

# JAARVERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Geachte aandeelhouder,

Wij hebben de eer u verslag uit te brengen over de activiteiten van onze vennootschap gedurende het afgelopen boekjaar en zowel de enkelvoudige als de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op 31 december 2023 ter goedkeuring voor te leggen. De jaarverslagen over de enkelvoudige en de geconsolideerde jaarrekening worden samengevoegd overeenkomstig artikel 3:32 §1, laatste lid, van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

## I. Enkelvoudige jaarrekening

### 1. Kapitaal en aandeelhouderschap

Tijdens het afgelopen boekjaar hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in het kapitaal van de vennootschap. Het geplaatst kapitaal bedraagt 2.295.278 euro en wordt vertegenwoordigd door 33.496.904 aandelen zonder nominale waarde. Alle aandelen zijn volledig volgestort. In het kader van het aandelenoptieplan werden 80.000 opties toegekend in 2023. De per 31 december 2023 nog niet uitgeoefende opties geven gezamenlijk recht op verwerving van 339.600 aandelen Ackermans & van Haaren (1,01%). De vennootschap heeft op 31 oktober 2008 een transparantiemelding ontvangen in het kader van de overgangsregeling van de Wet van 2 mei 2007 waarbij Scaldis Invest NV, samen met Stichting Administratiekantoor 'Het Torentje', haar deelnemingspercentage heeft meegedeeld. De relevante gegevens van deze transparantiemelding kunnen geraadpleegd worden op de website van de vennootschap ([www.avh.be](http://www.avh.be)).

### 2. Activiteiten

Voor een overzicht van de belangrijkste activiteiten van de groep tijdens het boekjaar 2023 verwijzen we naar het Woord van de Voorzitters (pag. 14) en naar de Markante feiten (pag. 10).

### 3. Toelichting bij de enkelvoudige jaarrekening

#### 3.1 Financiële toestand per 31 december 2023

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld overeenkomstig de Belgische boekhoudwetgeving.

Het balanstotaal bedroeg eind 2023 2.665 miljoen euro, een stijging met 97 miljoen euro ten opzichte van vorig jaar (2022: 2.568 miljoen euro). De activa bestaan uit 9 miljoen euro materiële vaste activa (voornamelijk het kantoorgebouw gelegen aan de Begijnenvest en Schermersstraat te Antwerpen), 386 miljoen euro geldbeleggingen, 69 miljoen euro liquiditeiten en 2.163 miljoen euro financiële vaste activa. Aan de passiefzijde van de balans leidden de winst van het boekjaar van 266 miljoen euro en het over het boekjaar 2023 voorgestelde dividend van maximaal 114 miljoen euro tot een eigen vermogen van 2.481 miljoen euro (2022: 2.392 miljoen euro). Ackermans & van Haaren bezat op jaareinde 2023 791.366 eigen aandelen.

#### 3.2 Bestemming van het resultaat

De raad van bestuur stelt voor het resultaat (in euro) als volgt te bestemmen:

(€)	
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	2.079.410.439
Winst van het boekjaar	266.430.598
Totaal te bestemmen	2.345.841.037
Toevoeging aan de wettelijke reserve	0
Toevoeging aan de onbeschikbare reserves	66.435.533
Toevoeging aan de beschikbare reserves	0
Vergoeding van het kapitaal <sup>(1)</sup>	113.889.474
Tantièmes	870.000
Winstpremie voor werknemers <sup>(2)</sup>	433.200
<b>Over te dragen winst</b>	<b>2.164.212.830</b>

<sup>(1)</sup> Aan de gewone algemene vergadering van aandeelhouders van 27 mei 2024 zal worden voorgesteld om een dividend van 3,40 euro per aandeel goed te keuren. Dat komt overeen met een maximale uitkering van 113.889.474 euro.

<sup>(2)</sup> Winstdeelname ten gunste van werknemers van Ackermans & van Haaren overeenkomstig de bepalingen van het winstpremieplan goedgekeurd door de raad van bestuur van 23 februari 2023.

De raad van bestuur stelt voor een dividend uit te keren van 3,40 euro bruto per aandeel. Na inhouding van de roerende voorheffing (30%) bedraagt het nettodividend 2,38 euro per aandeel. Aangezien eigen aandelen niet dividendgerechtigd zijn overeenkomstig artikel 7:217 §3 WvV, hangt het totaalbedrag van de dividenden af van het aantal eigen aandelen aangehouden door Ackermans & van Haaren op 29 mei 2024 om 23.59 u CET (met name de dag voor de ex-date). De raad van bestuur stelt voor te worden gemachtigd om in functie hiervan het finale totaalbedrag van de dividenden (en de daaruit voortvloeiende wijziging) in de enkelvoudige jaarrekening in te vullen. Het maximale voorgestelde totaalbedrag bedraagt 113.889.474 euro. Indien de gewone algemene vergadering dit dividendvoorstel goedkeurt, wordt het dividend betaalbaar gesteld vanaf 3 juni 2024. Na deze bestemming, rekening houdend met het maximale voorgestelde totaalbedrag van de dividenden, bedraagt het eigen vermogen 2.481.211.491 euro en is het als volgt samengesteld:

(€)	
<b>Kapitaal</b>	
Geplaatst	2.295.278
Uitgiftepremies	111.612.041
<b>Reserves</b>	
Wettelijke reserve	248.081
Onbeschikbare reserves	107.242.880
Beschikbare reserves	95.600.382
<b>Overgedragen winst</b>	2.164.212.830
<b>Totaal</b>	<b>2.481.211.491</b>

#### 4. Belangrijke gebeurtenissen na afsluiting van het boekjaar

We verwijzen naar pagina 25.

#### 5. Onderzoek en ontwikkeling

De vennootschap organiseert op regelmatige tijdstippen kennisuitwisseling tussen de deelnemingen m.b.t. innovatie en onderzoek en ontwikkeling, waarbij de innovatieaanpak van de groepsvennootschappen wordt gestimuleerd ter ondersteuning van nieuwe product- en dienstenaanbiedingen en efficiëntere processen. De investment managers worden regelmatig opgeleid om de groepsvennootschappen op deze gebieden te ondersteunen en de innovatiebenadering in de strategieën van de groepsvennootschappen te verankeren. Voor meer informatie verwijzen we naar het Duurzaamheidsverslag, sectie 3. AvH als verantwoordelijke en actieve partner (pag. 48).

#### 6. Financiële instrumenten

Binnen de groep kan gebruik worden gemaakt van financiële instrumenten voor risicobeheersing. Het betreft dan met name financiële instrumenten die het risico van veranderende interestvoeten of wisselkoersen indekken. De tegenpartijen van deze financiële instrumenten zijn uitsluitend vooraanstaande banken. Eind 2023 had Ackermans & van Haaren geen dergelijke instrumenten uitstaan.

### 7. Mededelingen

#### 7.1 Toepassing van artikel 7:96 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen

In 2023 diende geen toepassing te worden gemaakt van de belangenconflictenregeling van artikel 7:96 WvV.

#### 7.2 Bijkomende vergoeding commissaris

Overeenkomstig artikel 3:65, §3 WvV wordt meegedeeld dat een vergoeding werd betaald aan EY Bedrijfsrevisoren ten bedrage van 9.675 euro (excl. btw) voor een nazicht inzake de toepassing van ESEF, en aan EY Tax Consultants ten bedrage van 34.451 euro (excl. btw) voor fiscaal advies.

#### 7.3 Inkoop of vervreemding van eigen aandelen

Op 20 oktober 2023 heeft de buitengewone algemene vergadering de raad van bestuur van Ackermans & van Haaren gemachtigd om eigen aandelen in te kopen binnen een bepaalde koersvork en dit gedurende een periode van vijf jaar.

Op 31 december 2023 bezat AvH in totaal 791.366 eigen aandelen (2,36% van het aandelenkapitaal):

- 351.839 van deze eigen aandelen worden aangehouden in dekking van opties in het kader van het aandelenoptieplan van AvH.
- 31.113 eigen aandelen worden aangehouden als gevolg van de transacties die Kepler Cheuvreux in het kader van de liquiditeitsovereenkomst heeft geïnitieerd. In 2023 werden 471.490 AvH aandelen gekocht en werden er 443.883 verkocht. Deze transacties worden volledig autonoom door Kepler Cheuvreux geïnitieerd, maar aangezien ze voor rekening van AvH plaatsvinden, heeft de netto-aankoop van aandelen AvH een impact op het eigen vermogen van AvH.
- 408.414 eigen aandelen die voortkomen uit het aandeleninkoopprogramma van 70 miljoen euro dat volledig is uitgevoerd op 8 november 2023. Onder dit plan verwierf de vennootschap 417.781 eigen aandelen in de loop van 2023 tegen een gemiddelde prijs van 144,47 euro per aandeel.

Meer details hierover zijn terug te vinden in de financiële staten.

Per 31 december 2023 is de situatie als volgt:

Aantal eigen aandelen	791.366 (2,36%)
Fractiewaarde per aandeel	0,07 euro
Gemiddelde prijs per aandeel	135,47 euros
Totale investeringswaarde	120.731.656 euro

#### 7.4 Mededeling op grond van de wet op de openbare overnamebiedingen

Op 18 februari 2008 heeft Scaldis Invest de vennootschap een mededeling verstuurd, opgesteld overeenkomstig artikel 74, §7 van de Wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen. Uit deze mededeling blijkt dat Scaldis Invest 33% van de effecten met stemrecht bezit van Ackermans & van Haaren en dat Stichting Administratiekantoor 'Het Torentje' de uiteindelijke controle heeft over Scaldis Invest.

## 7.5 Beschermingsconstructies

De buitengewone algemene vergadering heeft op 20 oktober 2023 de machtiging aan de raad van bestuur hernieuwd om in geval van een openbaar overnamebod op de effecten van Ackermans & van Haaren gebruik te maken van het toegestane kapitaal (500.000 euro) onder de voorwaarden en binnen de grenzen van artikel 7:202 WvV. De raad van bestuur kan van deze machtiging gebruik maken indien de mededeling van de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) aan de vennootschap dat zij in kennis is gesteld van een openbaar overnamebod, niet later dan drie jaar na de datum van voormelde buitengewone algemene vergadering wordt ontvangen (d.i. 20 oktober 2026).

De raad van bestuur is tevens gemachtigd om, gedurende een periode van drie jaar vanaf de bekendmaking in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad (d.i. tot 31 oktober 2026), aandelen van de vennootschap te verkrijgen of te vervreemden wanneer dat noodzakelijk zou zijn om te voorkomen dat de vennootschap een ernstig en dreigend nadeel zou lijden.

## II. Geconsolideerde jaarrekening

### 1. Risico's en onzekerheden

Dit hoofdstuk beschrijft in algemene bewoordingen enerzijds de risico's waarmee Ackermans & van Haaren wordt geconfronteerd als internationale investeringsmaatschappij en anderzijds de operationele, financiële en ESG-risico's verbonden aan de verschillende segmenten waarin zij actief is (hetzij rechtstreeks, hetzij onrechtstreeks via haar deelnemingen). Voor de ESG-risico's verwijzen we ook naar de materialiteitsmatrix in Duurzaamheid: bijlage, sectie 1. ESG-beleid.

Het executief comité van Ackermans & van Haaren is verantwoordelijk voor de voorbereiding van een kader van interne controle en risicobeheer dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de raad van bestuur. De raad van bestuur is bevoegd voor de beoordeling van de implementatie van dat kader, rekening houdend met de aanbevelingen van het auditcomité. Minstens eenmaal per jaar evalueert het auditcomité de systemen van interne controle die het executief comité heeft uitgewerkt om zich ervan te vergewissen dat de voornaamste risico's behoorlijk werden geïdentificeerd, gemeld en beheerd. De dochtervennootschappen van Ackermans & van Haaren zijn verantwoordelijk voor het beheer van hun eigen operationele en financiële risico's.

Deze risico's, die variëren naargelang de sector, worden niet centraal beheerd op het niveau van Ackermans & van Haaren. De managementteams van de dochtervennootschappen rapporteren aan hun raad van bestuur of auditcomité over hun risicobeheer.

#### Risico's op het niveau van Ackermans & van Haaren

##### Strategisch risico

Het doel van Ackermans & van Haaren is aandeelhouderswaarde te creëren door te investeren op lange termijn in een beperkt aantal strategische participaties. De beschikbaarheid van opportuniteiten voor investeringen en desinvesteringen is echter onderhevig aan geopolitieke en macro-economische omstandigheden en wordt beïnvloed door toenemende concurrentie op een private equity-markt die steeds mondiaal wordt.

De definitie en de uitvoering van de strategie van de deelnemingen zijn eveneens afhankelijk van voormelde omstandigheden, bijvoorbeeld bij geopolitieke spanningen (bv. het militair conflict tussen Rusland en Oekraïne) of een pandemie (zoals COVID-19). Door als proactieve aandeelhouder te focussen op langetermijnwaardecreatie en operationele en financiële discipline, tracht Ackermans & van Haaren deze risico's zo veel mogelijk te beperken.

De vertegenwoordigers van Ackermans & van Haaren in de raden van bestuur van de deelnemingen zien er eveneens op toe dat de deelnemingen zich zo organiseren dat geldende wet- en regelgeving wordt nageleefd, met inbegrip van allerhande internationale en zogenaamde 'compliance'-regels. Ackermans & van Haaren werkt in verschillende deelnemingen samen met partners. Bij Delen Private Bank bijvoorbeeld wordt de controle gedeeld met de familie Jacques Delen. Strategische beslissingen vereisen het voorafgaandelijk akkoord van beide partners. In bepaalde deelnemingen bezit Ackermans & van Haaren een minderheidsbelang. De verminderde controle die daaruit kan voortvloeien, zou tot relatief meer risico's kunnen leiden. Dit wordt evenwel gecompenseerd door een nauwe samenwerking met, en een actieve vertegenwoordiging in, de raad van bestuur van de betrokken groepsvennootschappen.

##### ESG-risico

Ackermans & van Haaren gelooft dat een doordacht en strategisch gericht ESG-beleid bijdraagt tot de duurzame groei van de groep op lange termijn. AvH wil de veerkracht van haar deelnemingen vergroten door te anticiperen op potentiële risico's en door ESG-factoren systematisch op te nemen in de bedrijfscultuur en bedrijfsmodellen, zowel op groeps- als op participatieniveau. ESG-risico's hebben betrekking op milieu-, sociale of bestuurskwesties (zoals innovatie en cybersecurity) rekening houdend met een dubbel materialiteitsperspectief, d.w.z. hun invloed op de resultaten van de vennootschap en de invloed van de activiteiten van de vennootschap op de samenleving.

De ESG-risico's worden steeds belangrijker, terwijl tegelijkertijd de regelgeving en rapporteringsvereisten toenemen. Daarom worden benaderingen voor compliance en risicobeperking gecombineerd om optimaal gebruik te maken van de regelgevende omgeving. AvH stimuleert geleidelijk aan een betere koppeling tussen de financiële en de ESG-prestaties om de uitgevoerde analyses verder te verbeteren, steunend op een betere verzameling en interpretatie van gegevens.

Materiële ESG-risico's worden systematisch in kaart gebracht en geïntegreerd in het verantwoord investeringsbeleid van AvH en in haar engagement met de participaties als actieve en verantwoordelijke eigenaar. Het ESG-beleid wordt jaarlijks besproken door de raad van bestuur. Processen (bv. governancestructuren, gepaste beleidslijnen, kwaliteitsborgingsprocessen of innovatie-initiatieven) en streefdoelen, afhankelijk van hun materialiteit voor AvH, zijn opgezet om de weerbaarheid van AvH en de groep verder te versterken.

AvH streeft naar een duurzame mix van activiteiten in haar investeringsportefeuille. AvH investeert zowel in bedrijven met een primaire focus op duurzaamheid als in bedrijven die actief zijn in sectoren met specifieke ESG-uitdagingen die hun transitie ondersteunen. AvH wil een verschil maken door te investeren in bedrijven met een duidelijk ESG-beleid en een duidelijke agenda, en wil hen helpen om best-in-class te zijn of te worden op het gebied van ESG. AvH werkt samen met de groepsvennootschappen om dit in kaart te brengen en te integreren in hun bedrijfsstrategie.

De ESG-risico's zijn gebaseerd op de materialiteitsanalyses die beschikbaar

zijn in Duurzaamheid: bijlage, sectie 1. ESG-beleid. Meer informatie kan teruggevonden worden in het hoofdstuk Duurzaamheidsverslag (ESG), sectie 1. Uw partner voor duurzame groei. De evolutie op langere termijn van de belangrijkste financiële en ESG-cijfers van AvH toont aan dat AvH erin geslaagd is om veerkracht te creëren.

### Risico gerelateerd aan de beursnotering

Als een op Euronext Brussels genoteerde vennootschap is Ackermans & van Haaren onderworpen aan bepalingen op het vlak van o.m. informatieverplichtingen, transparantiemeldingen, openbare overnamebiedingen, deugdelijk bestuur en misbruik van voorwetenschap. Ackermans & van Haaren monitort haar naleving van deze vaak wijzigende wet- en regelgeving. De volatiliteit op de financiële markten heeft een invloed op de waarde van het aandeel van Ackermans & van Haaren en van haar genoteerde groepsvennootschappen. Zoals hoger vermeld, streeft Ackermans & van Haaren naar een systematische creatie van aandeelhouderswaarde op lange termijn. Koersschommelingen op korte termijn kunnen leiden tot een tijdelijk afwijkend risicoprofiel voor de aandeelhouder.

### Liquiditeitsrisico

Ackermans & van Haaren heeft voldoende middelen ter beschikking om haar strategie uit te voeren en streeft naar een positieve nettocashpositie. De dochtervennootschappen zijn verantwoordelijk voor hun eigen financiering, met dien verstande dat Ackermans & van Haaren in principe geen kredietlijnen of zekerheden verschaft aan of ten behoeve van haar deelnemingen. Op 31 december 2023 waren er geen externe financiële schulden van 'AvH & subholdings'.

Ackermans & van Haaren beschikt over bevestigde kredietlijnen (280 miljoen euro) van verschillende banken waarmee het op lange termijn samenwerkt. De raad van bestuur is van oordeel dat het liquiditeitsrisico eerder beperkt is.

Diverse integraal geconsolideerde ondernemingen hebben in hun kredietovereenkomsten bepaalde ratio's (covenants) afgesproken en deze werden per 31 december 2023 gerespecteerd.

### Risico gerelateerd aan technologie en cybersecurity

Met de toenemende afhankelijkheid van technologie in alle aspecten van het leven, neemt ook het risico van falende technologieën toe. Bovendien vormen cyberaanvallen een groot operationeel risico voor bedrijven. Om deze risico's te beperken, heeft Ackermans & van Haaren een passende digitale strategie aangenomen, waarin het bepaalt hoe haar werknemers moeten omgaan met technologie en digitale middelen en hoe deze moeten worden ingezet om de bedrijfsdoelstellingen te behalen. De digitale strategie zorgt ervoor dat Ackermans & van Haaren niet alleen klaar is voor de huidige technologieën maar ook voorbereid is op toekomstige ontwikkelingen.

De IT-architectuur van Ackermans & van Haaren heeft als doel een betrouwbare, veilige, functionele en toch flexibele werkomgeving te creëren. Om de continuïteit hiervan veilig te stellen heeft Ackermans & van Haaren passende oplossingen en procedures geïmplementeerd waardoor informatieherstel en beveiliging van gegevens kunnen worden gewaarborgd. Risico's op inbraak of cyberaanvallen worden voortdurend geanalyseerd en geëvalueerd om, indien nodig, passende maatregelen te nemen.

