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 2025 ter goedkeuring voor te leggen. Overeenkomstig artikel 3:32 §1, laatste lid, van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen (WVV) zijn de jaarverslagen over de enkelvoudige en de geconsolideerde jaarrekening samengevoegd.

I. Enkelvoudige jaarrekening

1. Kapitaal en aandeelhouderschap

Het geplaatst kapitaal bedraagt 2.295.278 euro en wordt vertegenwoordigd door 33.157.750 aandelen zonder nominale waarde. Alle aandelen zijn volledig volgestort. In het kader van het aandelenoptieplan werden 107.500 opties toegekend in 2025. De per 31 december 2025 nog niet uitgeoefende opties geven gezamenlijk recht op verwerving van 389.350 aandelen Ackermans & van Haaren (1,17%). De vennootschap heeft op 1 april 2025 een transparantiemelding ontvangen in het kader van de Wet van 2 mei 2007 waarbij Scaldis Invest NV, samen met Stichting Administratiekantoor 'Het Torentje', haar deelnemingspercentage heeft meegedeeld. Deze transparantiemelding kunnen geraadpleegd worden op de website van de vennootschap (www.avh.be).

2. Activiteiten

Voor een overzicht van de belangrijkste activiteiten van de groep in 2025 verwijzen we naar de tekst '2025 in een oogopslag (pag. 8), Markante feiten 2025 (pag. 10) en de Boodschap van de voorzitters (pag.16).

3. Toelichting bij de enkelvoudige jaarrekening

3.1 Financiële toestand per 31 december 2025

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld overeenkomstig de Belgische boekhoudwetgeving.

Eind 2025 bedroeg het balanstotaal 2.807 miljoen euro, een stijging met 173 miljoen euro ten opzichte van vorig jaar (2024: 2.634 miljoen euro). De activa bestaan uit 9 miljoen euro materiële vaste activa (voornamelijk het kantoorgebouw gelegen aan de Begijnenvest en Schermersstraat te Antwerpen), 297 miljoen euro geldbeleggingen, 16 miljoen euro liquiditeiten en 2.448 miljoen euro financiële vaste activa. Aan de passiefzijde van de balans leidden de winst van het boekjaar van 315 miljoen euro en het voorgestelde dividend van maximaal 153 miljoen euro tot een eigen vermogen van 2.635 miljoen euro (2024: 2.474 miljoen euro). Op jaareinde 2025 bezat Ackermans & van Haaren 478.190 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	2.188.552.724
Winst van het boekjaar	314.689.247
Totaal te bestemmen	2.503.241.971
Toevoeging aan de wettelijke reserve	0
Toevoeging aan de onbeschikbare reserves	17.891.033
Toevoeging aan de beschikbare reserves	0
Vergoeding van het kapitaal[1]	152.525.650
Tantièmes	960.000
Winstpremie voor werknemers[2]	442.467
Over te dragen winst	**2.331.422.821**

[1] Aan de gewone algemene vergadering van aandeelhouders van 26 mei 2026 zal worden voorgesteld om een dividend van 4,60 euro per aandeel goed te keuren. Dat komt overeen met een maximale uitkering van 152,5 miljoen euro.
[2] Winstdeelname ten gunste van werknemers van Ackermans & van Haaren overeenkomstig de bepalingen van het winstpremieplan goedgekeurd door de raad van bestuur van 24 februari 2025.

De raad van bestuur stelt voor een dividend uit te keren van 4,60 euro bruto per aandeel. Na inhouding van de roerende voorheffing (30%) bedraagt het nettodividend 3,22 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 27 mei 2026 om 23.59 u CET (met name de dag voor de ex-date). De raad van bestuur stelt voor te worden gemachtigd om het finale totaalbedrag van de dividenden (en de daaruit voortvloeiende wijziging) in de enkelvoudige jaarrekening in te vullen. Het maximale voorgestelde dividendtotaal bedraagt 152,5 miljoen euro. Indien de gewone algemene vergadering dit dividendvoorstel goedkeurt, wordt het dividend betaalbaar gesteld vanaf 1 juni 2026. Na deze bestemming, rekening houdend met het maximale voorgestelde totaalbedrag van de dividenden, bedraagt het eigen vermogen 2.634.503.218 euro en is het als volgt samengesteld:

(€)

Kapitaal	
Geplaatst	2.295.278
Uitgiftepremies	111.612.041
Reserves	
Wettelijke reserve	248.081
Onbeschikbare reserves	74.518.320
Beschikbare reserves	114.406.678
Overgedragen winst	2.331.422.821
Totaal	**2.634.503.218**

4. Belangrijke gebeurtenissen na afsluiting van het boekjaar

We verwijzen naar pagina 27.

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 ESG-verslag, sectie 2.2 AvH als verantwoordelijke en actieve partner.

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 voor-aanstaande banken. Eind 2025 had Ackermans & van Haaren geen dergelijke instrumenten uitstaan.

7. Mededelingen

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

De belangenconflictenregeling van artikel 7:96 WVV was niet van toepassing in 2025.

7.2 Bijkomende vergoeding commissaris

Er werd aan Deloitte Bedrijfsrevisoren een vergoeding van 45.000 euro (exclusief BTW) betaald met betrekking tot de audit in het kader van de duurzaamheidsinformatie, een vergoeding van 18.000 euro (excl. BTW) voor het FSMA periodiek verslag.

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 2025 bezat AvH 478.190 eigen aandelen (1,44% van het aandelenkapitaal):

- 456.350 van deze eigen aandelen worden aangehouden ter indekking van opties in het kader van het aandelenoptieplan van AvH.
- 21.840 eigen aandelen worden aangehouden als gevolg van de transacties die Kepler Cheuvreux in het kader van de liquiditeitsovereenkomst heeft geïnitieerd. In 2025 werden 835.560 eigen aandelen gekocht en werden er 833.769 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.

Per 31 december 2025 was de situatie als volgt:

Aantal eigen aandelen	478.190 (1,44%)
Fractiewaarde per aandeel	0,07 euro
Gemiddelde prijs per aandeel	155,76 euro
Totale investeringswaarde	74.483.567 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. Ten gevolge van de vernietiging van 339.154 eigen aandelen op 5 april 2024 is dit percentage gestegen naar 33,34%. Ackermans & van Haaren NV heeft op 1 april 2025 een kennisgeving ontvangen, waaruit blijkt dat Stichting Administratiekantoor 'Het Torentje' ingevolge de verwerving van aandelen op '26 maart 2025, thans rechtstreeks en onrechtstreeks, 36,26% van de stemrechten van de vennootschap bezit en daarbij de deelnemingsdrempel van 35% heeft overschreden.

7.5 Verdedigings-mechanismen

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 die verbonden zijn aan de verschillende sectoren waarin zij actief is (hetzij rechtstreeks, hetzij onrechtstreeks via haar dochtervennootschappen). Voor de beschrijving van de ESG-risico's verwijzen we naar de dubbele-materialiteitsbeoordeling in de Duurzaamheidsverklaring (sectie 1.4).

Het executief comité van Ackermans & van Haaren is verantwoordelijk voor het opstellen van een kader voor interne controle en risicobeheer, dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de raad van bestuur. Het is de taak van de raad van bestuur om de uitvoering van dit kader te beoordelen, rekening houdend met de aanbevelingen van het auditcomité. Minstens eenmaal per jaar evalueert het auditcomité de interne-controlesystemen die het executief comité heeft opgezet om na te gaan of de belangrijkste risico's correct zijn geïdentificeerd, gerapporteerd en beheerd. De dochterondernemingen van Ackermans & van Haaren zijn verantwoordelijk voor het beheer van hun eigen operationele, financiële en ESG-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 AvH

Strategisch risico

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

De definitie en uitvoering van de strategie van de deelnemingen zijn eveneens afhankelijk van voormelde omstandigheden, bijvoorbeeld bij geopolitieke spanningen of een pandemie. Door als proactieve aandeelhouder te focussen op langetermijnwaardecreatie en operationele en financiële discipline, tracht Ackermans & van Haaren deze risico's zoveel mogelijk te beperken en te verminderen.

De vertegenwoordigers van Ackermans & van Haaren in de raden van bestuur van de deelnemingen zien erop toe dat de deelnemingen zich zo organiseren dat de naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving wordt gemonitord.

Ackermans & van Haaren werkt in verschillende deelnemingen samen met partners. Bij Delen Private Bank bijvoorbeeld wordt de controle gedeeld met de familie Delen. Strategische beslissingen vereisen het voorafgaandelijk akkoord van beide partners. In bepaalde deelnemingen bezit Ackermans & van Haaren een minderheidsbelang. De mindere mate van controle kan een impact hebben op het vermogen van Ackermans & van Haaren om de risico's van de betrokken portefeuillevennootschap in te schatten en te beperken. Dit wordt evenwel gecompenseerd door een nauwe samenwerking met, en een actieve vertegenwoordiging in, de raad van bestuur van de betrokken deelnemingen.

ESG-risico

Ackermans & van Haaren gelooft dat een 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 met betrekking tot milieu-, sociale of bestuurskwesties worden beoordeeld vanuit een dubbele-materialiteitsperspectief, d.w.z. de impact van de activiteiten van de vennootschap op mensen en de samenleving (impactmaterialiteit) en op de resultaten van de vennootschap (financiële materialiteit).

Na een aantal jaren waarin de regelgeving in hoog tempo werd uitgebreid, wordt het Europese kader voor duurzaamheidsrapportering momenteel geherkalibreerd. Beleidsmakers proberen hierbij een evenwicht te vinden tussen transparantie en rekenplichtigheid enerzijds en industrieel concurrentievermogen en evenredigheid anderzijds. De Clean Industrial Deal en het omnibuspakket voor vereenvoudiging illustreren deze verschuiving. In juli 2025 werd Gedelegeerde Verordening (EU) 2025/1416 (de 'Quick Fix'-verordening) aangenomen, die de implementatietermijn en het toepassingsgebied van de richtlijn duurzaamheidsrapportering door bedrijven (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) aanpaste om de continuïteit van de verslaggeving te waarborgen. Aangezien het regelgevend kader nog in transitie is en de Omnibus I-richtlijn nog niet is omgezet in nationale wetgeving, zal Ackermans & van Haaren zijn rapporteringsaanpak van 2024 behouden in lijn met de met de 'Quick Fix'-verordening. Mechanismen zoals het EU-emissiehandelssysteem (EU-ETS) en het mechanisme voor koolstofgrenscorrectie (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM) blijven stabiel, maar de interpretatie van bredere ESG-rapporteringsvereisten evolueert nog steeds. Dit is iets om nauwlettend in de gaten te houden. Ackermans & van Haaren gaat door met het versterken van de integratie tussen financiële

en ESG-prestaties door het vastleggen, analyseren en interpreteren van gegevens te verbeteren waar dit bedrijfsrelevantie heeft.

Materiële ESG-risico's worden systematisch in kaart gebracht, zowel op groeps- als op participatieniveau, en geïntegreerd in het verantwoord investeringsbeleid van AvH en in haar engagement als actieve en verantwoordelijke aandeelhouder van de participaties. Het doel is om deze ESG-risico's op te nemen in de Enterprise Risk Management-filosofie van de bedrijven. Het ESG-beleid wordt jaarlijks door de raad van bestuur besproken, zowel op groeps- als op participatieniveau, naargelang de materialiteit. Processen en doelen voor de materiële onderwerpen 'verantwoordelijke aandeelhouder', 'klimaatverandering', 'energietransitie' en 'talentmanagement' die in de dubbele-materialiteitsbeoordeling (DMA) zijn geïdentificeerd, worden verder aangevuld met relevante overwegingen op participatieniveau. Deze omvatten bestuursstructuren, beleidslijnen, 'assurance'-processen, innovatie-initiatieven, beoordelingen van cyberbeveiliging, broeikasgasinventarissen en energietransitieplannen, die allemaal zijn opgezet om de veerkracht van Ackermans & van Haaren en de groep te vergroten.

Zowel de fysieke als transitieaspecten van klimaatgerelateerde risico's en opportuniteiten worden beoordeeld in overeenstemming met de richtlijn duurzaamheidsrapportering door bedrijven (CSRD) en de Europese standaarden voor duurzaamheidsrapportering (European Sustainability Reporting Standards, ESRS). Ackermans & van Haaren heeft groepsbrede richtlijnen opgesteld om deelnemingen te ondersteunen bij het identificeren, beoordelen en beheren van deze risico's. Op basis van de huidige adaptatie- en mitigatiemaatregelen ('post-mitigatie') worden er op geconsolideerd niveau geen materiële financiële gevolgen verwacht. Dit is een eerste kwalitatieve beoordeling, die jaarlijks zal worden verfijnd en bijgewerkt om nieuwe inzichten te integreren en de onderliggende veronderstellingen te valideren. De methoden die nodig zijn om de financiële impact van klimaatgerelateerde risico's betrouwbaar te kwantificeren worden nog ontwikkeld.

De gedetailleerde klimaatgerelateerde risico's die door de deelnemingen zijn geïdentificeerd, worden beschreven onder 'Risico's op het niveau van de deelnemingen'. Klimaatgerelateerde opportuniteiten (met name die welke voortvloeien uit DEME's activiteiten op het gebied van offshore hernieuwbare energie) worden beschreven in het ESG-verslag (Deel 4: Energietransitie), het 'Activiteitenverslag – DEME', en de Duurzaamheidsverklaring (Deel 4: Energietransitie).

Meer informatie over de aanpak van klimaatgerelateerde risico's is te vinden in de Duurzaamheidsverklaring (2.2.9 E1-9 Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatopportuniteiten).

Risico gerelateerd aan de beursnotering
Als op Euronext Brussels genoteerde vennootschap is Ackermans & van Haaren onderworpen aan specifieke regelgeving met betrekking tot onder meer openbaarmaking van informatie, transparantierapportage aan aandeelhouders, openbare overnames, deugdelijk bestuur ('corporate governance') en marktmisbruik. Ackermans & van Haaren monitort haar naleving van de vaak veranderende wet- en regelgeving op dit gebied. Volatiele financiële markten kunnen een impact hebben op de waarde van het aandeel Ackermans & van Haaren en de aandelen van haar genoteerde deelnemingen. 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 om haar strategie uit te voeren en streeft ernaar een positieve nettocashpositie te behouden. De participaties zijn verantwoordelijk voor hun eigen financiering. In principe verstrekt Ackermans & van Haaren geen kredietlijnen of waarborgen aan of ten behoeve van haar participaties. Op 31 december 2025 waren er geen externe financiële schulden van 'AvH & subholdings'.

Ackermans & van Haaren beschikt over bevestigde kredietlijnen (280 miljoen euro) van verschillende banken waarmee zij op lange termijn samenwerkt. Eind 2025 bedroeg de netto financiële kaspositie 429 miljoen euro. De raad van bestuur is van oordeel dat het liquiditeitsrisico heel beperkt is.

Diverse integraal geconsolideerde ondernemingen hebben in hun kredietovereenkomsten bepaalde ratio's (covenanten) afgesproken, die per 31 december 2025 werden gerespecteerd.

Risico gerelateerd aan technologie en cybersecurity
Ackermans & van Haaren is zich bewust van het belang van technologie en data in haar activiteiten en waardecreatie. De groep is blootgesteld aan risico's zoals systeemstoringen, cyberaanvallen, datalekken en ongeoorloofde toegang, die de bedrijfscontinuïteit kunnen verstoren of informatie kunnen compromitteren. In de bedrijfscontinuïteits- en noodherstelplannen worden zowel financiële als ESG-risico's behandeld.

Om deze risico's aan te pakken, heeft AvH een cyberbeveiligingsbeleid geïmplementeerd, monitort het haar IT-infrastructuur en past het toegangscontroles en encryptie toe. AvH voert regelmatig kwetsbaarheidsbeoordelingen en penetratietests uit en heeft incidentrespons- en herstelplannen om systemen snel te herstellen. Een AI-beleid stuurt het verantwoorde gebruik van artificiële intelligentie, inclusief de dagelijkse toepassing ervan in de bedrijfsvoering. Medewerkers krijgen verplichte opleidingen die gericht zijn op het gebruik van AI. Ackermans & van Haaren investeert in technologie en werkt samen met gespecialiseerde partners om de veerkracht te verbeteren.

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 aannemingsprojecten op het land en op zee en houden onder meer verband met: (i) het technische ontwerp van de projecten en de integratie van nieuwe technologieën; (ii) de bepaling van prijzen bij aanbestedingen, met in geval van afwijkingen 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 het binnenhalen van de aanbesteding en de daadwerkelijke uitvoering ervan; (v) de ontwikkeling van het regelgevingskader; 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 klein aantal gevallen kunnen die discussies leiden tot rechtszaken. Als de gevolgen daarvan betrouwbaar kunnen worden ingeschat, worden daarvoor voorzieningen gevormd in de jaarrekening. Op nieuwe markten, zoals de ontwikkeling van concessies, worden de bedrijven geconfronteerd met veranderende regelgeving, technologische ontwikkelingen en de financiering van grootschalige projecten. Om deze risico's het hoofd te bieden, werken de bedrijven van de groep met gekwalificeerd en ervaren personeel. Door deelname aan risico- en auditcomités bij DEME Group en CFE monitort Ackermans & van Haaren de operationele risico's van de belangrijkste projecten vanaf de aanbestedingsfase.

De nationale en internationale bouw- en baggersectoren zijn onderhevig aan conjuncturele schommelingen. Dit heeft een impact op het investeringsbeleid van zowel private opdrachtgevers als

lokale en nationale overheden. DEME Group, CFE en Deep C Holding, die actief zijn of waren in landen zoals de VS, Oman, Qatar, Vietnam en Nigeria, zijn blootgesteld aan politieke risico's. Kredietverzekeringen en een sterk lokaal netwerk zijn hier de belangrijkste instrumenten voor risicobeheer.

DEME Group is in belangrijke mate actief buiten de eurozone en loopt daardoor een **wisselkoersrisico**. In de regel dekt DEME Group zich in tegen wisselkoersschommelingen of sluit ze valutafutures af. Ook bepaalde materialen of grondstoffen, zoals brandstof, kunnen worden ingedekt. Het grootste deel van de omzet van CFE wordt gegenereerd binnen de eurozone en waar relevant wordt de blootstelling aan wisselkoersschommelingen zoveel mogelijk beperkt. Deep C Holding is voornamelijk actief in Vietnam en is hoofdzakelijk blootgesteld aan een wisselkoersrisico met betrekking tot de Amerikaanse dollar en de Vietnamese dong. Aangezien de dochtervennootschappen van Deep C Holding hun aan- en verkopen overwegend in lokale valuta verrichten, is de blootstelling van de groep aan wisselkoersschommelingen bij commerciële transacties inherent beperkt.

