 december 2023 besloten om een Internationaal Comité op te richten.

## Transacties met verbonden partijen

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

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

## Evaluatie van de Raad van Bestuur

De Raad evalueert minstens om de drie jaar zijn prestaties en interactie met het uitvoerend management. De laatste evaluatie vond eind 2021 plaats samen met externe partner Guberna. De bestuursleden werden uitgenodigd om een uitgebreide vragenlijst te beantwoorden, gevolgd door een gesprek tussen Guberna en

elk individueel bestuurslid. De bestuursleden werden gevraagd naar hun mening over corporate governance bij Proximus, de werking van de Raad van Bestuur en van de comités. Guberna concludeerde in 2022 dat de beoordeling over het algemeen positief was en noemde als belangrijkste sterke punten een evenwichtige samenstelling van de Raad van Bestuur, de hoge kwaliteit van de informatiestroom naar de Raad van Bestuur, een cultuur binnen de Raad van Bestuur die de besluitvorming in het belang van de onderneming stimuleert en een uitstekend leiderschap van de Voorzitter van de Raad van Bestuur. Naar aanleiding van de evaluatie heeft de Raad een actieplan goedgekeurd en geïmplementeerd. Het eerste element is het vergroten van de zichtbaarheid van de Raad van Bestuur op het bestuur van de filialen. Daartoe wordt jaarlijks een bijkomende Raad aan dit onderwerp gewijd. Voorts besloot de Raad in het management verslag aan de Raad een step-back op te nemen van belangrijke investeringsdossiers, waarbij de business case wordt vergeleken met de behaalde resultaten. De Raad organiseerde eveneens een benchmark over de vergoeding van bestuurders en directieleden en organiseerde speciale inwerksessies voor de nieuwe leden na de jaarvergaderingen van april 2022 en april 2023. Uitgaande van de behoefte aan nieuwe competenties heeft de Raad een competentiedashboard ontwikkeld, rekening houdend met mogelijke lacunes bij het bepalen van profielen voor nieuwe bestuurders.

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

## Leadership Squad

### Gedelegeerd Bestuurder

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

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

De leden van de Leadership Squad van Proximus zijn, naast de heer Guillaume Boutin, Gedelegeerd Bestuurder, mevrouw Anne-Sophie Lotgering, mevrouw Antonietta Mastroianni, de heren 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.

# Diversiteit & Inclusie

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

## Strategische oriëntatie over diversiteit en inclusie

Proximus is ervan overtuigd dat een divers personeelsbestand, dankzij de unieke talenten, ervaringen en alle andere kenmerken die geen verband houden met iemands capaciteiten, zal helpen om een meer diverse markt te bereiken en zal leiden tot een duurzame bedrijfsvoering.

Daarom heeft Proximus een policy inzake diversiteit en gelijke kansen, die deel uitmaakt van de Gedragscode en dus van toepassing is op alle medewerkers.

Met deze policy wil Proximus een positieve en veilige werkomgeving stimuleren waar individuele authenticiteit wordt gerespecteerd en gewaardeerd en waar alle medewerkers eerlijk en gelijk worden behandeld, ongeacht hun achtergrond. Voor Proximus betekent dit:

- Gelijke behandeling van alle kandidaten en medewerkers, uitsluitend op basis van relevante competenties en objectieve criteria
- Het promoten van een mentaliteit van respect en openheid op alle niveaus van de organisatie
- Gedrag vertonen dat vrij is van elke vorm van racisme, intolerantie, discriminatie, intimidatie of een andere houding die de waardigheid van mannen, vrouwen en x op de werkplek kan aantasten
- Diversiteit integreren in alle aspecten van de manier waarop het zakendoet, zonder enige vorm van intolerantie

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

## Diversiteit en inclusie in onze leiderschaps- en werknemersgemeenschappen

Proximus is zich bijzonder bewust van het belang van diversiteit op alle niveaus van de organisatie. Om zijn engagement te versterken om medewerkers aan te werven met een inclusie- en groei mindset die gedrag vertonen dat in overeenstemming is met zijn Think possible-cultuur, heeft Proximus een non-discriminatieclausule ingevoerd voor elke nieuwe sollicitatie. Zodra ze deel uitmaken van het bedrijf, zorgt Proximus ervoor dat ze de ambassadeurs van de bedrijfscultuur worden. Zo zijn elementen van het inclusieprogramma geïntegreerd in zijn onboardingmodule, zijn welkomdagen en alle gerelateerde opleidingen voor teamleaders, experts, trainees, enz. Proximus ontwikkelde ook een nieuwe opleiding over onbewuste vooroordelen en een verplichte opleidingsmodule die alle medewerkers in 2024 zullen moeten volgen om bewustwording te creëren over het belang van diversiteit en inclusie binnen zijn gemeenschap.

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

## Integratie van de genderdimensie

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

We zijn een inclusieve onderneming en gelijke kansen vormen een basisprincipe van onze missie dat op iedereen van toepassing is, ongeacht geslacht of seksuele geaardheid.

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

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

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

- Viering van internationale dagen (Internationale dag van vrouwen en meisjes in de wetenschap op 11/02, Internationale vrouwendag op 08/03, Internationale dag van transgendervisibiliteit op 31/03)
- Pariteit van de leden van de Raad van Bestuur van Proximus na nieuwe benoemingen in 2023
- Vieringen georganiseerd tijdens de maand van de diversiteit (mei) via diverse blogposts op het intranet en socialenewebsites
- Acties in het kader van de Internationale dag tegen homofobie, transfobie en bifobie op 17 mei
- Verdere samenwerking met Open@Work voor het uitwerken van een LGBTQIA+-beleid
- Herziening van het opleidingsaanbod met betrekking tot diversiteit en inclusie en toevoeging van metadata om het zoeken te vergemakkelijken
- Herziening van onze wervingsaanpak om recruiters meer bewust te maken van onbewuste vooroordelen tijdens het wervingsproces en hen te helpen deze opzij te zetten
- Analyse van de verloningsstructuur per niveau (pay equity check)
- Lancering en promotie van de nieuwe functie van MS Office 365 waarmee medewerkers hun voornaamwoorden zichtbaar kunnen maken op hun profielkaart om de werkplek inclusiever en comfortabeler te maken voor iedereen
- Organisatie van een Top Women Tech-event om internationale vrouwelijke profielen aan te trekken en digitale functies binnen Proximus te promoten
- Officiële lancering van onze nieuwe visuele bedrijfsidentiteit

Proximus heeft zijn ambitie uitgebreid om het meest actieve bedrijf te zijn voor de promotie van vrouwen in de digitale wereld en heeft zijn doel bereikt om tegen eind 2023 30% vrouwen met een universitair diploma in een technisch domein aan te werven.