## Risico's op het niveau van de participaties

### Marine Engineering & Contracting

De **operationele risico's** van dit segment zijn vooral verbonden aan de uitvoering van vaak complexe aannemingswerken te land en op het water en hebben o.m. betrekking op: (i) het technisch ontwerp van de projecten en de integratie van nieuwe technologieën; (ii) de bepaling van de prijs bij aanbesteding met, in geval van afwijking, de mogelijkheid of onmogelijkheid om zich in te dekken tegen meerkosten en prijsverhogingen; (iii) de prestatieverplichtingen (naar kosten, conformiteit, kwaliteit, uitvoeringstermijn) met de rechtstreekse en onrechtstreekse gevolgen die daaraan verbonden zijn; (iv) het tijdsverschil tussen de offerte en de daadwerkelijke uitvoering; (v) de evolutie van het reglementair kader; en (vi) de relaties met onderaannemers, leveranciers en partners. DEME Group is, zowel als eisende als verwerende partij, betrokken bij discussies met opdrachtgevers over de financiële gevolgen van afwijkingen bij de uitvoering van aannemingsprojecten. In een beperkt aantal gevallen kunnen die ook uitmonden in procedures. Indien de gevolgen daarvan betrouwbaar kunnen worden ingeschat, worden daarvoor voorzieningen aangelegd in de rekeningen. Op nieuwe markten, zoals de ontwikkeling van concessies, worden de bedrijven geconfronteerd met een wijzigende reglementaire omgeving, technologische evoluties en de financiering van grootschalige projecten. Om deze risico's het hoofd te kunnen bieden, werken de groepsvennootschappen met gekwalificeerde en ervaren medewerkers. Door deelname aan risico- en auditcomités bij DEME Group en CFE volgt Ackermans & van Haaren de operationele risico's op de voornaamste projecten op vanaf de aanbestedingsfase.

De bouw- en baggersector is onderhevig aan conjuncturele bewegingen, zowel op de nationale als de internationale markt. Het investeringsbeleid van zowel private opdrachtgevers (bv. petroleummaatschappijen of mijnbouwgroepen) als lokale en nationale overheden wordt hierdoor immers beïnvloed. Aangezien DEME Group, CFE en Deep C Holding actief zijn of waren in landen zoals Oman, Qatar, Vietnam en Nigeria, zijn ze blootgesteld aan politieke risico's. Hier gelden in de eerste plaats kredietverzekering en een sterk lokaal netwerk als belangrijkste instrumenten van risicomangement.

DEME Group is in belangrijke mate actief buiten de eurozone en loopt daardoor een **wisselkoersrisico**. DEME Group dekt zich in regel in tegen wisselkoersschommelingen of gaat over tot termijnverkoop van vreemde valuta's. Ook bepaalde materialen of grondstoffen, zoals brandstof, kunnen worden ingedekt. Bij CFE bevinden de meeste activiteiten zich binnen de eurozone en desgevallend wordt de blootstelling aan wisselkoersschommelingen zoveel mogelijk beperkt. Deep C Holding handelt voornamelijk in Vietnam en is hoofdzakelijk blootgesteld aan een wisselkoersrisico met betrekking tot de USD en de Vietnamese dong. Aangezien de dochtervennootschappen van Deep C Holding voornamelijk aan- en verkopen in lokale valuta uitvoeren, is de blootstelling van de groep aan wisselkoersschommelingen in commerciële transacties inherent beperkt.

Gelet op de omvang van de contracten in dit segment wordt ook het **kredietrisico** van nabij opgevolgd. Zowel DEME Group als CFE hebben procedures om het risico op hun klantenvorderingen te beperken. Om het risico in te dijken, volgen de betrokken deelnemingen voortdurend de uitstaande klantenvorderingen op en stellen zij desgevallend hun positie bij. Zo doet DEME Group geregeld een beroep op de Credendo Group indien het betrokken land daarvoor in aanmerking komt en het risico door een kredietverzekering kan worden gedekt. Bovendien wordt een groot deel van de geconsolideerde omzet met overheden of met aan openbare besturen gelieerde klanten gerealiseerd. Verder wordt de concentratie van het tegenpartijrisico beperkt door het grote aantal klanten. Voor grote infrastructuurbaggerwerken is DEME Group afhankelijk van de capaciteit van klanten

om financiering te bekomen en kan zij desgevallend zelf projectfinanciering helpen organiseren.

Het kredietrisico van Deep C Holding, hoofdzakelijk actief in Vietnam, wordt beperkt door ontvangen voorschotten op de verkoop van rechten op ontwikkelde terreinen (industriële zones) en de maandelijkse facturaties en grote spreiding van klanten bij levering van nutsvoorzieningen, onderhouds- en beheersdiensten in deze industriële zones.

Het **liquiditeitsrisico** wordt beperkt door enerzijds de krediet- en garantielijnen te spreiden over verschillende banken en bij voorkeur op lange termijn. DEME Group waakt permanent over haar balansstructuur en streeft een evenwicht na tussen de geconsolideerde eigen vermogenspositie en de geconsolideerde nettoschulden. De investeringen van DEME Group gebeuren overwegend in materiaal dat een lange levensduur heeft en over meerdere jaren wordt afgeschreven. DEME Group streeft er daarom naar een aanzienlijk deel van haar schulden op lange termijn te structureren. DEME Group heeft sinds 2015 een nieuwe bankfinancieringsstructuur uitgewerkt, gebaseerd op bilaterale, niet-gewaarborgde financiering op lange termijn met meerdere banken. Bepaalde kredietovereenkomsten bevatten ratio's (covenants), die DEME Group dient na te leven. Dat was ook per eind 2023 het geval.

DEME Group wordt geconfronteerd met **ESG-risico's** met een potentiële impact (pre-mitigatie) op AvH-groepsniveau. De activiteiten van DEME Group brengen risico's en opportuniteiten met zich mee in verband met 'klimaat en energie', 'gezondheid en veiligheid' en 'bedrijfsethiek'.

Zowel de bagger- als de offshore windactiviteiten stoten CO<sub>2</sub> uit, voornamelijk als gevolg van het brandstofverbruik van de schepen die nodig zijn voor de landwinning, de aanleg van haveninfrastructuur en de bouw van funderingen voor windturbines. DEME Group past brandstofbesparende technologieën toe op de hele vloot. Naast het huidige gebruik van koolstofarme brandstoffen start DEME met de eerste proefprojecten om praktische ervaring op te doen met toekomstige groene brandstoffen. Er blijft echter een grote mate van onzekerheid over de specifieke brandstoffen die de toekomstige markt zullen domineren, hun beschikbaarheid en de bunkercapaciteit. Het emissiehandelssysteem (ETS) zal geleidelijk worden ingevoerd voor maritieme transportactiviteiten, ook voor offshore schepen. DEME Group evalueert momenteel de impact hiervan en houdt er rekening mee in haar koolstofreductiestrategie.

Risico's met betrekking tot gezondheid en veiligheid gelden zowel voor de werknemers als voor de onderaannemers, vanwege de aard van hun activiteiten. Zowel DEME Group als CFE kunnen aansprakelijk worden gesteld voor ongevallen, zelfs als deze niet aan hen te wijten zijn. Om dat risico te beperken, investeren deze vennootschappen doorlopend in het verbeteren van de veiligheidscultuur en het veiligheidsbewustzijn. Bovendien is gezondheid en veiligheid een onderwerp dat systematisch wordt gemonitord door hun raden van bestuur.

DEME Group monitort haar procedures ter vermindering van **fraude- en integriteitsrisico's** en stelt die desgevallend bij. DEME Group hanteert een 'Code of ethics and business integrity' en diverse specifieke beleidsdocumenten ('Compliance policy & practices', 'Human Rights Policy' & 'Whistle blower policy & procedures'). Aan deze 'Code of ethics and business integrity' is een jaarlijkse verplichte training verbonden. De procedures in geval van samenwerking met derde partijen werden ook in 2023 strikt toegepast.

In september 2023 werden bepaalde bedrijven van de DEME-groep gedagvaard voor de correctionele rechtbank in Gent. Deze beslissing volgde op een gerechtelijk onderzoek dat werd gevoerd naar de omstandigheden

waarin in april 2014 een contract onderhands werd gegund aan Mordraga, een voormalige Russische joint venture vennootschap van de groep DEME, voor de uitvoering van baggerwerken in de haven van Sabetta (Rusland). De werken werden uitgevoerd in de zomermaanden van 2014 en 2015. Het onderzoek werd gestart na een klacht van een concurrent aan wie dit contract niet werd gegund via een onderhandse gunning en is uitsluitend gebaseerd op selectieve informatie van deze concurrent. Deze concurrent heeft inmiddels definitief afstand gedaan van zijn klacht met burgerlijke partijstelling. Op de inleidende zitting van 6 december 2023 heeft de rechtbank van eerste aanleg Oost-Vlaanderen, afdeling Gent, een kalender vastgesteld voor de uitwisseling van conclusies. De bedrijven van DEME krijgen nu voor het eerst de kans om inhoudelijke argumenten aan te dragen met betrekking tot de tenlasteleggingen van het Openbaar Ministerie. Dit betekent dat er tot nu toe nog geen beoordeling van de zaak ten gronde heeft plaatsgevonden, waarover uitgebreid zal moeten worden gedebatteerd, zowel schriftelijk als mondeling. Het is in de huidige omstandigheden dan ook voorbarig te speculeren over de uitkomst van deze procedure. Er bestaat echter duidelijk geen risico meer op betaling van een civiele schadevergoeding aan de eiser, die, zoals hierboven vermeld, definitief afstand heeft gedaan van zijn klacht met burgerlijke partijstelling.

### Private Banking

Zowel Delen Private Bank als Bank Van Breda zijn gespecialiseerde niche-spelers met een cultuur van voorzichtigheid. Bij Delen Private Bank weerspiegelt zich dit in haar beleid voor vermogensbescherming en verantwoord beleggen. Bij Bank Van Breda komt dit tot uiting in haar 'veilige haven' beleid. Beide beleidslijnen kunnen een impact hebben op AvH-groepsniveau. Daarom zijn op de verschillende governance-niveaus passende controle-instrumenten opgezet.

Het **operationele risico** heeft een beperkte impact op beide banken. Operationele afdelingen en controlefuncties werken nauw samen in een 'three lines of defence'-model om de kwaliteit van operaties te bewaken. Zij worden hierin bijgestaan door een performant informaticasysteem dat de belangrijkste processen automatiseert en voorziet van ingebouwde controles. Teneinde de continuïteit van de activiteiten te verzekeren in het geval een noodsituatie zich zou voordoen, beschikken beide organisaties over uitgewerkte continuïteits- en herstelplannen.

Het **kredietrisico** en het risicoprofiel van de beleggingsportefeuille worden zowel bij Delen Private Bank als bij Bank Van Breda al jarenlang bewust erg laag gehouden. De banken beleggen conservatief. Bij Delen Private Bank is de kredietverlening zeer beperkt qua volume, gezien dit enkel een ondersteunend product in het kader van het vermogensbeheer is. De kredieten betreffen meestal tijdelijke overbruggingsbehoeften en worden ruimschoots gedekt door een pand op een effectenportefeuille. Het kredietrisico bij JM Finn is zeer beperkt. De kredietportefeuille van Bank Van Breda is zeer gespreid onder het cliënteel van lokale ondernemers en vrije beroepen. De bank hanteert hierbij concentratielimiten per sector en maximale kredietbedragen per relatie. Om de impact van het klimaat op het kredietrisico te beoordelen, verzamelt de bank gegevens en analyseert ze de energie-efficiëntie van woninghypotheken. Daarnaast beoordeelt ze de potentiële blootstelling aan klimaatrisico voor zowel woninghypotheken als investeringsleningen met onroerend goed als onderpand en monitort ze de potentiële impact hiervan op de kredietportefeuille.

Het **fraude- en compliancerisico** heeft altijd prioritaire aandacht gekregen bij Delen Private Bank en Bank Van Breda. De banken investeren in verdere digitalisering van hun cliëntenacceptatiebeleid, o.m. via de ontwikkeling van Delen Family Services.

Bank Van Breda voert een voorzichtig beleid inzake **reenterisico**, ruim binnen de normen van de NBB. Daar waar de looptijden van activa en passiva onvoldoende overeenkomen, zet de bank indekkingsinstrumenten (een combinatie van renteswaps en opties) in om dit te corrigeren. Het reenterisico bij Delen Private Bank is beperkt, gelet op het feit dat zij zich hoofdzakelijk richt op vermogensbeheer.

Delen Private Bank streeft ernaar het **wisselkoersrisico** continu te beperken. De posities in deviezen worden stelselmatig gevolgd en ingedekt. De nettoblootstelling aan het Britse pond wordt gedeeltelijk beperkt doordat de impact van een wisselkoersschommeling op het eigen vermogen van JM Finn gemilderd wordt door een tegenovergestelde impact op de liquiditeitsverplichting, ten opzichte van de 7% minderheidsaandeelhouders van JM Finn.

Het **liquiditeits- en solvabiliteitsrisico** wordt permanent bewaakt in het kader van een proactief risicobeheer. De banken willen er zich op elk moment van verzekeren dat ze aan de reglementaire vereisten beantwoorden en een kapitalisatieniveau aanhouden dat ruim tegemoetkomt aan het niveau van de activiteit en de genomen risico's. Bovendien beschikken beide groepen over meer dan voldoende liquide middelen om aan de verplichtingen te voldoen, zelfs bij onvoorziene marktomstandigheden, en over sterke CET1-ratio's.

Beide banken hebben voldoende bescherming tegen het **inkomstenvolatiliteitsrisico**. De exploitatiekosten van Delen Private Bank worden meer dan volledig gedekt door het aandeel vaste opbrengsten, terwijl bij Bank Van Breda de inkomsten uit relatiebankieren gediversifieerd zijn, zowel naar klanten als naar producten, en worden aangevuld door de gespecialiseerde 'vendor'-activiteit voor autodealers (Van Breda Car Finance).

Het **marktrisico** kan enerzijds voortvloeien uit de beperkte kortetermijnbeleggingen in eigen naam van Delen Private Bank en van Bank Van Breda en anderzijds kan dit risico zich voordoen op openstaande posities op tussenrekeningen via dewelke effecten voor klantenportefeuilles worden verhandeld. De posities op deze tussenrekeningen worden systematisch geliquideerd, zodat de bank niet aan een marktrisico onderhevig is. De marktwaarde van de vermogens die voor klanten worden beheerd, wordt mee bepaald door de evoluties op de financiële markten. Ook al heeft dit geen rechtstreekse impact op de vermogenspositie van de beide banken, toch is het totaal volume aan beheerde vermogens een bepalende factor voor hun bedrijfsopbrengsten.

Delen Private Bank en Bank Van Breda worden geconfronteerd met **ESG-risico's** met een potentiële impact (pre-mitigatie) op AvH-groepsniveau. Deze hebben betrekking op het 'datalek- en privacyrisico' en het 'fraude- en integriteitsrisico'.

Beide banken verwerken grote hoeveelheden gegevens met potentiële datalekken en privacyrisico's. De bescherming van data en privacy hebben altijd veel aandacht gekregen omdat ze essentieel zijn voor het vertrouwen van hun klanten en reputatie. Beide banken behandelen en beschermen gevoelige informatie die wordt gegenereerd in het kader van hun dagelijkse activiteiten in overeenstemming met de wetgeving en de toepasselijke richtlijnen.

Beide banken zijn actief in een risicovolle omgeving, inclusief fraude- en integriteitsrisico's. Het risicobeheer is essentieel voor hun groei en het vertrouwen van hun klanten. Beleidslijnen en processen tegen omkoping, witwassen, belangenverstengeling en marktmisbruik benadrukken hun streven naar integriteit.

## Real Estate

Een eerste cruciaal element in de **operationele risico's** in de vastgoedsector betreft de kwaliteit van het aanbod van gebouwen en diensten. Daarnaast moeten langetermijnhuurcontracten met solvabele huurders een zo hoog mogelijke bezettingsgraad en een recurrente inkomstenstroom verzekeren en het risico op wanbetaling beperken. Ten slotte worden ook het renovatie- en onderhoudsrisico permanent opgevolgd.

De vastgoedontwikkelingsactiviteit is onderhevig aan cyclische schommelingen (**conjunctuurrisico**). De inkomsten van Nextensa en de waarde van haar portefeuille zijn in zeer grote mate gerelateerd aan het type vastgoed waaruit haar portefeuille is samengesteld (kantoren, retail en overige) en de locatie (Luxemburg, België en Oostenrijk). De spreiding van de vastgoedactiviteiten over verschillende sectoren en landen leidt tot een beperking van dit risico.

Nextensa beschikt bij haar banken over de nodige langetermijnkredietfaciliteiten en back-uplijnen voor haar commercial paper om bestaande en toekomstige investeringsnoden te dekken. Dankzij deze kredietfaciliteiten en back-uplijnen is het **financieringsrisico** ingedekt.

Het **liquiditeitsrisico** wordt beperkt door enerzijds de financieringen te spreiden over verschillende financiële tegenpartijen en door diverse financieringsbronnen aan te spreken en anderzijds door de vervaldata te diversifiëren. Nextensa financiert haar activiteiten via bankfinanciering en obligatiefinanciering. Per 31 december 2023 beschikte Nextensa over bevestigde kredietlijnen voor 871 miljoen euro, waarvan 164 miljoen euro nog niet was opgenomen. De gemiddelde duur van de kredietlijnen bedroeg 2,08 jaar op 31 december 2023 voor het gedeelte van de investeringsportefeuille en 1,31 jaar voor het gedeelte van de financieringen gerelateerd aan de ontwikkelingsportefeuille.

Het indekkingsbeleid van de vastgoedactiviteiten is erop gericht het **reenterisico** zoveel mogelijk in te perken. De hedge ratio bedroeg 79% in 2023. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van financiële instrumenten.

Het primaire **ESG-risico** van Nextensa houdt verband met de klimaatmitigatie, met een aanzienlijke focus op de energie-efficiëntie. Dit heeft zowel betrekking op het projectontwerp voor vastgoedontwikkelingsactiviteiten als op de waarde van haar portefeuille. Met de EU-taxonomie als leidraad integreert Nextensa de klimaatmitigatie in haar visie om vastgoed verder te ontwikkelen en erin te investeren. Er werd geen ESG-risico geïdentificeerd op het niveau van Nextensa met een potentiële impact (pre-mitigatie) op AvH-groepsniveau.

## Energy & Resources

De focus van dit segment ligt op bedrijven in groeiemarkten, zoals India, Singapore en Indonesië. Vermits de betrokken bedrijven in belangrijke mate actief zijn buiten de eurozone (Sagar Cements in India, Verdant Bioscience in Singapore en Indonesië, SIPEF in Indonesië, Papoea-Nieuw-Guinea en Ivoorkust) is het **wisselkoersrisico** (zowel op de balans als op de resultatenrekening) hier relevanter dan in de andere segmenten. Ook de geopolitieke ontwikkelingen in deze regio's zijn een extra aandachtspunt.

Het productieproces van Sagar Cements heeft te maken met **ESG-risico's** die geassocieerd worden met de cementindustrie, zoals energie-intensieve activiteiten, hoge koolstofemissies, gebruik van hulpbronnen, water, afvalproductie en vervuiling. Sagar Cements heeft een ESG-roadmap voor 2030 ontwikkeld en hefbomen geïdentificeerd om haar processen koolstofarm

te maken. Sagar Cements heeft het Science Based Targets-initiatief (SBTi) onderschreven en toont daarmee haar proactieve aanpak om deze risico's te beperken.

Om de productie in verschillende landen te kunnen verzekeren en verder uit te bouwen, is het behoud van de **eigendoms- en gebruiksrechten** van primordiaal belang voor SIPEF. De groep onderhoudt hiervoor een constructieve relatie met de bevoegde autoriteiten en monitort permanent deze rechten.

De geproduceerde volumes, gerealiseerde omzet en marges van SIPEF worden beïnvloed door **klimatologische omstandigheden** zoals neerslag, zonneschijn, temperatuur en vochtigheidsgraad. De potentiële fysieke gevolgen van de klimaatverandering zijn onzeker en kunnen naargelang de regio en het product verschillen. SIPEF monitort het grondwaterpeil om systemen te ontwerpen voor de retentie van water, onderhoudt bufferzones en investeert in brandpreventie/bewaking.