Gezien de omvang van de contracten in dit segment wordt ook het **kredietrisico** van nabij opgevolgd. DEME Group en CFE hebben procedures om dat risico op hun handelsvorderingen te beperken. Hiertoe monitoren de betrokken deelnemingen voortdurend hun uitstaande handelsvorderingen en stellen ze waar nodig hun positie bij. Voor grote buitenlandse contracten doet DEME Group bijvoorbeeld regelmatig een beroep op de diensten van Credendo Group indien het betrokken land voor die diensten in aanmerking komt en het risico door een kredietverzekering kan worden gedekt. Bovendien wordt een groot deel van de geconsolideerde omzet gerealiseerd met overheden of aan de publieke sector gelieerde klanten. Het tegenpartijrisico wordt beperkt door het grote aantal klanten. Voor grote infrastructuurbaggerwerken is DEME Group afhankelijk van het vermogen van klanten om financiering te verkrijgen en kan ze, indien nodig, zelf projectfinanciering helpen organiseren.

Het kredietrisico van Deep C Holding, dat voornamelijk actief is in Vietnam, wordt beperkt door ontvangen voorschotten op de verkoop van rechten op ontwikkelde terreinen (industriezones) en door de maandelijkse facturering van nutsvoorzieningen, onderhoud en beheerdiensten die worden aangeboden aan een brede waaier van klanten in die industriezones.

Het **liquiditeitsrisico** wordt beperkt door de krediet- en garantielijnen te spreiden over verschillende banken, en bij voorkeur op lange termijn. DEME Group waakt permanent over haar balansstructuur en streeft naar een evenwicht tussen het geconsolideerd eigen vermogen en de geconsolideerde nettoschulden. DEME Group investeert voornamelijk in materiaal met een lange levensduur dat over meerdere jaren wordt afgeschreven. Daarom streeft zij ernaar om een aanzienlijk deel van haar schulden te structureren als langetermijnschulden. DEME Group heeft sinds 2015 een nieuwe bankfinancieringsstructuur uitgewerkt, gebaseerd op bilaterale langetermijnfinanciering bij verschillende banken. Bepaalde kredietovereenkomsten bevatten ratio's (covenanten) waaraan DEME Group zich moet houden. Dat was eind 2025 het geval.

De bagger- en offshorewindactiviteiten van DEME brengen **klimaatgerelateerde fysieke en transitierisico's** met zich mee. De fysieke risico's, zoals projectvertragingen als gevolg van weersomstandigheden, worden beperkt door een robuust ontwerp van schepen en constructies, operationele planning en verzekeringsdekking. Transitierisico's houden verband met het gebruik van scheepsbrandstoffen en worden aangepakt door de implementatie van brandstofbesparende technologieën, het gebruik van koolstofarme brandstoffen en de uitvoering van proefprojecten met groene brandstoffen van de volgende generatie. Er blijft aanzienlijke onzekerheid bestaan over welk type brandstof de markt in de toekomst zal domineren, de beschikbaarheid ervan en de bunkercapaciteit. Het EU-ETS zal geleidelijk worden ingevoerd voor maritiem transport, en dus ook voor offshore schepen. DEME Group evalueert de impact hiervan en houdt er rekening mee in haar koolstofreductiestrategie. De Internationale Maritieme Organisatie (IMO) werkt ook aan een wereldwijde CO_2-heffing voor de maritieme sector.

Gezondheids- en veiligheidsrisico's zijn inherent aan de aard van de activiteiten en betreffen zowel werknemers als onderaannemers. DEME Group en CFE kunnen aansprakelijk worden gesteld voor ongevallen, zelfs als deze niet aan hen te wijten zijn. Om dat risico te beperken, investeren zij voortdurend in het verbeteren van de veiligheidscultuur en het vergroten van het veiligheidsbewustzijn. Bovendien is 'gezondheid en veiligheid' een onderwerp dat systematisch wordt gemonitord door hun raden van bestuur.

DEME Group en CFE monitoren hun procedures ter voorkoming van **fraude- en integriteitsrisico's** en stellen deze indien nodig bij. DEME Group heeft een 'Code of ethics and business integrity' en verschillende specifieke beleidsdocumenten ('Compliance policy & practices', 'Human Rights Policy' & 'Whistle-blower policy & procedures'). CFE heeft vergelijkbare beleidslijnen en procedures. Bij DEME Group is aan deze 'Code of ethics and business integrity' een jaarlijkse verplichte opleiding verbonden. CFE organiseerde ook opfriscursussen. Bij DEME Group en CFE werden de procedures voor samenwerking met derden in 2025 strikt toegepast.

Op 4 september 2024 bevond de correctionele rechtbank in Gent de dochtermaatschappijen van DEME Group en alle betrokken personen over de hele lijn onschuldig in de rechtszaak met betrekking tot een contract dat in april 2014 onderhands werd gegund aan Mordraga, een voormalige Russische joint venture van DEME Group, voor de uitvoering van baggerwerken in de haven van Sabetta (Rusland). De werken werden bijna tien jaar geleden uitgevoerd tijdens de zomermaanden van 2014 en 2015. De rechtszaak werd aangespannen naar aanleiding van een klacht van een concurrent waaraan het genoemde contract niet werd gegund. De concurrent heeft zijn klacht inmiddels ingetrokken. Het Openbaar Ministerie is in beroep gegaan tegen de uitspraak van de correctionele rechtbank in Gent. Op 24 februari 2026 heeft het hof van beroep in Gent zijn arrest uitgesproken en alle beklaagden ten gronde vrijgesproken. Deze uitspraak bevestigt het standpunt dat DEME al sinds de inleiding van deze rechtszaak verdedigt.

De Belgische gerechtelijke autoriteiten voeren momenteel een onderzoek naar vermeende criminele feiten in verband met de bouw van het Grand Hotel in N'Djamena, Tsjaad. Dit contract, dat dateert van 2011, heeft geleid tot een verlies van meer dan 50 miljoen euro voor CFE, als gevolg van de niet-betaling door de klant ondanks de oplevering van het hotel. De werken werden uitgevoerd door CFE Tsjaad, een dochteronderneming van de groep, tot de verkoop ervan in 2021. In het kader van dit onderzoek werd op 4 september 2024 de maatschappelijke zetel van CFE doorzocht. Daarnaast werden verschillende leden van het management en de raad van bestuur alsook voormalige werknemers van de groep CFE geïnterviewd. Op de datum van dit verslag heeft CFE echter nog geen toegang tot het onderzoeksdossier en is er geen aanklacht ingediend tegen CFE of zijn huidige directieleden en/of bestuurders, noch, voor zover CFE weet, tegen voormalige medewerkers van de groep CFE. CFE verleent zijn volledige medewerking aan het lopende onderzoek.

Private Banking

Delen Private Bank en Bank Van Breda zijn gespecialiseerde nichespelers met een voorzichtige benadering voor vermogensbeheer. Bij Delen Private Bank weerspiegelt dit zich in haar beleid inzake vermogensbescherming en verantwoord beleggen. Bij Bank Van Breda komt dit tot uiting in haar 'safe haven'-beleid. Beide beleidslijnen kunnen een impact hebben op de groep. Daarom zijn op de verschillende bestuursniveaus passende monitoringinstrumenten opgezet.

De **integratierisico's** hebben betrekking op de recente fusies of overnames van Delen Private Bank en omvatten onder meer het risico van het verlies van klanten en talent, evenals de financiële kosten die gepaard gaan met de integratie van IT- en andere systemen. Deze risico's worden beperkt door een gestructureerd due diligence-proces voorafgaand aan de fusie of overname en door de ontwikkeling van een uitgebreide integratiestrategie en actieplan.

Het **operationele risico** is beperkt bij beide banken. Operationele afdelingen en controlefuncties werken nauw samen in een 'three lines of defense'-model om de kwaliteit van operaties te bewaken. Ze worden ondersteund door een efficiënt IT-systeem dat de belangrijkste processen automatiseert en ingebouwde controles biedt. Beide banken hebben gedetailleerde continuïteits- en herstelplannen om de continuïteit van operaties te waarborgen in het geval van onvoorziene omstandigheden.

Delen Private Bank en Bank Van Breda houden het **kredietrisico** en risicoprofiel van de beleggingsportefeuille al jaren bewust zeer laag. De banken beleggen conservatief. Bij Delen Private Bank is het kredietvolume zeer beperkt, aangezien kredietverlening louter een ondersteunende dienst in het kader van vermogensbeheer is. Het gaat dan meestal om tijdelijke overbruggingskredieten die ruimschoots worden gewaarborgd door een pand op een effectenportefeuille. Het kredietrisico bij JM Finn is zeer beperkt. De kredietportefeuille van Bank Van Breda is breed gespreid over een klantenbestand van lokale ondernemers en vrije beroepen. De bank hanteert concentratielimieten per sector en maximale kredietbedragen per klant.

De **blootstelling** van Bank Van Breda **aan klimaatgerelateerde risico's** is beperkt door haar gediversifieerde kredietverlening aan kmo's en vrije beroepen, met een minimale blootstelling aan sectoren met een hoge uitstoot. De bank pakt zowel fysieke als transitierisico's aan door middel van jaarlijkse ESG-risicobeoordelingen, sectorspecifiek acceptatiebeleid, gediversifieerd onderpand en verzekeringsdekking voor klanten in klimaatgevoelige gebieden. ESG-geïntegreerde acceptatie van risico's en screening van onderpand verminderen het risico nog verder. Verder ondersteunt de bank haar klanten met advies over energie-efficientie en bewustmakingsinitiatieven. Dankzij deze maatregelen zijn klimaatrisico's nog steeds niet materieel voor de financiële verslaggeving en kredietrisicovoorzieningen. Ook het klimaatrisico van Delen Private Bank is beperkt, gezien haar focus op vermogensbeheer.

Delen Private Bank en Bank Van Breda worden geconfronteerd met **fraude-, integriteits- en compliancerisico's** die kunnen voortvloeien uit de niet-naleving van wetten, voorschriften, regels, interne beleidslijnen of best practices, wat kan leiden tot financiële sancties of reputatieschade. Effectief risicobeheer is cruciaal voor hun verdere groei, hun merkreputatie en het vertrouwen van hun klanten. Hun beleid tegen omkoping, witwassen, belangenverstrengeling en marktmisbruik onderstreept hun streven naar integriteit. De compliancefunctie is verantwoordelijk voor het tweedelijnstoezicht op de effectiviteit van het compliancekader. De banken investeren ook in de verdere digitalisering van hun klantenacceptatiebeleid, onder meer via initiatieven zoals Delen Family Services.

Bank Van Breda voert een prudent beleid wat het **renterisico** betreft, in lijn met de normen van de Nationale Bank van België (NBB). Wanneer de looptijden van activa en passiva onvoldoende overeenkomen, maakt de bank gebruik van indekkingsinstrumenten (een combinatie van renteswaps en opties) om dit te corrigeren. Het renterisico van Delen Private Bank is beperkt, aangezien de bank zich voornamelijk toelegt op vermogensbeheer.

Delen Private Bank streeft ernaar het **wisselkoersrisico** te beperken. De valutaposities worden systematisch gemonitord en ingedekt. De netto blootstelling aan het Britse pond wordt gedeeltelijk beperkt doordat de impact van een wisselkoersschommeling op het eigen vermogen van JM Finn wordt gecompenseerd door een tegenovergestelde impact op de liquiditeitsverplichting met betrekking tot de 5% minderheidsaandeelhouders van JM Finn.

Het **liquiditeits- en solvabiliteitsrisico** wordt voortdurend gemonitord door proactief risicomanagement. De banken willen ervoor zorgen dat ze voldoen aan de wettelijke vereisten en dat ze een kapitalisatieniveau aanhouden dat het niveau van de activiteiten en de genomen risico's ruimschoots dekt. Bovendien hebben beide banken meer dan voldoende liquide middelen om hun verplichtingen na te komen, zelfs in onvoorziene marktomstandigheden, en hebben ze gezonde CET1-ratio's.

Beide banken zijn voldoende beschermd tegen het **risico van inkomstenvolatiliteit**. De werkingskosten van Delen Private Bank worden ruimschoots gedekt door regelmatige inkomsten, 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 voortvloeien uit de beperkte kortetermijnbeleggingen voor rekening van Delen Private Bank en Bank Van Breda of kan zich manifesteren op openstaande posities op tussenrekeningen via dewelke effecten voor klantenportefeuilles worden verhandeld. Posities op deze tussenrekeningen moeten systematisch worden geliquideerd zodat de bank niet aan een marktrisico onderhevig is. De reële waarde van de vermogens die voor klanten worden beheerd, wordt deels bepaald door de ontwikkelingen op de financiële markten. Het totale volume aan beheerde vermogens heeft geen directe invloed op de vermogenspositie van de twee banken, maar is wel een bepalende factor voor hun inkomsten.

Beide banken verwerken aanzienlijke hoeveelheden gegevens, wat **risico's op datalekken en privacyschendingen** met zich meebrengt. Het beschermen van gegevens en privacy is cruciaal voor hun reputatie en voor het vertrouwen van hun klanten. Met de toenemende cybercriminaliteit en phishingpogingen hechten klanten steeds meer belang aan gegevensbescherming en privacy. Het uitgebreide informatiebeveiligingsbeleid van de banken heeft onder meer betrekking op cyberbeveiliging, veilig betalingsverkeer en gegevensprivacy. IT-systemen en -processen worden voortdurend verbeterd om te voldoen aan veranderende beveiligingsbehoeften.

Inadequaat talentmanagement kan leiden tot een groot personeelsverloop, competentietekorten en een laag moreel, resulterend in operationele inefficiëntie, hogere wervingskosten en een negatieve impact op de reputatie van de bank en op de tevredenheid van haar klanten. Delen Private Bank en Bank Van Breda zijn zich bewust van het belang van talentontwikkeling. Ze focussen zich op het aantrekken van nieuw talent, het ontwikkelen van specialistische expertise en het bevorderen van cohesie en diversiteit. Bovendien erkennen ze de positieve invloed van goed opgeleide en zeer bekwame werknemers op de klanttevredenheid.

Real Estate

Een cruciaal element met betrekking tot de **operationele risico's** in de vastgoedsector is de kwaliteit van het aanbod van gebouwen en diensten. Daarnaast moeten langlopende huurcontracten met solvabele huurders de hoogst mogelijke bezettingsgraad en een recurrente inkomstenstroom garanderen en het risico op wanbetaling beperken. Tot slot wordt ook het renovatie- en onderhoudsrisico voortdurend gemonitord.

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 in haar portefeuille (kantoren, winkels en overige) en aan de locatie (Luxemburg, België en Oostenrijk). Dit risico wordt

beperkt door de vastgoedactiviteiten te spreiden over verschillende segmenten en landen.

Nextensa beschikt bij haar banken over de nodige langlopende kredietfaciliteiten en back-uplijnen voor haar commercial paper om bestaande en toekomstige investeringsbehoeften te dekken. Deze kredietfaciliteiten en back-uplijnen dienen om het **financieringsrisico** in te dekken.

Het **liquiditeitsrisico** wordt beperkt door de financieringen te spreiden over verschillende financiële tegenpartijen, diverse financieringsbronnen aan te spreken en de vervaldata van de kredietfaciliteiten te diversifiëren. Nextensa financiert haar activiteiten via bank- en obligatiefinanciering. Per 31 december 2025 beschikte Nextensa over 757 miljoen euro aan bevestigde kredietlijnen, waarvan 164 miljoen euro nog niet was opgenomen. De gemiddelde looptijd van de kredietlijnen met betrekking tot de investeringsportefeuille was 2,91 jaar op 31 december 2025. Nextensa's liquiditeitspositie werd verder versterkt door de verkoop, in januari 2026, van het Stadlauer Gewerbepark in Oostenrijk.

Het indekkingsbeleid voor vastgoedactiviteiten is erop gericht het **renterisico** zoveel mogelijk te beperken met behulp van financiële instrumenten. De 'hedge ratio' bedroeg 100% in 2025.

Het belangrijkste ESG-risico van Nextensa is **klimaatgerelateerd**, met name het transitierisico, aangezien strengere regelgeving en hogere marktverwachtingen van invloed kunnen zijn op de waarde van minder energie-efficiënte of koolstofintensieve gebouwen. Nextensa pakt deze risico's aan door klimaatoverwegingen in nieuwe ontwikkelingen te integreren via ontwerp, locatiekeuze en naleving van normen zoals BREEAM en WELL. Bestaande activa worden beheerd door middel van gerichte renovaties en verzekeringen. Bijkomende maatregelen zijn onder andere transitieplannen op activaniveau, invoering van technologie, groene certificeringen en afstemming op de EU-taxonomie. Deze maatregelen beperken zowel fysieke als transitierisico's en stellen Nextensa in staat om te profiteren van opportuniteiten op het gebied van duurzaam vastgoed.

Energy & Resources

Aangezien 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 gebieden worden met speciale aandacht gevolgd.

SIPEF is blootgesteld aan schommelingen in de **prijzen van grondstoffen**, met name palmolie en palmpitolie. Daarnaast wordt SIPEF geconfronteerd met een exportheffing op palmolie uit Indonesië. Sagar Cements is blootgesteld aan schommelingen in de steenkool- en elektriciteitsprijzen. Gezien de onzekerheid over de bepaling van de lokale referentieprijs 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 lange termijn ingedekt.

Bij Sagar Cements hebben **klimaatgerelateerde risico's** voornamelijk betrekking op transitierisico's die inherent zijn aan de cementindustrie, waaronder energie-intensieve activiteiten, koolstofemissies, afhankelijkheid van thermische steenkool en afvalproductie. Om deze risico's aan te pakken, heeft het bedrijf een ESG-roadmap voor 2030 opgesteld. De roadmap is erop gericht de broeikasgasintensiteit (scope 1 en 2) met 18,8% te verminderen ten opzichte van 2020 en is in overeenstemming met het SBTi-pad om de opwarming van de aarde tot 1,5°C te beperken. Hiermee loopt het bedrijf voor op het gemiddelde van de Indiase sector. Sagar Cements staat ook bloot aan fysieke risico's die verband houden met de beschikbaarheid van water. Deze risico's worden beperkt door wateropvangvijvers en recycling van proceswater, waardoor op verschillende locaties een positieve waterbalans wordt bereikt.

De **klimaatgerelateerde risico's voor SIPEF** omvatten zowel fysieke als transitierisico's. Fysieke risico's vloeien voort uit schommelingen in neerslag, temperatuur en vochtigheid die van invloed kunnen zijn op de productie en marges. Deze risico's worden beperkt door kustbescherming, afwatering, herbeplanting en bodem- en waterbeheer. Transitierisico's hebben te maken met veranderende regelgeving en met het feit dat de markt lagere emissies verwacht. SIPEF heeft haar broeikasgasreductiedoelstellingen en transitieplan bijgewerkt met belangrijke maatregelen, zoals het opvangen van methaan uit afvalwaterbassins, operationele-efficiëntiewinsten en projecten voor natuurbehoud en het herstel van ecosystemen.