In het kader van zijn Collectieve Overeenkomst 2023-2024 verbindt Proximus zich ertoe initiatieven op dit gebied te blijven nemen en open en niet-beperkend te blijven in zijn communicatie-, marketing- en aanwervingcampagnes. Proximus heeft ook bijkomende initiatieven genomen om zijn visie, strategie en acties inzake diversiteit en inclusie bekend te maken via een live keynote door een internationale spreker die werd voorgesteld aan het Proximus Leadership Team en alle medewerkers, een video door drie leden van de Proximus Leadership Squad om het bewustzijn rond diversiteit en inclusie te vergroten, interne communicaties van de CEO aan alle medewerkers, verschillende sociale media en berichten op de corporate website van Proximus.

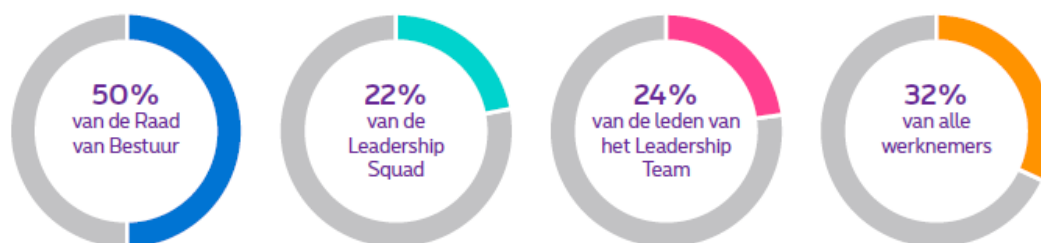
We hebben ook onze pagina's over diversiteit en inclusie op onze bedrijfswebsite en ons intranet volledig herzien en in een nieuw kleedje gestoken. Deze pagina's bieden informatie over evenementen, vieringen en nog veel meer over diversiteit en inclusie bij Proximus en wereldwijd.

In 2023 hebben we ook een inspirerende interne en externe employer branding campagne gelanceerd die focust op het vergroten van het bewustzijn van onze relevante strategie en acties en het versterken van de positie van Proximus inzake diversiteit en inclusie. De campagne was een ongezien succes: de video's werden meer dan 8000 keer bekeken door onze medewerkers en kregen miljoenen views op de sociale netwerken.

We hebben ons partnerschap met Google verder versterkt door onze #IamRemarkable-gemeenschap te ontwikkelen via de organisatie van nieuwe sessies doorheen het jaar. Het #IamRemarkable-initiatief draait om een 90 minuten durende workshop die de deelnemers in staat stelt om openlijk hun persoonlijke en professionele realisaties te bespreken en te verbeteren, waarbij tools worden aangereikt om vaardigheden te ontwikkelen en ze worden aangemoedigd om vooroordelen met betrekking tot zelfpromotie aan te vechten.

We zullen ondersteunende netwerkgroepen blijven creëren, zodat iedereen het gevoel krijgt tot onze gemeenschap te behoren.

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



De Proximus Groep heeft ook cultureel gezien een zeer divers personeelsbestand met 70 nationaliteiten.

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

Proximus wil de voorwaarden creëren om de verschillende aspecten van het beroeps- en privéleven van zijn medewerkers tijdens hun verschillende levensfasen met elkaar te verzoenen door mogelijkheden te bieden voor interne jobrotatie, ontwikkeling, thuiswerk, deeltijds werk, thuisopvang van zieke kinderen, ... Deze maatregelen stellen onze medewerkers in staat om te werken in een veilige, inspirerende en inclusieve werkomgeving met gelijke kansen voor iedereen, zodat ze hun persoonlijke en professionele leven optimaal kunnen combineren en ze zich gesteund, gemotiveerd en betrokken voelen bij hun werk.

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

We bieden medewerkers van 50 jaar of ouder ondersteuning bij hun persoonlijke ontwikkeling door via een persoonlijke vragenlijst hun vaardigheden te evalueren, zodat ze de resultaten kunnen analyseren en zich desgewenst op basis hiervan te oriënteren. Via een geactualiseerde brochure op ons intranet informeren we onze 55+ -medewerkers regelmatig over duurzame inzetbaarheid en de mogelijkheden voor medewerkers met een zware functie om hun carriëredoelen aan te passen.



# Een cultuur van inclusiviteit en respect op de werkplek bevorderen

Onze superieure ethische bedrijfspraktijken worden uiteengezet in de Gedragscode. Met dit document willen we voorwaarden creëren waarin verschillen worden erkend en gerespecteerd en alle medewerkers gelijke kansen krijgen. Dit document is van toepassing op elk lid van onze diverse gemeenschap en worden belichaamd door alle managers, teamleaders en medewerkers.

## Werkomstandigheden

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

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

Onze normen betreffende de werkomgeving zijn van toepassing op elk lid van onze diverse gemeenschap en worden belichaamd door alle managers, teamleaders en medewerkers die in deze context als rolmodel moeten optreden.

# Bezoldigingsverslag

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

Onze onderneming besteedt bijzondere aandacht aan het verstrekken van relevante en transparante informatie over de algemene beginselen van haar verloningsbeleid en over het niveau van de verloning van de leden van de Raad van Bestuur en van het Leadership Squad. Een licht aangepaste versie van het verloningsbeleid van Proximus werd op 19 april 2023 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Proximus goedgekeurd en is beschikbaar op de corporate website van Proximus ([Verloningsbeleid | Proximus Groep](#)).

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

## 1. Verloningsbeleid van de leden van de Raad van Bestuur

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

Het beginsel van continuïteit met het verleden is gehandhaafd. De door de Algemene Vergadering van 2004 vastgestelde bezoldiging is in 2023 van toepassing gebleven en voor de komende jaren wordt geen substantiële wijziging van het beleid verwacht.

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

De CEO wordt niet vergoed voor de uitoefening van zijn mandaat als lid van de Raad van Bestuur en van de Comités, noch voor enig ander mandaat binnen de Raden van Bestuur van de dochterondernemingen van de Groep, met uitzondering van zijn mandaat als Voorzitter van de Raad van Bestuur van TeleSign US, overeenkomstig de Amerikaanse marktpraktijken.

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

## De niet-uitvoerende Bestuurders worden als volgt bezoldigd::

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

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

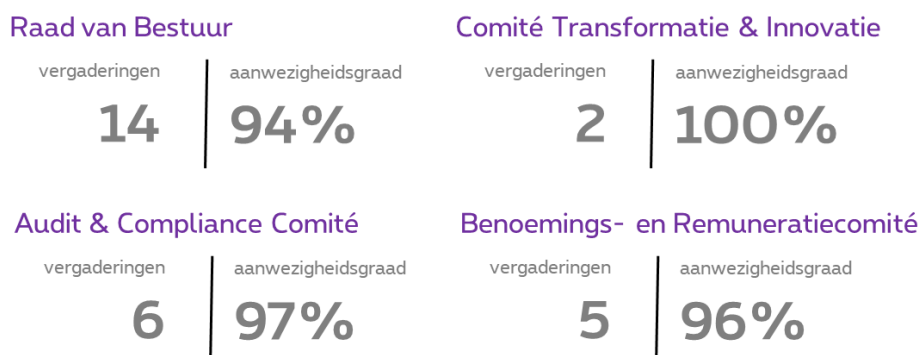
Voor het uitvoeren van hun Bestuurdersmandaat ontvangen de niet-uitvoerende Bestuurders geen prestatiegebonden variabele verloning, zoals bonussen of aandelenopties. Zij ontvangen ook geen bijkomende pensioenplannen, noch enige groepsverzekering.