Door de toenemende bezorgdheid over **duurzaamheid** zouden strengere regels kunnen worden opgelegd aan bedrijven. De oliepalplantages van SIPEF volgen de RSPO-normen en voldoen aan de RSPO-principes en -criteria. Als SIPEF er echter niet in zou slagen om aan strengere vereisten te blijven voldoen, kan het haar certificering verliezen of kan deze worden opgeschort.

De groep is in dit segment ook blootgesteld aan schommelingen in de **prijzen van grondstoffen** (SIPEF: voornamelijk palmolie en palmpitolie; Sagar Cements: steenkool en elektriciteit). SIPEF wordt bovendien geconfronteerd met een exporthelling op palmolie uit Indonesië. Vanwege de onzekerheid van de bepaling van de lokale referentieprijzen voor palmolie, worden de beschikbare palmolievolumes uit Indonesië elke maand op de markt gebracht en worden de verwachte volumes van de SIPEF-plantages in dit land niet meer op termijn ingedekt.

Verdant Bioscience is een biotechnologiebedrijf dat zich toelegt op de ontwikkeling van hoogrenderende F1-hybride zaden van oliepalm. Aangezien de resultaten van deze ontwikkeling pas over enkele jaren zullen bekend worden, wordt de activiteit van Verdant Bioscience gekenmerkt door een hoger risicoprofiel.

Op het niveau van deze bedrijven werden geen ESG-risico's geïdentificeerd met een potentiële impact (pre-mitigatie) op AvH-groepsniveau.

### Growth Capital

Ackermans & van Haaren stelt risicokapitaal ter beschikking aan bedrijven met internationaal groeipotentieel. De investeringshorizon is gemiddeld langer dan die van de typische private equity-investeerders. Deze investeringen gebeuren doorgaans met conservatieve schuldratio's, waarbij in principe geen voorschotten of zekerheden aan of ten behoeve van de betrokken deelnemingen worden verleend. Het gediversifieerde karakter van deze investeringen draagt bovendien bij aan een spreiding van de economische en financiële risico's. Ackermans & van Haaren financiert deze investeringen doorgaans via eigen vermogen.

De **conjuncturele omgeving** heeft een rechtstreekse impact op de resultaten van de participaties. Het gediversifieerde activiteitenprofiel van de participaties over diverse sectoren zorgt voor een gedeeltelijke bescherming tegen economische risico's.

Elke participatie is onderhevig aan **specifieke operationele risico's** zo-

als de schommeling van de prijzen van diensten en grondstoffen, het vermogen om de verkoopprijs aan te passen en concurrentierisico's. De bedrijven volgen deze risico's zelf en trachten ze door middel van operationele en financiële discipline en een strategische focus te beperken. De monitoring en controle door Ackermans & van Haaren als proactieve aandeelhouder spelen hier ook een belangrijke rol.

Investeren in life sciences brengt specifieke risico's met zich mee omdat de sector afhankelijk is van lange productontwikkelingscycli, wettelijke goedkeuringen en marktacceptatie, die allemaal zeer onvoorspelbaar kunnen zijn.

Verschiedende participaties (bv. Turbo's Hoet Groep) zijn in belangrijke mate actief buiten de eurozone. Dit kan aanleiding geven tot grotere risico's als gevolg van geopolitieke evoluties of gebeurtenissen. Het **wisselkoersrisico** wordt in die gevallen telkens op het niveau van de deelneming zelf gevolgd en aangestuurd.

Op het niveau van deze bedrijven werden geen **ESG-risico's** geïdentificeerd met een potentiële impact (pre-mitigatie) op de groep AvH.

## 2. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld overeenkomstig de 'International Financial Reporting Standards' (IFRS).

Het geconsolideerd balanstotaal van de groep per 31 december 2023 bedroeg 19.021 miljoen euro, een stijging met 8% tegenover 2022 (17.677 miljoen euro). Dit balanstotaal wordt beïnvloed door de manier waarop bepaalde deelnemingen in de consolidatie worden verwerkt. Met name de integrale consolidatie van de deelneming in Bank Van Breda heeft een grote impact op de geconsolideerde balans.

Het eigen vermogen (deel groep) per eind 2023 bedroeg 4.914 miljoen euro, een stijging met 280 miljoen euro ten opzichte van 2022 (4.634 miljoen euro). In mei 2023 heeft Ackermans & van Haaren een brutodividend uitgekeerd van 3,10 euro per aandeel, wat resulteerde in een daling van het eigen vermogen met 103 miljoen euro.

In 2023 heeft Ackermans & van Haaren 95,6 miljoen euro geïnvesteerd in de verdere uitbouw van haar portefeuille, waaronder 10,2 miljoen euro in SIPEF en 14,2 miljoen euro in Nextensa. 100 miljoen euro werd toegewezen aan de investering in IQIP (in afwachting van de indiening van het mededingingsdossier), 31 miljoen euro in de portefeuille India & Zuidoost-Azië (o.a. Camlin Fine Sciences) en 7 miljoen euro in het segment life sciences (o.a. Vico Therapeutics). De desinvesteringen vertegenwoordigden 68 miljoen euro in 2023, een scherpe daling ten opzichte van de recordopbrengsten van 472,9 miljoen euro in 2022 op de verkoop van Anima en Manuchar. Andere wijzigingen aan de consolidatiekring in 2023 worden toegelicht in toelichting 2.

Eind 2023 beschikte AvH over een nettocashpositie van 517,5 miljoen euro, tegenover 498,7 miljoen euro eind 2022. Deze positie omvat een bedrag van 120,7 miljoen euro aan eigen aandelen. 339.600 eigen aandelen worden aangehouden als dekking voor uitstaande optieverplichtingen. Ze worden opgenomen tegen de marktprijs van de overeenkomstige opties of hun uitoefenprijs indien deze lager is. Alle andere ingekochte eigen aandelen worden opgenomen tegen marktwaarde. De resterende 396,8 miljoen euro bestaat uit liquide middelen, termijndeposito's en een portefeuille van 44,9 miljoen euro beursgenoteerde investeringen op het niveau van AvH. Eind 2023 hadden AvH & subholdings geen financiële schulden.

De bijdrage van de kernsectoren tot de groepswinst bedroeg in 2023 377,4 miljoen euro (2022: 354,4 miljoen euro). Een gedetailleerde beschrijving van de resultaten van de verschillende participaties van de groep is weergegeven in de bijlage 'Kerncijfers' en in het activiteitenverslag van het jaarverslag.

- Delen Private Bank en Bank Van Breda realiseerden in 2023 een gezamenlijke nettowinst van 264,2 miljoen euro. Indrukwekkende commerciële resultaten genereerden een aanzienlijke instroom van vermogen bij zowel Delen Private Bank als Bank Van Breda, wat in combinatie met sterke operationele prestaties leidde tot nieuwe records voor het beheerd vermogen en de nettowinst. Met een bijdrage van 208,7 miljoen euro (+16%) - voor het eerst duidelijk boven de grens van 200 miljoen euro - bevestigde **Private Banking** haar positie als het segment dat de grootste bijdrage levert aan het groepsresultaat van AvH.
- Dankzij een sterke tweede jaarhelft overtrof het resultaat van DEME voor het volledige jaar ruimschoots de verwachtingen. Ondanks de wijzigingen in de regelgeving die in de loop van 2023 werden opgelegd aan de producenten van hernieuwbare offshore energie in België, dragen Rentel en SeaMade goed bij aan de groei van de bijdrage van **Marine Engineering & Contracting** tot 128,5 miljoen euro (+36%).
- De inflatie en stijgende rentetarieven creëerden in 2023 een uitdagende omgeving voor de **Real Estate** sector in het algemeen. Dankzij hogere huurinkomsten en de vlotte verkoop van appartementen bij Tour & Taxis heeft Nextensa behoorlijke, zij het lagere, resultaten kunnen boeken. De desinvesteringen van Residalya (2019) en Anima (2022) en de fusie van Extensa en Leasinvest in 2021 hebben AvH in staat gesteld haar blootstelling aan vastgoed aanzienlijk te verminderen in vergelijking met enkele jaren geleden.
- De productiedaling van 3% in combinatie met lagere marktprijzen verklaren waarom SIPEF een nettowinst van 72,7 miljoen USD realiseerde, wat bevredigend is maar 33% lager dan de recordresultaten van 2022. Het segment **Energy & Resources** droeg 24,6 miljoen euro bij aan AvH (-28%).
- De geconsolideerde participaties van **Growth Capital** droegen 24,0 miljoen euro bij aan de winst van AvH. Dat dit minder is dan in 2022 (38,3 miljoen euro) en 2021 (53,2 miljoen euro) is deels te verklaren door het wegvallen van de bijdragen van de gedisinvesteerde participaties in Telemond (begin 2023) en Manuchar (2022). Terwijl de waardering van niet-geconsolideerde deelnemingen tegen 'reële waarde' in 2022 resulteerde in een winst van 13,8 miljoen euro, leidde dit in 2023 tot een verlies van 13,1 miljoen euro. De positieve renteopbrengsten op de beschikbare liquide middelen zijn de belangrijkste reden voor de verbetering van de bijdrage van **AvH & subholdings**.

### 3. Belangrijke gebeurtenissen na afsluiting van het boekjaar

In januari 2024 combineerden EMG (AvH 22,74%), een toonaangevende wereldwijde leverancier van diensten voor televisie en mediaoplossingen voor live sport, entertainment en evenementen, en Gravity Media, een wereldwijde leverancier van complexe creatieve live productie- en mediadiensten, hun ondernemingen tot een van 's werelds grootste en belangrijkste audiovisuele productiebedrijven. De nieuwe onderneming, die te gepasten tijde een formele naam zal krijgen, zal over een aanzienlijke wereldwijde capaciteit beschikken, waaronder meer dan 100 vrachtwagens en flypacks en 40 studio's en productiefaciliteiten in Europa, het Midden-Oosten, de Verenigde Staten en Australië, die deel zullen uitmaken van de nieuwe wereldwijde onderneming. Het bedrijf zal 30 kantoren hebben in 12 landen, met in totaal 2.000 werknemers in vaste dienst en met toegang tot een wereldwijd netwerk van freelancers. De bedrijfscombinatie leidde niet tot

bijkomende investeringen door AvH en zal naar verwachting ook geen onmiddellijke impact hebben op de resultaten van AvH, maar verwaterde wel de participatie van AvH tot 15,8%.

Van Moer Logistics heeft ambitieuze plannen om haar groei door te zetten. Ter financiering daarvan hebben AvH Growth Capital en het stichterskoppel Jo Van Moer - Anne Verstraeten in maart 2024 samen een kapitaalverhoging doorgevoerd van in totaal 25 miljoen euro. Het deelnemingspercentage van AvH Growth Capital in Van Moer Logistics is na deze operatie gestegen tot 32,4%. Gelijktijdig met deze kapitaalverhoging heeft AvH Growth Capital 33,3% verworven in het kapitaal van Blue Real Estate.

Eveneens in maart 2024 heeft Delen Private Bank een akkoord bereikt met de aandeelhouders van Box Consultants (Nederland) over de overname van 100% van de aandelen. De overname leidt tot ruim een verdubbeling van het beheerd vermogen van Delen Private Bank Nederland.

## 4. Onderzoek en ontwikkeling

Bij de integraal geconsolideerde participaties van Ackermans & van Haaren, ontwikkelen het O&O team en het Central Competence Center van DEME Group baanbrekende, innovatieve technologieën en zijn de studieafdelingen van CFE betrokken bij projecten in burgerlijke bouwkunde en bouw. Via Verdant Bioscience zijn Ackermans & van Haaren en SIPEF betrokken bij de ontwikkeling van oliepalmzaden met hoge opbrengst. Zowel Bank Van Breda als Delen Private Bank hebben in de ontwikkeling van specifieke beheerssoftware geïnvesteerd. AstriVax, Bioelectric, Biotals, Indigo Diabetes, Medikabazaar, MRM Health, OncoDNA, OMP en Vico Therapeutics zijn innovatieve bedrijven in hun domein. Hun voortdurende aandacht voor technologische vernieuwing draagt bij tot een verbetering van hun competitieve positie op korte en middellange termijn. Mediahuis investeert aanzienlijk in digitale nieuwsmedia, wat resulteert in een steeds groter digitaal abonneebestand. Veel van AvH's groepsmaatschappijen passen machine learning en kunstmatige intelligentie (AI) toe om hun processen te optimaliseren of om nieuwe servicefuncties te ontwikkelen. De investment managers worden regelmatig opgeleid om de groepsvennootschappen op deze gebieden te ondersteunen en de innovatiebenadering in de strategieën van de groepsvennootschappen te verankeren. Voor meer details verwijzen we naar het Duurzaamheidsrapport, sectie 3 AvH als een verantwoordelijke en actieve partner.

## 5. Financiële instrumenten

Binnen de groep (o.a. DEME Group, Deep C Holding, Bank Van Breda, Nextensa) wordt een voorzichtig beleid gevoerd inzake renterisico's door gebruik te maken van renteswaps en opties. Veel groepsvennootschappen zijn ook actief buiten de eurozone (o.a. DEME Group, Deep C Holding, Delen Private Bank, SIPEF, Sagar Cements en Turbo's Hoet Groep). Rente en wisselkoersen worden beheerd op het niveau van de deelnemingen en ingedekt wanneer mogelijk en nuttig geacht door die deelneming.

## 6. Vooruitzichten 2024

De raad van bestuur is ervan overtuigd dat de participaties van Ackermans & van Haaren goed gepositioneerd zijn om ook in 2024 sterke resultaten neer te zetten. Behoudens onvoorziene omstandigheden, wordt verwacht dat de nettowinst van AvH hoger zal zijn dan in 2023.



### III. Verklaring inzake deugdelijk bestuur

#### 1. Algemeen

Ackermans & van Haaren hanteert als referentiecodel de Belgische Corporate Governance Code (de 'Code'). De Code kan worden geraadpleegd op de website van de Commissie Corporate Governance ([www.corporate-governancecommittee.be](http://www.corporate-governancecommittee.be)). De Commissie heeft op 9 mei 2019 een nieuwe (derde) versie van de Code bekendgemaakt, die deze van 12 maart 2009 vervangt, en die op 1 januari 2020 in werking is getreden.

- Op 14 april 2005 heeft de raad van bestuur van Ackermans & van Haaren het eerste Corporate Governance Charter ('Charter') goedgekeurd. De raad van bestuur heeft dit Charter nadien verschillende malen aangepast.

- Op 18 april 2006 werd het Charter in overeenstemming gebracht met verschillende Koninklijke Besluiten genomen in uitvoering van de Europese regels inzake marktmisbruik.
- Op 15 januari 2008 heeft de raad van bestuur artikel 3.2.2 (b) van het Charter aangepast ter verduidelijking van de procedure inzake onderzoek naar onregelmatigheden.
- Op 12 januari 2010 werd het Charter aangepast aan de Code 2009 en aan de nieuwe wettelijke onafhankelijkheidscriteria.
- Op 4 oktober 2011 heeft de raad van bestuur beraadslaagd over de aanpassing van het Charter aan de Wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de Wet van 20 december 2010 betreffende de uitoefening van bepaalde rechten van aandeelhouders van genoteerde vennootschappen. De raad van bestuur heeft bij die gelegenheid tevens zijn beleid inzake de voorkoming van marktmisbruik (afdeling 5 van het Charter) verscherpt door de invoering van een verbod op 'short selling' en speculatieve handel in aandelen.



- Op 10 oktober 2016 werd het Charter aangepast om het in overeenstemming te brengen met Verordening (EU) Nr. 596/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014 betreffende marktmisbruik en houdende intrekking van Richtlijn 2003/6/EG van het Europees Parlement en de Raad en Richtlijnen 2003/124, 2003/125/EG en 2004/72/EG van de Commissie.
- Op 24 februari 2017 werd het Charter in overeenstemming gebracht met de Wet van 7 december 2016 tot organisatie van het beroep van en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren.
- Op 25 februari 2019 heeft de raad van bestuur de leeftijdsgrens versoepeld.
- Op 19 november 2020 heeft de raad van bestuur het Charter aangepast om dit in overeenstemming te brengen met de Code 2020 en het WVV.
- Op 17 mei 2022 werd het Charter aangepast ingevolge de nieuwe samenstelling van het orgaan van dagelijks bestuur.

Het Charter kan in drie talen (Nederlands, Frans en Engels) worden geraadpleegd op de website van de vennootschap ([www.avh.be](http://www.avh.be)). Aan de op de website beschikbare versie van het Charter werd de bijzondere volmacht aan het executief comité van 21 juni 2022 toegevoegd.

Dit hoofdstuk (de 'Verklaring inzake deugdelijk bestuur') bevat de informatie zoals bedoeld in de artikelen 3:6, §2 en 3:32, §1, tweede lid, 7° WVV. In dit hoofdstuk wordt voorts, overeenkomstig de voorschriften van de Code, bijzondere aandacht besteed aan feitelijke informatie omtrent deugdelijk bestuur en wordt uitleg gegeven over de afwijkingen tijdens het afgelopen boekjaar van bepaalde bepalingen van de Code overeenkomstig het 'pas toe of leg uit'-principe ('comply or explain').

Raad van bestuur - van links naar rechts > Bart Deckers, Jacques Delen, Julien Pestiaux, Deborah Janssens, Sonali Chandmal, Luc Bertrand, Victoria Vandeputte, Pierre Willaert, Frank van Lierde, Thierry van Baren, Frederic van Haaren, Marion Debruyne



## 2. Raad van bestuur

### 2.1 Samenstelling

■ auditcomité   ■ remuneratiecomité   ■ benoemingscomité

#### Luc Bertrand

(°1951, Belg)



Einde mandaat 2025

- **Voorzitter van de raad van bestuur**
- **Uitvoerend bestuurder (1985-2016)**
- **Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2016)**

Luc Bertrand studeerde in 1974 af als handelingenieur (KU Leuven). Hij startte zijn loopbaan bij Bankers Trust als Vice-President en Regional Sales Manager, Northern Europe. Sinds 1985 is hij bestuurder bij Ackermans & van Haaren, waar hij financieel directeur werd in 1986 en voorzitter van het executief comité was van 1990 tot 2016. Hij is voorzitter van de raad van bestuur van CFE, DEME, SIPEF en JM Finn en bestuurder van Delen Private Bank, Bank Van Breda (tot 4 mei 2023) en Verdant Bioscience. Luc heeft een diepe ervaring op het gebied van deugdelijk bestuur en principes. Met zijn ervaring in verschillende audit- en risicocomités is hij goetd thuis in risicobeheer en interne controlesystemen. Daarnaast is hij stichtend lid en voorzitter van de 'board of trustees' van Guberna, een Belgisch instituut dat goed bestuur bevordert. Hij is tevens voorzitter van Instituut de Duve en Middelheim Promotors, lid van verscheidene andere raden van bestuur van verenigingen zonder winstoogmerk en publieke instellingen zoals Museum Mayer van den Bergh en Europalia.

#### Sonali Chandmal

(°1968, Belg en Overzees Burger van India)



Einde mandaat 2027

- **Onafhankelijk bestuurder (sinds 2023)**

Sonali Chandmal behaalde in 1992 een BA economie aan de University of California, Berkeley en in 1997 een MBA aan Harvard University. Zij was actief als investment banking venoot bij Robertson Stephens & Co van 1992 tot 1995 en als management consultant en vervolgens senior manager bij Bain & Company tussen 1997 en 2017 in Londen, San Francisco en Brussel. Sonali Chandmal is ook onafhankelijk bestuurder van Ageas (België), Ageas Portugal Grupo, Medicover (Zweden) en BW LPG (Noorwegen). Ze is bestuurslid van Chapter Zero Brussels, een samenwerking met het Climate Governance Initiative van het World Economic Forum.