Door de groeiende bezorgdheid over **duurzaamheid en traceerbaarheid** in Europa, kunnen bedrijven te maken krijgen met strengere regelgeving. De oliepalmplantages van SIPEF voldoen aan de normen van de Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), waaruit hun engagement voor duurzame praktijken blijkt. Daarnaast heeft SIPEF een innovatieve tool voor de traceerbaarheid in de toeleveringsketen gelanceerd, waardoor het nog beter voldoet aan de Europese ontbossingsverordening (EUDR).

Om de productie in verschillende landen te garanderen en uit te breiden, is het essentieel dat SIPEF haar **eigendoms- en gebruiksrechten** behoudt. Daartoe onderhoudt de groep een constructieve relatie met de bevoegde autoriteiten en monitort ze voortdurend deze rechten.

Gezondheids- en veiligheidsrisico's zijn inherent aan de arbeidsintensieve operaties bij SIPEF. Om een veilige werkomgeving voor werknemers en contractanten te waarborgen, stelt SIPEF in haar beleid inzake gezondheid en veiligheid op het werk minimumvereisten die nageleefd moeten worden.

De **risico's op het gebied van voedselveiligheid en -kwaliteit** worden als beperkt beschouwd, aangezien de rol van SIPEF zich beperkt tot de toelevering van grondstoffen in de toeleveringsketen, die vervolgens door afnemers verder worden verwerkt consumentenproducten. De gezondheid en veiligheid van de consument zijn fundamentele prioriteiten voor SIPEF, waarbij voedselveiligheid en -kwaliteit worden gewaarborgd vanaf het niveau van de landbouwproductie door middel van strenge controles op productkwaliteit, behandeling, contaminatie en residuen. Hoewel de producten van SIPEF verdere verwerking, distributie en wettelijke controles ondergaan voordat ze de eindmarkten bereiken, blijft SIPEF zich inzetten voor het beschermen van de producttintegriteit in elke fase die onder haar toezicht valt.

Verdant Bioscience is een biotechnologiebedrijf dat gespecialiseerd is in de ontwikkeling van hoogrenderende F1-hybride oliepalmzaden. Aangezien de commerciële resultaten van deze ontwikkeling pas over enkele jaren bekend zullen zijn, wordt de activiteit van Verdant Bioscience gekenmerkt door een hoger risicoprofiel.

Op het niveau van deze participaties werden geen ESG-risico's geïdentificeerd die een impact zouden kunnen hebben op AvH (pre-mitigatie).

Growth Capital

Ackermans & van Haaren verstrekt aandelenkapitaal aan bedrijven met internationaal groeipotentieel. De investeringshorizon is gemiddeld langer dan die van de typische private equity-investeerder. De investeringen worden meestal gedaan met conservatieve schuldratio's, waarbij in principe geen voorschotten of zekerheden aan of ten behoeve van de betrokken deelnemingen worden verstrekt. 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 met eigen vermogen.

De **economische en geopolitieke omgeving** heeft een directe invloed 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**, zoals schommelingen in de prijzen van diensten en grondstoffen, het vermogen om de verkoopprijs aan te passen en concurrentierisico's. Elk bedrijf houdt deze risico's in de gaten en probeert ze te beperken door operationele en financiële discipline en strategische focus. De monitoring en controle door Ackermans & van Haaren als proactieve aandeelhouder spelen daarbij ook een belangrijke rol.

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

Verschillende participaties (bv. Camlin Fine Sciences, OMP, Turbo's Hoet Groep, V.Group en de participaties in de portfolio 'India & South-East Asia) zijn in belangrijke mate actief buiten de eurozone. Dit kan leiden tot verhoogde risico's als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen of gebeurtenissen. In dergelijke gevallen wordt het **wisselkoersrisico** altijd gemonitord en beheerst op het niveau van de participatie.

Op participatieniveau werden geen ESG-risico's geïdentificeerd die een impact zouden kunnen hebben op AvH (pre-mitigatie). Na het nemen van risicobeperkende maatregelen worden de klimaatgerelateerde risico's als beperkt beschouwd.

2. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS).

Het geconsolideerd balanstotaal van de groep bedroeg op 31 december 2025 21.263 miljoen euro, een stijging van 5% ten opzichte van 2024 (20.291 miljoen euro). Dit balanstotaal wordt beïnvloed door de manier waarop bepaalde groepsmaatschappijen in de consolidatie worden opgenomen. Met name de volledige consolidatie van het belang in Bank Van Breda heeft een grote impact op de geconsolideerde balans.

Het eigen vermogen (deel van de groep) per eind 2025 bedroeg 5.701 miljoen euro, een stijging van 423 miljoen euro ten opzichte van 2024 (5.278 miljoen euro). In juni 2025 heeft Ackermans & van Haaren een brutodividend uitgekeerd van 3,80 euro per aandeel, wat resulteerde in een daling van het eigen vermogen met 124 miljoen euro.

In 2025 investeerde AvH 87,2 miljoen euro in de verdere uitbreiding van haar portefeuille. AvH verwierf voor 19,9 miljoen euro een belang van 16,6% in VKC Nuts, de marktleider in de snelgroeiende sector van noten en gedroogd fruit in India, vergrootte haar belangen in Nextensa (+5,4%) en SIPEF (+1,1%) en schreef in op een kapitaalverhoging van Camlin Fine Sciences (+1,0%) voor een totaalbedrag van 35,2 miljoen euro. Binnen 'AvH & Growth Capital' werd een bijkomend bedrag van 13,3 miljoen euro geïnvesteerd in de tegen reële waarde opgenomen cluster 'India & South-East Asia' en 7,0 miljoen euro in 'Life Sciences'. Andere wijzigingen aan de consolidatiekring in 2025 worden toegelicht in toelichting 2.

Eind 2025 beschikte Ackermans & van Haaren (subholdings inbegrepen) over een netto kaspositie van 428,9 miljoen euro, ten opzichte van 362,4 miljoen euro eind 2024. Deze positie omvat een bedrag van 84,6 miljoen euro aan eigen aandelen. 456.350 eigen aandelen worden aangehouden ter indekking voor uitstaande optieverplichtingen en zijn opgenomen tegen de marktprijs van de overeenkomstige opties of hun uitoefenprijs indien deze lager is. Alle andere ingekochte eigen aandelen werden opgenomen tegen marktwaarde. De resterende 344,3 miljoen euro bestaat uit liquide middelen, termijndeposito's en een portefeuille van beursgenoteerde investeringen op het niveau van AvH ter waarde van 40,5 miljoen euro. AvH & subholdings hebben per eind 2025 geen financiële schulden.

De bijdrage van de kernsegmenten aan de groepswinst in 2025 bedroeg 594,1 miljoen euro (2024: 474,5 miljoen euro). Een gedetailleerde beschrijving van de resultaten van de verschillende participaties is opgenomen in de bijlage 'Kerncijfers' en in het activiteitenverslag van het jaarverslag.

De omzet van DEME bedroeg voor het tweede jaar op rij meer dan 4 miljard euro, met een aanzienlijke verbetering van de winstgevendheid, grotendeels dankzij Offshore Energy. De bijdrage van Marine Engineering & Contracting wordt ook ondersteund door CFE, dat een nettoresultaat haalde dat 40% hoger was dan in 2024, mede dankzij onder meer een lager aantal verliesgevende projecten en de schikking met betrekking tot het ZIN-project. Hoewel Deep C Holding een robuuste verkoop van grond in industriezones realiseerde, werd haar bijdrage beïnvloed door de waardevermindering van de Amerikaanse dollar, terwijl Green Offshore een gemiddeld windjaar kende.

Delen Private Bank en Bank Van Breda hebben dankzij de kracht van hun bedrijfsmodel, de unieke synergie tussen beide banken en hun succesvolle strategie voor organische en externe groei aangetoond, een gestaag stijgende bijdrage geleverd.

In een uitdagende vastgoedmarkt heeft Nextensa aangetoond dat haar strategie met een hybride model als projectontwikkelaar en investeerder, vruchten afwerpt: het bedrijf zette het negatieve resultaat van 2024 (toen beïnvloed door reële-waardeaanpassingen) om in een positieve bijdrage. Door selectieve desinvesteringen heeft Nextensa de balans versterkt, waardoor zij belangrijke projecten voor de toekomst kan financieren.

De bijdrage van Energy & Resources aan het nettoresultaat is verdubbeld ten opzichte van 2024. De sterke prestaties van SIPEF zijn te danken aan de rijpende hectaren in Indonesië, het herstel van de plantages in Papoea-Nieuw-Guinea na de vulkaanuitbarstingen, de sterke operationele prestaties en de gunstige verkoopprijzen voor palmolie.

Binnen het segment Growth Capital leverden de participaties (geconsolideerd of vermogensmutatie) een degelijke bijdrage, zij het minder dan in 2024. Dat is grotendeels toe te schrijven aan het feit dat verschillende van deze bedrijven klanten bedienen of zelf actief zijn in industriële sectoren die onder druk staan. De waardevermindering van de dollar had ook een negatieve impact op bepaalde bedrijven, voornamelijk bij V.Group. Ondanks deze factoren leverde Growth Capital een positieve bijdrage van 26,3 miljoen euro, in tegenstelling tot 2024 toen een negatieve reële-waardeaanpassing werd geboekt op Medikbazaar.

De negatieve bijdrage van 22 miljoen euro van AvH & subholdings (-9,9 miljoen euro in 2024) reflecteert de lagere rente-inkomsten, hogere personeelskosten en mindere maar nog steeds positieve resultaten op de thesaurieportefeuille. Tegenover de geringe impact van meerwaarden stond een waardevermindering op Gravity Media van 7,6 miljoen euro in de tweede helft van 2025.

3. Belangrijke gebeurtenissen na afsluiting van het boekjaar

DEME heeft op 15 januari 2026 de Norse Energi, haar tweede nieuwe schip voor de installatie van windturbines, in ontvangst genomen. Als zusterschip van de eerder geleverde Norse Wind is de Norse Energi speciaal gebouwd voor de installatie van de volgende generatie grootschalige offshore windturbines met rotordiameters van meer dan 300 meter en XXL monopiles met een gewicht tot 3.000 ton, zelfs in wateren met een diepte van 70 meter. De twee schepen worden in de eerste helft van 2026 in gebruik genomen.

Nextensa heeft op 14 januari 2026 haar retailpark Gewerbepark Stadlau in Wenen verkocht aan een open-ended speciaal vastgoedfonds dat wordt beheerd door Union Investment. De als een 'asset deal' gestructureerde transactie vertegenwoordigt een nettobedrag van 35,5 miljoen euro en is in lijn met Nextensa's strategie om haar vastgoedportefeuille te optimaliseren.

Een aantal bedrijven in onze portefeuille Growth Capital meldde nieuwe initiatieven na afsluiting van het boekjaar 2025. Op 7 januari 2026 heeft **DISCO Pharmaceuticals** een exclusieve licentieovereenkomst gesloten met Amgen voor de ontwikkeling van nieuwe therapeutische kandidaten die een doelwit aanpakken dat door DISCO's eigen platform in kaart is gebracht op het oppervlak van een kankercel. Volgens de voorwaarden van de overeenkomst komt DISCO in aanmerking voor een totale potentiële dealwaarde van 618 miljoen US dollar plus royalty's. **Biotalys** en 21st.BIO, een toonaangevend Deens bedrijf in precisiefermentatietechnologie, gingen op 23 januari 2026 een strategisch partnerschap aan om de productie van Biotalys' op eiwitten gebaseerde biocontroleoplossingen te versnellen. In lijn met de overgang naar deze nieuwe overeenkomst zullen Biotalys en Novonesis hun samenwerking beëindigen. Op 9 februari 2026 kondigde Biotalys haar voornemen aan om over te gaan tot een strategische heroriëntatie, om haar middelen te concentreren op programma's met de hoogste prioriteit en haar activiteiten dienovereenkomstig te stroomlijnen. Biotalys bevestigde haar 'cash runway' tot in mei 2026 en is in gesprek met investeerders over mogelijke financieringsopties om de aangescherpte productpijplijn te ondersteunen. Op 17 maart 2026 meldde Biotalys dat haar raad van bestuur zal beperken van 8 naar 6 leden, en haar executief comité van 4 naar 2. Op 13 februari 2026 troffen **Mediahuis** en de Belgische Mededingingsautoriteit een minnelijke schikking in het dossier over de toekenning van de krantenconcessie, waarbij Mediahuis een boete van 7,8 miljoen euro aanvaardde.

4. Onderzoek en ontwikkeling

Op het niveau van de integraal geconsolideerde participaties van Ackermans & van Haaren ontwikkelen het O&O-team en het Central Competence Centre van DEME Group baanbrekende, innovatieve technologieën, terwijl de engineeringafdelingen van CFE betrokken zijn bij civieltechnische en bouwkundige projecten. Ackermans & van Haaren en SIPEF zijn betrokken bij de ontwikkeling van hoogrenderende oliepalmzaden via Verdant Bioscience. Bank Van Breda en Delen Private Bank hebben geïnvesteerd in de ontwikkeling van specifieke beheersoftware.

Agidens, AstriVax Therapeutics, Biolectric, Biotalys, Medikabazaar, MRM Health, OncoDNA, OMP, Confo Therapeutics en VICO Therapeutics zijn innovatieve bedrijven in hun domein. Hun constante focus op technologische innovatie helpt om hun concurrentiepositie op korte en middellange termijn te versterken. Mediahuis investeert substantieel in digitale nieuwsmedia, wat steeds meer digitale abonnees oplevert. Veel van AvH's groepsmaatschappijen passen machine learning en artificiële intelligentie (AI) toe om hun processen te optimaliseren of nieuwe servicefuncties te ontwikkelen. De investment managers bij Ackermans & van Haaren 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 ESG-rapport, sectie 2.2 'AvH als een verantwoordelijke en actieve partner'.

5. Financiële instrumenten

Binnen de groep (o.a. DEME Group, Deep C Holding, Bank Van Breda en Nextensa) wordt een prudent beleid gevoerd om het renterisico door middel van renteswaps en -opties te beperken. Veel groepsvennootschappen (o.a. DEME Group, Deep C Holding, Delen Private Bank, SIPEF, Sagar Cements en Turbo's Hoet Groep) zijn ook buiten de eurozone actief. Rentevoeten en wisselkoersen worden beheerd op het niveau van de participaties en worden ingedekt wanneer dat mogelijk is en de betrokken participatie dat nuttig acht.

6. Vooruitzichten 2026

De raad van bestuur heeft vertrouwen in de strategische positionering van de kernparticipaties van AvH en de robuustheid van de portfolio. Het sterke orderboek bij DEME, de recordniveaus van het toevertrouwde vermogen bij de Private Banken en een verdere groei van de productie van SIPEF zullen ook in 2026 de resultaten ondersteunen. De sterke balansen van de participaties en de nettokaspositie van 428,9 miljoen euro op het niveau van AvH stellen de groep in staat om verder te groeien. Ondanks de volatiliteit op de markten en de aanhoudende geopolitieke onzekerheid verwacht de raad van bestuur dat de nettowinst van 2026 ongeveer in lijn zal liggen met het recordresultaat van 2025.

III. Verklaring inzake deugdelijk bestuur

1. Algemeen

Ackermans & van Haaren hanteert de Belgische Corporate Governance Code (de 'Code') als referentiecode. De Code kan worden geraadpleegd op de website van de Commissie Corporate Governance (www.corporategovernancecommittee.be). De Commissie publiceerde op 9 mei 2019 een nieuwe (derde) versie van de Code, die de versie van 12 maart 2009 vervangt en op 1 januari 2020 van kracht werd.

- Op 14 april 2005 keurde de raad van bestuur van Ackermans & van Haaren het eerste Corporate Governance Charter ('Charter') goed. 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 die werden genomen in uitvoering van Europese regelgeving inzake marktmisbruik.
- Op 15 januari 2008 paste de raad van bestuur artikel 3.2.2 (b) van het Charter aan 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 beraadslaagde de raad van bestuur 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 in genoteerde vennootschappen. Bij die gelegenheid heeft de raad van bestuur ook zijn beleid inzake de preventie van marktmisbruik (afdeling 5 van het Charter) aangescherpt met de invoering van een verbod op short gaan ('short selling') en speculatieve aandelenhandel.
- 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 (Verordening 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 versoepelde de raad van bestuur de leeftijdsgrens.
- Op 19 november 2020 paste de raad van bestuur het Charter aan om het in overeenstemming te brengen met de Code 2020 en het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.
- Op 17 mei 2022 werd het Charter aangepast naar aanleiding van de nieuwe samenstelling van het orgaan van dagelijks bestuur.
- Op 25 februari 2025 werd het Charter aangepast aan de bepalingen van de wet van 27 maart 2024 houdende bepalingen betreffende de digitalisering van justitie en diverse bepalingen Ibis en de Verordening (EU) 2024/2809 van het Europees Parlement en de Raad van 23 oktober 2024 tot wijziging van Verordeningen (EU) 2017/1129, (EU) nr. 596/2014 en (EU) nr. 600/2014 om openbare kapitaalmarkten in de Unie aantrekkelijker te maken voor ondernemingen en de toegang tot kapitaal voor kleine en middelgrote ondernemingen te vergemakkelijken.

Het Charter kan in drie talen (Nederlands, Frans en Engels) worden geraadpleegd op de website van de vennootschap (www.avh.be).

Dit hoofdstuk ('Verklaring inzake deugdelijk bestuur') bevat de informatie bedoeld in de artikelen 3:6, §2 en 3:32, §1, tweede lid, 7° van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen. In overeenstemming met de Code wordt in dit hoofdstuk specifiek aandacht besteed aan feitelijke informatie omtrent deugdelijk bestuur en worden eventuele afwijkingen van specifieke bepalingen van de Code gedurende het afgelopen boekjaar toegelicht in overeenstemming met het principe 'pas toe of leg uit' ('comply or explain').

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

2. Raad van bestuur

auditcomité · remuneratiecomité · benoemingscomité

2.1 Samenstelling

Luc Bertrand
(°1951, Belg)

- Voorzitter van de raad van bestuur
- Niet-uitvoerend bestuurder
- Einde mandaat 2027

Opleiding

- Handelsingenieur (1974), KU Leuven, België

Ervaring/Carrière

Luc Bertrand 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 in 1986 financieel directeur werd en van 1990 tot 2016 voorzitter van het executief comité was.

Overige managementtaken

- Voorzitter van de raad van bestuur van DEME Group, CFE, SIPEF en JM Finn
- Lid van de raad van bestuur van Delen Private Bank en Verdant Bioscience
- Stichtend lid van Guberna, een Belgisch instituut dat zich inzet voor goed bestuur
- Voorzitter van Instituut de Duve en van Middelheim Promoters
- Lid van verscheidene andere raden van bestuur van non-profitorganisaties en publieke instellingen zoals Museum Mayer van den Bergh en Europalia

ESG-gerelateerde kwalificaties

Expertise op het gebied van corporate governance en de bijbehorende principes. Door zijn ervaring in diverse audit- en risicocomités is hij goed thuis in risicobeheer en interne controlesystemen.