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

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

## 1.2. Verloning toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur in 2023

Het totale bedrag van de verloningen toegekend in 2023 aan alle leden van de Raad van Bestuur, Voorzitter inbegrepen, beloopt 1.491.432 EUR bruto.



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 2023 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 2023

Leden van de Raad van Bestuur	Jaarlijkse vaste vergoeding	Zitpenningen <sup>1</sup>	Vergoeding <sup>2</sup>	TOTAAL 2023
Cécile Coune <sup>3</sup>	17.603 €	57.500 €	1.403 €	76.505 €
Stefaan De Clerck	50.000 €	190.000 €	7.163 €	247.163 €
Guillaume Boutin	-	-	-	-
Karel De Gucht	25.000 €	77.500 €	2.000 €	104.500 €
Béatrice de Mahieu	25.000 €	75.000 €	2.000 €	102.000 €
Pierre Demuelenaere <sup>4</sup>	7.466 €	22.500 €	592 €	30.558 €
Martin De Prycker	25.000 €	87.500 €	2.000 €	114.500 €
Audrey Hanard	25.000 €	55.000 €	2.000 €	82.000 €
Ibrahim Ouassari	25.000 €	75.000 €	2.000 €	102.000 €
Catherine Rutten	25.000 €	85.000 €	2.000 €	112.000 €
Joachim Sonne	25.000 €	85.000 €	2.000 €	112.000 €
Claire Tillekaerts	25.000 €	82.500 €	2.000 €	109.500 €
Agnès Touraine <sup>5</sup>	22.877 €	55.000 €	1.830 €	79.707 €
Catherine Vandendorre	25.000 €	95.000 €	2.000 €	122.000 €
Luc Van den hove	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
<b>TOTAAL</b>	<b>347.945 €</b>	<b>1.112.500 €</b>	<b>30.987 €</b>	<b>1.491.432 €</b>

<sup>1</sup> Buitengewone vergaderingen van de Raad van Bestuur van 9 februari, 13 maart, 27 juni, 13 juli, 16 juli en 8 december 2023.

<sup>2</sup> Vaste jaarlijkse vergoeding voor communicatiekosten. Voor de Voorzitter bevat dit bedrag eveneens het voordeel van alle aard met betrekking tot het gebruik van een bedrijfswagen, die opliep tot 3.163 € in 2023.

<sup>3</sup> Benoeming op 19 april 2023

<sup>4</sup> Einde mandaten op 19 april 2023

<sup>5</sup> Ontslag op 1 december 2023

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 2019	Totaal 2020	Totaal 2021	Totaal 2023	TOTAAL 2023
1.243.509 €	1.231.116 €	1.192.366 €	987.723 €	1.491.432 €
variatie van jaar tot jaar	-1,0%	-3,1%	-17,2%	+51,0%

## 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 top management 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.

## 3. Verloning van de leden van het Leadership Squad

### 3.1. Besluitvormingsproces

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

#### *Concurrentievermogen van de verloning van het Leadership Squad*

Het verloningsbeleid en de verloningspraktijken die van toepassing zijn op het Leadership Squad hebben tot doel het management op een marktcompetitieve en aantrekkelijke manier te belonen, waarbij de belangen van het management met deze van de aandeelhouders op mekaar afgestemd worden, met inachtneming van de in België geldende governance regels. Hoewel de Belgische Corporate Governance Code 2020 de Raad van Bestuur aanbeveelt een minimumdrempel van aandelen van de onderneming te bepalen die de leden van het Leadership Squad moeten aanhouden, heeft onze onderneming 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, 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 top management van onze onderneming, kunnen de leden van het Leadership Squad rekenen op specifieke verloningsprogramma's die focussen op de principes van onze strategie om goede prestaties van individuen en van de onderneming consequent te belonen. Een belangrijk deel van hun totale verloning is variabel, gebaseerd op veeleisende kwantitatieve en kwalitatieve prestatiecriteria, aangedreven door onze bedrijfsobjectieven qua prestatie en groei en door het engagement van onze onderneming om bij te dragen tot een inclusief, veilig, duurzaam en welvarend digitaal België. Op deze manier wil onze onderneming haar top management aanmoedigen om op lange termijn een duurzame, winstgevendende 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, 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.

### 3.2. Structuur van de verloning van het Leadership Squad

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



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

#### Relatief belang van de verschillende componenten van de on-target verloning vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid (eind 2023)



De CEO en 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.

### 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 consumptieprijzen<sup>1</sup>.

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

#### Basisloon over 5 jaar in kEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid

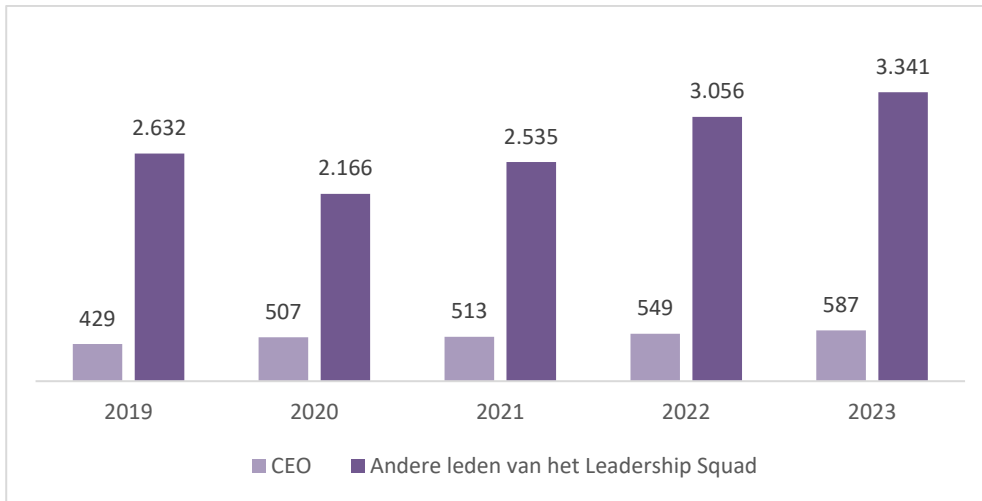
*De bedragen gerapporteerd voor de CEO voor het grootste deel van 2019 (385 kEUR) werden betaald aan de vroegere CEO, Mevrouw Leroy, terwijl één maand in 2019 (44 kEUR) en de bedragen gerapporteerd sinds 2020 werden betaald aan de huidige CEO, de heer Boutin. De stijging van 2022 naar 2023 is het gevolg van de vijf indexen die in 2022 moesten worden toegepast en van de twee indexen van 2023. 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 2022 naar 2023 ook voornamelijk het gevolg van de vijf indexen van 2022 en van de twee indexen van 2023, maar ook van de wijzigingen in de samenstelling van het Leadership Squad. Na de pensionering van dhr. Dirk Lybaert in september 2023 (resultierend in een vervroegde uitbetaling van vakantiegeld), is een nieuw lid toegetreden tot het Leadership Squad in augustus 2023, dhr. Ben Appel.*