#### Marion Debruyne BV<sup>(1)</sup>

(°1972, Belg)



Einde mandaat 2024

- **Vast vertegenwoordigd door Marion Debruyne**
- **Onafhankelijk bestuurder (sinds 2016)**

Professor Marion Debruyne heeft een opleiding genoten als burgerlijk ingenieur (RU Gent - 1995) en doctorerde aan de faculteit toegepaste economische wetenschappen (RU Gent - 2002). Ze heeft gedoceerd aan Wharton School, Kellogg Graduate School of Management en Goizueta Business School, alle in de VS. Marion Debruyne werd in 2015 benoemd tot decaan van de Vlerick Business School. Ze is bestuurder bij Kinopolis en Guberna. Als decaan van Vlerick Business School leidt zij initiatieven om duurzaamheid (ESG) te integreren in onderwijs en onderzoek.

<sup>(1)</sup> Verwijzingen in dit jaarverslag naar 'Marion Debruyne' dienen begrepen te worden als Marion Debruyne BV, vast vertegenwoordigd door Marion Debruyne.

#### Venatio BV<sup>(2)</sup>

(°1978, Belg)



Einde mandaat 2026

- **Vast vertegenwoordigd door Bart Deckers**
- **Onafhankelijk bestuurder (sinds 2022)**

Bart Deckers is bio-ingenieur van opleiding (KU Leuven, 2001) en tevens doctor in applied biological sciences (KU Leuven, 2005). Hij behaalde voorts een MBA aan Vlerick Management School (2006). Bart Deckers is sinds 2013 gedelegeerd bestuurder van Invale, een familiaal private equity fonds dat groeikapitaal verstaat aan Belgische kmo's. Voordien was hij actief bij Aveve (2008-2013), o.m. als business unit manager plant nutrition, en bij McKinsey & C° als management consultant (2006-2008).

<sup>(2)</sup> Verwijzingen in dit jaarverslag naar 'Bart Deckers' dienen begrepen te worden als Venatio BV, vast vertegenwoordigd door Bart Deckers.

#### Jacques Delen

(°1949, Belg)



Einde mandaat 2024

- **Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 1992)**

Jacques Delen behaalde in 1976 het diploma van wisselagent. Hij is voorzitter van de raad van bestuur van Delen Private Bank sinds 1 juli 2014. Hij is tevens bestuurder van Bank Van Breda en van Scaldis Invest. Jacques Delen was voorzitter van de raad van bestuur van Ackermans & van Haaren van 2011 tot 2016. Met 50 jaar diepgaande expertise in de banksector legt Jacques de nadruk op duurzaam vermogensbeheer dat een evenwichtige groei en een langetermijnperspectief omvat.

**Deborah Janssens**  
(°1975, Belg)



Einde mandaat 2027

- **Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2023)**

Deborah Janssens behaalde een master in de rechten aan de KU Leuven in 1998 en een LLM aan de New York University School of Law in het daaropvolgende jaar. Ze is partner bij het internationale advocatenkantoor Freshfields in Brussel en is gespecialiseerd in onder meer fusies en overnames, openbare kapitaalmarkttransacties en vennootschaps- en financieel recht. Ze adviseert regelmatig over verschillende aspecten van ESG. Ze was lid van de audit- en risicocommissie van Freshfields en is momenteel medevoorzitter van de Industrials Group. Ze is deeltijds gastdocent vennootschapsrecht aan de KU Leuven en bestuurder van de Stichting KickCancer.

**Menlo Park BV<sup>(3)</sup>**  
(°1971, Belg)



Einde mandaat 2026

- **Vast vertegenwoordigd door Victoria Vandeputte**
- **Onafhankelijk bestuurder (sinds 2018)**
- **Voorzitter van het remuneratiecomité**

Victoria Vandeputte is burgerlijk ingenieur electromechanica van opleiding (KU Leuven - 1995) en behaalde een master in riskmanagement (Ecole Supérieure de Commerce de Bordeaux - 1996). Zij is momenteel lid van het executief comité en Chief Innovation & Marketing Officer van Diversi Foods (Geschwister Oetker) en bestuurder bij Acomo. In haar dagelijkse rol bij Diversi Foods stimuleert ze innovatie en coördineert ze duurzaamheid (ESG) in de voedingssector. Victoria nam deel aan een training voor bestuurders bij Chapter Zero Brussel over de risico's en opportuniteiten van de klimaatverandering.

<sup>(3)</sup> Verwijzingen in dit jaarverslag naar 'Victoria Vandeputte' dienen begrepen te worden als Menlo Park BV, vast vertegenwoordigd door Victoria Vandeputte.

**Julien Pestiaux**  
(°1979, Belg)



Einde mandaat 2027

- **Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2011)**
- **Voorzitter van het auditcomité**

Julien Pestiaux studeerde af als burgerlijk ingenieur elektromechanica, specialisatie energie (Université Catholique de Louvain - 2003) en behaalde een master in engineering management (Cornell University - VS). Hij is partner bij Climact, een ESG consulting firma die overheden en bedrijven over energie- en klimaatthema's adviseert. Zijn team focust op de analyse en de modellering van het potentieel van EU-lidstaten, landen, steden en bedrijven om het energieverbruik en de broeikasgassen op middellange tot lange termijn te verminderen en de maatschappij weerbaarder te maken. Hij was voordien vijf jaar actief als consultant en projectleider bij McKinsey & Co.

**Frederic van Haaren**  
(°1960, Belg)



Einde mandaat 2025

- **Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 1993)**

Frederic van Haaren is zelfstandig ondernemer en Schepen van de Gemeente Kapellen bevoegd voor openbare werken, milieu en groen en begraafplaatsen. Hij is tevens actief als bestuurder bij Belfimas, covoorzitter van Bosgroepen Antwerpse Gordel en lid van de commissie milieu bij Intercommunale Igean.

**Thierry van Baren**  
(°1967,  
Fransman / Nederlander)



Einde mandaat 2026

- **Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2006)**

Thierry van Baren is licentiaat en geaggregeerde in de filosofie en behaalde een MBA met een specialisatie in marketing (Solvay Business School). Hij is thans zelfstandig consultant. Hij was 13 jaar actief in MarCom als executive bij TBWA Belgium en BDDP Belgium en in leidinggevende functies bij Ammirati Puris Lintas, Ogilvy Brussels en DDB. Thierry was lid van het auditcomité en is een expert in risicobeheer en interne controlesystemen.

**De Lier BV<sup>(4)</sup>**  
(°1963, Belg)




Einde mandaat 2027

- **Onafhankelijk bestuurder (sinds 2023)**

Frank van Lierde behaalde een master bio-engineering aan de KU Leuven in 1989. Tussen 1989 en 2021 bekleedde Frank verschillende leidinggevende functies bij het Amerikaanse Food & Agri bedrijf Cargill, waar hij lid was van het Global Executive Team en van 2015 tot aan zijn pensioen President van de Food Ingredients en Bio Industrials Enterprise. In die hoedanigheid was hij o.a. medeverantwoordelijk voor de uitvoering van de ESG-agenda van Cargill, met een persoonlijke focus op energie- en waterbesparing en de verduurzaming van de toeleveringsketens van tropische producten. Frank van Lierde is ook bestuurder van Protix, een Nederlandse producent van eiwitten op basis van insecten.

<sup>(4)</sup> Verwijzingen in dit jaarverslag naar 'Frank van Lierde' moeten gelezen worden als De Lier BV, vast vertegenwoordigd door Frank van Lierde.

**Pierre Willaert**  
(°1959, Belg)



□ □ ■

*Einde mandaat 2024*

- **Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 1998)**
- **Voorzitter van het auditcomité (tot mei 2023)**

Pierre Willaert is licentiaat in de handels- en financiële wetenschappen en behaalde het diploma van de Belgische Vereniging van Financiële Analisten (ABAF-BVFA). Pierre Willaert was beherend vennoot en lid van het auditcomité van Bank Puilaetco, tot aan de overname door KBL in 2004. Hij was lange tijd actief als financieel analist bij Bank Puilaetco en volgde aldus de voornaamste sectoren vertegenwoordigd op de Belgische beurs. Later werd hij er verantwoordelijk voor het departement Institutioneel Beheer. Hij is ook bestuurder bij Tein Technology, een Brussels ICT-bedrijf, dat onder meer gespecialiseerd is in 'control rooms'. Met zijn ervaring in verschillende audit- en risicocomités van Bank Puilaetco en AvH is hij goed thuis in risicobeheer en interne controlesystemen.

De mandaten van Jacques Delen, Marion Debruyne en Pierre Willaert lopen af op de gewone algemene vergadering van 27 mei 2024. De raad van bestuur zal aan de gewone algemene vergadering voorstellen om het mandaat van (i) Jacques Delen als niet-uitvoerend bestuurder te hernieuwen voor een periode van één jaar, (ii) Marion Debruyne, als onafhankelijk bestuurder voor een periode van vier jaar; en (iii) Pierre Willaert als niet-uitvoerend bestuurder voor een periode van vier jaar.

## 2.2 Onafhankelijke bestuurders

- Sonali Chandmal
- Marion Debruyne
- Bart Deckers
- Victoria Vandeputte
- Frank van Lierde

Sonali Chandmal, Marion Debruyne, Bart Deckers, Victoria Vandeputte en Frank van Lierde beantwoorden aan de onafhankelijkheidscriteria vermeld in artikel 3.5 van de Code.

## 2.3 Overige bestuurders

- Luc Bertrand
- Jacques Delen
- Deborah Janssens
- Julien Pestiaux
- Thierry van Baren
- Frederic van Haaren
- Pierre Willaert

Luc Bertrand, Jacques Delen en Frederic van Haaren zijn bestuurders van Scaldis Invest, dat met een participatie van 33% de voornaamste aandeelhouder is van Ackermans & van Haaren. Luc Bertrand en Frederic van Haaren zijn tevens bestuurder van Belfimas, die met een participatie van 92,25% Scaldis Invest controleert. Scaldis Invest en Belfimas zijn holdingvennootschappen die uitsluitend (rechtstreeks en onrechtstreeks) beleggen in aandelen Ackermans & van Haaren.

## 2.4 Activiteitenverslag

Bijeenkomsten

8

Aanwezigheden

99%

De raad van bestuur heeft in 2023 acht maal beraadslaagd en heeft het budget voor het lopende boekjaar besproken en op geregelde tijdstippen geactualiseerd, de resultaten en activiteiten van de deelnemingen van de groep gevolgd op basis van rapportering verzorgd door het executief comité, de update van het ESG-beleid besproken, de buitenbalansverplichtingen onderzocht en de aanbevelingen van de adviserende comités besproken.

In de loop van 2023 werden verscheidene transacties besproken, zoals de investeringen in IQIP, Camlin Fine Sciences en Vico Therapeutics, de desinvestering van Telemond Holding, de fusie tussen Financière EMG en Gravity Media, de kapitaalverhoging door een nieuwe investeerder in Infra Asia Investment, het Lake Side-project van Nextensa bij Tour & Taxis en de bijkomende investering in Convergent Finance.

De raad heeft de 'life sciences'-strategie van de vennootschap, de voorbereiding van de jaarlijkse algemene vergadering van 22 mei 2023, het winstpremieplan voor bedienden en het hangende gerechtelijk onderzoek rond DEME onderzocht en beoordeeld.

Op de vergadering van 28 augustus 2023 besloot de raad van bestuur een buitengewone aandeelhoudersvergadering bijeen te roepen op 20 oktober 2023 om de machtigheden aan de raad van bestuur met betrekking tot het

maatschappelijk kapitaal en de inkoop van aandelen te vernieuwen.

Tijdens de vergadering van 3 oktober 2023 presenteerde Julien Pestiaux aan de raad van bestuur zijn visie op het netto nul ('net zero') uitstootbeleid en klimaatrisico's en de behoefte aan veerkracht voor staten en bedrijven.

De raad van bestuur nodigde in 2023 het management van DEME Group, Bank J. Van Breda & C°, Delen Private Bank, SIPEF en Mediahuis uit om specifieke investeringen of hun bedrijfsstrategie te presenteren.

De jaarlijkse evaluatie van de relatie tussen de raad van bestuur en het executief comité vond plaats op 22 maart 2023. Bij die gelegenheid spraken de niet-uitvoerend bestuurders hun algemene tevredenheid uit over de kwaliteit van de samenwerking tussen de raad en het comité en tussen de co-CEO's, de kwaliteit van de rapportering en de strategie-updates door de verschillende managementteams.

	Aanwezigheden
Luc Bertrand	8/8
Sonali Chandmal	4/4
Marion Debruyne	8/8
Bart Deckers	8/8
Jacques Delen	8/8
Deborah Janssens	4/4
Julien Pestiaux	8/8
Thierry van Baren	8/8
Victoria Vandeputte	8/8
Frederic van Haaren	8/8
Frank van Lierde	3/4
Pierre Willaert	8/8

Voor de volledigheid wordt vermeld dat de leden van het executief comité de vergaderingen van de raad van bestuur bijwonen.

## 2.5 Gedragsregels inzake belangenconflicten

De raad van bestuur heeft zijn beleid inzake verrichtingen tussen Ackermans & van Haaren of een met haar verbonden vennootschap enerzijds, en leden van de raad van bestuur of van het executief comité (of hun naaste familieleden) anderzijds, die aanleiding kunnen geven tot belangenconflicten (al dan niet in de zin van het WVV) bekendgemaakt in het Charter (artikelen 2.10 en 4.7). In 2023 diende geen beslissing te worden genomen die aanleiding gaf tot toepassing van dit beleid.

## 2.6 Gedragsregels inzake financiële transacties

De raad van bestuur heeft zijn beleid inzake de voorkoming van marktmisbruik bekendgemaakt in het Charter (afdeling 6). Op de vergadering van 10 oktober 2016 werd het Charter aangepast om het in overeenstemming te brengen met Verordening (EU) nr. 596/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014 betreffende marktmisbruik en houdende intrekking van Richtlijn 2003/6/EG van het Europees Parlement en de Raad en Richtlijnen 2003/124/EG, 2003/125/EG en 2004/72/EG van de Commissie.

## 3. Auditcomité

### 3.1 Samenstelling

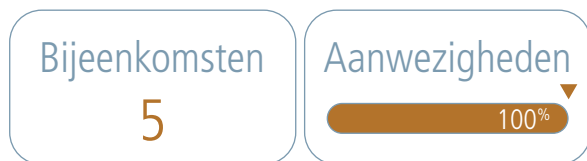
Na het vrijwillige ontslag van Pierre Willaert als voorzitter van het comité, besliste de raad van bestuur op 20 juni 2023 om Frank van Lierde aan te stellen als nieuw lid van het comité en Julien Pestiaux te benoemen tot voorzitter van het comité.

<b>Julien Pestiaux</b> Niet-uitvoerend bestuurder	Voorzitter
<b>Marion Debruyne</b> Onafhankelijk bestuurder	
<b>Frank van Lierde</b> Onafhankelijk bestuurder	

Alle leden van het auditcomité beschikken over de nodige deskundigheid op het gebied van boekhouding en audit:

- **Julien Pestiaux** (°1979) studeerde af als burgerlijk ingenieur elektromechanica (specialisatie energie) aan de Universiteit Catholique de Louvain in 2003 en behaalde eveneens een master in engineering management aan de Cornell University (VS). De focus van zijn master in engineering management lag op financiële en economische analyses. Een belangrijk deel van de cursussen werd dan ook gegeven aan de 'Johnson Graduate School of Management' van Cornell. Julien Pestiaux is partner bij Climact, een bureau dat advies verleent rond energie- en klimaatthema's met talrijke klanten uit de bedrijfswereid. Voordien was hij vijf jaar actief als consultant en projectleider bij McKinsey & C° waar hij vertrouwd geraakt is met de verschillende aspecten van boekhouding. Julien Pestiaux werd in 2011 benoemd tot bestuurder van Ackermans & van Haaren.
- **Marion Debruyne** (°1972) studeerde af als burgerlijk ingenieur aan de Universiteit Gent (1995) en behaalde er haar doctoraat in de toegepaste economische wetenschappen (2002). Marion Debruyne heeft gedoceerd aan Wharton School, Kellogg Graduate School of Management en Goizueta Business School, alle in de VS. Sinds 2015 is ze actief als decaan van de Vlerick Business School. Marion Debruyne werd benoemd tot bestuurder van Ackermans & van Haaren in 2016 en tot lid van het auditcomité in 2018. Daarnaast bekleedt ze nog bestuursmandaten bij Kinopolis en Guberna.
- **Frank van Lierde** (°1963) behaalde een master bio-engineering aan de KU Leuven in 1989. Tussen 1989 en 2021 bekleedde Frank verscheidene leidinggevende functies bij het Amerikaanse Food & Agri bedrijf Cargill, waar hij lid was van het Global Executive Team en van 2015 tot aan zijn pensioen President van de Food Ingredients en Bio Industrials Enterprise. In die hoedanigheid was hij o.a. medeverantwoordelijk voor de uitvoering van de ESG-agenda van Cargill, met een persoonlijke focus op energie- en waterbesparing en de verduurzaming van de toeleveringsketens van tropische producten. Frank van Lierde is ook bestuurder van Protix, een Nederlandse producent van eiwitten op basis van insecten. Frank van Lierde werd in 2023 benoemd tot bestuurder en lid van het auditcomité van Ackermans & van Haaren.

### 3.2 Activiteitenverslag



Op 20 februari en 28 augustus 2023 heeft het auditcomité zich, in aanwezigheid van de financiële directie en de commissaris, gebogen over het rapporteringsproces en de analyse van, respectievelijk, de jaarlijkse en halfjaarlijkse financiële rapportering. De leden van het auditcomité ontvingen voorafgaandelijk de beschikbare verslagen van de auditcomités van de operationele dochtervennootschappen van Ackermans & van Haaren.

Het auditcomité van 20 maart 2023 was gewijd aan de financiële verslaggeving, zoals opgenomen in het jaarverslag over het boekjaar 2022, de analyse van de buitenbalansverplichtingen, het duurzaamheidsverslag en de belangrijkste aandachtspunten van de commissaris. De auditcommissie heeft gereflecteerd over haar samenstelling en prestaties onder Artikel 3.2.3. van het Corporate Governance Charter. Na meer dan 20 jaar voorzitterschap van het comité bood Pierre Willaert aan ontslag te nemen uit het comité om plaats te maken voor een nieuw lid.

De huidige commissaris, EY Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door Christel Weymeersch, is wettelijk verplicht om af te treden als commissaris op de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering van 27 mei 2024. Na een beperkte aanbestedingsprocedure heeft het auditcomité besloten om de raad van bestuur aan te bevelen de benoeming van Deloitte Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door Ben Vandeweyer, als commissaris van de vennootschap op de agenda te plaatsen van de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering van 27 mei 2024. Dit werd op het auditcomité van 9 november 2023 besproken.

Op 11 december 2023 besprak het auditcomité de ESG-rapportering, de reikwijdte van de CSRD-rapportering en de implicaties van de uitrol ervan in 2024, en beoordeelde het de rapporten over de interne audit en controle, ICT, compliance en human resources, en de buitenbalansverplichtingen.

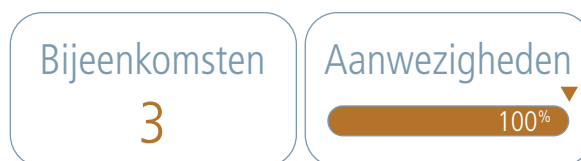
Het auditcomité bracht stelselmatig en uitgebreid verslag uit over de uitoefening van zijn taken aan de raad van bestuur.