Sonali Chandmal
(°1968, Belg en Overzees Burger van India)

- Onafhankelijk bestuurder (sinds 2023)
- Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2023)
- Einde mandaat 2027

Opleiding

- MBA (1997), Harvard University
- BA in Economie (1992), University of California, Berkeley

Ervaring/Carrière

Sonali Chandmal was actief als investment banking vennoot bij Robertson Stephens & Co (1992-1995) en als management consultant en vervolgens als senior manager bij Bain & Company (1997-2017) in London, San Francisco en Brussel.

Overige managementtaken

- Partner bij A. Lamot & Company
- Lid van de raad van bestuur bij Ageas SA/NV, Ageas Portugal Holdings SPGS SA, BW LPG Pte Ltd. en Medicover AB

ESG-gerelateerde kwalificaties

Lid van de raad van bestuur van Chapter Zero Brussels (2021-2025, een samenwerking met het Climate Governance Initiative van het World Economic Forum.

Marion Debruyne BV[(1)]
Vast vertegenwoordigd door
Marion Debruyne (°1972, Belg)

- Onafhankelijk bestuurder (sinds 2016)
- Niet-uitvoerend bestuurder
- Einde mandaat 2028

Opleiding

- Burgerlijk ingenieur (1995), UGent
- PhD in Toegepaste Economische Wetenschappen (2002), UGent

Ervaring/Carrière

Professor Marion Debruyne heeft gedoceerd aan Wharton School, Kellogg Graduate School of Management en Goizueta Business School (USA). Benoemd tot decaan van Vlerick Business School in 2015.

Overige managementtaken

- Lid van de raad van bestuur van Guberna en Kom Op Tegen Kanker

ESG-gerelateerde kwalificaties

Als decaan van Vlerick Business School leidt zij initiatieven om duurzaamheid (ESG) te integreren in onderwijs en onderzoek.

(1) Verwijzingen in dit jaarverslag naar 'Marion Debruyne' moeten worden gelezen als Marion Debruyne BV, vast vertegenwoordigd door Marion Debruyne.

Venatio BV[2]

Vast vertegenwoordigd door
Bart Deckers (°1978, Belg)

- Onafhankelijk bestuurder (sinds 2022)
- Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2022)
- Einde mandaat 2026

Opleiding

- Bio-ingenieur (2001), KU Leuven
- Doctor in Applied Biological Sciences (2005), KU Leuven
- MBA (2006), Vlerick Management School

Ervaring/Carrière

Gedelegeerd bestuurder van Invale, een familiaal private equity-fonds dat groeikapitaal verschaft aan Belgische KMO's. Voordien was hij actief bij Aveve (2008-2013) als business unit manager Plant Nutrition, en bij McKinsey & Co als management consultant (2006-2008).

Overige managementtaken

- Lid van de raad van bestuur van Vanbreda Risk & Benefits, UTB, Elnor Motors, Stoffels Tomaten en Op de Beeck Boomkwekerijen

ESG-gerelateerde kwalificaties

Academische achtergrond als bio-ingenieur en professionele ervaring in land- en bosbeheer.

[2] Verwijzingen in dit jaarverslag naar 'Bart Deckers' moeten worden gelezen als Venatio BV, vast vertegenwoordigd door Bart Deckers.

Jacques Delen

(°1949, Belg)

- Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 1992)
- Einde mandaat 2027

Opleiding

- Diploma Wisselagent (1976)

Ervaring/Carrière

Onder zijn leiderschap groeide Delen Private Bank uit van een makelaarskantoor tot de toonaangevende private bank in België. Van 1975 tot 2014 was hij CEO van Delen Private Bank en vervolgens voorzitter van de raad van bestuur van deze bank. Voormalige voorzitter van de raad van bestuur van Ackermans & van Haaren (2011-2016).

Overige managementtaken

- Voorzitter van de raad van bestuur van Delen Private Bank
- Lid van de raad van bestuur van Bank Van Breda (tot mei 2026) en Scaldis Invest

ESG-gerelateerde kwalificaties

50 jaar ervaring in de bancaire sector, met nadruk op duurzaam vermogensbeheer en een langetermijnperspectief.

Deborah Janssens

(°1975, Belg)

- Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2023)
- Einde mandaat 2027

Opleiding

- Master in de Rechten (1998), KU Leuven
- LLM (1999), New York University School of Law

Ervaring/Carrière

Partner en Global Co-Head van de Industrials Group bij Freshfields, Brussel, gespecialiseerd in fusies en overnames, openbare kapitaalmarkttransacties en vennootschaps- en financieel recht. Gastdocent Vennootschapsrecht aan de KU Leuven, de Universiteit Antwerp en UGent.

Overige managementtaken

- Lid van de raad van bestuur van de Stichting Kick Cancer

ESG-gerelateerde kwalificaties

Verstrekt regelmatig advies over verschillende aspecten van ESG in vennootschapsrecht en op het vlak van fusies en overnames.

Julien Pestiaux
(°1979, Belg)

- Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2011)
- Einde mandaat 2027

Opleiding

- Burgerlijk ingenieur Electromechanica, specialisatie Energie (2003), Université Catholique de Louvain
- Master in Engineering Management, (Cornell University, USA)

Ervaring/Carrière

Partner bij Climact, een ESG-consultingbureau dat overheden en bedrijven adviseert over energie- en klimaatthema's. Voordien actief als consultant en projectleider bij McKinsey & Co, waar hij zijn kennis over verschillende aspecten van boekhouding aanscherpte.

ESG-gerelateerde kwalificaties

Ervaring in het analyseren en modelleren van energietransitie- en klimaatstrategieën van EU Lidstaten, steden en bedrijven.

Thierry van Baren
(°1967, Fransman / Nederlander)

- Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2006)
- Einde mandaat 2026

Opleiding

- Master en geaggregeerde Filosofie
- MBA, specialisatie Marketing (Solvay Business School)

Ervaring/Carrière

Zelfstandig consultant. 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.

ESG-gerelateerde kwalificaties

Ervaring in risicobeheer en interne controlesystemen (als voormalig lid van het auditcomité).

Menlo Park BV[3]
Vast vertegenwoordigd door
Victoria Vandeputte (°1971, Belg)

- Onafhankelijk bestuurder (sinds 2018)
- Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2018)
- Einde mandaat 2026

Opleiding

- Burgerlijk ingenieur Elektromechanica (1995), KU Leuven
- Master in Risk Management (1996), École Supérieure de Commerce de Bordeaux

Ervaring/Carrière

Lid van het executief comité en Chief Innovation & Marketing Officer van Diversi Foods (Oetker Collection).

Overige managementtaken

- Lid van de raad van bestuur van Acomo (tot 1 januari 2026)

ESG-gerelateerde kwalificaties

Coördinatie van ESG en duurzaamheid bij Diversi Foods. Deelname aan een training voor bestuurders bij Chapter Zero. Actief aansturen van ESG-initiatieven op executief niveau.

[3] Verwijzingen in dit jaarverslag naar 'Victoria Vandeputte' moeten worden gelezen als Menlo Park BV, vast vertegenwoordigd door Victoria Vandeputte.

Frederic van Haaren
(°1960, Belg)

- Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 1993)
- Einde mandaat 2029

Opleiding

- Zelfstandig ondernemer

Ervaring/Carrière

Zelfstandig ondernemer en Ere-Schepen van de Gemeente Kapellen bevoegd voor openbare werken, milieu, groen en begraafplaatsen tot december 2024. Voorzitter van Bosgroepen Antwerpse Gordel. Vrijwilliger bij Kamiono, een Antwerpse organisatie die steun verleent aan daklozen en minderbedeelden.

Overige managementtaken

- Lid van de raad van bestuur van Belfimas

ESG-gerelateerde kwalificaties

Ervaring in milieubeheer en openbare werken, met (voormalige) bestuursfuncties in organisaties voor watervoorziening en bosbeheer, met focus op lokale duurzaamheid en governance.

De Lier BV[4]
Vast vertegenwoordigd door
Frank van Lierde (°1963, Belg)

- Onafhankelijk bestuurder (sinds 2023)
- Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2023)
- Einde mandaat 2027

Opleiding

- Master Bio-engineering (1989), KU Leuven

Ervaring/Carrière

Vervulde meerdere leidinggevende functies bij Cargill, waaronder als lid van het Global Executive Team en als voorzitter van de Food Ingredients & Bio Industrials Enterprise (2015-2021).

Overige managementtaken

- Lid van de raad van bestuur van Apix Biosciences, Protealis en Protix

ESG-gerelateerde kwalificaties

Medeverantwoordelijke voor de ESG-agenda bij Cargill, met focus op energie- en waterbesparing en op de verduurzaming van de toeleveringsketens.

[4] Verwijzingen in dit jaarverslag naar 'Frank van Lierde' moeten worden gelezen als De Lier BV, vast vertegenwoordigd door Frank van Lierde.

Pierre Willaert
(°1959, Belg)

- Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 1998)
- Einde mandaat 2028

Opleiding

- Master Handels- en financiële wetenschappen
- Diploma van de Belgische Vereniging van Financiële Analysten (ABAF-BVFA)

Ervaring/Carrière

Voormalig beherend vennoot en lid van het auditcomité van Bank Puilaetco. Voorzitter van het auditcomité van AvH gedurende 20 jaar.

Overige managementtaken

- Lid van de raad van bestuur van Tein Technology

ESG-gerelateerde kwalificaties

Expertise in risicobeheer en interne controlesystemen.

Herbenoeming van bestuurders

De mandaten van Menlo Park BV (permanent vertegenwoordigd door Victoria Vandeputte), Thierry van Baren, en Venatio BV (permanent vertegenwoordigd door Bart Deckers) verlopen bij de gewone algemene vergadering van 26 mei 2026. De raad van bestuur zal aan deze gewone algemene vergadering voorstellen om de mandaten te hernieuwen van (i) Menlo Park als onafhankelijk en niet-uitvoerend bestuurder voor een periode van 4 jaar, (ii) Thierry van Baren als niet-uitvoerend bestuurder voor een periode van 4 jaar en (iii) Venatio BV als onafhankelijk en niet-uitvoerend bestuurder voor een periode van 4 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 voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria in artikel 3.5 van de Code.

Er wordt opgemerkt dat de echtgenote van de heer Bart Deckers een minderheidsaandeelhouder is van Belfimas NV, zonder specifieke vertegenwoordigingsrechten of blokkeringsrechten als minderheidsaandeelhouder. De raad van bestuur is van mening dat deze situatie geen invloed heeft op de status van Bart Deckers als onafhankelijk bestuurder.

2.3 Andere 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 33,34% de belangrijkste aandeelhouder van Ackermans & van Haaren is.

Luc Bertrand en Frederic van Haaren zijn tevens bestuurder van Belfimas, dat 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

In 2025 kwam de raad van bestuur 8 keer bijeen. Tijdens deze vergaderingen beoordeelde en actualiseerde de raad regelmatig het budget voor het lopende boekjaar, monitorde ze de prestaties en activiteiten van de groepsvennootschappen aan de hand van verslagen van het executief comité en besprak ze updates van het ESG-beleid. Daarnaast onderzocht de raad buitenbalansverplichtingen en besprak ze aanbevelingen van de adviserende comités.

In de loop van 2025 werden verschillende transacties besproken, zoals nieuwe investeringen in Venturi Fund II, VKC Nuts en DISCO Pharmaceuticals, en vervolginvesteringen in EMG/Gravity Media, MRM Health, Medikabazaar, Nextensa en SIPEF (via een discretionair mandaat).

De raad onderzocht en beoordeelde de strategie van de vennootschap (inclusief de strategie met betrekking tot India en 'life sciences'), de voorbereiding van de jaarlijkse algemene vergadering van 26 mei 2025 en het winstpremieplan voor werknemers.

De raad heeft drie keer ESG-gerelateerde zaken besproken. Op 14 januari 2025 keurde de raad de ESG-doelstellingen voor 2025 goed op basis van de aanbevelingen van het remuneratiecomité. Op 10 juni 2025 voerde de raad een jaarlijkse evaluatie uit van het ESG-beleid, waarbij relevante onderwerpen, ontwikkelingen en vooruitgang aan bod kwamen. Op 19 november 2025 bevestigde de raad de aanbevelingen van het remuneratiecomité voor de beoordeling van de niet-financiële ESG-parameters voor 2025.

De raad van bestuur nodigde in 2025 het management van DEME Group, SIPEF, CFE Agidens International, OMP en Delen Private Bank uit om specifieke investeringen of hun bedrijfsstrategie te presenteren.

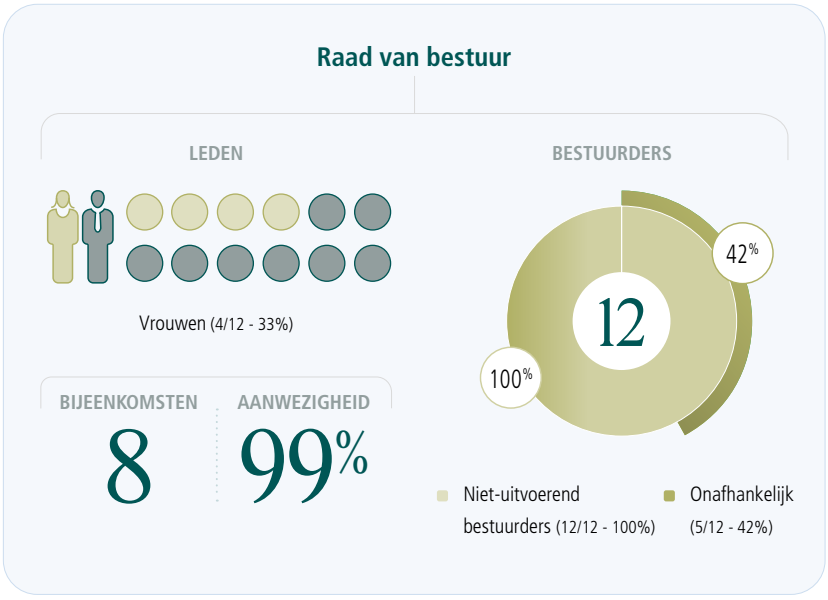
De jaarlijkse evaluatie van de relatie tussen de raad van bestuur en het executief comité vond plaats op 21 maart 2025. Bij die gelegenheid spraken de niet-uitvoerend bestuurders hun algemene tevredenheid uit over de kwaliteit van de samenwerking tussen de raad en het comité en tussen de co-CEO's, de kwaliteit van de rapportering en de strategie-updates door de verschillende managementteams.

De raad van bestuur, bijgestaan door Guberna, besprak op 19 november 2025 de resultaten van de driejaarlijkse evaluatie van de raad van bestuur. De grootte, de samenstelling en de werking van de raad van bestuur en haar comités werden, net als de relatie met het executief comité, passend bevonden. Er werden aanbevelingen geformuleerd, o.a. aangaande structurele strategische sessies, time management van vergaderingen en successieplanning.

Volledigheidshalve moet worden vermeld dat de leden van het executief comité de vergaderingen van de raad van bestuur bijwonen.

Vertegenwoordiging van werknemers en andere arbeidskrachten

De vertegenwoordiging en betrokkenheid van werknemers bij het bestuur worden bevorderd door de aanwezigheid van het executief comité op vergaderingen van de raad van bestuur, waar het als klankbord dient voor werknemersbelangen. Hoewel er in de raad van bestuur geen formele werknemersvertegenwoordiger zit, zorgt deze structuur ervoor dat de perspectieven en inzichten van het personeel worden geïntegreerd in het besluitvormingsproces. Daarnaast worden werknemers van verschillende afdelingen periodiek uitgenodigd om relevante onderwerpen te presenteren aan de raad van bestuur. Deze aanpak stelt een breed scala van werknemers in staat om direct bij te dragen aan besprekingen op hoog niveau, zodat beslissingen worden gebaseerd op inzichten uit de hele organisatie. Door dit inclusieve kader bevordert de organisatie een bestuursstructuur die de belangen en expertise van het personeel weerspiegelt en daarop inspeelt.



2.5 Gedragsregels inzake belangenconflicten

In het Charter (artikelen 2.12 en 4.8) heeft de raad van bestuur haar beleid bekendgemaakt met betrekking tot transacties tussen Ackermans & van Haaren of een daarmee verbonden onderneming enerzijds, en leden van de raad van bestuur of het uitvoerend comité (of hun naaste familieleden) anderzijds, die aanleiding kunnen geven tot een belangenconflict (in de zin van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen of anderszins). De raad heeft ook een interne procedure vastgesteld voor de beoordeling van de beslissingen en transacties bedoeld in artikel 7:97, derde lid, 1° van het WVV. In 2025 hoefde er geen beslissing te worden genomen waarop deze beleidsregels van toepassing zijn.

2.6 Gedragsregels inzake financiële transacties

De raad van bestuur heeft zijn beleid inzake de preventie van marktmisbruik bekendgemaakt in het Charter (afdeling 6). Tijdens de vergadering van 25 februari 2025 werd het Charter aangepast om het in overeenstemming te brengen met Verordening (EU) 2024/2809 van het Europees Parlement en de Raad van 23 oktober 2024, waarbij de Verordeningen (EU) 2017/1129, (EU) nr. 596/2014 en (EU) nr. 600/2014 worden gewijzigd, met als doel de openbare kapitaalmarkten in de Unie aantrekkelijker te maken voor bedrijven en de toegang tot kapitaal voor kleine en middelgrote ondernemingen te vergemakkelijken.

3. Auditcomité

3.1 Samenstelling

- Julien Pestiaux, niet-uitvoerend bestuurder, voorzitter
- Marion Debruyne, onafhankelijk bestuurder
- Frank van Lierde, onafhankelijk bestuurder

Alle leden van het auditcomité beschikken over de nodige deskundigheid op het gebied van boekhouding, ESG en audit, zoals blijkt uit hun CV's op de pagina's 30 tot 33 van dit document.

Julien Pestiaux is lid van het auditcomité van Ackermans & van Haaren sinds 2011, Marion Debruyne sinds 2018 en Frank van Lierde sinds 2023.