*Sinds 2022 betaalt TeleSign US een vergoeding van 75.000 USD aan Guillaume Boutin voor zijn mandaat als Voorzitter van de Raad van Bestuur van TeleSign US, zoals het gebruikelijk is in de Verenigde Staten. Deze vergoeding wordt niet opgenomen in de in dit document vermelde vaste verloning, die gericht is op de verloningselementen in verband met Proximus N.V.*

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





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

### 3.2.2.

#### Variabele verloning op korte termijn

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

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

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

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

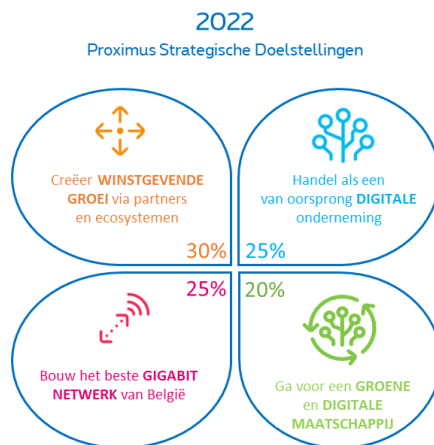
Daarom hebben de Groepsresultaten een grote impact (60%) op de variabele verloning op korte termijn van de leden van het Leadership Squad, bovenop de individuele prestaties (40%), en dit volledig in lijn met de bedrijfswaarden.

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

De jaarlijkse variabele verloning op korte termijn wordt voor 60% gebaseerd op de Groepsprestaties ten opzichte van een reeks van Key Performance Indicators (KPI's), die jaarlijks door de Raad van Bestuur worden vastgelegd op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Deze KPI's zijn de zogenaamde STI KPI's (Short Term Incentives KPI's). 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 2023 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 2022.



Het Remuneratiecomité heeft de volgende reeks KPI's aan de Raad van Bestuur aanbevolen voor het prestatiejaar 2022:





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

De hoge ESG-ambities ((Milieu, Maatschappij en Bestuur) van onze Groep komen meer en meer tot uiting in onze STI KPI's. De gekozen KPI's laten zien dat onze onderneming wil bijdragen aan een meer groene, circulaire en veilige maatschappij. In het kader van de Groep KPI's voor 2022 zijn specifieke KPI's voor de vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot toegevoegd. Het gewicht van de ESG-gerelateerde KPI's in het algemene kader van de Groep KPI's is gestegen van 15% in 2021 naar 20% in 2022, in overeenstemming met het toegenomen belang van klimaatverandering en digitale inclusie op de maatschappelijke agenda.

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

Strategische Doelstelling 2022	KPI type	STI KPI 2022	Gewicht	KPI Definitie
 Winstgevende groei	Financieel	EBITDA	15%	Onderliggende EBITDA gegenereerd door de binnenlandse bedrijfsactiviteiten.
	Gemengd	Nettowaarde uit bijkomende klanten/ producten	10%	Geannualiseerde waarde gegenereerd/vernietigd door winst en verlies van klanten in de consumenten- en professionele markten.
	Financieel	Onrechtstreeks OPEX	5%	Indirecte OPEX (Operationele Uitgaven) uitgegeven in het vermelde jaar. Gedefinieerd als de totale binnenlandse OPEX minus de Directe binnenlandse OPEX.
 Digitale onderneming	Niet-Financieel	NPS	5%	Net Promoter Score, berekend als het gewogen gemiddelde van de NPS-resultaten per klantsegment.
	Niet-Financieel	Customer Excellence	10%	Deze KPI bestaat uit 3 sub-KPI's. Ze hebben enkel betrekking op het merk Proximus, exclusief Scarlet en Mobile Vikings. 1. Klanteninspanningscore Fiber (inbegrepen migraties van koper naar vezel en nieuwe vezel klanten).

				<p>2. Klanteninspanningscore Technische Assistentie.</p> <p>3. Contact Centre Volumes (calls, mails, chats): het toenemende volume van digital-first interacties zal naar verwachting de Contact Centre Volumes doen afnemen en een positieve impact hebben op de klantenervaring.</p>
	Niet-Financieel	Digitale onderneming	10%	<p>Deze KPI bestaat uit 4 sub-KPI's:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. E-share of Sales: digitaliseringsgraad van onze verkoopsvolumes.</li> <li>2. MyProximus Usage: maandelijks aantal gebruikers van de MyProximus App.</li> <li>3. Pickx Usage: maandelijks aantal gebruikers van Proximus Pickx (App + Web).</li> <li>4. Belangrijke incidenten: aantal belangrijke IT/Telco-incidenten op de Proximus-netwerken.</li> </ol>
<p>Gigabit-Netwerk</p> 	Niet-Financieel	Vezelconstructie	10%	Uitrol van ons nieuwe Fiber-netwerk: incrementeel aantal Fiber Homes Passed gerealiseerd in het waargenomen jaar. Inclusief de inzet van Proximus zelf en zijn Joint Ventures-partners.
	Niet-Financieel	Vulgraad vezels	10%	Verhouding tussen het Park of Activate Fiber Homes en het Park of Homes Passed die in aanmerking komen voor Fiber Activation.
	Niet-Financieel	5G-uitrol	5%	Groei van nieuwe verkoper Nokia 5G macro sites park gerealiseerd in het waargenomen jaar.
<p>Groene en Digitale Maatschappij</p> 	Niet-Financieel	Groen	5%	<p>Deze KPI bestaat uit 2 sub-KPI's:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. CO2-emissies: Directe en Up- &amp; Downstream CO2-emissies gerelateerd aan de bedrijfsactiviteiten van Proximus.</li> <li>2. Geretoureerde apparaten: aantal mobiele en vaste apparaten ingezameld voor renovatie of recycling.</li> </ol>
	Niet-Financieel	Digitale Maatschappij	5%	<p>Deze KPI bestaat uit 2 sub-KPI's:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cyberveiligheidsweerbaarheid: een maatstaf voor de weerbaarheid van ons bedrijf tegen cyberveiligheidsbedreigingen/-aanvallen.</li> <li>2. Vezelaansluitbare sites van middelbare scholen: percentage middelbare scholen dat binnen 12 maanden aangesloten is of aangesloten kan worden op het Proximus vezelnetwerk in België.</li> </ol>
	Niet-Financieel	Medewerkers	10%	Het meten van de betrokkenheid, wendbaarheid, empowerment, verantwoordelijkheid en strategische afstemming van onze werknemers ten opzichte van onze onderneming.
		<b>Total</b>	<b>100%</b>	

### 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 onrechtstreeks OPEX worden gebaseerd op geauditeerde financiële cijfers, welke worden aangepast om te komen tot 'onderliggende' financiële cijfers na uitsluiting van uitzonderlijke onvoorziene gebeurtenissen. De niet-financiële en gemengde indicatoren worden gemeten door interne experts en externe bureaus, gespecialiseerd in markt- en klantenonderzoek.