### 4. Remuneratiecomité

#### 4.1 Samenstelling

<b>Victoria Vandeputte</b> Onafhankelijk bestuurder	Voorzitter
<b>Bart Deckers</b> Onafhankelijk bestuurder	
<b>Julien Pestiaux</b> Niet-uitvoerend bestuurder	

#### 4.2 Activiteitenverslag



Op 23 februari 2023 evalueerde het remuneratiecomité de resultaten behaald op de niet-financiële doelstellingen, besprak het het aangepaste Remuneratiebeleid 2021-2024 alsook het ontwerp van remuneratieverslag, dat overeenkomstig artikel 3:6, §3 WvV een specifiek onderdeel vormt van de Verklaring inzake deugdelijk bestuur, en vergewiste het zich ervan dat het ontwerpverslag alle wettelijke gegevens bevatte. Het comité heeft tevens de betaling van de variabele vergoeding aan de leden van het executief comité getoetst aan de aanbevelingen die het daaromtrent had gemaakt op zijn vergadering van 21 november 2022 en heeft samen met de co-CEO's de conclusies besproken van de feedbackgesprekken met de leden van het executief comité.

Op zijn vergadering van 2 en 22 maart 2023 heeft het remuneratiecomité het definitieve remuneratieverslag besproken alsook de ESG KPI's ter beoordeling van de variabele vergoeding over boekjaar 2023. De commissie besprak ook de periodiciteit van het onderzoek naar het welzijn van werknemers, de openbaarmaking van beloningsverschillen en de 150%-limiet op de variabele vergoeding van de leden van het executief comité.

Op de vergadering van 21 november 2023 besprak het comité de hierna volgende onderwerpen en richtte het aanbevelingen ter zake aan de raad van bestuur: de vaste en variabele vergoeding van de leden van het executief comité voor 2024, de vergoeding van de bestuurders en het aan de leden van het executief comité toe te kennen aantal aandelenopties, de ESG-criteria als basis voor de variabele vergoeding van het executief comité en de 'gender pay gap'.

### 5. Benoemingscomité

De raad van bestuur heeft op 10 januari, 23 februari en 22 maart 2023 in de rol van benoemingscomité beraadslaagd over de toekomstige samenstelling van de raad van bestuur en, overeenkomstig artikel 2.2.2 van het Charter, beslist om aan de gewone algemene vergadering van 22 mei 2023 voor te stellen om (i) de mandaten van Jacques Delen, Luc Bertrand en Julien Pestiaux te hernieuwen voor respectievelijk één, twee en vier jaar, (ii) Deborah Janssens te benoemen als niet-uitvoerend bestuurder voor een periode van vier jaar, en (iii) Sonali Chandmal en Frank van Lierde te benoemen als onafhankelijke bestuurders voor een periode van vier jaar.

## 6. Executief comité

### 6.1 Samenstelling

#### John-Eric Bertrand

(°1977, Belg)



Sinds 2008 bij AvH

- **Co-voorzitter van het executief comité, co-CEO**

John-Eric Bertrand behaalde na zijn studies als handelsingenieur (UCL Louvain - 2002) nog een master in international management (CEMS - 2002) en een MBA (Insead - 2006). Hij werkte bij Roland Berger als senior consultant en bij Deloitte als senior auditor.

#### André-Xavier Cooreman

(°1964, Belg)



Sinds 1997 bij AvH

- **Lid van het executief comité**

André-Xavier Cooreman studeerde na zijn studies als licentiaat in de rechten (KU Leuven - 1987) nog international relations (Johns Hopkins University, Bologna Campus - 1988) en tax management (ULB - 1991). Hij werkte voor het International Development Law Institute (course assistant, Italië), Shell Group (legal counsel, Nederland), Fortis Bank (Corporate & Investment Banking), McKinsey & C° (consultant) en Bank Degroof (verantwoordelijke publieke sector).

#### Piet Dejonghe

(°1966, Belg)



Sinds 1995 bij AvH

- **Co-voorzitter van het executief comité, co-CEO**

Piet Dejonghe behaalde na zijn studies als licentiaat in de rechten (KU Leuven - 1989) nog een postgraduaat bedrijfskunde (KU Leuven - 1990) en een MBA (Insead - 1993). Hij was als advocaat verbonden aan Loeff Claeyts Verbeke (nu Allen & Overy) en actief als consultant bij The Boston Consulting Group.

#### An Herremans

(°1982, Belg)



Sinds 2014 bij AvH

- **Lid van het executief comité**

An Herremans volgde een opleiding als handelsingenieur (KU Leuven, 2005) en behaalde een master in financial management aan de Vlerick Management School (2006). An startte haar carrière als consultant bij Roland Berger (2006-2011) en werkte vervolgens als Corporate Business Development manager en Strategy Office manager bij Barco (2011-2014).

#### Tom Bamelis

(°1966, Belg)



Sinds 1999 bij AvH

- **CFO en lid van het executief comité**

Tom Bamelis behaalde na zijn studies als handelsingenieur (KU Leuven - 1988) nog een master in financial management (VLEKHO - 1991). Hij ging aan de slag bij Touche Ross (nu Deloitte) en nadien bij Groupe Bruxelles Lambert.

#### Koen Janssen

(°1970, Belg)



Sinds 2001 bij AvH

- **Lid van het executief comité**

Koen Janssen behaalde na zijn studies als burgerlijk ingenieur electromechanica (KU Leuven - 1993) nog een MBA (IEFSI, Frankrijk - 1994). Hij werkte voor Recticel, ING Investment Banking en ING Private Equity.

#### Piet Bevernage

(°1968, Belg)



Sinds 1995 bij AvH

- **Secretaris-generaal en lid van het executief comité**

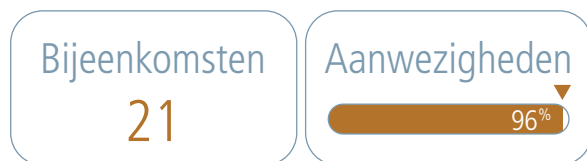
Piet Bevernage behaalde een licentiaat in de rechten (KU Leuven - 1991) en een LL.M. (University of Chicago Law School - 1992). Hij werkte als advocaat in de Corporate en M&A-afdeling van Loeff Claeyts Verbeke (nu Allen & Overy).





## 6.2 Activiteitenverslag

De voorzitter van de raad van bestuur woont de vergaderingen van het executief comité bij als waarnemer.



Het executief comité is in essentie belast met de bespreking van de algemene leiding van de vennootschap en de voorbereiding van de beslissingen die door de raad van bestuur moeten worden genomen.

Tijdens het voorbije boekjaar heeft het executief comité voornamelijk de activiteiten, resultaten en projecten van de dochterondernemingen gevolgd en besproken, nieuwe investeringsvoorstellen onderzocht (zowel in de huidige groepsvennootschappen als daarbuiten), de trimestriële, halfjaarlijkse en jaarlijkse financiële verslaggeving voorbereid en de impact van voor de vennootschap relevante wetswijzigingen bestudeerd.

## 7. Diversiteitsbeleid

Ackermans & van Haaren is ervan overtuigd dat een diversiteitsgedreven personeelsbeleid een positieve invloed heeft op de slagkracht en innovatieve cultuur van haar deelnemingen en streeft zelf actief naar een complementaire samenstelling van haar raad van bestuur en executief comité (dit zowel qua professionele achtergrond en vaardigheden, als geslacht). Op groepsniveau is het aantrekken, vormen en begeleiden van getalenteerde medewerkers met complementaire kennis en ervaring een prioriteit.

Op het niveau van de raad van bestuur, komt dit beleid tot uiting in de selectieprocedure inzake nieuwe kandidaat-bestuurders (zoals opgenomen in sectie 2.2.2 van het Charter): het eerste selectiecriteria waakt over de complementariteit qua professionele vaardigheden, kennis en ervaring en het vierde criterium voorziet in een verplichting om kandidaten van verschillend geslacht te overwegen zolang en telkens wanneer de raad van bestuur niet is samengesteld uit ten minste één derde bestuurders van het andere geslacht.

De huidige raad van bestuur telt 4 vrouwelijke bestuurders en 8 mannelijke bestuurders met een diversiteit aan opleiding en professionele ervaring en bestaat dus voor ten minste een derde uit bestuurders van het andere geslacht. Op 31 december 2023 waren 3 bestuurders 50 jaar of jonger (25%) en 9 bestuurders ouder dan 50 jaar (75%).

Inzake de samenstelling van het executief comité (zie Charter, paragraaf 4.2) dient de raad van bestuur er op toe te zien dat de leden uiteenlopende professionele achtergronden hebben met complementaire bekwaamheden. Het is de betrachting van de raad van bestuur dat de langetermijnvisie van Ackermans & van Haaren ondersteund wordt door leidinggevende personen die actief de waarden van de onderneming uitdragen en aldus bijdragen tot waardecreatie. Dit vertaalt zich onder meer in een voorkeur om talentvolle medewerkers intern te laten doorgroeien. Alle leden van het executief comité werden, op basis van hun merites, benoemd uit het team van Ackermans & van Haaren.

Een gedegen diversiteitsbeleid begint bij de rekrutering. In 2023 heeft Ackermans & van Haaren 11 nieuwe medewerkers en 2 stagiairs aangeworven. Het administratieve ondersteuningsteam werd versterkt met Ann Frans, Miro Halfon, Yuliya Leysen en Nadine Mohun. Het financiële team verwelkomde Bruno Maes en Anne Mampaey, terwijl Heleen Boonen toetrad tot het juridische team. Melissa Slabbaert versterkte het duurzaamheidsteam. Emmanuel Carlier, Quentin Dumont de Chassart en Christophe Maters zijn respectievelijk in dienst getreden als investment associate, investment manager en investment director.

Tot slot worden de opleiding, het loopbaanadvies en de retentie van de medewerkers beheerd door een combinatie van verbreding en verdieping van kennis door opleidingen, seminars en workshops, een doorgroeiperspectief zowel binnen Ackermans & van Haaren als binnen de groep en door het aanbod van een competitief vergoedingsbeleid.

We verwijzen naar het Duurzaamheidsverslag, sectie 4. AvH als duurzaam bedrijf (talentmanagement) voor meer informatie over het personeelsbeleid.

## 8. Externe en interne audit

### 8.1 Externe audit

De commissaris van de vennootschap is EY Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door Christel Weymeersch. De commissaris verzorgt de externe audit zowel op de geconsolideerde als op de enkelvoudige cijfers van Ackermans & van Haaren en rapporteert tweemaal per jaar aan de raad van bestuur.

In 2023 werd aan de commissaris een jaarlijkse vergoeding van 78.513 euro (excl. btw) betaald voor de controle van de enkelvoudige en de geconsolideerde jaarrekeningen van Ackermans & van Haaren. Daarnaast werd een bijkomende vergoeding betaald aan EY Bedrijfsrevisoren van 9.675 euro (excl. btw) voor een nazicht inzake de toepassing van ESEF en aan EY Tax Consultants van 34.451 euro (excl. btw) voor fiscaal advies. De totale vergoeding voor auditwerkzaamheden die in het afgelopen boekjaar werd betaald aan EY door Ackermans & van Haaren en haar geconsolideerde dochtervennootschappen (inclusief de hierboven reeds vermelde 78.513 euro) bedroeg 3.595.418 euro.

### 8.2 Interne audit

De interne audit wordt uitgeoefend door de group controllers, die rapporteren aan het executief comité. Minstens één keer per jaar brengen de group controllers rechtstreeks verslag uit aan het auditcomité.

### 8.3 Belangrijkste kenmerken van de interne controle en beheerssystemen i.v.m. het proces van financiële verslaggeving en opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

De raad van bestuur van Ackermans & van Haaren is verantwoordelijk voor de evaluatie van de doeltreffendheid van de systemen van interne controle en risicobeheer. Met het bestaande systeem beoogt de raad van bestuur op het niveau van de groep te waken over het behalen van de groepsdoelstellingen en, op het niveau van dochtervennootschappen, erop toe te zien dat passende systemen werden ingevoerd voor elk type vennootschap (omvang, type activiteiten, ...) en voor haar verhouding met Ackermans & van Haaren (controlebelang, aandeelhoudersovereenkomst, ...). Gelet op de gediversifieerde

portefeuille enerzijds en het beperkte personeelsbestand van de holding anderzijds werd geopteerd voor een aangepast model van interne controle dat echter alle essentiële onderdelen van een klassiek systeem bevat. Het systeem van interne controle en risicobeheersing wordt gekenmerkt door een transparante en collegiale structuur. Het executief comité beraadslaagt en beslist op consensuele wijze.

Risico's worden daarbij op een voortschrijdende wijze geïdentificeerd en op een adequate wijze geanalyseerd. Gepaste maatregelen worden voorgesteld om de geïdentificeerde risico's ofwel te aanvaarden, te beperken, over te dragen of te vermijden. Deze evaluaties en beslissingen worden genoteerd en gedocumenteerd zodat een strikte follow-up mogelijk is.

De raad van bestuur is voorts van oordeel dat het tijdig verstrekken van volledige, betrouwbare en relevante financiële informatie, in overeenstemming met de IFRS en met de andere Belgische verslaggevingsvereisten, aan alle interne en externe belanghebbenden een essentieel onderdeel vormt van zijn beleid van deugdelijk bestuur. De interne controle en beheerssystemen inzake financiële verslaggeving pogen maximaal te voldoen aan deze vereisten.

### 8.3.1 Controleomgeving

De controleomgeving vormt het kader waarin interne controle en risicobeheerssystemen worden opgezet en is gebaseerd op het COSO-model voor interne controle. Het bestaat uit de volgende elementen:

#### a. Integriteit en ethiek

De familiale waarden die aan de basis liggen van de historische ontwikkeling van de groep worden vertaald in een respectvolle relatie tussen de verschillende belanghebbenden: de aandeelhouders, het management, de raad van bestuur en het personeel, maar ook de commerciële partners. Deze waarden werden expliciet opgenomen in het zogeheten 'Vademecum' (dit zijn interne bedrijfsrichtlijnen) zodat deze voor alle medewerkers duidelijk zijn en door hen kunnen worden uitgedragen. Alle personeelsleden moeten jaarlijks bevestigen dat ze het Vademecum hebben gelezen en het toepassen.

Op 22 november 2022 heeft de raad van bestuur tevens een herziene versie van de integriteitscode goedgekeurd. De integriteitscode kan worden geraadpleegd op de website. De integriteitscode wordt regelmatig herzien en bijgewerkt, en de bestuursleden en medewerkers bevestigen jaarlijks dat ze de code hebben gelezen en ze toepassen.

#### b. Bekwaamheden

Een andere hoeksteen van het beleid van Ackermans & van Haaren is samenwerking in een professioneel team. Er wordt bijzondere aandacht besteed aan een evenwichtige en kwaliteitsvolle invulling van de verschillende functies binnen de organisatie. Daarnaast gaat ook de nodige aandacht naar opleidingen om ervoor te zorgen dat kennis steeds verder wordt uitgediept. Kwaliteitsvolle mensen met de juiste ervaring en ingesteldheid in de juiste functie vormen de basis van het systeem van interne controle en risicobeheersing van de groep. We verwijzen naar het Duurzaamheidsverslag, sectie 4. AvH als duurzaam bedrijf (talentmanagement). Dit geldt evenzeer op het niveau van de raad van bestuur en het auditcomité, waar wordt gestreefd naar een complementaire achtergrond en ervaring van de leden.

#### c. Bestuursorgaan / auditcomité

De werking en de verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en bij uitbreiding diens adviserende comités, waaronder het auditcomité, worden duidelijk beschreven in het Charter. Zo wordt beschreven dat

het auditcomité controle uitoefent op de financiële verslaggeving van de groep, het systeem van interne controle en risicobeheer en de werking van de externe en interne audit.

#### d. Organisatiestructuur, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Zoals reeds aangegeven, kan Ackermans & van Haaren bogen op een transparante organisatiestructuur waarbij beslissingen collegiaal worden genomen door het executief comité. De organisatiestructuur en bevoegdheden worden duidelijk beschreven in het 'Vademecum'.

### 8.3.2 Risicobeheersproces

De risico's op vlak van financiële verslaggeving kunnen als volgt worden samengevat.

Risico's op het niveau van de dochtervennootschappen: deze zijn typisch zeer divers en worden opgevangen door deelname van de investment managers van Ackermans & van Haaren aan de vergaderingen van de raden van bestuur en adviserende comités van de dochtervennootschappen, duidelijke rapporteringsinstructies aan de dochtervennootschappen (ook inzake ESG) met deadlines en uniforme opmaak en waarderingsregels en een externe audit op de halfjaar- en de jaarcijfers die ook rekening houdt met elementen van interne controle en risicobeheer op het niveau van elke vennootschap.

Risico's op het vlak van de informatievoorziening: deze worden ondervangen door een periodieke IT-audit, een proactieve aanpak met de implementatie van updates, back-upvoorzieningen en tijdige tests van de IT-infrastructuur. Ook zijn 'business continuity' en 'disaster recovery' plannen voorzien.

Risico's op het vlak van de veranderende regelgeving: deze worden ondervangen door een strikte opvolging van het wetgevend kader inzake financiële rapportering alsook een proactieve dialoog met de commissaris.

Ten slotte is er nog het integriteitsrisico dat wordt opgevangen door een maximale integratie van boekhouding en rapporteringssoftware, een uitgebreide interne rapportering op verschillende niveaus en een proactieve evaluatie van complexe en belangrijke transacties.

Risico's in verband met ESG: deze worden aangepakt door tweemaal per jaar te rapporteren aan een ESG-stuurgroep en één keer per jaar aan het auditcomité en de raad van bestuur, op basis van de materialiteitsmatrix en kern-KPI's met betrekking tot AvH als verantwoordelijke investeerder, AvH als verantwoordelijke en actieve partner en AvH als duurzaam bedrijf.

### 8.3.3 Controle-activiteiten

Zoals hierboven bij de bespreking van de risico's reeds werd aangegeven, zijn op het vlak van de financiële verslaggeving verschillende controles ingebouwd om zo goed mogelijk te voldoen aan de gestelde doelen inzake deze verslaggeving.

Vooreerst zijn verscheidene basiscontroles zoals functiescheiding en bevoegdheidsdelegatie voorzien in de administratieve cycli op groepsniveau: aankoop, payroll en (des)investeringen. Dit verzekert dat enkel geoorloofde transacties worden verwerkt. Door de integratie van de boekhoud- en rapporteringssoftware worden verscheidene integriteitsrisico's afgedekt. Tevens zorgt een stabiele IT-infrastructuur met de nodige back-upsystemen voor een gepaste informatievoorziening.

Duidelijke rapporteringsinstructies met tijdige communicatie van deadlines, gestandaardiseerde rapporteringsformaten en uniforme waarderingsregels moeten een aantal kwaliteitsrisico's opvangen op het niveau van de rapportering door de dochtervennootschappen.

Daarnaast bestaat ook een cyclus van externe audit op zowel de geconsolideerde rapportering als op de rapportering van de dochtervennootschappen. Deze externe controle heeft tevens tot doel een evaluatie te maken van de doeltreffendheid van de systemen van interne controle en risicobeheersing op het niveau van de dochterondernemingen en hierover te rapporteren aan de commissaris van Ackermans & van Haaren. Wat ESG betreft, worden de auditcomités van de groepsvennootschappen geleidelijk aan betrokken bij de goedkeuring van de ESG-rapportering van de groepsvennootschappen.

Tot slot is er een systeem van interne financiële en ESG-audits. Deze interne audit wordt afgerond voorafgaand aan de externe verslaggeving.

Wijzigingen in het wetgevend kader inzake financiële verslaggeving worden van nabij opgevolgd en de impact op de groepsrapportering wordt proactief besproken met de financiële directie en de externe auditor.

#### 8.3.4 Bedrijfsethiek

Het Charter bepaalt dat elke medewerker van Ackermans & van Haaren zich rechtstreeks kan richten tot de voorzitter van de raad van bestuur en/of de voorzitter van het auditcomité om hen in te lichten over mogelijke onregelmatigheden inzake financiële verslaggeving of andere aangelegenheden (whistle blowing). In 2023 werden in dit verband geen meldingen verricht.