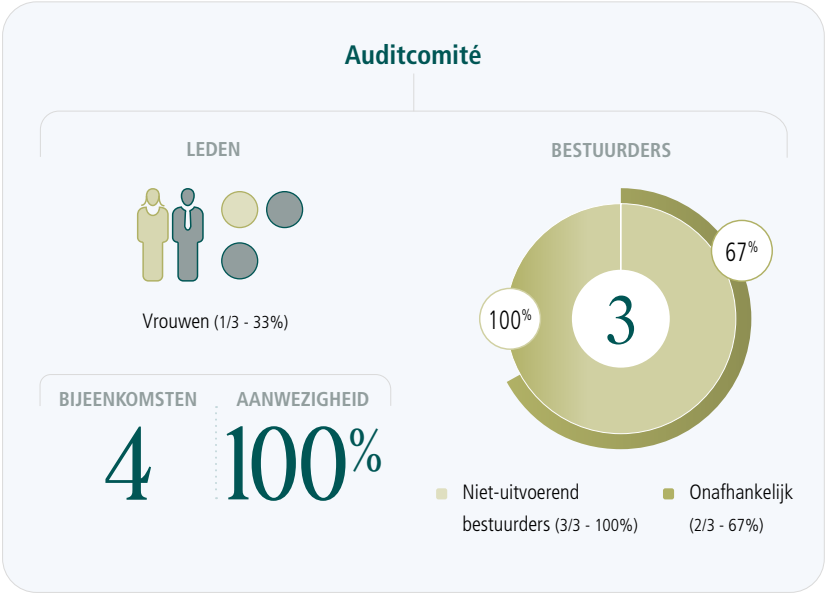
3.2 Activiteitenverslag

Op 19 februari en 21 augustus 2025 boog het auditcomité zich, in aanwezigheid van de financiële directie en de commissaris, 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 18 maart 2025 was gewijd aan de financiële verslaggeving, zoals opgenomen in het jaarverslag over het boekjaar 2024, de analyse van de buitenbalansverplichtingen, het ESG-rapport en de kernpunten van de controle van de commissaris.

Op 11 december 2025 besprak het auditcomité de vrijwillige ESG-rapportering en de Duurzaamheidsverklaringen in lijn met de CSRD, inclusief de controle op de dubbele materialiteitsanalyse (DMA), de scope, datapunten, infaseringsbepalingen en de gevolgen van het Omnibus Simplification Package. De commissaris presenteerde ook een tussentijdse statusupdate met betrekking tot zijn beperkte zekerheid in de context van de CSRD. Het auditcomité besprak ook rapporten over de interne audit en controle, ICT, compliance, human resources en buitenbalansverplichtingen.

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



4. Remuneratiecomité

4.1 Samenstelling

- Victoria Vandeputte, onafhankelijk bestuurder, voorzitter
- Bart Deckers, onafhankelijk bestuurder
- Julien Pestiaux, niet-uitvoerend bestuurder

4.2 Activiteitenverslag

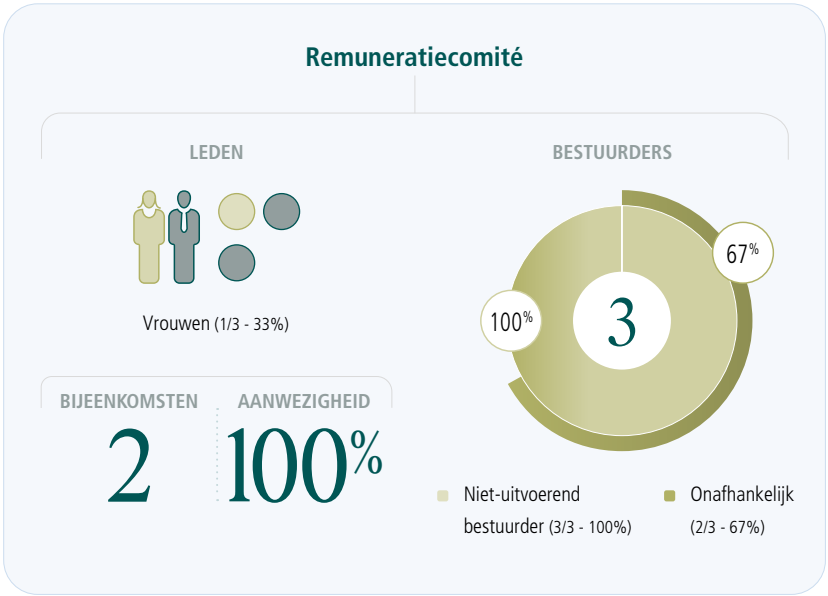
Op 25 februari 2025 evalueerde het remuneratiecomité de mate waarin de ESG-doelstellingen werden gerealiseerd. Het comité keurde het Remuneratiebeleid 2025-2028 en het Remuneratieverslag 2024 goed en bevestigde dat het ontwerpverslag alle wettelijk vereiste gegevens bevatte.

Op de vergadering van 19 november 2025 besprak het remuneratiecomité de benchmarkoefening voor de niet-uitvoerende bestuurders en de implicaties ervan voor 2026.

Het comité beoordeelde ook de prestaties tegenover de ESG-doelen voor 2025, besprak de ESG-doelen die voor 2026 werden voorgesteld, en evalueerde de voorgestelde remuneratie voor de leden van het executief comité voor 2026 net als het winstpremieplan voor werknemers.

5. Benoemingscomité

Op 21 maart 2025 beraadslaagde de raad van bestuur, in de rol van benoemingscomité, over de toekomstige samenstelling van de raad van bestuur en besloot hij, overeenkomstig artikel 2.2.2 van het Charter, om aan de gewone algemene vergadering van 26 mei 2025 voor te stellen om de mandaten als niet-uitvoerend bestuurder van Thierry van Baren, Menlo Park BV (permanent vertegenwoordigd door Victoria Vandeputte) en Venatio BV (permanent vertegenwoordigd door Bart Deckers) te hernieuwen voor vier jaar, de twee laatstgenoemde als onafhankelijk bestuurder. Bij deze raadpleging is rekening gehouden met de beschikbaarheid van de competentie en expertise die nodig zijn om toezicht te houden op duurzaamheidskwesties (zie de informatie onder 2.1 Samenstelling van de raad van bestuur), wat heeft geleid tot de voorgestelde hernieuwing.



6. Executief comité

6.1 Samenstelling

John-Eric Bertrand
(°1977, Belg)

- Co-CEO, Co-voorzitter van het executief comité
- Sinds 2008 bij AvH

Opleiding

- Master Handelsingenieur (2002), UCLouvain, België
- Master Internationaal Management (2002), CEMS
- MBA (2006), INSEAD

Ervaring/Carrière

John-Eric startte zijn loopbaan bij Deloitte en werkte vervolgens bij Roland Berger Strategy Consultants.

Overige managementtaken

- Lid van de raad van bestuur van (o.a.) DEME Group, Delen Private Bank, Bank Van Breda en Venturi Partners.
- Voorzitter van de raad van bestuur van Agidens International.
- Lid van de raad van bestuur van Finasucre.
- Lid van de raad van bestuur van Fondation Louvain (UCL) en Voka VZW.

ESG-gerelateerde kwalificaties

Lid van het ESG steering committee van AvH, dat toeziet op, en adviseert over de strategische prioriteiten en de vooruitgang van de onderneming op het vlak van ESG.

Piet Dejonghe
(°1966, Belg)

- Co-CEO, Co-voorzitter van het executief comité
- Sinds 1995 bij AvH

Opleiding

- Master Rechten (1989), KU Leuven, België
- Master Bedrijfskunde (1990), KU Leuven, België
- MBA (1993), INSEAD

Ervaring/Carrière

Piet was als advocaat verbonden aan Loeff Claeys Verbeke (nu A&O Shearman), en werkte vervolgens als consultant bij BCG.

Overige managementtaken

- Lid van de raad van bestuur (o.a.) van DEME Group, CFE, Delen Private Bank, Bank Van Breda, JM Finn, Nextensa, en V.Group.

ESG-gerelateerde kwalificaties

Lid van het ESG steering committee van AvH, dat toeziet op, en adviseert over de strategische prioriteiten en de vooruitgang van de onderneming op het vlak van ESG.

Tom Bamelis
(°1966, Belg)

- CFO en lid van het executief comité
- Sinds 1999 bij AvH

Opleiding

- Handelsingenieur (1988), KU Leuven, België
- Master Financial Management (1991), VLEKHO, België

Ervaring/Carrière

Tom startte bij Touche Ross (nu Deloitte) en werkte vervolgens bij Groupe Bruxelles Lambert.

Overige managementtaken

- Lid van de raad van bestuur van (o.a.) DEME Group, Delen Private Bank, EMG/Gravity Media, SIPEF, Turbo's Hoet Group en Van Moer Logistics.

ESG-gerelateerde kwalificaties

Lid van het ESG steering committee van AvH, dat toeziet op, en adviseert over de strategische prioriteiten en de vooruitgang van de onderneming op het vlak van ESG.

Piet Bevernage
(°1968, Belg)

- Secretaris-generaal en lid van het executief comité
- Sinds 1995 bij AvH

Opleiding

- Master Rechten (1991), KU Leuven, België
- LL.M (1992), University of Chicago Law School

Ervaring/Carrière

Piet werkte als advocaat in de Corporate en M&A-afdeling van Loeff Claeys Verbeke (nu A&O Shearman).

Overige managementtaken

- Lid van de raad van bestuur van (o.a.) Biotalys en Biolectric.

ESG-gerelateerde kwalificaties

Toezicht op naleving van de governance-principes van de onderneming, vanuit zijn functie als secretaris van de raad van bestuur en als lid van het executief comité van AvH.
Lid van het ESG steering committee van AvH, dat toeziet op, en adviseert over de strategische prioriteiten en de vooruitgang van de onderneming op het vlak van ESG.

André-Xavier Cooreman
(°1964, Belg)

- Lid van het executief comité
- Sinds 1997 bij AvH

Opleiding

- Master Rechten (1987), KU Leuven, België
- Postgraduaat International Relations, Johns Hopkins University - SAIS, Italië (1988)
- Postgraduaat Tax Management, ULB, België (1991)

Ervaring/Carrière

André-Xavier werkte voor het International Development Law Institute (Italië) en was daarna Legal counsel bij Shell Group (Nederland), Corporate & Investment Banking bij Fortis Bank, consultant bij McKinsey & C° en public sector manager bij Bank Degroof.

Overige managementtaken

- Lid van de raad van bestuur van (o.a.) Agidens International en OMP.

ESG-gerelateerde kwalificaties

Verantwoordelijk binnen het executief comité voor ESG voor de gehele AvH Groep, voor talent management, operational excellence en innovatie, hierbij zorgend dat deze prioriteiten op elkaar zijn afgestemd en onderling zijn verbonden.

An Herremans
(°1982, Belg)

- Lid van het executief comité
- Sinds 2014 bij AvH

Opleiding

- Master Handelsingenieur, KU Leuven, België (2005)
- Master Financial Management, Vlerick Management School, België (2006)

Ervaring/Carrière

An startte haar loopbaan als consultant bij Roland Berger (2006-2011) en was vervolgens Corporate Business Development Manager en Strategy Office Manager bij Barco (2011-2014).

Overige managementtaken

- Lid van de raad van bestuur van CFE, Nextensa, OncoDNA en Turbo's Hoet Group.

Koen Janssen
(°1970, Belg)

- Lid van het executief comité
- Sinds 2001 bij AvH

Opleiding

- Burgerlijk ingenieur Elektromechanica (1993), KU Leuven, België
- MBA (1994), IEFSI, France

Ervaring/Carrière

Koen werkte bij Recticel, ING Investment Banking, en ING Private Equity.

Overige managementtaken

- Lid van de raad van bestuur van (o.a.) DEME Group, Green Offshore, Deep C holding, CFE, BSTOR, en Biolectric.
- Lid van de raad van bestuur van NMC International.

ESG-gerelateerde kwalificaties

Expertise in onder meer offshore energieoplossingen, maritieme infrastructuur, milieuprojecten, energieopslagfaciliteiten en biogasinstallaties.

Executief comité • van links naar rechts:
Koen Janssen, John-Eric Bertrand, An Herremans, Piet Dejonghe, Piet Bevernage, Tom Bamelis, André-Xavier Cooreman

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 dochtervennootschappen 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. De vennootschap 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 de werving, talentontwikkeling en begeleiding van medewerkers met complementaire kennis en ervaring een prioriteit.

Op het niveau van de raad van bestuur komt dit beleid tot uiting in de procedure voor de selectie van nieuwe kandidaat-bestuurders (opgenomen in sectie 2.3.2 van het Charter): de selectiecriteria verzekeren de complementariteit qua professionele vaardigheden, kennis en ervaring, terwijl ze de raad verplichten 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 (33%) en 8 mannelijke bestuurders (67%) 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 2025 waren 3 bestuurders 50 jaar of jonger (25%) en 9 bestuurders ouder dan 50 jaar (75%).

Wat betreft de samenstelling van het executief comité (zie Charter, paragraaf 4.3) moet de raad van bestuur ervoor zorgen dat de leden uiteenlopende professionele achtergronden en complementaire competenties hebben. De raad van bestuur ziet erop toe dat de langetermijnvisie van Ackermans & van Haaren wordt ondersteund 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 2025 wierf Ackermans & van Haaren 4 nieuwe medewerkers en twee stagiairs aan. Het 'advisory team' dat in Mumbai (India) is gevestigd, werd versterkt met twee medewerkers.

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

We verwijzen naar het ESG-rapport, sectie 6.1 HR-beleid op AvH-niveau voor meer informatie over het personeelsbeleid.

8. Externe en interne audit

8.1 Externe audit

De commissaris van de vennootschap is Deloitte Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door Ben Vandeweyer. De commissaris verzorgt de externe audit op de geconsolideerde en de enkelvoudige cijfers van Ackermans & van Haaren en rapporteert tweemaal per jaar aan de raad van bestuur.

In 2025 werd aan de commissaris een jaarlijkse vergoeding van 137.400 euro (excl. BTW) betaald voor de controle van de enkelvoudige en de geconsolideerde jaarrekeningen van AvH. Er werd een bijkomende vergoeding van 45.000 euro (excl. BTW) betaald in het kader van de audit van de duurzaamheidsinformatie en van 18.000 euro (excl. BTW) voor het FSMA periodiek verslag. De totale vergoeding voor auditwerkzaamheden die AvH en haar geconsolideerde dochtervennootschappen het afgelopen boekjaar aan Deloitte betaalde, bedroeg 2.974.700 euro (inclusief de hierboven reeds vermelde 137.400 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 systemen van interne controle en risicobeheer i.v.m. het proces van financiële en duurzaamheidsverslaggeving 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 wil de raad van bestuur erop toezien dat de doelstellingen van de groep worden gerealiseerd en dat de dochtervennootschappen systemen implementeren die passend zijn voor het betrokken type vennootschap (omvang, type activiteiten, ...) en haar relatie met Ackermans & van Haaren (controlebelang, aandeelhoudersovereenkomst, ...). Gelet op de gediversifieerde portefeuille en het beperkte personeelsbestand van de holding 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 risicobeheer wordt gekenmerkt door een transparante en collegiale structuur. Het executief comité beraadslaagt en beslist op consensuele wijze.

Risico's worden voortdurend geïdentificeerd en grondig geanalyseerd. Er worden passende maatregelen voorgesteld om de geïdentificeerde risico's te accepteren, te beperken, over te dragen of te vermijden. Deze evaluaties en beslissingen worden genotuleerd 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. Met de systemen van interne controle en risicobeheer voor de financiële verslaggeving wordt ernaar gestreefd maximaal aan deze vereisten te voldoen. Evenzo wordt duurzaamheidsinformatie behandeld in de

context van de CSRD overeenkomstig de Europese standaarden voor duurzaamheidsrapportage (ESRS).

8.3.1 Controleomgeving

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

- **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 13 januari 2026 heeft de raad van bestuur tevens een herziene versie van de integriteitscode goedgekeurd. De integriteitscode kan worden geraadpleegd op de website. Deze integriteitscode wordt regelmatig herzien en bijgewerkt, en de bestuursleden en medewerkers bevestigen jaarlijks dat ze de code hebben gelezen en ze toepassen.

- **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. Zeer bekwame mensen met de juiste ervaring en ingesteldheid in de juiste functie vormen de basis van het systeem van interne controle en risicobeheer van de groep. Zie voor meer informatie het ESG-rapport, sectie 5. Talentmanagement en sectie 6.1 HR-beleid op AvH-niveau. 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.

- **Bestuursorgaan / auditcomité**
  De rol en verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en bij uitbreiding diens adviserende comités, waaronder het auditcomité, zijn duidelijk beschreven in het Charter. Zo is beschreven dat het auditcomité controle uitoefent op de financiële en duurzaamheidsverslaggeving van de groep, het systeem van interne controle en risicobeheer en de werking van de externe en interne audit.

- **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 'Charter' en het 'Vademecum'.

8.3.2 Risicobeheerproces

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 jaarcijfers die ook rekening houdt met elementen van interne controle en risicobeheer op het niveau van elke vennootschap.
- Risico's met betrekking tot 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 bedrijfscontinuïteits- en noodherstelplannen voorzien.
- Risico's op het vlak van veranderende regelgeving: deze worden ondervangen door het wetgevend kader inzake financiële verslaggeving van nabij te volgen en door een proactieve dialoog met de commissaris.
- Integriteitsrisico's worden opgevangen door een maximale integratie van boekhoud- en rapporteringssoftware, een uitgebreide interne rapportering op verschillende niveaus en een proactieve evaluatie van complexe en belangrijke transacties.

De risico's met betrekking tot duurzaamheidsrapportering (ESG) kunnen als volgt worden samengevat:

- Risico's gerelateerd aan de identificatie van materiële ESG-onderwerpen aan de hand van een dubbele-materialiteitsbeoordeling (DMA): deze worden aangepakt door de ESG-stuurgroep, beoordeeld door het executief team en gepresenteerd aan het auditcomité en de raad van bestuur.
- Risico's met betrekking tot informatievoorziening: deze worden behandeld in de DMA-roadmap. In de komende jaren zullen gestructureerde processen en meer gedetailleerde gegevens worden ontwikkeld, in lijn met de CSRD en waar zakelijk relevant.
- Risico's op het vlak van veranderende ESG-regelgeving: deze worden ondervangen door de veranderende regelgeving van nabij te volgen en door een proactieve dialoog met de commissaris.

8.3.3 Controleactiviteiten

Zoals hierboven in de beschrijving van de risico's al is 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 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 risicobeheer op het niveau van de dochterondernemingen en hierover te rapporteren aan de commissaris van Ackermans & van Haaren.

Wat duurzaamheidsrapportering (ESG) betreft, worden de auditcomités van de groepsvennootschappen geleidelijk betrokken bij de goedkeuring van de duurzaamheidsrapportering van de groepsvennootschappen. In lijn met de CSRD zijn de duurzaamheidsverklaringen van AvH vanaf het verslagjaar 2024 onderworpen aan een beperkte controle door de externe auditor. Dit geldt ook voor DEME Group, CFE, Delen Private Bank, Bank

Van Breda en SIPEF voor 2024 op stand-alone basis. Andere bedrijven binnen de (herziene) drempels zullen in de loop van de volgende verslagjaren volgen.

Tot slot is er een systeem van interne audits op financiële en duurzaamheidsaspecten (ESG-aspecten). Deze interne audit wordt afgerond vóór de externe verslaggeving.