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

### C. Individuele prestaties

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Prestatiejaar 2022	Objectieven van de variabele verloning op korte termijn		poids
CEO en andere leden van het Leadership Squad	Groep KPI's	Winstgevende groei	18%
		Digitale onderneming	15%
		Gigabit-Netwerk	15%
		Groene en Digitale Maatschappij	12%
	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% in geval 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 de prestaties van de onderneming. Sinds 2023 (prestatiejaar 2022) is er echter niet langer een 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, wat meer in lijn is 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 2023 werd een variabele verloning op korte termijn toegekend aan de CEO voor een totaalbedrag van bruto 301.633 EUR. De stijging in 2023 is voornamelijk het gevolg van de indexering die in 2022 op de vaste verloning is toegepast. De bedragen gerapporteerd voor 2019 werden uitbetaald aan de voormalige CEO, mevrouw Leroy. Het bedrag gerapporteerd voor 2020 omvatte het bedrag betaald aan de huidige CEO, de heer Boutin (18.833 EUR bruto), maar ook het bedrag (440.000 EUR bruto) uitbetaald aan de voormalige CEO, mevrouw Leroy, voor haar prestatie jaren 2017 tot 2019.*

De totale variabele verloning op korte termijn die in 2023 effectief wordt toegekend aan de andere leden van het Leadership Squad (prestatiejaar van 2022) bedraagt bruto 1.756.326 EUR. Wat de CEO betreft, is de stijging in 2023 voornamelijk te wijten aan de indexering die werd toegepast op de vaste verloning in 2022, maar ook aan de wijzigingen in de samenstelling van het Leadership Squad in 2021 (de variabele verloning op korte termijn die in 2022 effectief werd betaald, was voor twee leden niet gerelateerd aan een volledig prestatiejaar) 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 het gevolg van (i) de variaties in de KPI-resultaten van de Groep, van (ii) de wijzigingen in de samenstelling van het Leadership Squad, inclusief mogelijke aanwervingsbonussen, en van (iii) de uitzonderlijke bonus die in 2020 werd uitbetaald aan onze voormalige Chief Financial Officer, mevrouw Dufour, als beloning voor haar uitstekende prestaties in de loop van 2019 in haar rol van ad interim CEO. Het gerapporteerde bedrag voor 2020 omvatte ook het bedrag dat werd betaald aan de huidige CEO, de heer Boutin, voor zijn prestaties in 2019 als lid van het Leadership Squad (vóór zijn benoeming tot CEO).



### 3.2.3. Variabele verloning op lange termijn

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

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

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

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

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

De variabele verloning op lange termijn wordt door de Raad van Bestuur toegekend aan de leden van het Leadership Squad, op basis van aanbevelingen die door het Benoemings- en Bezoldigingscomité uitgebracht werden. Het huidige stimuleringsplan op lange termijn bestaat uit een Prestatiewaardeplan op lange termijn, dat door onze onderneming in 2013 werd goedgekeurd en herzien werd in 2019, in 2022 en in 2023.

## C. Prestatiewaardeplan op lange termijn

Het stimuleringsplan op lange termijn, aangeboden door onze onderneming aan haar leidinggevendenden, 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 leidinggevendenden evenwichtig en aantrekkelijk te houden en tegelijk de langetermijnwaarde van de Proximus Group te maximaliseren door de belangen van de leidinggevendenden 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 leidinggevendenden worden geleid door duurzame langetermijnbelangen. Daarom is deze verloning dan ook duidelijk een stimulans op lange termijn.

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

## D. Stimuleringsplan op lange termijn - Key Performance Indicators

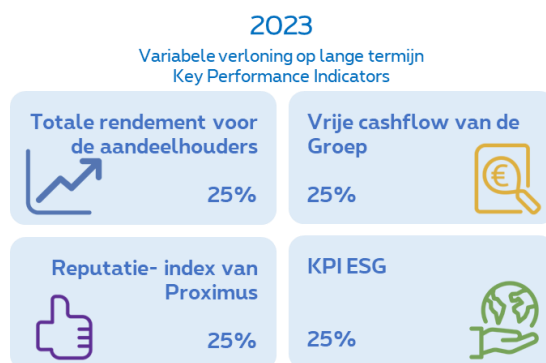
Net zoals de STI KPIs, de Key Performance Indicators gebruikt in het kader van het Prestatiewaardeplan op lange termijn – de zogeheten LTI KPIs – houden ook verband met de strategische doelstellingen van onze Groep en stellen ons in staat de vorderingen van onze Groep in de richting van onze maatschappelijke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

Daarom werden in 2023 4 KPI's gedefinieerd om het gevoel van een duurzame langetermijnvisie bij het senior management van de Proximus Group te versterken en om Proximus te ondersteunen bij het realiseren van een duurzame Free Cash Flow en het verbeteren van onze merkperceptie en reputatie:

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





De KPI's 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
 <b>Totale rendement voor de aandeelhouders</b>	25% <sup>2</sup>	Dit criterium weerspiegelt het concurrentievermogen op lange termijn van Proximus op de Europese telecommarkt door zijn positie te meten ten opzichte van een representatieve korf van vergelijkbare Europese bedrijven met betrekking tot hun aandeelhoudersrendement. Het totale rendement voor de aandeelhouders wordt gedefinieerd als de combinatie van de meerwaarde van de aandelenkoers en de uitgekeerde dividenden om het totale rendement voor de aandeelhouders weer te geven. De huidige korf van Europese bedrijven is de volgende: Deutsche Telekom, Orange, KPN, BT, Swisscom, Telefonica, Telecom Italia, Telenor, TeliaSonera en OTE. Deze KPI wordt jaarlijks gemeten, per kalenderjaar, en het jaarlijks resultaat wordt uitgedrukt in een percentage tussen 0 en 175, afhankelijk van de rangschikking van Proximus binnen de representatieve korf.
 <b>Vrije cashflow van de Groep</b>	25% <sup>2</sup>	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.
<b>Reputatie-index</b>	25% <sup>2</sup>	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

<sup>2</sup> 20% for the Tranche 2020 and the Tranche 2021 – 25% as from the Tranche 2023



		voor telecombeslissingen in hun huishouden. Een extern bedrijf rapporteert de jaarlijkse resultaten die worden uitgedrukt als een percentage tussen 0 en 175.
<b>ESG KPI</b> 	25%	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 het evenwicht tussen geslachten, 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.