#### 8.3.5 Sturing

Op jaarlijkse basis wordt het systeem van interne controle en risicobeheer door één van de group controllers getest op doeltreffendheid en naleving. Hierover wordt verslag uitgebracht aan het auditcomité.

## 9. Aandeelhoudersstructuur

### 9.1 Aandeelhoudersstructuur

Scaldis Invest bezit 11.054.000 aandelen in het kapitaal van Ackermans & van Haaren, d.i. een deelneming van 33%. Scaldis Invest wordt op haar beurt gecontroleerd door Belfimas, die een deelneming bezit in het kapitaal van Scaldis Invest van 92,25%. De uiteindelijke controle over Scaldis Invest wordt uitgeoefend door Stichting Administratiekantoor 'Het Torentje'.

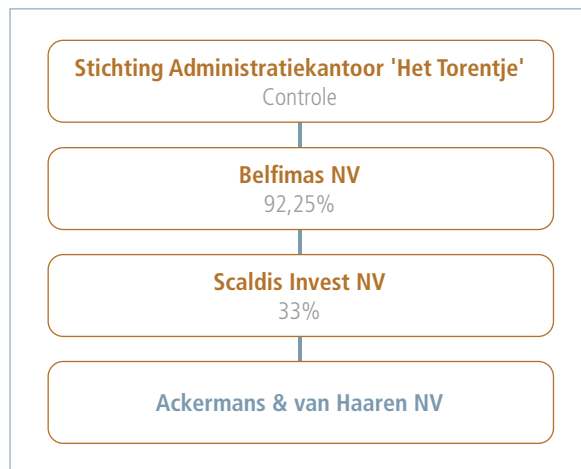
### 9.2 Kruisparticipaties

Ackermans & van Haaren bezit per 31 december 2023 791.366 aandelen. Deze aandelen werden hoofdzakelijk verworven met het oog op de indekking van het aandelenoptieplan en in het kader van het inkoopprogramma zoals goedgekeurd door de raad van bestuur op 4 oktober 2022.

In februari 2024 heeft de raad van bestuur beslist om over te gaan tot de vernietiging van 339.154 eigen aandelen (ongeveer 1% van de uitstaande aandelen).

### 9.3 Schematische voorstelling

De aandeelhoudersstructuur, zoals gekend op 31 december 2023, kan als volgt worden voorgesteld:



### 9.4 Referentieaandeelhouder

Belfimas is (onrechtstreeks) de referentieaandeelhouder van Ackermans & van Haaren. Het enige doel van Belfimas is te beleggen, rechtstreeks of onrechtstreeks, in aandelen Ackermans & van Haaren. Elke overdracht van effecten uitgegeven door Belfimas, is onderworpen aan een statutair goedkeuringsrecht van de raad van bestuur van Belfimas. Twee bestuurders van Ackermans & van Haaren, met name Luc Bertrand en Frederic van Haaren, maken deel uit van de raad van bestuur van Belfimas. De raad van bestuur heeft geen kennis van overeenkomsten tussen aandeelhouders van Ackermans & van Haaren.

## 10. Comply or explain

Het Charter van Ackermans & van Haaren wijkt op één punt af van de bepalingen van de Code (zoals deze van toepassing was in 2023):

- Samenstelling benoemingscomité

Overeenkomstig artikel 4.19 van de Code dient het benoemingscomité te bestaan uit een meerderheid van onafhankelijke niet-uitvoerend bestuurders. Het benoemingscomité van Ackermans & van Haaren bestaat uit alle leden van de raad van bestuur. De raad van bestuur is van oordeel dat hij als geheel beter geplaatst is om zijn omvang, samenstelling en opvolgingsplanning te evalueren.

## IV. Remuneratieverslag

### Remuneratiebeleid

#### 1. Inleiding

Overeenkomstig de Wet van 28 april 2020 (de Wet) zijn genoteerde vennootschappen verplicht:

- (i) vierjaarlijks een **remuneratiebeleid** ter goedkeuring voor te leggen aan de aandeelhouders, en
- (ii) nog meer transparantie te bieden in hun **remuneratieverslag** - dat deel uitmaakt van het jaarverslag - over de vergoeding van hun leidinggevenden.

Een en ander moet bijdragen tot effectieve en duurzame aandeelhoudersbetrokkenheid, wat op zijn beurt dan weer bijdraagt tot de versterking van het deugdelijk bestuur van genoteerde vennootschappen. De Europese wetgever beoogde met deze grotere aandeelhoudersbetrokkenheid eveneens bij te dragen tot de verbetering van financiële maar ook niet-financiële prestaties van vennootschappen zoals de ecologische, sociale en governance factoren (ESG).

Het remuneratiebeleid 2021-2024 werd door de aandeelhouders goedgekeurd met 77,4% van de stemmen op de algemene vergadering van 25 mei 2021.

Het aangepaste beleid werd door de aandeelhouders goedgekeurd met 80,6% van de stemmen en werd voor het eerst toegepast over het boekjaar 2022.

Voor 2023 stelde het remuneratiecomité voor om de indexerings van 11% niet toe te passen, maar om voor alle leden van het executief comité en andere zelfstandige managers de maandelijkse vergoedingen met slechts 6% te verhogen en het saldo van 5% uit te stellen tot 2024.

AvH wenst aandeelhouderswaarde te creëren op lange termijn en wenst dit belangrijke aspect van haar missie weerspiegeld te zien in haar remuneratiebeleid. AvH richt zich niet alleen op financiële waardecreatie en belooft deze, maar ook op maatschappelijke waardecreatie. De concrete ESG-doelstellingen voor 2023, gebaseerd op de maatschappelijke missie, zijn ruimschoots behaald.

De loonkloof tussen mannen en vrouwen, waarover AvH in 2022 voor het eerst rapporteerde, vertoonde in 2023 geen andere verschillen (in beide richtingen) dan op basis van anciënniteit in een functie of van een specifieke functie.

In de loop van 2024 zal AvH het remuneratiebeleid 2021-2024 evalueren.

#### 2. Remuneratiebeleid

##### 2.1 Strategie • Lange termijn • Duurzaamheid

Met haar missie 'Your partner for sustainable growth' positioneert AvH zich als voorkeurpartner van familiebedrijven en managementteams en wil AvH met hen co-investeren op lange termijn, met de ambitie de groei van hun ondernemingen te faciliteren tot marktleaders die duurzame oplossingen voor de grote globale uitdagingen ontwikkelen.

AvH streeft naar een evenwichtige combinatie van een beperkt aantal stra-

tegische langetermijn deelnemingen en een gediversifieerde portefeuille groeikapitaalinvesteringen.

AvH is een groep van ondernemers die via internationalisering, innovatie en diversificatie op lange termijn haar ondernemingen wil uitbouwen.

AvH beoogt voor haar deelnemingen geen absolute rendementsdoelstelling, maar focust op een recurrente groei van de activiteiten, cashflowgeneratie en eigen vermogen. AvH verkiest langetermijngroei boven een kortetermijnmaximalisatie van het dividend en ambieert aandeelhouderswaarde op lange termijn te creëren via een recurrente stijging van haar geconsolideerd eigen vermogen, ondersteund door een gestage groei op lange termijn van het dividend.

AvH past voor de hele groep, en ook voor haar eigen investeringsbeslissingen, een ESG-kader toe dat gebaseerd is op de UN Sustainable Development Goals, GRI, SASB en de UN PRI-richtlijnen en promoot een duurzame ontwikkeling en groei van de activiteiten van haar deelnemingen, met respect voor mens, milieu en maatschappij.

De investeringsstrategie is gebaseerd op transparante rapportering en communicatie, duidelijke afspraken inzake deugdelijk bestuur en bedrijfsethiek, een strikte financiële discipline en gezonde balanssen.

AvH wil als investeringsmaatschappij bijdragen tot een meer duurzame wereld en inspelen op maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering, hernieuwbare energie, duurzame voedselketen, vergrijzing, bevolkingsgroei en digitalisering.

Dit alles realiseert AvH met een team van mensen die, door hun diversiteit aan achtergronden en hun continue ontwikkeling, waarde beogen toe te voegen aan de managementteams van de deelnemingen. Inclusief talent management maakt dan ook integraal deel uit van het ESG-beleid van AvH, dat uitvoerig beschreven wordt in het Duurzaamheidsverslag vanaf pag. 48.

AvH wenst getalenteerde mensen aan te trekken en te behouden om als een actieve aandeelhouder haar participaties een kwaliteitsvolle ondersteuning te blijven verlenen.

AvH heeft een visie ontwikkeld op 'Wie willen wij zijn?'. De drie prioriteiten zijn als volgt:

- (i) "We creëren de voorwaarden die onze managementteams moeten toelaten hun bedrijf succesvol te leiden, hun activiteiten te ontwikkelen en duurzame aandeelhouderswaarde te creëren. Het is niet onze ambitie om de rol van het management over te nemen. We hebben als AvH wel de capaciteit om de managementteams waar nodig en/of gewenst te ondersteunen. We denken op lange termijn en geven strategische impulsen.
- (ii) We bouwen relaties uit en bieden ondersteuning zodat we een vertrouwensbasis en een ownership gevoel creëren dat noodzakelijk is om naar een transparant partnership te evolueren.
- (iii) We belijden een langetermijnvisie en creëren een kader waarin onze managementteams zich niet schromen hun uitdagingen en bezorgdheden tijdig met ons te delen."

In lijn met haar missie 'Your partner for sustainable growth' en haar visie op 'Wie willen we zijn' tracht AvH met haar remuneratiebeleid niet alleen duurzaamheid en langetermijndenken te bevorderen. AvH richt zich ook op het samen behalen van doelen en het waarmaken van een duurzaam groei-engagement t.a.v. de aandeelhouders.

Aangezien het voorgestelde remuneratiebeleid een significant deel van de

vergoeding van de leden van het executief comité afhankelijk stelt van deze langetermijndoelen en duurzaamheidsparameters, tracht AvH een belangrijke bijdrage te leveren aan de verwezenlijking van haar bedrijfsstrategie. De variabele vergoeding van de leden van het executief comité is gebaseerd op het geconsolideerd nettoresultaat dat ook bij een eventuele verkoop van een deelneming stijgt met de langetermijnwaarde die over de voorbije jaren gecreëerd werd. Deze variabiliteit is inherent aan de doelstelling van AvH om continu waarde te creëren.

Voor de positionering van AvH inzake totale financiële vergoeding benchmarkt de groep zichzelf met andere relevante bedrijven. AvH wenst haar CEO's en leden van het executief comité alsook alle andere functies op het vlak van totale vergoeding te positioneren boven de mediaan, in lijn met de kwaliteitsverwachtingen t.a.v. het team. Om haar relatieve positie te evalueren neemt AvH driejaarlijks deel aan een benchmarkoefening en doet ze jaarlijks een toetsing.

AvH is een sterk genetwerkte omgeving en investeert in engagement en het samen behalen van succes. In het remuneratiebeleid wordt dan ook resoluut beslist om geen individuele doelstelling te hanteren, maar te opteren voor gemeenschappelijke prestatie maatstaven waarbij 20% van de variabele vergoeding afhankelijk is van niet-financiële criteria.

Met de jaarlijkse eindejaarsgesprekken focust AvH op de individuele ontwikkeling zowel qua vaardigheden als qua persoon, en ieders individuele bijdrage tot de realisatie van de bedrijfsstrategie.

Ook in de remuneratiecomités van de deelnemingen worden kaders voor een deugdelijk remuneratiebeleid ontwikkeld en periodiek geoptimaliseerd.

## 2.2 Toepassingsgebied

Op 31 december 2023 telde de **raad van bestuur** 12 leden en het **executief comité** 7 leden.

AvH, AvH Growth Capital en AvH Singapore tellen in totaal 49 **medewerkers**.

Het voorgestelde **remuneratiebeleid** geldt voor de boekjaren 2021 tot en met 2024 en is, overeenkomstig artikel 7:89/1 WvV, van toepassing op de 12 bestuurders, de personen belast met het dagelijks bestuur, nl. de co-CEO's, en de andere personen belast met de algemene leiding van de vennootschap, nl. de 5 overige leden van het executief comité.

Het remuneratiebeleid voor de periode 2021-2024 werd met ingang van 2022 aangepast<sup>(1)</sup>, naar aanleiding van gesprekken met diverse stakeholders en een professionele adviseur.

## 2.3 Remuneratiecomité

Het remuneratiecomité staat de raad van bestuur bij inzake de vergoeding van de leden van de raad van bestuur en het executief comité.

In het bijzonder zal het remuneratiecomité:

- aanbevelingen doen aan de raad van bestuur inzake het remuneratiebeleid voor de bestuurders en de leden van het executief comité en de hieruit voortvloeiende voorstellen tot besluit van de algemene vergadering;
- aanbevelingen doen inzake de individuele vergoeding van bestuurders en leden van het executief comité (m.i.v. bonussen, langetermijnincentiveprogramma's zoals aandelenopties en andere financiële instrumenten,

en vertrekvergoedingen) en eventuele hieruit voortvloeiende voorstellen tot besluit van de algemene vergadering;

- de prestaties van de leden van het executief comité evalueren en dit, behalve voor wat de prestaties van de voorzitters van het executief comité betreft, in overleg met deze laatsten;
- de verwezenlijking van de strategie van de vennootschap door het executief comité evalueren op basis de overeengekomen prestatie maatstaven en -doelstellingen, met name ook de niet-financiële doelstellingen;
- het remuneratieverslag voorbereiden dat door de raad van bestuur wordt opgenomen in de Verklaring inzake deugdelijk bestuur; en
- het remuneratieverslag toelichten op de gewone algemene vergadering.

Het remuneratiecomité bepaalt de frequentie van zijn vergaderingen maar vergadert ten minste twee keer per jaar.

Tijdens vergaderingen waarop de individuele vergoeding van een lid van het remuneratiecomité wordt besproken, mag de betrokkene aanwezig zijn, maar mag hij niet optreden als voorzitter van de vergadering en onthoudt hij zich van enige feedback ten aanzien van de eigen persoon.

## 2.4 Vergoedingscomponenten

### (i) Raad van bestuur

De vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders bestaat uitsluitend uit een vaste vergoeding. Deze vaste vergoeding bestaat uit een basisvergoeding, een aanvullende vergoeding in functie van het lidmaatschap van de betrokken bestuurder van een bepaald comité en een zitpenning per deelname aan een vergadering van de raad van bestuur, het auditcomité of het remuneratiecomité. De vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders wordt periodiek door het remuneratiecomité beoordeeld en getoetst aan andere relevante ondernemingen<sup>(2)</sup>.

De door het remuneratiecomité voorgestelde aanpassingen worden ter goedkeuring voorgelegd aan de algemene vergadering.

Niet-uitvoerende bestuurders dienen een deel van hun vergoeding, m.n. minstens tienduizend euro (€ 10.000), te beleggen in aandelen van de vennootschap, tenzij zij reeds, rechtstreeks of onrechtstreeks, een belang van dergelijke waarde in de vennootschap bezitten. Deze aandelen dienen te worden aangehouden gedurende minstens één jaar nadat de niet-uitvoerende bestuurder de raad van bestuur verlaat, en minstens drie jaar na de verwerving ervan.

### (ii) Executief comité

De vergoeding van de leden van het executief comité bestaat uit vier componenten: (a) een vaste vergoeding, (b) een variabele vergoeding (STI of short-term incentive), (c) aandelenopties (LTI of long-term incentive), en (d) een groepsverzekering en overige voordelen.

De leden van het executief comité houden ieder minstens 1.000 aandelen Ackermans & van Haaren aan, die verworven kunnen worden, al dan niet door de uitoefening van opties, over een periode van 5 jaar.

<sup>(1)</sup> De aanpassingen betreffen: een floor en een cap op de STI, good leaver principe als voorwaarde voor de pro rata uitbetaling van de STI, introductie van KPIs voor de niet-financiële factor van de STI, beperking opzeggingstermijnen voor toekomstige EC-leden, ...

<sup>(2)</sup> In 2022 werd de vergoeding van de bestuurders getoetst aan de bestuursvergoedingen van de BEL20-vennootschappen.

### (a) Vaste vergoeding

De vaste vergoeding, die jaarlijks wordt geïndexeerd op basis de gezondheidsindex, evolueert naar de gekozen marktpositie. Indien de vaste vergoeding zich nog niet op het niveau bevindt van de gekozen marktpositie, dan groeit de vaste vergoeding daar naartoe voor zover de betrokkene ook evolueert inzake het nemen van verantwoordelijkheid en de ontwikkeling van relevante competenties en vaardigheden. Eventuele verhogingen van de vaste vergoeding worden jaarlijks besproken op het remuneratiecomité en worden ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur.

### (b) Variabele vergoeding (STI - short-term incentive)

De STI wordt initieel berekend in functie van het geconsolideerd nettoresultaat (deel van de groep) en wordt vervolgens afhankelijk gesteld van financiële en niet-financiële criteria.

De STI wordt geplafonneerd op 1,5 keer de vaste jaarvergoeding met dien verstande dat de raad van bestuur, op aanbeveling van het remuneratiecomité, in uitzonderlijke omstandigheden, zoals de verkoop van een langetermijn deelneming, een bijkomende variabele vergoeding kan toekennen aan het team dat heeft bijgedragen tot de verwezenlijking van de meerwaarde.

Indien het geconsolideerd nettoresultaat (deel van de groep) onder de drempel van 100 miljoen euro daalt, wordt er geen variabele vergoeding betaald.

- (i) 80% van de totale STI is alleen afhankelijk van de financiële doelstelling 'geconsolideerd nettoresultaat'. Dit cash incentive plan is gebaseerd op langetermijnambities. Alhoewel deze STI is uitgedrukt in functie van het geconsolideerd nettoresultaat over één jaar en derhalve prima facie als een kortetermijnincentive zou kunnen worden beoordeeld, dient men op te merken dat AvH vanuit haar langetermijnstrategie streeft naar recurrente resultaten en bij nieuwe investeringen steeds kijkt naar het potentieel van de onderneming om op duurzame wijze waarde te genereren, jaar na jaar. Participaties worden gedurende lange termijn begeleid door het AvH management, dat langetermijngroei van het eigen vermogen boven kortetermijnmaximalisatie van de winst beoogt.
- (ii) 20% van de totale STI is afhankelijk van niet-financiële parameters die jaarlijks bepaald worden door het remuneratiecomité en ter goedkeuring worden voorgelegd aan de raad van bestuur. De vooropgestelde criteria (KPI's) dragen fundamenteel bij tot het ESG-beleid van AvH. Jaarlijks bepaalt het remuneratiecomité welke realisaties op de vooropgestelde KPI's worden verwacht.

De concrete invulling ervan, net als eventuele eenmalige bonussen of een gefundeerde afwijking van gestelde beleidslijnen, wordt beslist door de raad van bestuur op aanbeveling van het remuneratiecomité.

### (c) Variabele vergoeding (LTI - long-term incentive)

Het aandelenoptieplan heeft als doel de begunstigten ervan te vergoeden voor hun bijdrage aan de waardecreatie op lange termijn.

De raad van bestuur beslist over de toekenning van aandelenopties aan de leden van het executief comité, op aanbeveling van het remuneratiecomité. De toekenning geschiedt in het kader van een aandelenoptieplan dat in 1999 werd goedgekeurd door de raad van bestuur en op basis waarvan ook andere personen dan de leden van het executief comité worden geïncentiveerd.

Overeenkomstig de toepasselijke fiscale wetgeving worden de leden van het executief comité op de aandelenopties belast op het ogenblik van de toekenning. De waarde van deze component van de vergoeding is afhankelijk van de koersontwikkeling van het aandeel.

De aandelenopties, die in het kader van het aandelenoptieplan van AvH worden toegekend, hebben volgende kenmerken:

- Aanbod: medio januari.
- Uitoefenprijs: prijs vastgesteld op basis van het laagste van (i) de slotkoers van het aandeel voorafgaand aan de datum van het aanbod en (ii) de gemiddelde slotkoers van het aandeel gedurende 30 dagen voorafgaand aan het aanbod.
- Uitoefentermijn: de opties zijn uitoefenbaar vanaf het verstrijken van het derde kalenderjaar volgend op het jaar waarin het aanbod plaatsvindt tot het einde van het achtste jaar te rekenen vanaf de datum van het aanbod.