Veranderingen in het wetgevingskader met betrekking tot financiële en duurzaamheidsrapportering, evenals financiële en ESG-aspecten, worden nauwlettend gevolgd. 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 (klokkenluidersregeling). In 2025 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

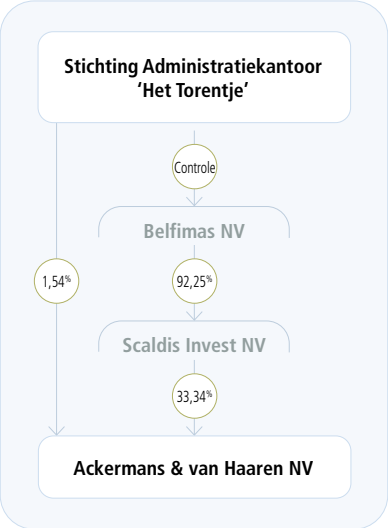
Scaldis Invest bezit 11.054.000 aandelen in het kapitaal van Ackermans & van Haaren, zijnde een deelneming van 33,34%. Scaldis Invest wordt op haar beurt gecontroleerd door Belfimas, dat 92,25% van het kapitaal van Scaldis Invest in handen heeft. De uiteindelijke controle over Scaldis Invest wordt uitgeoefend door Stichting Administratiekantoor 'Het Torentje', die ook rechtstreeks aandelen AvH aanhoudt. Deze rechtstreeks aangehouden aandelen vertegenwoordigen een belang van 1,54%.

9.2 Kruisparticipaties

Per 31 december 2025 bezat Ackermans & van Haaren 478.190 aandelen. Deze aandelen werden hoofdzakelijk verworven met het oog op de indekking van het aandelenoptieplan.

9.3 Schematische voorstelling

De aandeelhoudersstructuur, zoals gekend op 31 december 2025, kan als volgt worden voorgesteld:



9.4 Referentieaandeelhouder

Belfimas is (onrechtstreeks) de referentieaandeelhouder van Ackermans & van Haaren. Het enige doel van Belfimas is rechtstreeks of onrechtstreeks te beleggen 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 2024):

- Samenstelling van het benoemingscomité

Overeenkomstig artikel 4.19 van de Code moet het benoemingscomité 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

1. Inleiding door de voorzitter

Ik heb het genoegen u het remuneratieverslag voor het boekjaar eindigend op 31 december 2025 te presenteren.

Dit **remuneratieverslag** is opgesteld in overeenstemming met artikel 3:6, §3 van het Belgisch Wetboek van vennootschappen en verenigingen. De raad van bestuur heeft zich bij de opstelling van dit verslag ook laten inspireren door:

- principe 7 van de Belgische Corporate Governance Code 2020 inzake de remuneratie van bestuurders en leden van het uitvoerend management van beursgenoteerde ondernemingen **(CG-Code)**; en
- de ontwerprichtsnoeren voor de gestandaardiseerde presentatie van het remuneratieverslag overeenkomstig Richtlijn 2007/36/EG, zoals gewijzigd bij Richtlijn (EU) 2017/828 wat het bevorderen van de langetermijnbetrokkenheid van aandeelhouders betreft, opgesteld door de Europese Commissie **(Richtlijn)**.

Dit remuneratieverslag weerspiegelt voor het eerst de toepassing van het Remuneratiebeleid 2025-2028 dat op 21 maart 2025 door de raad van bestuur werd aangenomen en op 26 mei 2025 door de algemene vergadering van aandeelhouders met 80,6% van de stemmen werd goedgekeurd. In het beleid wordt de nadruk gelegd op waardecreatie op lange termijn, de balans tussen basisvergoeding[1], 'Short-Term Incentives' (STI) en 'Long-Term Incentives' (LTI), en de expliciete koppeling van STI aan zowel financiële doelstellingen (Return on Equity, ROE) als niet-financiële doelstellingen (ESG).

Het remuneratiecomité besprak op 24 maart 2026 het ontwerp van het remuneratieverslag, dat een onderdeel van de Verklaring inzake deugdelijk bestuur vormt, en zorgde ervoor dat het ontwerpverslag alle wettelijk vereiste informatie bevat.

Het remuneratiecomité heeft er ook op toegezien dat de remuneratie afgestemd blijft op de strategische ambities van Ackermans & van Haaren en op het streven naar waardecreatie voor de aandeelhouders op lange termijn.

De belangrijkste verandering ten opzichte van 2024 is een beter evenwicht tussen de componenten van de basisvergoeding, STI en LTI, met een verschuiving in de richting van LTI. De basisvergoeding maakt een voldoende groot deel van de totale remuneratie uit en zet niet aan tot het nemen van buitensporige risico's.

Concreet betekent dit dat er meer aandelenopties werden toegekend aan het executief team (12.500 aan de co-CEO's, 9.000 aan de leden van het executief comité), dat er duidelijke bandbreedtes voor de toekenning van opties werden vastgesteld en dat er een limiet op het aantal toegekende opties werd ingesteld (0,5% van het totaal aantal uitstaande aandelen).

Op basis van een vergelijking met de referentiegroep in het kader van een benchmarkstudie is de basisvergoeding van de co-CEO's opgetrokken in de richting van de mediaan van de markt.

Er is meer transparantie over de methodologie die wordt toegepast voor de benchmarkstudie, met een expliciete vermelding van de referentiegroep die voor de benchmarkstudie 2024 werd bepaald.

Verder zijn er duidelijke en meetbare prestatiedoelen gesteld voor de STI: 80% van de uitbetaling is afhankelijk van de ROE (jaarlijks- of vijfjaarsgemiddelde) en 20% van de ESG-doelstellingen.

De ESG-doelstellingen en -prestaties worden volledig openbaar gemaakt. Daarnaast worden de ESG-doelstellingen verankerd in de dubbele materialiteitsbeoordeling (DMA) van de onderneming, aangezien elke ESG-doelstelling is gekoppeld aan de vier materiële onderwerpen: Verantwoordelijke aandeelhouder, Klimaatverandering, Energietransitie en Talentmanagement).

Luc Bertrand,
Voorzitter van de raad van bestuur

2. Bedrijfsresultaten 2025

We verwijzen naar de tekst '2025 in een oogopslag' (p. 8), de 'markante feiten' (p. 10), de boodschap van de voorzitters (p. 16) en de verslagen over de enkelvoudige jaarrekening (p. 20) en over de geconsolideerde jaarrekening (p. 22).

Een belangrijk deel van de remuneratie (met name de variabele vergoeding op korte en op lange termijn) van de leden van het executief comité is afhankelijk van de evolutie van het geconsolideerde nettoresultaat (voor STI) en van de ontwikkeling van de koers van het aandeel AvH (LTI). De waarde van de LTI wordt in dit verslag berekend volgens de Black & Scholes-methode.

Deze drie parameters zijn in 2025 als volgt geevolueerd ten opzichte van 2024:

- Geconsolideerd nettoresultaat: +28,9%
- Koers van het aandeel AvH: +19,8%
- Black & Scholes-waarde: +27,2%

3. Remuneratieresultaten

Ackermans & van Haaren heeft een monistische bestuursstructuur. Dit betekent dat de raad van bestuur bevoegd is om alle handelingen te verrichten die nodig of dienstig zijn om het maatschappelijk doel van de vennootschap te verwezenlijken, uitgezonderd de handelingen waarvoor volgens de wet de algemene vergadering bevoegd is. Sinds 23 mei 2022 heeft de raad van bestuur het dagelijks bestuur van de vennootschap gedelegeerd aan de co-CEO's. Het executief comité, waarvan de co-CEO's deel uitmaken, is verantwoordelijk voor het bespreken van de algemene leiding van de vennootschap.

Gezien het bestuursmodel worden gegevens met betrekking tot beide co-CEO's individueel bekendgemaakt, terwijl gegevens met betrekking tot de andere leden van het executief comité op gemiddelde basis worden bekendgemaakt (zie tabel 1 op de volgende pagina).

[1] De termen "vaste vergoeding" en "basisvergoeding" worden als synoniemen gebruikt in dit remuneratieverslag.

4. Vooruitblik

4.1 Executief comité

In het tweede en derde kwartaal van 2024 heeft Willis Towers Watson de **remuneratie** van de leden van het executief comité vergeleken met die van hun functiegenoten bij beursgenoteerde ondernemingen die actief zijn in de Europese private-equitysector en in het bijzonder de Belgische private-equitysector.

De belangrijkste conclusies waren dat het **LTI-plan** voor het investeringsteam van Ackermans & van Haaren vatbaar is voor verbetering en dat een verhoging van de **basisvergoeding van de co-CEO's** aangewezen is. De uitvoering hiervan is geleidelijk geïmplementeerd vanaf 2025 (voor meer details: zie pagina 48).

Voor 2026:

- zullen 12.500 aandelenopties worden toegekend aan de co-CEO's en 9.000 aan de andere leden van het executief comité, wat in lijn is met het aantal opties dat in 2025 werd toegekend;
- zal de basisvergoeding van de co-CEO's worden opgetrokken om de tweede helft van het verschil tussen hun basisvergoeding en de mediaan van de markt te overbruggen, nadat de eerst helft van dit verschil werd gecorrigeerd in 2025.

Tabel 1 toont de evolutie (2024-2025) van de vaste en variabele vergoeding van de leden van het executief comité.

4.2 Raad van bestuur[1]

In 2025 voerde Willis Towers Watson een benchmarkstudie uit naar de remuneratie van de leden van de raad van bestuur. Net als in voorgaande jaren bestond de referentiegroep uit BEL20-bedrijven en beursgenoteerde private-equitybedrijven in Europa.

De belangrijkste conclusies van deze benchmarkstudie zijn:

- Het niveau van de totale jaarlijkse vergoedingen voor de leden van de raad van bestuur van Ackermans & van Haaren is marktconform.
- De totale jaarlijkse vergoeding van de voorzitter van de raad van bestuur, evenals de vergoedingen die van toepassing zijn op comitévoorzitters, liggen onder of tussen het 25e percentiel en de mediaan van de relevante referentiegroepen.

Op basis van deze conclusies heeft de raad van bestuur besloten om de basisvergoeding vanaf 2026 als volgt aan te passen:

- De vaste jaarlijkse vergoeding van de voorzitter van de raad van bestuur wordt opgetrokken van 100.000 euro naar 140.000 euro.
- De vaste jaarlijkse vergoeding van de voorzitter van het remuneratiecomité wordt opgetrokken van 2.500 euro naar 5.000 euro.
- De vaste jaarlijkse vergoeding van de voorzitter van het auditcomité wordt opgetrokken van 10.000 euro naar 12.500 euro.
- Voor alle andere bestuursleden dan de voorzitter wordt de vaste jaarlijkse vergoeding opgetrokken van 50.000 euro naar 60.000 euro.

De zitpenningen blijven ongewijzigd.

[1] Onder voorbehoud van goedkeuring door de algemene vergadering die gepland staat voor 26 mei 2026.

5. Remuneratie van de raad van bestuur

De remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders bestaat uitsluitend uit een vaste vergoeding en is gebaseerd op de volgende principes:

- **Onafhankelijkheid:** aangezien de remuneratie en vergoedingen niet gekoppeld zijn aan de resultaten van de vennootschap, kunnen ze worden aangemerkt als vaste, niet-prestatiegerelateerde remuneratie.
- **Diverse en zeer bekwame niet-uitvoerende bestuurders aantrekken en behouden:** het remuneratiecomité herbekijkt periodiek de remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders en vergelijkt deze met een relevante referentiegroep.
- **Naleving:** naleving van de geest van principe 7.6 van de Corporate Governance Code 2020.

Tabel 1: Evolutie (2024-2025) van de vaste en variabele vergoeding leden van het executief comité.

(€)		Vaste vergoeding			Variabele vergoeding				Pensioen	
Naam	Evolutie	Basisvergoeding	Overige voordelen	**Totaal**	Short-Term Incentives	Long-term incentives in de vorm van aandelenopties[1]	Buitengewone remuneratie	**Totaal**	Vaste bijdrage door Ackermans & van Haaren	**Totale remuneratie**
John-Eric Bertrand (co-CEO)	2024	475.020	5.172	**480.192**	720.288	365.440		**1.085.728**	113.673	**1.679.593**
	2025	637.500	5.106	**642.606**	956.108	580.963		**1.537.070**	114.883	**2.294.560**
	%	34,20%	-1,27%	**33,82%**	32,74%	58,98%		**41,57%**	1,06%	**36,61%**
Piet Dejonghe (co-CEO)	2024	677.340	8.040	**685.380**	742.027	365.440		**1.107.467**	175.374	**1.968.220**
	2025	738.670	8.384	**747.054**	956.108	580.963		**1.537.070**	176.468	**2.460.592**
	%	9,05%	4,28%	**9,00%**	28,85%	58,98%		**38,79%**	0,62%	**25,02%**
Gemiddelde van alle **andere leden** v.h. executief comité	2024	420.288	6.551	**426.839**	398.839	274.080	10.000	**682.919**	115.079	**1.224.837**
	2025	439.836	6.631	**446.467**	513.908	418.293		**932.201**	107.112	**1.485.780**
	%	4,65%	1,23%	**4,60%**	28,85%	56,62%		**36,50%**	-6,92%	**21,30%**

[1] De marktwaarde van de aangeboden en aanvaarde aandelenopties werd berekend volgens het Black-Scholes-model.

Tabel 2 toont voor elke bestuurder de vergoeding waarop hij/zij recht heeft voor de vervulling van zijn/haar mandaat in het boekjaar 2025. Deze vergoeding zal worden betaald na goedkeuring van de jaarrekening door de algemene vergadering, die gepland staat voor 26 mei 2026.

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, FinAx NV en Verdant Bioscience Ltd., heeft het remuneratiecomité voorgesteld om hem bovenop zijn vergoedingen als lid van de raad van bestuur van AvH een vaste en indexeerbare vergoeding van 350.000 euro per jaar toe te kennen, met ingang van 1 juni 2016, en om hem 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, als voorzitter van de raad van bestuur van SIPEF, in 2024 nog een tantième van 120.000 euro ontving, waarvan de helft rechtstreeks aan Ackermans & van Haaren wordt betaald. De remuneratie die SIPEF aan Luc Bertrand heeft uitgekeerd, wordt vermeld in het jaarverslag van SIPEF (Remuneratieverslag - Remuneratie van niet-uitvoerend bestuurders).

Element	Doel	Operatie		
Vergoedingen van de raad en de comités	Niet-uitvoerend bestuurders met de vereiste competenties en ervaring aantrekken en behouden	• De voorzitter en bestuurders ontvangen een vast basisbedrag voor hun bestuurstaken. • Er wordt een extra bedrag betaald voor het lidmaatschap van de bestuurder van een specifiek comité. • Daarnaast worden zitpenningen betaald voor elke vergadering van de raad van bestuur of van de comités.	Vaste vergoeding voorzitter raad van bestuur	€ 100.000
			Vaste vergoeding voorzitter auditcomité	€ 10.000
			Vaste vergoeding lid raad van bestuur (RvB)	€ 50.000
			Vaste vergoeding lid auditcomité (AC)	€ 5.000
			Vaste vergoeding lid remuneratiecomité (Remco)	€ 2.500
			Aanwezigheid per vergadering RvB, AC, Remco	€ 2.500
Vergoeding in aandelen	Naleving van de geest van principe 7.6 van de Corporate Governance Code 2020	Geen. Niet-uitvoerend bestuurders zijn echter verplicht om een deel van hun remuneratie, namelijk ten minste tienduizend euro (10.000 euro), te beleggen in aandelen van de vennootschap, tenzij ze al een direct of indirect belang van die omvang hebben in de vennootschap. Deze aandelen moeten worden aangehouden gedurende minstens één jaar nadat de niet-uitvoerend bestuurder de raad van bestuur heeft verlaten, en gedurende minstens drie jaar na de verwerving ervan. Alle bestuurders hebben verklaard dat ze, direct of indirect, ten minste 10.000 euro hebben belegd in aandelen van de vennootschap.		
Uitsluitingen	Niet-uitvoerend bestuurders ontvangen geen variabele vergoeding.			

Tabel 2: Vergoeding van de leden van de raad van bestuur (boekjaar 2025)

		Vaste vergoeding (€)			Aanwezigheden			Zitpenningen (€)			Totaal (€)
Naam	Mandaat	RvB	AC	Remco	RvB	AC	Remco	RvB	AC	Remco	
Luc Bertrand	Voorzitter van de raad van bestuur (RvB), niet-uitvoerend bestuurder	100.000			8/8			20.000			120.000
Sonali Chandmal	Onafhankelijk bestuurder	50.000			8/8			20.000			70.000
Marion Debruyne BV, vast vertegenwoordigd door Marion Debruyne	Onafhankelijk bestuurder, lid van het auditcomité (AC)	50.000	5.000		7/8	4/4		17.500	10.000		82.500
Venatio BV, vast vertegenwoordigd door Bart Deckers	Onafhankelijk bestuurder, lid van het remuneratiecomité (Remco)	50.000		2.500	8/8		2/2	20.000		5.000	77.500
Jacques Delen	Niet-uitvoerend bestuurder	50.000			8/8			20.000			70.000
Deborah Janssens	Niet-uitvoerend bestuurder	50.000			8/8			20.000			70.000

		Vaste vergoeding (€)			Aanwezigheden			Zitpenningen (€)			Totaal (€)
Naam	Mandaat	RvB	AC	Remco	RvB	AC	Remco	RvB	AC	Remco	
Julien Pestiaux	Niet-uitvoerend bestuurder, voorzitter auditcomité, lid remuneratiecomité (Remco)	50.000	10.000	2.500	8/8	4/4	2/2	20.000	10.000	5.000	97.500
Thierry van Baren	Niet-uitvoerend bestuurder	50.000			8/8			20.000			70.000
Menlo Park BV, vast vertegenwoordigd door Victoria Vandeputte	Onafhankelijk bestuurder, voorzitter van het remuneratiecomité	50.000		2.500	8/8		2/2	20.000		5.000	77.500
Frederic van Haaren	Niet-uitvoerend bestuurder	50.000			8/8			20.000			70.000
De Lier BV, vast vertegenwoordigd door Frank Van Lierde	Onafhankelijk bestuurder, niet-uitvoerend bestuurder	50.000	5.000		8/8	4/4		20.000	10.000		85.000
Pierre Willaert[1]	Niet-uitvoerend bestuurder	50.000			8/8			20.000			70.000
Totaal		650.000	20.000	7.500				237.500	30.000	15.000	960.000

[1] Pierre Willaert ontving een zitpenning van 5.000 euro voor de 2 auditcomités die hij in 2025 bijwoonde.