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

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

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

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

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

*Aangezien de heer Boutin in december 2019 aan zijn CEO-mandaat is begonnen, is alleen de variabele verloning op lange termijn die hem in de loop van 2020 is toegekend voor één maand prestaties in zijn CEO-rol, opgenomen in het gerapporteerde toegekende bedrag voor 2020. Sinds 2021 verwijst het toegekend bedrag naar een prestatie over een hele jaar in 2020. De voormalige CEO, Mevrouw Leroy, kwam niet in aanmerking voor een variabele verloning op lange termijn. In 2023 werd aan de CEO een variabele verloning op lange termijn toegekend voor een totaalbedrag van bruto 229.903 EUR, die in mei 2026 zal verwerven en daarom vóór mei 2026 niet kan betaald worden.*

*De totale variabele verloning op lange termijn die effectief werd toegekend aan de leden van het Leadership Squad, andere dan de CEO, bedroeg bruto 1.154.000 EUR in 2022 en 1.282.784 EUR in 2023.*

*De variaties van jaar tot jaar voor de CEO en de andere leden van het Leadership Squad zijn voornamelijk het gevolg van de indexering die in 2022 op de vaste verloning werd toegepast.*



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

### 3.2.4.

#### Premies van de groepsverzekering

##### A. Aanvullend pensioenplan

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

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

**W = referentiesalaris = 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 = 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 begunstigde van de CEO of van een ander lid van het Leadership Squad een forfaitair bruto bedrag ontvangen dat gelijk is aan het maandsalaris vermenigvuldigd met 60.

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

## C. Gemiddelde premiekosten voor de onderneming

De gemiddelde premies die onze onderneming in 2023 betaalt heeft voor de groepsverzekering van de CEO worden geschat op 15% van zijn vaste verloning.

Voor de overige leden van het Leadership Squad bedroeg de gemiddelde premies die onze onderneming in 2023 voor hun groepsverzekering heeft betaald ongeveer 25% van hun vaste verloning, als we geen rekening houden met de uitzonderlijke betaling die in september 2023 moest worden gedaan bij de pensionering van de heer Dirk Lybaert (cfr. de nota hierna vermeld).

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

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

*De variaties van jaar tot jaar voor de leden van het Leadership Squad zijn voornamelijk het gevolg van de wijzigingen in de samenstelling van het Leadership Squad. De stijging in 2023 is 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.*



### 3.2.5.

#### Andere voordelen

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

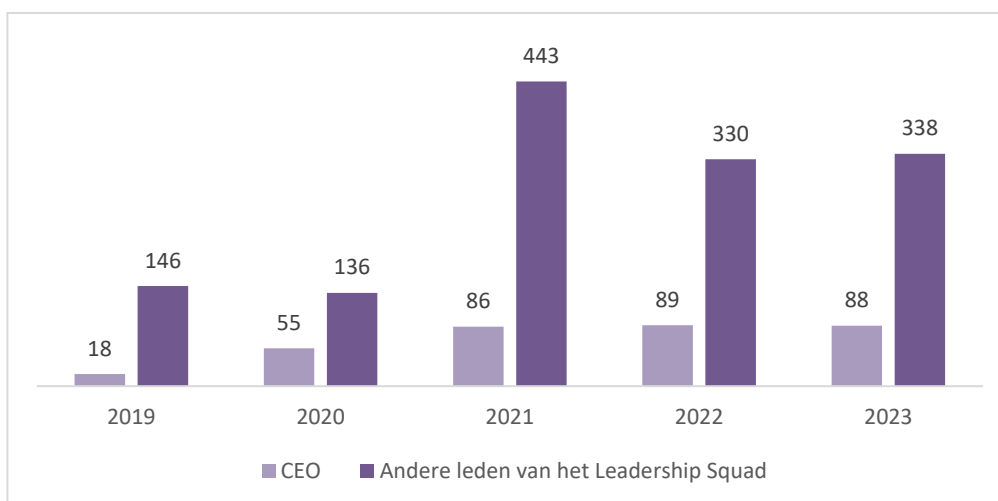
Waar mogelijk wordt onze portfolio van voordelen aangepast en geactualiseerd in lijn met de ambitie van onze onderneming om te handelen voor een groene en digitale maatschappij. Zo is ons mobiliteitsprogramma nu gericht op duidelijke doelstellingen van een groener wagenpark en van een breed aanbod van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

Niet-recurrente kosten - zoals bijvoorbeeld verhuiskosten bij de aanwerving van nieuwe leden die in het buitenland wonen - beïnvloeden de evolutie van jaar tot jaar van de totale kosten voor onze onderneming voor deze voordelen. De ratio ten opzichte van de vaste verloning kan dus aanzienlijk evolueren van jaar tot jaar. Voor 2023 wordt deze ratio geraamd op 15% voor de CEO en op 19% voor de andere leden van het Leadership Squad.

#### Andere voordelen over 5 jaar in kEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid

*De bedragen vermeld voor 2019 werden betaald aan de vorige CEO, Mevrouw Leroy. De bedragen vermeld sinds 2020 werden betaald aan de huidige CEO, de heer Boutin. De stijging sinds 2020 is voornamelijk te wijten aan specifieke voordelen in verband met de status van buitenlands kaderlid van de huidige CEO.*

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



### 3.2.6. Unieke en uitzonderlijke verzoeken

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.

## 3.3. Terugvordering van onverschuldigde variabele verloning

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

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

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

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

### **3.4. Voornaamste bepalingen van de contractuele relaties**

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

#### **3.4.1. Contractuele overeenkomst met de CEO**

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

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

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

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

#### **3.4.2. Voornaamste contractuele bepalingen van de overige leden van het Leadership Squad**

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

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

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

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

### 3.5. Algemeen overzicht

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

#### Overzicht van de verloning van de CEO

Let wel dat de huidige CEO, Guillaume Boutin, voor 2020 1/12 van de variabele remuneratie op korte (18.833 EUR bruto) en lange termijn (18.833 EUR bruto) heeft ontvangen. Sinds 2021 heeft hij recht op 12 maanden variabele remuneratie op korte en lange termijn (in 2023, respectievelijk STI voor 301,633 EUR bruto en LTI voor 229.903 EUR bruto).