Het toe te kennen aantal aandelenopties wordt jaarlijks door de raad van bestuur herzien, op aanbeveling van het remuneratiecomité.

### (d) Verzekeringen en overige voordelen

AvH voorziet een groepsverzekering type 'vaste bijdrage' (aanvullend pensioen, kapitaal bij overlijden, invaliditeitsuitkering en wezenpensioen), een hospitalatieverzekering en een verzekering voor ambulante zorg.

Aan alle medewerkers wordt ook een smartphone en een laptop en/of tabletcomputer aangeboden.

Daarnaast heeft AvH een mobiliteits- en flexibilitateitsbeleid waarbij elektrische wagens worden aangeboden, of een mobiliteitsbudget, naast fietsen en telewerk.

Om het welzijn te bevorderen worden er fitness-, meditatie- en yogalessen georganiseerd, zowel op kantoor als virtueel.

### (e) Relatief aandeel van de verschillende vergoedingscomponenten

Het relatieve aandeel van elke component in de totale vergoeding van de leden van het executief comité wordt grotendeels beïnvloed door de resultaten van de groep die bepalend zijn voor de variabele vergoeding en door de eventuele meerwaarde die verworven kan worden bij de uitoefening van de opties.

De beoogde standaardverhouding is:

- vaste vergoeding: 30%
- een variabele vergoeding (in geld) gerelateerd aan het geconsolideerd nettoresultaat (short-term incentive of STI): 30%
- aandelenopties (long-term incentive of LTI)<sup>(1)</sup>: 30%
- groepsverzekering en overige voordelen: 10%

Deze componenten worden jaarlijks, in de loop van de maand november, geëvalueerd door het remuneratiecomité en getoetst op hun marktconformiteit. Deze toetsing geschiedt aan de hand van publieke gegevens (bv. de remuneratiegegevens opgenomen in de jaarverslagen van andere vergelijkbare genoteerde vennootschappen) en/of driejaarlijkse salarisstudies. De door het remuneratiecomité voorgestelde aanpassingen worden vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur. De vennootschap streeft naar een motiverende mix tussen een marktconforme vaste vergoeding enerzijds en een combinatie van kortetermijnincentives (zoals de jaarlijkse variabele vergoeding) en langetermijnincentives (aandelenopties) anderzijds.

<sup>(1)</sup> Het aandeel van de aangeboden aandelenopties is berekend op basis van de Black & Scholes-methode.

## 2.5 Contractuele voorwaarden

De overeenkomsten tussen de vennootschap en de leden van het executief comité bevatten de gebruikelijke bepalingen inzake vergoeding (vaste en variabele vergoeding), niet-concurrentie en confidentialiteit.

De overeenkomsten bevatten voorts bepalingen met betrekking tot de criteria voor toekenning van de variabele vergoeding en geven de vennootschap een terugvorderingsrecht voor de variabele vergoeding die werd toegekend op basis van onjuiste financiële gegevens in de voorbije vijf boekjaren.

De overeenkomsten worden gesloten voor bepaalde duur, die verstrijkt in het jaar waarin het betrokken lid van het executief comité de pensioenge-rechtigde leeftijd bereikt.

De leden van het executief comité kunnen hun overeenkomst eenzijdig vroeg-dig beëindigen met een opzegtermijn van 6 maanden. De vennootschap kan eenzijdig de overeenkomst van deze leden beëindigen mits betekening van een opzegtermijn van 18 maanden. Deze termijn kan voor bepaalde leden van het executief comité oplopen tot maximum 24 maanden afhankelijk van de leeftijd van het betrokken lid van het executief comité op het ogenblik van de eenzijdige beëindiging van de overeenkomst door de ven-nootschap.

Bij de toekomstige aanstelling van leden van het executief comité wordt elke opzegtermijn bij eenzijdige beëindiging van de overeenkomst door de vennootschap bepaald op maximaal 12 maanden.

Wanneer een lid van het executief comité of een senior professional AvH verlaat in een goede verstandhouding ('good leaver'), ongeacht of de op-zegging uitgaat van de vennootschap of de betrokkene, heeft deze laatste recht op het gemiddelde van zijn of haar variabele vergoeding over de laat-ste drie boekjaren, geprojecteerd indien het vertrek plaats heeft voor het einde van het jaar. Op aanbeveling van het remuneratiecomité kan de raad van bestuur gemotiveerd afwijken van deze beleidslijn.

## 2.6 Medewerkers

De normen die gehanteerd worden voor het bepalen van het remuneratie-beleid van de leden van het executief comité worden eveneens toegepast op de andere medewerkers:

- inzetten op elementen van lange termijn (aandelenopties, groeps- en hospitalisatieverzekering en een identiek benefitsbeleid);
- positioneren van de totale vergoeding boven de mediaan in de markt;
- collectief delen in succes (winstpremie).

## 2.7 Wijzigingen

Het remuneratiebeleid 2021-2024 is tot stand gekomen dankzij de mede-werking en input van de CHCO, het executief comité, het remuneratiecomité, de raad van bestuur en externe deskundigen en werd goedgekeurd op de jaarvergadering van 25 mei 2021.

Op basis van de meningen van de aandeelhouders en een analyse door een externe adviseur werd het beloningsbeleid aangepast en aangevuld met een aantal toelichtingen, die ter goedkeuring werden voorgelegd aan de jaar-vergadering van 23 mei 2022.

In 2023 werden geen wijzigingen van het beleid voorgesteld.

## Toepassing remuneratiebeleid in 2023

### 1. Inleiding

Dit remuneratieverslag werd opgesteld overeenkomstig artikel 3:6, §3 WVV (**Remuneratieverslag**).

De raad van bestuur heeft zich bij de opstelling van het Remuneratieverslag tevens geïnspireerd op:

- Principe 7 van de Belgische Corporate Governance Code 2020 inzake de remuneratie van bestuurders en de leden van het uitvoerend manage-ment van genoteerde vennootschappen (Code 2020);
- (het ontwerp) 'Guidelines on the standardized presentation of the remu-neration report under Directive 2007/36/EC, as amended by Directive (EU) 2017/828, as regards the encouragement of long-term shareholder engagement', opgesteld door de Europese Commissie (Richtlijn), en
- de feedback van aandeelhouders en een externe analyse van het Remu-neratiebeleid 2021-2024.

Ackermans & van Haaren heeft een monistische bestuursstructuur, waarbij de raad bevoegd is om alle handelingen te verrichten die nodig of dienstig zijn tot verwezenlijking van het voorwerp van de vennootschap, behoudens die waarvoor volgens de wet de algemene vergadering bevoegd is. Vanaf 23 mei 2022 heeft de raad van bestuur het dagelijks bestuur van het bedrijf gedelegeerd aan de co-CEO's. Het executief comité, waarvan de co-CEO's deel uitmaken, is verantwoordelijk voor de bespreking van de algemene leiding van de vennootschap. De vergoeding van de leden van het executief comité, de co-CEO's uitgezonderd, is m.b.t. het boekjaar 2023 als een ge-middelde bekendgemaakt in het Remuneratieverslag.

Na het recordjaar 2022, gekenmerkt door aanzienlijke meerwaarden op de verkoop van twee portefeuillevennootschappen (Anima en Manuchar), toont 2023 solide resultaten van de kerndeelnemingen en een meerwaarde op de verkoop van Telemond.

Het nettoresultaat voor het boekjaar 2023 daalde met 44% ten opzichte van het voorgaande jaar wegens de afwezigheid van meerwaarden op uit-zonderlijke resultaten.

Dienovereenkomstig daalde ook de variabele vergoeding (kortetermijnbo-nus of STI), d.w.z. een contante bonus voor 1 jaar voor de leden van het executief comité.

De bovengrens die is vastgelegd voor de STI, werd gerespecteerd voor alle leden van het executief comité.

### 2. Remuneratieprocedure

Het remuneratiecomité heeft op 26 februari 2024 het ontwerp van **Re-muneratieverslag**, dat een specifiek onderdeel vormt van de Verklaring inzake deugdelijk bestuur, besproken en heeft erop toegezien dat het ont-werpverslag alle wettelijke gegevens bevat.

Om de **remuneratie** van de leden van het executief comité te positioneren, werd in september 2022 de driejaarlijkse benchmarking uitgevoerd door Willis Towers Watson, die de remuneratie afzet tegen bedrijven die actief zijn in de Europese private equity sector en in het bijzonder de Belgische private equity sector.

Merk op dat de buitengewone algemene vergadering van 25 november 2011 de raad van bestuur heeft gemachtigd om, in afwijking van artikel



7:91, tweede lid WVV, de volledige variabele vergoeding van de leden van het executief comité te verbinden aan vooraf vastgelegde en objectief meetbare prestatiecriteria over een periode van één jaar.

Het remuneratiecomité heeft op 26 februari 2024 het resultaat beoordeeld op de niet-financiële ESG-parameters, die 20% uitmaken van de STI. Alle doelstellingen werden behaald.

Tevens heeft het comité aangepaste doelstellingen voor 2024 voorgesteld aan de raad van bestuur, met de relevantie voor het bedrijf, een focus op een beperkt aantal prioriteiten en continuïteit in termen van wat al gerealiseerd is als richtsnoeren. Voor AvH als bedrijf ligt het accent op sociale parameters zoals 'talent management', alsook op ESG-ratings. Voor AvH als verantwoordelijke investeerder wordt gefocust op ESG als belangrijke parameter in de toewijzing van middelen ('asset allocation') en het nemen van investeringsbeslissingen, alsook op sociale parameters zoals duurzaam talent management en ethische bedrijfsvoering

### 3. Raad van bestuur

De vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders bestaat uitsluitend uit een **vaste vergoeding**. Aangezien de vergoeding, tantièmes en zitpenningen niet gerelateerd zijn aan de resultaten van de vennootschap, kunnen deze worden gekwalificeerd als een vaste, niet-prestatiegebonden vergoeding. De vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders wordt periodiek getoetst door het remuneratiecomité. De door de raad van bestuur voorgestelde aanpassingen, zoals geadviseerd door het remuneratiecomité, worden ter goedkeuring voorgelegd aan de algemene vergadering.

De remuneratie van de bestuurders is als volgt:

- Basisvergoeding voor de bestuurders: 50.000 euro

- Basisvergoeding voor de voorzitter: 100.000 euro
- Bijkomende vergoeding voor de leden van het remuneratiecomité: 2.500 euro
- Bijkomende vergoeding voor de voorzitter van het auditcomité: 10.000 euro
- Bijkomende vergoeding voor de leden van het auditcomité: 5.000 euro
- Zitpenning per deelname aan een vergadering van de raad van bestuur of het audit- of remuneratiecomité: 2.500 euro

Gelet op het feit dat Luc Bertrand op 23 mei 2016 werd benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur en hij daarnaast, in het belang van de groep, voorzitter bleef of werd aangesteld als voorzitter van CFE NV, DEME Group NV, SIPEF NV en JM Finn & C° Ltd, en bestuurder bleef van Delen Private Bank NV, Bank J.Van Breda & C° NV, FinAx NV en Verdant Bioscience, heeft het remuneratiecomité voorgesteld hem een vaste en indexeerbare vergoeding toe te kennen van 350.000 euro per jaar, ingaand vanaf 1 juni 2016, alsook een bedrijfswagen ter beschikking te stellen. Dit voorstel werd meegedeeld aan de algemene vergadering van 23 mei 2016. Voor de volledigheid wordt opgemerkt dat Luc Bertrand in 2023 nog een tantième ontving van SIPEF t.b.v. 90.000 euro, waarvan de helft rechtstreeks aan Ackermans & van Haaren wordt betaald. De remuneratie die SIPEF heeft uitgekeerd aan Luc Bertrand wordt vermeld in het jaarlijks financieel verslag van SIPEF (Remuneratieverslag - Vergoeding van niet-uitvoerende bestuurders) over het boekjaar 2023.

Alle bestuurders hebben verklaard, rechtstreeks of onrechtstreeks, ten belope van minstens 10.000 euro te hebben belegd in aandelen van de vennootschap.

Tabel 1: Vergoeding van de bestuurders (boekjaar 2023)

Naam	Vaste vergoeding					Zitpenningen <sup>(1)</sup>			Totale vergoeding	
	Voorzitter raad van bestuur	Bestuurder	Voorzitter audit-comité	Lid audit-comité	Lid remuneratie-comité	Nummer	Raad van bestuur	Nummer	Comités	
Luc Bertrand	100.000					8	20.000			120.000
Sonali Chandmal <sup>(2)</sup>		25.000				4	10.000			35.000
Marion Debruyne		50.000		5.000		8	20.000	5	12.500	87.500
Bart Deckers		50.000			2.500	8	20.000	3	7.500	80.000
Jacques Delen		50.000				8	20.000			70.000
Deborah Janssens <sup>(2)</sup>		25.000				4	10.000			35.000
Julien Pestiaux		50.000	5.000 <sup>(4)</sup>	2.500	2.500	8	20.000	8	20.000	100.000
Thierry van Baren		50.000				8	20.000			70.000
Victoria Vandeputte		50.000			2.500	8	20.000	3	7.500	80.000
Frederic van Haaren		50.000				8	20.000			70.000
Frank van Lierde <sup>(2)</sup>		25.000		2.500		3	7.500	3	7.500	42.500
Pierre Willaert		50.000	5.000 <sup>(3)</sup>			8	20.000	2	5.000	80.000
<b>Totaal</b>	<b>100.000</b>	<b>475.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>7.500</b>	<b>83</b>	<b>207.500</b>	<b>24</b>	<b>60.000</b>	<b>870.000</b>

<sup>(1)</sup> Een zitpenning van 2.500 euro wordt toegekend per deelname aan een vergadering van de raad van bestuur, het auditcomité en/of het remuneratiecomité. In 2022 waren er 8 vergaderingen van de raad van bestuur, 5 vergaderingen van het auditcomité en 3 vergaderingen van het remuneratiecomité.

<sup>(2)</sup> Vanaf 22 mei 2023.

<sup>(3)</sup> Tot 22 mei 2023.

<sup>(4)</sup> Julien Pestiaux is voorzitter van het auditcomité sinds 22 mei 2023

**Tabel 1** geeft per bestuurder de vergoeding weer waarop zij recht hebben voor de vervulling van hun mandaat over boekjaar 2023. Deze vergoeding zal worden betaald, na goedkeuring van de jaarrekening door de algemene vergadering, gepland op 27 mei 2024.

Na de jaarvergadering van 2023 is Pierre Willaert afgetreden als voorzitter en lid van het auditcomité. Aangezien hij gedurende een overgangperiode zal deelnemen en bijdragen aan het auditcomité, zal hij een aanwezigheidsvergoeding ontvangen van 2.500 euro per bijgewoonde vergadering van het comité tot aan de jaarvergadering van 27 mei 2024.

## 4. Executief comité

### 4.1 Totale vergoeding

De vergoeding van de leden van het executief comité bestaat uit de volgende componenten:

- (i) een vaste vergoeding;
- (ii) een variabele vergoeding (in geld) gerelateerd aan het geconsolideerd nettoresultaat (short-term incentive of STI),
- (iii) aandelenopties (long-term incentive of LTI);
- (iv) een groepsverzekering, en andere voordelen

Deze componenten worden jaarlijks, in de loop van de maand november, geëvalueerd door het remuneratiecomité en getoetst op hun marktconformiteit. Deze toetsing geschiedt aan de hand van publieke gegevens (bv. de remuneratiegegevens opgenomen in de jaarverslagen van andere vergelijkbare genoteerde vennootschappen) en/of driejaarlijkse salarisstudies.

De door het remuneratiecomité voorgestelde aanpassingen worden vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur. De vennoot-

schap streeft naar een motiverende mix tussen een marktconforme vaste vergoeding enerzijds en een combinatie van kortetermijnincentives (de STI) en langetermijnincentives (aandelenopties) anderzijds.

De vaste vergoeding van de leden van het executief comité evolueert in functie van hun verantwoordelijkheden en van de marktontwikkelingen.

De **variabele vergoeding** die wordt toegekend aan de leden van het executief comité is afhankelijk van een objectief meetbaar prestatie criterium, nl. het geconsolideerd nettoresultaat over een periode van één boekjaar. De variabele vergoeding wordt betaald in geld, na vaststelling door de raad van bestuur van het geconsolideerd nettoresultaat over het voorgaande boekjaar (d.i. eind maart). Alhoewel deze STI is uitgedrukt in functie van het geconsolideerd nettoresultaat over één jaar en derhalve prima facie als een kortetermijnincentive zou kunnen worden beoordeeld, dient men er rekening mee te houden dat AvH vanuit haar langetermijnstrategie streeft naar recurrente resultaten en bij nieuwe investeringen steeds kijkt naar het potentieel van de vennootschap om op duurzame wijze waarde te genereren, jaar na jaar. Participaties worden gedurende lange termijn begeleid door het AvH management, dat langetermijngroei van het eigen vermogen boven kortetermijnmaximalisatie van de winst beoogt. Vanuit die optiek worden eenmalige, boekhoudkundige winsten (bv. herwaarderingsmeerwaarden) uitgesloten uit de berekening van de STI. Net als in de vorige jaren wordt 20% van deze STI afhankelijk gemaakt van de resultaten behaald op de vooropgestelde ESG-parameters. De STI wordt geplafonneerd op 1,5 keer de vaste basisvergoeding.

De **groepsverzekering** is van het type 'vaste bijdrage' en dekt de volgende risico's: aanvullend pensioen, kapitaal bij overlijden, invaliditeitsuitkering en wezenpensioen. Zowel de vennootschap als het betrokken lid van het executief comité dragen bij tot de vorming van een reserve.