Beloningselement	Strategische keuzes weerspiegeld in het beloningsbeleid 2025-2028	Langetermijn-denken	Aandeelhouders-waarde creëren	Financiële maar ook maatschappelijke waarde creëren - duurzaamheid	Aantrekken en behouden van getalenteerde mensen die de realisatie van doelstellingen als een team bevorderen
Vaste vergoeding	• Diverse en zeer getalenteerde mensen aantrekken en behouden die nodig zijn om de bedrijfsprestaties te verbeteren. • Op individuele basis evolueert de basisvergoeding volgens verantwoordelijkheid, performantie en senioriteit in de rol.	Een voldoende groot aandeel van de totale vergoeding in de vergoedingsmix om het nemen van buitensporige risico's te voorkomen.			Marktconform inkomen in geld, boven de markt-mediaan
Variabele kortetermijn-incentive (STI)	• Waarde toevoegen aan de managementteams van de deelnemingen, hen op lange termijn ondersteunen met de ambitie om de groei van hun bedrijven tot marktleiders te faciliteren, door duurzame oplossingen voor grote wereldwijde uitdagingen te ontwikkelen.	De STI is gebaseerd op het geconsolideerde nettoresultaat dat het succes van de portefeuillevennootschappen weerspiegelt.	80% van de STI is gebaseerd op Return On Equity.	20% van de STI is gebaseerd op ESG-doelstellingen.	De prestatiedoelen (zowel financieel als ESG) zijn gemeenschappelijke doelen
Variabele langetermijn-incentive (LTI)	• AvH verkiest groei op lange termijn boven winstmaximalisatie op korte termijn.	Verschuiving in de vergoedingsmix naar een hoger % LTI.	LTI bestaat uit een aandelenoptieplan om het team op één lijn te brengen met de aandeelhouders wat waardecreatie betreft.		Verschuiving in de vergoedingsmix naar een hoger % LTI.
Groepsverzekering en overige voordelen	• Diverse en zeer getalenteerde mensen ontwikkelen.	Marktconforme verzekeringen			Diverse voordelen die welzijn en groei ondersteunen

6. Remuneratie van het executief comité

6.1 Principes 2025-2028

De vergoeding die aan de leden van het executief comité wordt betaald, weerspiegelt de strategische keuzes van de onderneming.

De verschillende componenten van de remuneratie worden jaarlijks, in de loop van de maand november, geëvalueerd door het remuneratiecomité en getoetst op hun marktconformiteit. Deze toetsing wordt uitgevoerd aan de hand van openbare informatie (bv. de remuneratiegegevens die zijn vermeld in de jaarverslagen van vergelijkbare beursgenoteerde ondernemingen) en/of salarisstudies. De aanpassingen die door het remuneratiecomité worden voorgesteld, worden vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur. De vennootschap streeft naar een 'incentive mix' van een marktconforme basisvergoeding enerzijds en een combinatie van variabele kortetermijnincentives (STI) en variabele langetermijnincentives (aandelenopties) anderzijds.

6.2.1 Benchmark

De laatste benchmarkstudie die werd uitgevoerd dateert van 2024. Hierbij werden de totale directe vergoedingsniveaus beoordeeld door ze te vergelijken met die van een referentiegroep bestaande uit functiegenoten bij beursgenoteerde ondernemingen die actief zijn in de Europese private-equitysector, en in het bijzonder de Belgische private-equitysector. We streven naar een concurrerende positie boven de marktmediaan.

De belangrijkste bedrijven in de referentiegroep die werden opgenomen in de benchmarkstudie zijn Antin Infrastructure Partners, Deutsche Beteiligungs, D'Ieteren Groep België, Eurazeo, Gimv, Groep Brussel Lambert, Mutares SE & Co, Sofina, Tikehau Capital en Wendel.

De belangrijkste conclusies waren dat het **LTI-plan** voor het investeringsteam van Ackermans & van Haaren vatbaar is voor verbetering en dat een verhoging van de **basisvergoeding van de co-CEO's** aanbevolen is. De uitvoering hiervan is geleidelijk geïmplementeerd vanaf 2025.

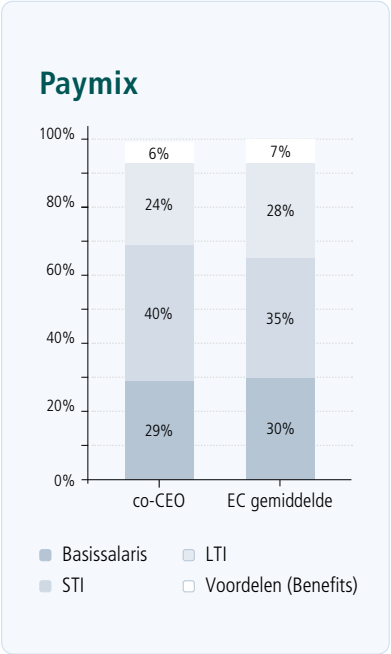
In 2025:

- werd de basisvergoeding van de co-CEO's verhoogd met 50% van het verschil tussen hun basisvergoeding in 2024 en de marktmediaan.
- werden in de maand januari 2025 12.500 in plaats van 10.000 aandelenopties toegekend aan de co-CEO's en werden aan de overige leden van het executief comité 9.000 in plaats van 7.500 aandelenopties toegekend.

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

Vaste vergoeding	Het doel is om een marktconform inkomen in geld te bieden dat **boven de mediaan van vergelijkbare sectorgenoten** ligt, en om mee te evolueren met de ontwikkeling van het basisloon, algemeen in de markt, teneinde diverse en zeer getalenteerde mensen aan te trekken en te behouden die nodig zijn om de bedrijfsprestaties te realiseren. Op individuele basis evolueert de basisvergoeding volgens verantwoordelijkheid, prestaties en senioriteit in de rol.
Variabele korte-termijn-incentive (STI)	De uitbetaling wordt gebaseerd op een promille van het geconsolideerde nettoresultaat van het afgelopen boekjaar, op voorwaarde dat de Return On Equity (voor 80% van het promille) en de niet-financiële (ESG) criteria (voor 20% van het promille) worden behaald, en dat beperkt is tot maximum 150% van de jaarlijkse basisvergoeding. • **Stap 1:** Bereken het geconsolideerde nettoresultaat en als de ondergrens van 100 miljoen euro niet wordt bereikt, wordt er niets uitbetaald. Indien wel, vervolg met Stap 2. • **Stap 2:** Pas een promille toe op het geconsolideerde nettoresultaat. • **Stap 3:** Pas twee prestatietests toe. Stap 3.1: voor 80% van het promille, bereken de ROE over 1 jaar en het gemiddelde over de laatste 5 jaar en vergelijk met de gestelde doelen. Stap 3.2: voor 20% van het promille, bereken de uitkomst van de gestelde ESG-doelen. • **Stap 4:** Beperk de uitbetaling tot maximum 150% van de jaarlijkse basisvergoeding.
Variabele lange-termijn-incentive (LTI)	De vennootschap heeft een klassiek aandelenoptieplan, overeenkomstig de wet van 26 maart 1999, dat sinds 1999 van kracht is. Het aandelenoptieplan heeft als doel de begunstigden ervan te vergoeden voor hun bijdrage aan de waardecreatie door de vennootschap 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. Overeenkomstig de toepasselijke fiscale wetgeving worden de leden van het executief comité belast op de aandelenopties bij toekenning ervan. De waarde van deze component van de vergoeding is afhankelijk van de koersontwikkeling van het aandeel. De aandelenopties hebben de volgende kenmerken: • Aanbod: één keer per jaar. • Uitoefenprijs: prijs vastgesteld op basis van de slotkoers van het aandeel voorafgaand aan de datum van het aanbod of op basis van de gemiddelde slotkoers van het aandeel gedurende 30 dagen voorafgaand aan de datum van het aanbod indien laatstgenoemde slotkoers lager is. • 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. Voor leden van het executief comité en voor de co-CEO's is met ingang van 2025 een vork voor de toekenning van opties vastgesteld; voor het totale personeelsbestand van AvH werd een maximum vastgesteld voor het jaarlijks toegekende aantal opties als percentage van de uitstaande aandelen. De vork voor het toekennen van opties gaat van 10.000 tot 15.000 opties voor de co-CEO's en van 7.500 tot 9.000 voor de overige leden van het executief comité. Voor AvH in het geheel kan het aantal opties dat jaarlijks wordt toegekend maximum 0,5% van het aantal uitstaande aandelen bedragen.
Groepsverzekering en overige voordelen	• De vennootschap biedt een groepsverzekering type 'vaste bijdrage' (pensioen, kapitaal bij overlijden, invaliditeitsuitkering en wezenpensioen), een hospitalisatieverzekering en een verzekering voor ambulante zorg aan de leden van het executief comité. • Daarnaast heeft AvH een mobiliteits- en flexibiliteitsbeleid waarbij fietsen en elektrische wagens worden aangeboden, of een mobiliteitsbudget. • Ter bevordering van het welzijn op het werk worden diverse sportfaciliteiten en -initiatieven voorzien. Vanaf de leeftijd van 40 jaar worden een gezondheidsscreening en een plan voor preventief gezondheidsonderzoek aangeboden.
Aandelen AvH	Elk lid van het executief comité moet minstens 1.000 aandelen AvH aanhouden, die door uitoefening van opties of anderszins kunnen worden verworven, over een periode van 5 jaar.

6.2.2 Totale vergoedings- en beloningsmix



6.2.3 Vaste vergoeding

De basisvergoeding van de leden van het executief comité werd in 2025 verhoogd met gemiddeld 9,77%, zijnde de som van:

- de indexering van 3,58% voor 2025;
- de verhoging van de basisvergoeding van de co-CEO's in overeenstemming met de conclusies van de benchmarkstudie;
- de basisvergoeding van één lid die verder steeg in de richting van de gekozen marktpositie en werd afgestemd op de ontwikkeling van relevante competenties en vaardigheden.

6.2.4 STI

De STI wordt berekend als **een promille van het geconsolideerde nettoresultaat (deel van de groep)**.

Volgens het beleid voor 2025-2028, is de uitbetaling van de promille over het behaalde geconsolideerde nettoresultaat afhankelijk van twee prestatiecriteria:

- 80% daarvan is afhankelijk van de prestaties op het gebied van de ROE. De voorwaarde voor een uitbetaling van 100% is dat het bedrijf ofwel een ROE van 10% heeft behaald over het afgelopen jaar, ofwel een gemiddelde ROE van ten minste 8% heeft behaald over de afgelopen 5 jaar.
- 20% daarvan is afhankelijk van de prestaties op de 4 materiële ESG-criteria.

Er wordt niets uitbetaald als het geconsolideerde nettoresultaat lager is dan 100 miljoen euro. De uitbetaling van de STI wordt beperkt tot 150% van de basisvergoeding.

Op 24 februari 2026 beoordeelde de raad van bestuur:

- **de resultaten voor de ROE-doelstelling**: De ROE voor 2025, inclusief dividenden, bedroeg 10,3%. De ROE, inclusief dividenden, over de afgelopen 5 jaar bedroeg gemiddeld 12,5%. De raad van bestuur concludeerde dat de doelstelling werd gehaald.

- **de resultaten voor de ESG-doelstellingen**: De raad van bestuur heeft de doelen sinds 2025 gekoppeld aan de vier materiële onderwerpen die via de dubbele materialiteitsbeoordeling (DMA) zijn geïdentificeerd. Deze onderwerpen zijn: Verantwoordelijke aandeelhouder, Klimaatverandering, Energietransitie en Talentmanagement. Voor elk materieel onderwerp werd een ESG-doel en een gerelateerde KPI voorgesteld. Er werd een gewicht van 25% toegekend aan elk materieel onderwerp in 2025. Op basis van onderstaand schema heeft de raad van bestuur geconcludeerd dat alle vier de doelstellingen volledig werden gehaald.

Tabel 3: Individuele totale vergoeding van de (co-)CEO('s) en de gemiddelde totale vergoeding van de overige leden van het executief comité (boekjaar 2025)

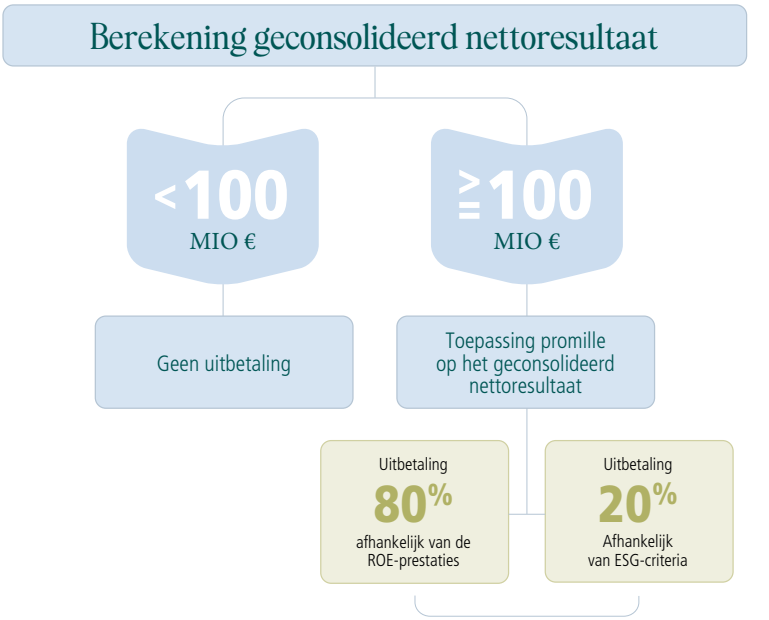
(€)	Vaste vergoeding			Variabele vergoeding										
Naam	Vaste vergoeding	Voordelen alle aard[1]	**Totaal**	Short-term incentives (STI)	Long-term incentives (LTI) in de vorm van aandelenopties[2]	Buitengewone vergoeding	**Totaal**	Pensioenbijdrage door Ackermans & van Haaren	**Totale vergoeding**	Vaste vergoeding als % van de totale vergoeding	Short-term incentives als % van de totale vergoeding	Long-term incentives als % van de totale vergoeding	Totale variabele vergoeding als % van de totale vergoeding	Short-term incentives als % van de vaste vergoeding
co-CEO 1	673.500	5.106	642.606	956.108	580.963		1.537.070	114.883	2.294.560	28%	42%	25%	67%	149%
co-CEO 2	738.670	8.384	747.054	956.108	580.963		1.537.070	176.468	2.460.592	30%	39%	24%	62%	128%
Gemiddelde EC	439.836	6.631	446.467	513.908	418.293		932.201	107.112	1.485.780	30%	35%	28%	63%	115%

[1] Overige voordelen: bedrijfswagen, smartphone, laptop, tablet, hospitalisatieverzekering.
[2] De marktwaarde van de aandelenopties die in 2025 werden toegekend en aanvaard, is berekend volgens de Black & Scholes-methode.

Bij de jaarlijkse ESG-beoordelingen van groepsondernemingen wordt aan de investeringsmanagers gevraagd om deze doelen op te volgen en de bedrijven te ondersteunen bij het implementeren van de gewenste acties.

De 25% die werd toegekend aan 'Verantwoordelijke aandeelhouder' werd gelijk verdeeld over de twee geïdentificeerde doelen. 'Klimaatverandering' en 'Energietransitie' waren samen goed voor 50%, wat AvH's ambities op het gebied van klimaat onderstreept.

Methode om de variabele vergoeding te berekenen voor de leden van het executief comité



Beperkt tot maximum 150% van de vaste vergoeding

Categorie	Materieel onderwerp	ESG-doelen Wat willen we bereiken?	KPI's Hoe meten we ons succes?	Resultaten 2025
Beleid (Governance) 25% gewicht	**Verantwoordelijke aandeelhouder**	**ESG-beslissingscriterium** bij investeringsbeslissingen (AvH als investeerder).	ESG-gerelateerde due diligence uitvoeren, rekening houdend met zowel sectorspecifieke als AvH's materiële onderwerpen, en passende actieplannen bespreken met het management.	Bereikt (100% van de afgesloten transacties)
		ESG-aanpak krijgt aandacht bij het bestuur van participaties met focus op bedrijfsrelevantie en compliance (AvH als actieve en verantwoordelijke partner).	Ten minste 80% van het beheerd vermogen van AvH heeft zijn dubbele-materialiteitsbeoordeling (DMA) en relevante ambities, KPI's, vooruitgang en actieplannen besproken met zijn raad van bestuur.	Bereikt (95% van AuM)
Milieu (Environment) 50% gewicht	**Klimaatverandering**	Ontwikkelen van een robuuste **broeikasgasreductiestrategie** voor elke relevante groepsvennootschap.	Minstens 80% van het beheerd vermogen van AvH heeft een strategie en actieplan om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen, rekening houdend met beschikbare technologieën en infrastructuur.	Bereikt (95% van AuM), met extra focus op de entiteiten met de hoogste uitstoot
	Energietransitie	Bijdragen aan de **energietransitie**	Ten minste 80% van het beheerd vermogen van AvH heeft een plan en acties om bij te dragen aan de energietransitie.	Bereikt (98% van AuM), vnl. in 'operations' (68%) and producten & diensten (60%)
Sociaal 25% gewicht	**Talent management**	Het verbeteren van de **werknemersbetrokkenheid** door middel van initiatieven heeft ook invloed op de bedrijfsresultaten.	Ten minste 80% van het beheerd vermogen van AvH heeft een bedrijfsrelevante talentstrategie en een aanpak om de werknemersbetrokkenheid te verbeteren (bv. eNPS, Great Place to Work of vergelijkbaar).	Bereikt (90% AuM)

ESG doelen 2026

In 2026 blijft de ESG-aanpak van AvH gebaseerd op actief aandeelhouderschap, met een blijvende focus op een gestructureerd engagement met haar groepsondernemingen. Het verkrijgen van een draagvlak bij de managementteams van de groepsondernemingen is een belangrijke voorwaarde voor het verankeren van ESG en daarmee voor het realiseren van de nagestreefde filosofie. Op lange termijn wordt dit belangrijker geacht dan het bereiken van absolute doelen op korte termijn. AvH blijft de acties opvolgen die werden opgezet met het oog op de verwezenlijking van eerdere jaarlijkse ESG-doelstellingen, die deel uitmaken van een langetermijntraject.

Dit komt tot uiting in de bijgewerkte weging van ESG-doelstellingen, waarbij bestuursgerelateerde doelstellingen in het kader van het materiële onderwerp 'Verantwoordelijke aandeelhouder' in 2026 goed waren voor 50% van de totale weging.

De milieudoelstellingen die verband houden met de materiële onderwerpen 'Klimaatverandering' en 'Energietransitie' vertegenwoordigen samen 25%, gezien de focus van de afgelopen jaren. Sociale doelstellingen, waarbij de focus ligt op talentmanagement, zijn goed voor de resterende 25%. Deze verdeling weerspiegelt AvH's nadruk op bestuur en betrokkenheid als haar primaire ESG-hefboom, aangevuld met voortdurende aandacht voor milieu- en sociale prioriteiten.