CEO	2019	2020	2021	2022	2023
Vaste verloning	429.498 € 52%	507.492 € 45%	512.537 € 45%	549.015 € 46%	587.226 € 45%
Variabele verloning op korte termijn	215.661 € 26%	458.833 € 41%	265.614 € 23%	276.019 € 23%	301.633 € 23%
Variabele verloning op lange termijn	0 € 0%	18.833 € 2%	203.996 € 18%	208.073 € 17%	229.903 € 18%
Premies groepsverzekeringen	157.433 € 19%	78.550 € 7%	69.007 € 6%	76.962 € 6%	85.470 € 7%
Andere voordelen	17.619 € 2%	55.083 € 5%	86.402 € 8%	88.660 € 7%	87.823 € 7%
<b>SUBTOTAAL</b> (excl. sociale werkgeversbijdrage)	<b>820.211 €</b>	<b>1.118.791 €</b>	<b>1.137.556 €</b>	<b>1.198.729 €</b>	<b>1.292.055 €</b>
Ontslagvergoedingen	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
<b>TOTAAL</b> (excl. sociale werkgeversbijdrage)	<b>820.211 €</b>	<b>1.118.791 €</b>	<b>1.137.556 €</b>	<b>1.198.729 €</b>	<b>1.292.055 €</b>

Alle voor 2019 gerapporteerde bedragen werden betaald aan de voormalige CEO, Mevrouw Leroy. De het voor 2020 gerapporteerde bedrag van de variabele verloning op korte termijn omvat het bedrag van een uitgestelde variabele verloning op korte termijn (440.000 € bruto) die werd uitbetaald aan de voormalige CEO, Mevrouw Leroy, voor haar prestatiejaren 2017 tot 2019. Het contract van de huidige CEO voorziet in een variabele remuneratie op korte en lange termijn ten belope van 40% van de vaste verloning elk. De daling is te wijten aan de wijziging van de kenmerken van het aanvullend pensioenplan bij de benoeming van de huidige CEO. De stijging sinds 2020 van de Andere voordelen is voornamelijk te wijten aan specifieke voordelen in verband met de status van buitenlands kaderlid van de huidige CEO. De stijging van de vaste vergoeding in 2022 en in 2023 is het gevolg van de meervoudige indexen die in 2022 (vijf) en 2023 (twee) moesten worden toegepast. De vermelde vaste verloning van 2023 omvat niet de vergoedingen die TeleSign US heeft betaald voor zijn mandaat als Voorzitter (75.000 USD).

Al deze bedragen zijn brutobedragen vóór sociale werkgeversbijdragen.

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

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

Andere leden van de Leadership Squad	2019	2020	2021	2022	2023
Vaste verloning	2.632.038 € 48%	2.166.045 € 39%	2.534.773 € 43%	3.055.941 € 46%	3.340.675 € 43%
Variabele verloning op korte termijn	1.070.733 € 20%	1.807.390 € 33%	1.123.605 € 19%	1.402.844 € 21%	1.756.326 € 22%
Variabele verloning op lange termijn	1.055.000 € 19%	916.375 € 17%	1.097.703 € 19%	1.154.000 € 17%	1.282.784 € 16%
Premies van de groepsverzekering	529.369 € 10%	468.275 € 9%	657.319 € 11%	743.750 € 11%	1.101.269 € 14%
Andere voordelen	145.588 € 3%	135.648 € 2%	442.935 € 8%	329.817 € 5%	337.828 € 4%
<b>SUBTOTAAL</b> (excl. sociale werkgeversbijdrage)	<b>5.432.728 €</b>	<b>5.493.733 €</b>	<b>5.856.335 €</b>	<b>6.686.352 €</b>	<b>7.818.882 €</b>
Ontslagvergoedingen	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
<b>TOTAAL</b> (excl. sociale werkgeversbijdrage)	<b>5.432.728 €</b>	<b>5.493.733 €</b>	<b>5.856.335 €</b>	<b>6.686.352 €</b>	<b>7.818.882 €</b>

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 Groepsverzekerspremies 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.

De ad interim uitgeoefende functies als CEO of als ander lid van het Leadership Squad zijn niet in aanmerking genomen voor dit verslag.

Al deze bedragen zijn brutobedragen vóór sociale werkgeversbijdragen.

## Relatief belang van de verschillende componenten van de effectieve toegekende verloning in 2023 vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid





## 4. Verloningen en arbeidsvoorwaarden: interne vergelijkingen en bedrijfsresultaten

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

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

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

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

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

### 4.1. Verloningsverhouding en verloningsevolutie

De verloningsverhouding die de kloof weergeeft tussen de hoogste en de laagste verloning in de onderneming (Proximus N.V.) op voltijdse basis is gelijk aan 29,1 in 2023. Deze ratio wordt gemeten door de hoogste (dat van de CEO) en de laagste totale verloning<sup>3</sup>, rekening houdend van het target verloningspakket (inclusief

<sup>3</sup> *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*

basisverloning, premies, variabel loon, groepsverzekeringen en voordelen), exclusief werkgeversbijdragen sociale zekerheid, met elkaar te vergelijken. Indien de door TeleSign US aan de CEO betaalde vergoedingen voor zijn mandaat als Voorzitter in aanmerking wordt genomen, komt deze verhouding op 30,7 uit.

Gezien de omvang van onze organisatie, waar iedereen een rol speelt maar met zeer verschillende niveaus van strategische verantwoordelijkheid, is een dergelijke verhouding consistent en in lager dan de 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 2019 en 2023.

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

	2019	2020	2021	2022	2023
Gemiddelde verloning*	81.802 €	86.677 €	87.400 €	93.471 €	96.833 €
jaar-tot-jaar evolutie		+6%	+1%	+7%	+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 2019, 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).

De jaarlijkse evolutie (2023 vs 2022) van de totale doelverloning van de CEO en van de gemiddelde verloning van de werknemers van de onderneming bedraagt +4%. Deze stijging is het gevolg van de twee indexen die in 2023 moest worden toegepast.

De verloningsverhouding (2023 vs 2022), die de kloof weergeeft tussen de verloning van de CEO en de gemiddelde verloning van de werknemers van de onderneming, bedraagt 13 in 2023. 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. Indien de verloning die TeleSign US aan de CEO betaalt voor zijn mandaat als Voorzitter in aanmerking wordt genomen, komt deze ratio op 13,7.

De verloningsverhouding die de kloof weergeeft tussen de verloning van de CEO en van de mediaan van de verloning<sup>4</sup> van de werknemers van de onderneming is gelijk aan 14,9 in 2023. Deze ratio wordt gemeten door

*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.*

*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.*

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. Indien de verloning die TeleSign US aan de CEO betaalt voor zijn mandaat als Voorzitter in aanmerking wordt genomen, komt deze ratio op 15,7.

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

	2021	2022	2023
Verloningsverhouding van de CEO Vs de laagste verloning	27,3	27,9	29,1
Verloningsverhouding van de CEO Vs de gemiddelde verloning	12,6	12,9	13,0
Verloningsverhouding van de CEO Vs de mediaan verloning	16,0	14,9	14,9

## 4.2. Prestaties van de onderneming

Onderstaande tabel toont de prestaties van de onderneming tussen 2019 en 2023.

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

(in miljoen EUR)	Onderliggende inkomsten		Onderliggende EBITDA	
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%
2020	5.479	-3,6%	1.836	-1,8%
2019	5.686		1.870	

Voor meer info, zie het Proximus Financieel Verslag.

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

### 5.1. Toepassing van het Verloningsbeleid en afwijkingen

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

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.

### 5.2. Stemming van de aandeelhouders over het vorige bezoldigingsverslag

Tijdens de Algemene Vergadering van 19 april 2023 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 (85,4%) 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 2022, dat ook ter stemming werd voorgelegd aan onze aandeelhouders tijdens de Algemene Vergadering van 19 april 2023, werd goedgekeurd met 83,8%. 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.