Tabel 2: Aandelenopties 2016-2023 (Aantal aangeboden en aanvaarde opties berekend volgens de Black & Scholes-methode)

John-Eric Bertrand	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Openingsbalans <sup>(1)</sup>	Aanbod	Uit-oefening	Eindbalans
	4/01/2016	13/01/2017	12/01/2018	14/01/2019	13/01/2020	15/01/2021	11/01/2022	01/01/2023	11/01/2023 <sup>(2)</sup>	3/01/2023 <sup>(3)</sup>	
Uitstaande opties	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	6.000	<b>34.000</b>	<b>10.000</b>	<b>-4.000</b>	
Uitoefenprijs	€ 130,95	€ 128,30	€ 148,64	€ 132,52	€ 141,09	€ 124,67	€ 166,35		€ 160,91	€ 130,95	
Black & Scholes	€ 28	€ 26	€ 27	€ 25	€ 22	€ 27	€ 38		€ 43		
Waarde op basis van Black & Scholes	€ 110.880	€ 102.800	€ 136.600	€ 124.600	€ 112.150	€ 132.950	€ 228.000		€ 429.290		
Saldo op 31/12/2023											<b>40.000</b>

Piet Dejonghe	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Openingsbalans <sup>(1)</sup>	Aanbod	Uit-oefening	Eindbalans
	4/01/2016	13/01/2017	12/01/2018	14/01/2019	13/01/2020	15/01/2021	11/01/2022	01/01/2023	11/01/2023 <sup>(2)</sup>	3/01/2023 <sup>(3)</sup>	
Uitstaande opties		5.500	6.000	6.000		6.000	7.000	<b>34.500</b>	<b>10.000</b>	<b>-4.000</b>	
Uitoefenprijs	€ 130,95	€ 128,30	€ 148,64	€ 132,52	€ 141,09	€ 124,67	€ 166,35		€ 160,91	€ 130,95	
Black & Scholes	€ 28	€ 26	€ 27	€ 25	€ 22	€ 27	€ 38		€ 43		
Waarde op basis van Black & Scholes	€ 0	€ 141.350	€ 163.920	€ 149.520	€ 0	€ 159.540	€ 266.000		€ 429.290		
Saldo op 31/12/2023											<b>40.500</b>

Tom Bamelis	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Openings- balans <sup>(1)</sup>	Aanbod	Uit- oefening	Eind- balans
	4/01/2016	13/01/2017	12/01/2018	14/01/2019	13/01/2020	15/01/2021	11/01/2022	01/01/2023	11/01/2023 <sup>(2)</sup>	3/01/2023 <sup>(3)</sup>	
Uitstaande opties	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	6.000	<b>36.000</b>	<b>7.500</b>	<b>-5.000</b>	
Uit oefenprijs	€ 130,95	€ 128,30	€ 148,64	€ 132,52	€ 141,09	€ 124,67	€ 166,35		€ 160,91	€ 130,95	
Black & Scholes	€ 28	€ 26	€ 27	€ 25	€ 22	€ 27	€ 38		€ 43		
Waarde op basis van Black & Scholes	€ 138.600	€ 128.500	€ 136.600	€ 124.600	€ 112.150	€ 132.950	€ 228.000		€ 321.968		
Saldo op 31/12/2023											<b>38.500</b>

Piet Bevernage	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Openings- balans <sup>(1)</sup>	Aanbod	Uit- oefening	Eind- balans
	4/01/2016	13/01/2017	12/01/2018	14/01/2019	13/01/2020	15/01/2021	11/01/2022	01/01/2023	11/01/2023 <sup>(2)</sup>	3/01/2023 <sup>(3)</sup>	
Uitstaande opties	5.000	5.000	5.000	5.000		5.000	6.000	<b>31.000</b>	<b>7.500</b>	<b>-5.000</b>	
Uit oefenprijs	€ 130,95	€ 128,30	€ 148,64	€ 132,52	€ 141,09	€ 124,67	€ 166,35		€ 160,91	€ 130,95	
Black & Scholes	€ 28	€ 26	€ 27	€ 25	€ 22	€ 27	€ 38		€ 43		
Waarde op basis van Black & Scholes	€ 138.600	€ 128.500	€ 136.600	€ 124.600	€ 0	€ 132.950	€ 228.000		€ 321.968		
Saldo op 31/12/2023											<b>33.500</b>

André-Xavier Cooreman	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Openings- balans <sup>(1)</sup>	Aanbod	Uit- oefening	Eind- balans
	4/01/2016	13/01/2017	12/01/2018	14/01/2019	13/01/2020	15/01/2021	11/01/2022	01/01/2023	11/01/2023 <sup>(2)</sup>	3/01/2023 <sup>(3)</sup>	
Uitstaande opties	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	6.000	<b>36.000</b>	<b>7.500</b>	<b>-5.000</b>	
Uit oefenprijs	€ 130,95	€ 128,30	€ 148,64	€ 132,52	€ 141,09	€ 124,67	€ 166,35		€ 160,91	€ 130,95	
Black & Scholes	€ 28	€ 26	€ 27	€ 25	€ 22	€ 27	€ 38		€ 43		
Waarde op basis van Black & Scholes	€ 138.600	€ 128.500	€ 136.600	€ 124.600	€ 112.150	€ 132.950	€ 228.000		€ 321.968		
Saldo op 31/12/2023											<b>38.500</b>

An Herremans	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Openings- balans <sup>(1)</sup>	Aanbod	Uit- oefening	Eind- balans
	4/01/2016	13/01/2017	12/01/2018	14/01/2019	13/01/2020	15/01/2021	11/01/2022	01/01/2023	11/01/2023 <sup>(2)</sup>	3/01/2023 <sup>(3)</sup>	
Uitstaande opties	1.500	1.500	1.500	1.500	2.000	2.500	4.000	<b>13.000</b>	<b>7.500</b>		
Uit oefenprijs	€ 130,95	€ 128,30	€ 148,64	€ 132,52	€ 141,09	€ 124,67	€ 166,35		€ 160,91		
Black & Scholes	€ 28	€ 26	€ 27	€ 25	€ 22	€ 27	€ 38		€ 43		
Waarde op basis van Black & Scholes	€ 41.580	€ 38.550	€ 40.980	€ 37.380	€ 44.860	€ 66.475	€ 152.000		€ 321.968		
Saldo op 31/12/2023											<b>20.500</b>

Koen Janssen	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Aanbod	Openings- balans <sup>(1)</sup>	Aanbod	Uit- oefening	Eind- balans
	4/01/2016	13/01/2017	12/01/2018	14/01/2019	13/01/2020	15/01/2021	11/01/2022	01/01/2023	11/01/2023 <sup>(2)</sup>	3/01/2023 <sup>(3)</sup>	
Uitstaande opties	5.000	5.000	5.000	5.000		5.000	6.000	<b>31.000</b>	<b>7.500</b>	<b>-5.000</b>	
Uit oefenprijs	€ 130,95	€ 128,30	€ 148,64	€ 132,52	€ 141,09	€ 124,67	€ 166,35		€ 160,91	€ 130,95	
Black & Scholes	€ 28	€ 26	€ 27	€ 25	€ 22	€ 27	€ 38		€ 43		
Waarde op basis van Black & Scholes	€ 138.600	€ 128.500	€ 136.600	€ 124.600	€ 0	€ 132.950	€ 228.000		€ 321.968		
Saldo op 31/12/2023											<b>33.500</b>

Definitie van de begrippen gehanteerd in Tabel 3:

<sup>(1)</sup> Openingsbalans: het aantal opties waarover de begunstigde beschikt op 1 januari 2023 en dat nog niet werd uitgeoefend in 2023.

<sup>(2)</sup> Aantal aangeboden opties: aantal opties dat aangeboden en aanvaard is in 2023.

<sup>(3)</sup> Aantal uitgeoefende opties: aantal opties dat in de loop van 2023 werd verworven (ingevolge het verstrijken van de 'vesting'-periode).

Onder de **andere voordelen** vallen de traditionele **voordelen van alle aard**, zoals een bedrijfswagen, smartphone en tabletcomputer, en een **hospitalisatieverzekering** en **verzekering voor ambulante zorg**. De bijdragen tot de hospitalisatieverzekering en de verzekering voor ambulante zorg worden integraal gedragen door de vennootschap.

De **aandelenopties** komen aan bod onder 4.2.

De leden van het executief comité hebben bevestigd minstens 1.000 aandelen Ackermans & van Haaren aan te houden, of te zullen verwerven over een periode van 5 jaar vanaf hun benoeming als lid van het executief comité.

De vaste remuneratie wordt in 2024 verhoogd met 6,5%, zijnde de som van de indexatie van 1,48% voor 2024 en de niet-toegekende indexatie van 5% van vorig jaar.

In het algemeen moeten de vaste vergoeding en de STI van de leden van het executief comité niet worden aangepast.

Voor twee leden stijgt de vaste remuneratie naargelang de gekozen marktpositie en in lijn met de ontwikkeling van hun relevante competenties en vaardigheden. Voor twee andere leden is de STI-doelstelling licht verhoogd in lijn met hun verantwoordelijkheden.

## 4.2 Aandelenopties

De jaarlijkse toekenning van aandelenopties geschiedt in het kader van een aandelenoptieplan dat in 1999 werd goedgekeurd door de raad van bestuur en op basis waarvan ook andere personen dan leden van het executief comité worden geïncentiveerd. Het aandelenoptieplan werd opgesteld overeenkomstig de bepalingen van de Wet van 26 maart 1999 betreffende het Belgisch actieplan voor de werkgelegenheid 1998 en houdende diverse bepalingen.

De raad van bestuur beslist over de toekenning van aandelenopties aan de leden van het executief comité, op aanbeveling van het remuneratiecomité.

De toekenning van aandelenopties is bepaald op basis van de benchmarking 2022 en de verantwoordelijkheid van het betrokken lid van het executief comité. Overeenkomstig de toepasselijke fiscale wetgeving worden de leden van het executief comité belast op de datum van de toekenning van de aandelenopties.

De vennootschap biedt aan de begunstigden geen instrumenten aan ter afdekking van de risico's verbonden aan de aandelenopties. Het beleid is om de toegekende opties in te dekken.

De aandelenopties, die in het kader van het aandelenoptieplan worden toegekend, hebben volgende kenmerken:

- Aanbod: medio januari.
- Uitoefenprijs: prijs vastgesteld op basis van het laagste van (i) de slotkoers van het aandeel voorafgaand aan de datum van het aanbod en (ii) de gemiddelde slotkoers van het aandeel gedurende de 30 dagen voorafgaand aan het aanbod.
- Uitoefentermijn: de opties zijn uitoefenbaar vanaf het verstrijken van het derde kalenderjaar volgend op het jaar waarin het aanbod plaatsvindt tot het einde van het achtste jaar te rekenen vanaf de datum van het aanbod.

Tijdens het boekjaar 2023 vervielen geen (niet-uitgeoefende) aandelenopties aangehouden door de leden van het executief comité.

## 5. Vertrekvergoedingen en terugvorderingsrechten

De overeenkomsten van de leden van het executief comité bevatten de gebruikelijke bepalingen inzake vergoeding (vaste en variabele vergoeding), niet-concurrentie en confidentialiteit. De overeenkomsten gelden voor bepaalde duur.

De leden van het executief comité kunnen hun overeenkomst eenzijdig vroegtijdig beëindigen met een opzegtermijn van 6 maanden. De vennootschap kan eenzijdig de overeenkomst van deze leden beëindigen mits betekening van een opzegtermijn die schommelt tussen 18 maanden en 24 maanden.

Tabel 3: Individuele vergoeding van de (co-)CEO('s) en de gemiddelde vergoeding van de overige leden van het executief comité (boekjaar 2023)

Naam	Vaste vergoeding			Variabele vergoeding										
	Basisvergoeding	Voordelen alle aard <sup>(1)</sup>	Totaal	STI	Uitzonderlijke premie voor LT meerwaardecreatie	Totaal	Groepsverzekering (vaste bijdrage ten laste van de vennootschap)	Hospitalisatieverzekering	Totaal vergoeding	Vaste vergoeding op totale vergoeding	STI op totale vergoeding	LT op totale vergoeding	Variabele vergoeding op totale vergoeding	STI op vaste vergoeding
John-Eric Bertrand (co-CEO)	424.020	2.818	426.838	640.257	429.290	1.069.547	112.684	2.444	1.611.513	26%	40%	27%	66%	150%
Piet Dejonghe (co-CEO)	636.000	6.179	642.179	644.121	429.290	1.073.411	174.881	1.521	1.891.992	34%	34%	23%	57%	100%
Overige EC-leden - gemiddeld	396.936	4.190	401.126	346.215	321.968	668.182	113.435	2.394	1.185.137	34%	29%	27%	56%	86%

<sup>(1)</sup> Voordelen van alle aard: bedrijfswagen, smartphone, laptop, tabletcomputer.

<sup>(2)</sup> De marktwaarde van de aandelenopties aangeboden en aanvaard in 2023 werd berekend volgens het Black-Scholes-model.

Voor elke nieuwe benoeming van een persoon tot lid van het executief comité zal de opzegtermijn bij beëindiging door de vennootschap worden vastgesteld op maximum 12 maanden.

De overeenkomsten tussen de vennootschap en de leden van het executief comité bevatten voorts bepalingen met betrekking tot de criteria voor toekenning van de variabele vergoeding en geven de vennootschap een terugvorderingsrecht (claw back) voor de variabele vergoeding die werd toegekend op basis van onjuiste financiële gegevens in de voorbije 5 boekjaren.

Tijdens het afgelopen boekjaar diende geen toepassing te worden gemaakt van vertrekvergoedingen of terugvorderingsrechten.

## 6. Afwijkingen van het remuneratiebeleid

Tijdens het afgelopen boekjaar werd niet afgeweken van het remuneratiebeleid. Waar van toepassing is de STI beperkt tot 1,5 maal de vaste remuneratie.

**Tabel 3** geeft de gemiddelde vergoeding weer van de 5 leden van het executief comité en de individuele vergoeding voor de (co-)CEO('s).

## 7. Evolutie van de remuneratie en van de prestaties van de vennootschap

### 7.1 Jaarlijkse verandering in de remuneratie

De gemiddelde totale vaste vergoeding van de leden van het executief comité steeg in 2023 met 11,29%. Dit wordt verklaard door een indexering met 6% en een aanpassing naar het midden voor één persoon. De gemiddelde variabele remuneratie van de leden van het executief comité daalde met 21% als gevolg van de daling van het geconsolideerde nettoresultaat.

**Tabel 4** geeft de procentuele evolutie weer van het gemiddelde van de totale vaste en variabele vergoeding van de leden van het executief comité, in vergelijking met de ontwikkeling van het geconsolideerd nettoresultaat en de beurskoers.

### 7.2 Jaarlijkse verandering in de ontwikkeling van de prestaties van de vennootschap

Zoals hoger vermeld, is een belangrijk deel van de vergoeding (m.n. de variabele vergoeding en de aandelenopties) van de leden van het executief comité afhankelijk enerzijds van de evolutie van het geconsolideerd nettoresultaat en anderzijds van de ontwikkeling van de beurskoers. Beide parameters ontwikkelden als volgt in 2023 t.o.v. 2022:

- Geconsolideerd nettoresultaat: -44%
- Beurskoers: -1%

M.b.t. boekjaar 2023 werd de STI berekend op basis van het geconsolideerd nettoresultaat en 20% daarvan op basis van de ESG-doelstellingen.

### 7.3 Jaarlijkse verandering in de gemiddelde remuneratie van de bedienden

Per 31 december 2023 stelde AvH 32 bedienden te werk. Hun gemiddelde vaste brutovergoeding (excl. werkgeversbijdragen) werd in 2023 geïndexeerd met 11,08% (indexatie en sectorakkoord) aangevuld met een CAO-premie van 307,94 euro. Een aantal bedienden ontving op basis van de benchmarkoefening en hun persoonlijke performantie een loonsverhoging boven de indexatie. Rekening houdend met de aanwerving in 2023 van 13 nieuwe personen (+ 35% groei) met gemengde functies en anciënniteit stegen de lonen gemiddeld met slechts 5,9%. Op vergelijkbare basis is er een stijging met 13,8% omdat sommige personen werden bevorderd.

Tabel 4: Evolutie van het gemiddelde van de totale vaste en variabele vergoeding van de leden van het executief comité

(€)	2019	2020	2021	2022	2023
Vaste vergoeding	415.570 (11%)	418.902 (1%)	428.931 (2%)	394.681 (-8%)	439.235 (11%)
Variabele vergoeding <sup>(1)</sup>	702.384 (47%)	316.477 (-55%)	623.361 (97%)	986.051 (58%)	783.410 (-21%)
Geconsolideerd nettoresultaat	394.900.000 (36%)	229.791.000 (-42%)	406.813.985 (77%)	708.655.465 (74%)	399.193.823 (-44%)
Beurskoers	141,6 (7%)	124,5 (-12%)	168,7 (36%)	160,9 (-5%)	158,8 (-1%)

Tabel 5: Evolutie van de gemiddelde totale vaste en variabele vergoeding van de bedienden

(€)	2019	2020	2021	2022	2023
Vaste vergoeding	74.109 (7%)	80.577 (9%)	83.257 (3%)	88.767 (7%)	94.016 (6%)
Vaste vergoeding like for like					101.014 (14%)
Variabele vergoeding <sup>(2)</sup>	9.908 (4%)	11.809 (19%)	14.926 (26%)	17.594 (18%)	12.331 (-30%)
Geconsolideerd nettoresultaat	394.900.000 (36%)	229.791.000 (-42%)	406.813.985 (77%)	708.655.465 (74%)	399.193.823 (-44%)
Beurskoers	141,6 (7%)	124,5 (-12%)	168,7 (36%)	160,2 (-5%)	158,8 (-1%)

<sup>(1)</sup> Onder 'variabele vergoeding' wordt begrepen het gemiddelde van de STI + de aangeboden en aanvaarde opties van dat jaar berekend op basis van de Black & Scholes-methode + uitzonderlijke premies.

<sup>(2)</sup> De 'variabele vergoeding' omvat hier de winstpremie en uitzonderlijke bruto bonussen. De opties die aan sommige bedienden werden aangeboden, werden in deze berekening uitgesloten.

Voor bedienden hanteert AvH een gecategoriseerd winstpremieplan in het kader waarvan de raad van bestuur jaarlijks al dan niet beslist om een deel van de winst uit te keren aan de bedienden. De twee criteria voor categorisering zijn functie en anciënniteit. De raad van bestuur beslist jaarlijks over de toepassing van een winstpremieplan en de modaliteiten daarvan. De maximale verhouding tussen de hoogste en de laagste winstpremie bedraagt 1 op 10. Gezien de resultaten van 2023 bedraagt de vork voor 2023 3.500 euro tot 35.000 euro.

In 2023 daalde de gemiddelde variabele vergoeding van het personeel met 29,9% als gevolg van een lagere winstdeling en meerdere recente nieuwkomers.

**Tabel 5** geeft de procentuele evolutie weer van de gemiddelde totale vaste en variabele vergoeding van de bedienden, in vergelijking met de ontwikkeling van het geconsolideerd nettoresultaat en de beurskoers.

## 7.4 Loonspanning

De ratio tussen het gemiddelde van de vaste vergoeding van de leden van het executief comité enerzijds en van de bedienden van de vennootschap anderzijds bedraagt 1 op 4,7 op basis van volgende gegevens:

- Gemiddelde van de vaste vergoeding van de leden van het executief comité: 439.285 euro
- Gemiddelde van de vaste vergoeding (bruto jaarsalaris) van de bedienden: 94.016 euro

De ratio tussen de vaste vergoeding van de hoogste vergoeding (642.179) en het mediane bediendenloon (88.904,46) bedraagt 1 op 7,2.

## 7.5 Gender loonkloof

Gezien de beperkte omvang van de groep zijn een aantal functieniveaus samengenomen zodat individuele discretie gegarandeerd is.

Met betrekking tot 2023 vermelden we niet alleen de gewogen loonkloof op vaste beloning maar ook de niet-gewogen genderloonkloof op vaste vergoeding.

Waar het verschil in vergoeding tussen de gewogen groepen negatief afwijkt voor vrouwen, is dat louter gebaseerd op anciënniteit in de functie.

De loonkloof in de categorie 'Lid van het executief comité/director' daalde aanzienlijk van -26% (2022) naar -15,46% (2023).

De niet-gewogen loonkloof van 48,67% is volledig toe te schrijven aan verschillen in de gendermix per functie.

De twee verschillen zijn volledig in lijn met het remuneratiebeleid, dat stelt dat de vaste vergoeding evolueert naar de gekozen marktpositie. Indien de vaste vergoeding zich nog niet op het niveau bevindt van de gekozen marktpositie, dan groeit de vaste vergoeding daarheen, indien de betrokkene ook evolueert inzake het nemen van verantwoordelijkheid en de ontwikkeling van relevante competenties en vaardigheden.

**Tabel 6** toont de loonkloof tussen de vaste vergoeding van mannen en vrouwen per doelgroep

Tabel 6: procentuele loonkloof tussen de vaste vergoeding van mannen en vrouwen

(€)	Vrouwen	Mannen	% delta MW
Co-CEO	n.v.t.	530.010,00	n.v.t.
Executive committee & Directors	279.125,04	330.159,00	-15,46%
Management	148.746,40	139.005,87	7,01%
Staff & Support	70.273,54	55.777,29	25,99%

## V. Verklaring inzake niet-financiële informatie

Overeenkomstig Art. 3.32, §2 WVV dient het jaarverslag een verklaring te bevatten inzake niet-financiële informatie. Deze verklaring is opgenomen in het volgende hoofdstuk van dit jaarverslag, waarvan het integraal deel uitmaakt.

Namens de raad van bestuur, 22 maart 2024

Luc Bertrand  
Voorzitter van de raad van bestuur