Categorie	Materieel onderwerp	ESG doelen Wat willen we bereiken?	KPI's Hoe meten we ons succes?
Bestuur (Governance) 50% gewicht	**Verantwoordelijke aandeelhouder**	Zicht hebben op **cyberweerbaarheid** in de hele investeringsportefeuille	Ten minste 80% van het beheerd vermogen van AvH rapporteert op een relevante manier over cyberbeveiliging.
		Innovatie structureel deel laten uitmaken van de strategieën van de groepsondernemingen	Ten minste 80% van het beheerd vermogen van AvH rapporteert op een relevante manier over hun innovatiestrategie.
Milieu (Environment) 25% gewicht	**Klimaatverandering**	Vooruitgang wat betreft de realisatie van de **broeikasgasreductiestrategieën** van groepsondernemingen	Ten minste 80% van het beheerd vermogen van AvH wordt gemonitord op de uitstoot van broeikasgassen en op de voortgang met de implementatie van de vastgestelde reductieplannen, indien relevant.
		Beoordeling van de blootstelling aan **klimaatgerelateerde fysieke en transitierisico's**	Ten minste 80% van het beheerd vermogen van AvH voert kwalitatieve klimaatrisico-beoordelingen uit, indien relevant.
	Energietransitie	Bijdrage aan de **energietransitie**	Ten minste 80% van het beheerd vermogen van AvH heeft een energietransitieplan opgesteld of heeft acties opgezet die bijdragen aan de energietransitie, indien relevant.
Sociaal 25% gewicht	**Talent management**	Opvolgen of de **strategieën voor talentbeheer** afgestemd zijn op de bedrijfsbehoeften	Ten minste 80% van het beheerd vermogen van AvH heeft een strategie voor talentbeheer en een bijhorend actieplan die afgestemd zijn op de bedrijfsbehoeften.

6.2.5 LTI (aandelenopties)

De toekenning van aandelenopties voor 2025 werd gebaseerd op de benchmarkingstudie van 2024 en op het verantwoordelijkheidsniveau van het betrokken lid van het executief comité.

De onderneming biedt de begunstigden geen instrumenten aan ter afdekking van de risico's die aan de aandelenopties verbonden zijn. Het is ons beleid om aanvaarde opties in te dekken door eigen aandelen in te kopen.

In 2025 vervielen er geen (niet-uitgeoefende) aandelenopties die door leden van het executief comité werden aangehouden.

Tabel 4: Aandelenopties 2025

	2025			
# Opties aangeboden aan	# Aanbod	# Aanvaard	# Verworven	# Uitgeoefend
John-Eric Bertrand	12.500	12.500	5.000	5.000
Piet Dejonghe	12.500	12.500	6.000	12.000
Tom Bamelis	9.000	9.000	5.000	15.000
Piet Bevernage	9.000	9.000	5.000	10.000
André-Xavier Cooreman	9.000	9.000	5.000	13.500
An Herremans	9.000	9.000	2.500	1.500
Koen Janssen	9.000	9.000	5.000	5.000

Tabel 5: Aandelenopties 2018-2025

Naam	Voorwaarden van het aandelenoptieplan					Boekjaar 2025									
	Jaar van toekenning	Datum van toekenning	Datum van verwerving	Uitoefen-periode	Uitoefen-prijs	Openingsbalans		Activiteit gedurende het jaar					Eindbalans		
					€		B&S	# toe-gekend in 2025	Waarde	# ver-worven	Waarde[1]	Uitge-oefend	Toege-kend. niet ver-worven	Verwor-ven. niet uitgeoe-fend	
John-Eric Bertrand co-CEO	2018	12/01/2018	1/01/2022	1/01/2022-11/01/2026	148,64	46.000	27					5.000		0	53.500
	2019	14/01/2019	1/01/2023	1/01/2023-13/01/2027	132,52		25							5.000	
	2020	13/01/2020	1/01/2024	1/01/2024-12/01/2028	141,09		22							5.000	
	2021	15/01/2021	1/01/2025	1/01/2025-14/01/2029	124,67		27			5.000	343.650			5.000	
	2022	11/01/2022	1/01/2026	1/01/2026-10/01/2030	166,35		38						6.000		
	2023	11/01/2023	1/01/2027	1/01/2027-10/01/2031	160,91		43						10.000		
	2024	15/01/2024	1/01/2028	1/01/2028-14/01/2032	157,20		37						10.000		
	2025	13/01/2025	1/01/2029	1/01/2029-12/01/2033	191,08		46	12.500	580.963				12.500		
Piet Dejonghe co-CEO	2018	12/01/2018	1/01/2022	1/01/2022-11/01/2026	148,64	45.000	27					6.000		0	45.500
	2019	14/01/2019	1/01/2023	1/01/2023-13/01/2027	132,52		25					6.000		0	
	2020	13/01/2020	1/01/2024	1/01/2024-12/01/2028	141,09		22							0	
	2021	15/01/2021	1/01/2025	1/01/2025-14/01/2029	124,67		27			6.000	412.380			6.000	
	2022	11/01/2022	1/01/2026	1/01/2026-10/01/2030	166,35		38						7.000		
	2023	11/01/2023	1/01/2027	1/01/2027-10/01/2031	160,91		43						10.000		
	2024	15/01/2024	1/01/2028	1/01/2028-14/01/2032	157,20		37						10.000		
	2025	13/01/2025	1/01/2029	1/01/2029-12/01/2033	191,08		46	12.500	580.963				12.500		
Tom Bamelis CFO, lid EC	2018	12/01/2018	1/01/2022	1/01/2022-11/01/2026	148,64	41.000	27					5.000		0	35.000
	2019	14/01/2019	1/01/2023	1/01/2023-13/01/2027	132,52		25					5.000		0	
	2020	13/01/2020	1/01/2024	1/01/2024-12/01/2028	141,09		22					5.000		0	
	2021	15/01/2021	1/01/2025	1/01/2025-14/01/2029	124,67		27			5.000	343.650			5.000	
	2022	11/01/2022	1/01/2026	1/01/2026-10/01/2030	166,35		38						6.000		
	2023	11/01/2023	1/01/2027	1/01/2027-10/01/2031	160,91		43						7.500		
	2024	15/01/2024	1/01/2028	1/01/2028-14/01/2032	157,20		37						7.500		
	2025	13/01/2025	1/01/2029	1/01/2029-12/01/2033	191,08		46	9.000	418.293				9.000		

[1] Slotkoers januari 2025 - Uitoefenprijs 2021

Tabel 5: Aandelenopties 2018-2025

Naam	Voorwaarden van het aandelenoptieplan					Boekjaar 2025								
	Jaar van toekenning	Datum van toekenning	Datum van verwerving	Uitoefen-periode	Uitoefen-prijs	Openingsbalans		Activiteit gedurende het jaar					Eindbalans		
					€		B&S	# toe-gekend in 2025	Waarde	# ver-worven	Waarde[1]	Uitge-oefend	Toege-kend. niet ver-worven	Verwor-ven. niet uitgeoe-fend	
Piet Bevernage Legal counsel, lid EC	2018	12/01/2018	1/01/2022	1/01/2022-11/01/2026	148,64	36.000	27					5.000		0	35.000
	2019	14/01/2019	1/01/2023	1/01/2023-13/01/2027	132,52		25							5.000	
	2020	13/01/2020	1/01/2024	1/01/2024-12/01/2028	141,09		22							0	
	2021	15/01/2021	1/01/2025	1/01/2025-14/01/2029	124,67		27			5.000	343.650	5.000		0	
	2022	11/01/2022	1/01/2026	1/01/2026-10/01/2030	166,35		38						6.000		
	2023	11/01/2023	1/01/2027	1/01/2027-10/01/2031	160,91		43						7.500		
	2024	15/01/2024	1/01/2028	1/01/2028-14/01/2032	157,20		37						7.500		
	2025	13/01/2025	1/01/2029	1/01/2029-12/01/2033	191,08		46	9.000	418.293				9.000		
André-Xavier Cooreman lid EC	2018	12/01/2018	1/01/2022	1/01/2022-11/01/2026	148,64	41.000	27					5.000		0	36.500
	2019	14/01/2019	1/01/2023	1/01/2023-13/01/2027	132,52		25					3.500		1.500	
	2020	13/01/2020	1/01/2024	1/01/2024-12/01/2028	141,09		22							5.000	
	2021	15/01/2021	1/01/2025	1/01/2025-14/01/2029	124,67		27			5.000	343.650	5.000		0	
	2022	11/01/2022	1/01/2026	1/01/2026-10/01/2030	166,35		38						6.000		
	2023	11/01/2023	1/01/2027	1/01/2027-10/01/2031	160,91		43						7.500		
	2024	15/01/2024	1/01/2028	1/01/2028-14/01/2032	157,20		37						7.500		
	2025	13/01/2025	1/01/2029	1/01/2029-12/01/2033	191,08		46	9.000	418.293				9.000		
An Herremans member EC	2018	12/01/2018	1/01/2022	1/01/2022-11/01/2026	148,64	26.500	27					1.500		0	34.000
	2019	14/01/2019	1/01/2023	1/01/2023-13/01/2027	132,52		25							1.500	
	2020	13/01/2020	1/01/2024	1/01/2024-12/01/2028	141,09		22							2.000	
	2021	15/01/2021	1/01/2025	1/01/2025-14/01/2029	124,67		27			2.500	171.825			2.500	
	2022	11/01/2022	1/01/2026	1/01/2026-10/01/2030	166,35		38						4.000		
	2023	11/01/2023	1/01/2027	1/01/2027-10/01/2031	160,91		43						7.500		
	2024	15/01/2024	1/01/2028	1/01/2028-14/01/2032	157,20		37						7.500		
	2025	13/01/2025	1/01/2029	1/01/2029-12/01/2033	191,08		46	9.000	418.293				9.000		

[1] Slotkoers januari 2025 - Uitoefenprijs 2021

Tabel 5: Aandelenopties 2018-2025

	Voorwaarden van het aandelenoptieplan					Boekjaar 2025								
Naam	Jaar van toekenning	Datum van toekenning	Datum van verwerving	Uitoefen-periode	Uitoefen-prijs	Openingsbalans		Activiteit gedurende het jaar					Eindbalans		
					€		B&S	# toe-gekend in 2025	Waarde	# ver-worven	Waarde[1]	Uitge-oefend	Toege-kend. niet ver-worven	Verwor-ven. niet uitgeoe-fend	
Koen Janssen lid EC	2018	12/01/2018	1/01/2022	1/01/2022-11/01/2026	148,64	36.000	27					5.000		0	40.000
	2019	14/01/2019	1/01/2023	1/01/2023-13/01/2027	132,52		25							5.000	
	2020	13/01/2020	1/01/2024	1/01/2024-12/01/2028	141,09		22							0	
	2021	15/01/2021	1/01/2025	1/01/2025-14/01/2029	124,67		27			5.000	343.650			5.000	
	2022	11/01/2022	1/01/2026	1/01/2026-10/01/2030	166,35		38						6.000		
	2023	11/01/2023	1/01/2027	1/01/2027-10/01/2031	160,91		43						7.500		
	2024	15/01/2024	1/01/2028	1/01/2028-14/01/2032	157,20		37						7.500		
	2025	13/01/2025	1/01/2029	1/01/2029-12/01/2033	191,08		46	9.000	418.293				9.000		

[1] Slotkoers januari 2025 - Uitoefenprijs 2021

6.2.6 Overige voordelen

Alle leden van het executief comité krijgen een bedrijfswagen, mobiele apparaten, risicoverzekeringen en een pensioenplan.

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

7.1 Evolutie van de remuneratie van het executief comité

De gemiddelde basisvergoeding van de **leden van het executief comité** steeg in 2025 met 9,77%. De gemiddelde variabele vergoeding van de leden van het executief comité steeg met 38%.

De variabele vergoeding wordt gebaseerd op:

- het geconsolideerde nettoresultaat, dat met 28,9% steeg;
- de waarde van de aangeboden LTI volgens de Black & Scholes-methode steeg van 37 euro per aandeel naar 46 euro per aandeel (27,2%).

Tabel 6 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 geconsolideerde nettoresultaat en de koers van het aandeel.

Tabel 6: Evolutie van de gemiddelde remuneratiecomponenten van de leden van het executief comité

(€)	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%
Vaste vergoeding	428.931	2,39%	394.681	-8%	439.235	11,29%	471.395	7,32%	517.428	9,77%
Variabele vergoeding[1]	623.361	96,97%	986.051	58%	783.410	-21%	801.113	2%	1.105.021	38%
Geconsolideerd nettoresultaat	406.813.985	77,04%	708.655.465	74%	399.193.823	-44%	459.870.946	15%	592.547.718	28,9%
Slotkoers van het aandeel	**168,7**	35,50%	**160,9**	-5%	**158,8**	-1%	**193,7**	22%	**232,0**	19,8%
Black & Scholes/aandeel	**27**	22,73%	**38**	40,74%	**43**	12,97%	**37**	-14,88%	**46**	27,2%

[1] '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.

7.2 Evolutie van de vergoeding van de medewerkers

Per 31 december 2025 had AvH 31 bedienden in dienst[1]. Hun gemiddelde bruto basisvergoeding (exclusief werkgeversbijdragen) werd in 2025 geïndexeerd met 3,58% (indexatie en sectorakkoord), aangevuld met een CAO-bonus van 323,69 euro. Een aantal bedienden ontving op basis van de benchmarkstudie en hun persoonlijke prestaties een loonsverhoging bovenop de indexatie. De basisvergoedingen stegen gemiddeld met 14,9% als gevolg van promoties en de aanwerving van senior medewerkers.

AvH heeft het volgende opgezet:

- voor alle bedienden: een gecategoriseerd winstpremieplan in het kader waarvan de raad van bestuur elk jaar beslist om al dan niet 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 laagste winstpremie bedraagt 1 op 10. Gezien de resultaten van 2025 gaat de vork voor 2025 van 3.850 euro tot 38.500 euro.
- voor de investeringsfuncties: een cashbonus gebaseerd op individuele prestaties.

Tabel 7 toont de procentuele evolutie van de gemiddelde totale vaste en variabele vergoeding van de bedienden.

[1] Enkel Belgische bedienden, exclusief stagiairs

Tabel 7: Evolutie van de gemiddelde remuneratiecomponenten van de bedienden van Ackermans & van Haaren

(€)	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%
Vaste vergoeding	83.257	3,3%	88.767	6,6%	94.016	5,9%	95.753	1,8%	110.035	14,9%
Variabele vergoeding[1]	14.926	26,4%	17.594	17,9%	12.331	-30%	11.966	-3%	13.897	16%

[1] 'Variabele vergoeding' omvat hier de winstpremie. De opties die aan bepaalde bedienden werden aangeboden, werden in deze berekening uitgesloten.

8. Loontransparantie

8.1 Loonspanning

De verhouding tussen de gemiddelde vaste vergoeding van de leden van het executief comité en die van de bedienden van de vennootschap bedraagt 1 op 4,70 op basis van de volgende gegevens:

- Gemiddelde vaste vergoeding van de leden van het executief comité: 517.428 euro
- Gemiddelde vaste vergoeding (bruto jaarsalaris) van de bedienden: 110.035 euro

De verhouding tussen de hoogste (738.670 euro) en de laagste vergoeding (36.679 euro) bedraagt 1 op 20,14.

8.2 Genderloonkloof

Met betrekking tot 2025 maken we bekend wat de gewogen loonkloof (per functiecategorie) bij de vaste vergoeding is, en wat de ongewogen genderloonkloof bij de vaste vergoeding (over alle functies) is.

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

In het remuneratiebeleid is vermeld dat de vaste vergoeding evolueert naar de gekozen marktpositie per functiecategorie. Als de basisvergoeding zich nog niet op het niveau van de gekozen marktpositie bevindt, zal ze naar dat punt toegroeien op voorwaarde dat de betrokkene ook evolueert wat betreft het nemen van verantwoordelijkheid en het ontwikkelen van relevante competenties en vaardigheden.

De criteria die worden toegepast om mensen binnen hun functiecategorie te positioneren zijn:

- relevante externe anciënniteit;
- anciënniteit in de functie of op het niveau;
- prestaties;
- competenties (harde en zachte vaardigheden);
- verantwoordelijkheidsniveau;
- aanvullende taken.

Waar het verschil in vergoeding tussen de gewogen groepen negatief afwijkt voor vrouwen of mannen, heeft dat voornamelijk te maken met anciënniteit in de functie. Door promoties en aanwervingen fluctueren de resultaten van de genderloonkloof. In een relatief klein team kan zelfs één wijziging in het personeelsbestand de resultaten wezenlijk beïnvloeden.

De loonkloof in de categorie 'Lid van het executief comité en bestuurder' daalde naar 5,48%.

De ongewogen genderloonkloof van 47,97% is te wijten aan verschillen in de gendermix per functiecategorie.

Tabel 8: Loonkloof (in euro) tussen de basisvergoeding van mannen en vrouwen per doelgroep

(€)		Vrouw	Man	% delta M/W
Gewogen	Co-CEO	n.v.t.	688.085	**100%**
	Executief comité en bestuurders	314.135	332.355	**-5,48%**
	Management	139.200	160.607	**-13,33%**
	Personeel en ondersteuning	75.777	77.864	**-2,68%**
Ongewogen		124.199	238.714	**-47,97%**

Tabel 8: toont de loonkloof (in euro) tussen de vaste vergoeding van mannen en vrouwen per doelgroep.

9. Vertrekvergoedingen en terugvorderingsrechten

De contracten van de leden van het executief team bevatten clausules met betrekking tot de criteria voor toekenning van variabele vergoedingen en geven de vennootschap het recht om variabele vergoedingen die in de vijf voorgaande boekjaren op basis van onjuiste financiële informatie werden toegekend of betaald, terug te vorderen.

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

10. Afwijkingen van het remuneratiebeleid

In het afgelopen boekjaar werd niet afgeweken van het remuneratiebeleid.

V. Duurzaamheidsverklaring

In overeenstemming met artikel 3:32/2 van het WVV bevat het jaarverslag een duurzaamheidsverklaring overeenkomstig de richtlijn duurzaamheidsrapportage door bedrijven (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD). Deze verklaringen worden gepresenteerd als een apart hoofdstuk op het einde van het jaarverslag en maken er integraal deel van uit. De duurzaamheidsverklaring heeft enkel betrekking op AvH NV en de zeven integraal geconsolideerde dochterondernemingen. Andere groepsvennootschappen worden door de CSRD beschouwd als onderdeel van de waardeketen.

Daarnaast is er op vrijwillige basis een ESG-verslag opgesteld en opgenomen in het jaarverslag. Dit verslag beschrijft hoe AvH duurzaamheidsthema's benadert als een investeringsmaatschappij met een sterk gediversifieerde portefeuille van meer dan 30 bedrijven, wat een ander perspectief biedt dan de duurzaamheidsverklaringen, dat AvH meer geschikt acht.

Namens de raad van bestuur,

24 maart 2026

Luc Bertrand,
Voorzitter van de raad van bestuur