# 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 16 februari 2023 dat hij een belangenconflict had in verband met het agendapunt over de evaluatie van zijn prestaties voor 2022.

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

## “Prestatiejaar 2022 van de Gedelegeerd Bestuurder: variabele verloning op korte en lange termijn

Overeenkomstig artikel 7:96 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen deelt de Gedelegeerd Bestuurder, de heer Guillaume Boutin, de Raad en de externe auditor mee dat hij een belangenconflict heeft in verband met zijn prestatie-evaluatie voor 2022. De Raad neemt kennis van dit conflict en zal de nodige verklaring opnemen in het jaarverslag van Proximus m.b.t. het jaar 2023.

De Gedelegeerd Bestuurder verlaat de vergadering, evenals de CFO.

De target variabele verloningen op korte en lange termijn (STI en LTI) van G. Boutin bedragen beide 40% van zijn referentiejaarloon.

Op aanbeveling van het Comité beslist de Raad het volgende vast te leggen:

Voor het prestatiejaar 2022 bedraagt het resultaat van de groeps-KPI 102%.

### STI

Groep 60%	Individueel 40%	Totaal
140,701 €	160,932 €	301,633 €

### LTI

Variabele verloning op lange termijn
229,903 €

De variabele verloning op lange termijn wordt in 2023 aan G. Boutin toegekend via prestatiewaarden die op 1 mei 2026 verworven zijn en in mei 2026 worden uitbetaald op basis van het resultaat van de prestatiecriteria.

Dit sluit het belangenconflict af.”

# Mandaten uitgeoefend in ondernemingen waarin Proximus participeert

De mandaten uitgeoefend door leden van de Leadership Squad en de personeelsleden van Proximus binnen de vennootschappen, groepen en organismen binnen dewelke Proximus participaties bezit of waartoe het bijdraagt aan de werking, worden onbezoldigd uitgeoefend, met uitzondering van de vergoedingen die TeleSign Corporation aan de CEO betaalt voor zijn voorzitterschap (75.000 USD).

Participaties	Leden op 31/12/2023
PROXIMUS OPAL NV	K. Van Parys D. Lybaert
BELGACOM INTERNATIONAL CARRIER SERVICES (BICS) NV	G. Boutin B. Appel M. Reid J. Van Acoleyen
TORINO HOLDING CORP.	B. Appel M. Reid C. Van de Weyer J. Van Acoleyen
TELESIGN HOLDING Inc.	B. Appel M. Reid J. Van Acoleyen
TELESIGN CORPORATION	G. Boutin B. Appel M. Reid J. Van Acoleyen
TELESIGN BELGIUM BV	T. Dhondt C. Van de Weyer K. Winderickx
PROXIMUS DOO BELGRADE	K. Winderickx J. Veldeman
CONNECTIMMO NV	P. Delcoigne S. De Clerck K. Depoorter N. Gaertner
PROXIMUS LUXEMBOURG SA	J. Castele C. Deltenre M. Gatta V. Licoppe M. Lindemans A-S. Lotgering R. Peeters R. Tilmans V. Vermeire
PROXIMUS LUXEMBOURG INFRASTRUCTURE SRL	O. Blampain
TELINDUS-ISIT BV	C. Crous T. Defraigne 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 ICT NV	G. Kelchtermans M. Lindemans A-S. Lotgering
CLEARMEDIA NV	L. Dries G. Kelchtermans S. Huijbrechts R. Peeters
DAVINSI LABS NV	C. Crous R. Peeters P. Van Der Perren
CODIT HOLDING BV	C. Crous R. Peeters P. Van Der Perren
TESSARES NV	W. Bouckenoooghe
MOBILE VIKINGS NV	J. Castele D. Van Eynde
MWINGZ BV	B. Appel M. Reid J. Van Acoleyen
Aug-e NV (previously i.LECO)	A. Lorette T. Naveau
ADS & DATA NV	B. Vandermeulen
UNIFIBER MIDCO NV	G. Standaert C. Schoorman
FIBERKLAAR MIDCO BV	G. Standaert R. Tilmans G. Guévar K. Winderickx
DOKTR BV	E. Bombeek T. Hernalsteen J. Manssens



PROXIMUS ADA BV	B. Aegden J-L. Clarot F. Clément S. Cox A. Mastroianni F. Michaux F. Weber Y. Saiyid
-----------------	---

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

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

Jaarlijkse bezoldiging van de heer Philip Taillieu als bestuurder van Be-Mobile NV: 15.000 EUR.

## Divers

### Bijkantoren

Proximus NV heeft geen bijkantoren.

## Gebruik van financiële instrumenten

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

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

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

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

## Leden van het College van Commissarissen

Het mandaat van Deloitte Bedrijfsrevisoren BV, Gateway Building, Luchthaven Nationaal 1J, 1930 Zaventem, vertegenwoordigd door de heer Koen Neijens en van Luc Callaert BV, 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 Dominique Guide werd benoemd op 22 april 2021.

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

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

# Tot besluit

Namens de Raad van Bestuur, zijn we zo vrij u voor te stellen de jaarrekening, zoals ze hier wordt voorgelegd, goed te keuren en verzoeken u de bestuurders en commissarissen van de jaarrekening kwijting te verlenen voor de uitvoering van hun mandaat tijdens het voorbije boekjaar.

Op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en overeenkomstig artikel 18 van de statuten van Proximus, dragen we de heer Joachim Sonne voor als kandidaat onafhankelijk lid van de Raad van Bestuur, hetgeen een hernieuwing van zijn mandaat tot de algemene vergadering van 2028 betekent.

Op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en overeenkomstig artikel 18 van de statuten van Proximus, dragen we de heer Luc Van den hove voor als kandidaat onafhankelijk lid van de Raad van Bestuur, hetgeen een hernieuwing van zijn mandaat tot de algemene vergadering van 2028 betekent.

Op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité, namens de Belgische Staat, en overeenkomstig artikel 18 §3 van de statuten van Proximus, dragen we de heer Guillaume Boutin voor als kandidaat lid van de Raad van Bestuur, hetgeen een hernieuwing van zijn mandaat tot de algemene vergadering van 2028 betekent.

Op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en overeenkomstig artikel 18 van de statuten van Proximus, dragen wij mevrouw Caroline Basyn voor als kandidate onafhankelijk lid van de Raad van Bestuur voor periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2028.

Op aanbeveling van het Audit- en Toezichtcomité stellen we voor om Deloitte Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door de heer Koen Neijens, te benoemen voor de "assurance" van het CSRD-duurzaamheidsverslag, voor een periode van 1 jaar.

Hoogachtend,

Namens de Raad van Bestuur,

Brussel, 22 februari 2024.



Guillaume Boutin  
Gedelegeerd Bestuurder



Stefaan De Clerck  
Voorzitter van de Raad van Bestuur