

JAARVERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

INHOUDSOPGAVE

I. STATUTAIRE JAARREKENING

1. KAPITAAL EN AANDEELHOUDERSCHAP	40
2. TOELICHTINGEN BIJ DE STATUTAIRE JAARREKENING	40
2.1. Financiële toestand per 31/12/2020	40
2.2. Bestemming van het resultaat	41
2.3. Vooruitzichten 2021	41
2.4. Voornaamste risico's en onzekerheden	41
2.5. Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum	41
2.6. Financiële instrumenten	41
2.7. Informatie	41

II. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. TOELICHTINGEN BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	42
1.1. Financiële positie op 31/12/2020	42
1.2. Belangrijkste risico's	51
1.3. Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum	56
1.4. Onderzoek en ontwikkeling	56
1.5. Financiële instrumenten	56
1.6. Vooruitzichten 2021	57

III. VERKLARING INZAKE DEUGDELIJK BESTUUR

1. REFERENTIECODE	57
2. RAAD VAN BESTUUR	58
2.1. Samenstelling	58
2.2. Onafhankelijk bestuurders	63
2.3. Overige bestuurders	63
2.4. Werking	63
2.5. Gedragsregels inzake belangenconflicten	64
2.6. Financiële transacties	64
3. AUDIT- EN RISICOBEEHERCOMITÉ	64
3.1. Samenstelling	64
3.2. Werking en activiteitenverslag	65
4. BENOEMINGS- EN REMUNERATIECOMITÉ	65
4.1. Samenstelling	65
4.2. Werking en activiteitenverslag	65
5. DIVERSITEITSBELEID	66
6. SYSTEMEN VOOR INTERNE EN EXTERNE CONTROLE EN VOOR RISICOBEEHER	66
6.1. Externe controle	66
6.2. Interne controle en risicobeheer	67
6.3. Systemen voor interne controle en risicobeheer binnen de polen	68
7. STRUCTUUR VAN HET AANDEELHOUDERSCHAP	71
8. AFWIJKING VAN DE CODE 2020	71

40

40
40
40
41
41
41
41
41
41

42

42
42
51
56
56
56
57

57

57
58
58
63
63
63
64
64
64
64
65
65
65
65
66
66
67
68
71
71

IV. REMUNERATIEVERSLAG

1. REMUNERATIEBELEID	71
1.1. Governance – Procedure	71
1.2. Remuneratiebeleid voor de niet-uitvoerend bestuurders	71
1.3. Remuneratiebeleid voor de gedelegeerd bestuurder	72
1.4. Mandaten in de dochterondernemingen	72
1.5. Wijzigingen sinds het vorige remuneratiebeleid	73
1.6. Mogelijkheid tot afwijking van het remuneratiebeleid	73
2. REMUNERATIEVERSLAG	73
2.1. Remuneratie van de niet-uitvoerend bestuurders	73
2.2. Remuneratie van de gedelegeerd bestuurder	74
2.3. Jaarlijkse evolutie van de verhouding tussen de remuneratie en het loon	74

71

71
71
71
72
72
73
73
73
73
74
74

V. NIET-FINANCIËLE VERKLARING

1. INLEIDING	77
2. KORTE BESCHRIJVING VAN DE ACTIVITEITEN VAN DE GROEP	77
2.1. Baggerwerken, Milieu, Offshore en Infra	77
2.2. Contracting	77
2.3. vastgoedontwikkeling	77
3. ESG-BELEID	78
3.1. Voor de drie polen gemeenschappelijke regels	78
3.2. ESG-beleid van DEME	78
3.3. ESG-beleid van CFE Contracting en BPI	79
3.4. Convergentie van het ESG-beleid	80
4. BELANGRIJKSTE RISICO'S MET BETREKKING TOT ESG	81
4.1. Inleiding	81
4.2. Belangrijkste ESG-risico's en -opportuniteiten bij DEME	81
4.3. Materialiteitsmatrix van DEME	81
4.4. Belangrijkste ESG-risico's en -opportuniteiten bij CFE Contracting en BPI	83
4.5. Materialiteitsmatrix van CFE Contracting	84
4.6. Materialiteitsmatrix van BPI real estate	86
5. RESULTATEN VAN DIT BELEID	86
5.1. Resultaten van dit beleid bij DEME	86
5.2. Resultaten van dit beleid bij CFE Contracting en BPI	89
6. NIET-FINANCIËLE KRITIEKE PRESTATIE-INDICATOREN (KPI'S)	91
6.1. Inleiding	91
6.2. Social	91
6.3. Milieu	95
6.4. Governance	97

75

77
77
77
77
77
78
78
78
79
80
81
81
81
81
83
84
86
86
86
89
91
91
91
95
97

Geachte aandeelhouders,

Wij hebben de eer u verslag uit te brengen over de activiteit van onze vennootschap in het voorbije boekjaar en u de op 31 december 2020 afgesloten statutaire en geconsolideerde jaarrekeningen ter goedkeuring voor te leggen. Overeenkomstig artikel 3:32 §1 laatste alinea WVV zijn de jaarverslagen over de statutaire en de geconsolideerde jaarrekeningen gecombineerd tot één enkel verslag.

I. STATUTAIRE JAARREKENING

1. KAPITAAL EN AANDEELHOUDERSCHAP

Het kapitaal van de vennootschap is in het afgelopen boekjaar niet veranderd. Bij de sluiting van het boekjaar bedroeg het maatschappelijk kapitaal 41.329.482,42 euro, vertegenwoordigd door 25.314.482 aandelen zonder vermelding van nominale waarde. Alle aandelen zijn volledig volgestort. Elk aandeel geeft recht op één stem. Er zijn geen houders van effecten met bijzondere zeggenschap of stemrechten.

Bij het afsluiten van het boekjaar 2020 zijn de aandeelhouders die 3% of meer bezitten van de stemrechten van de effecten die zij aanhouden:

Ackermans & van Haaren SA Begijnvest, 113, B-2000 Antwerpen (België)	15.720.684 effecten (62,10%)
VINCI Construction SAS 5, cours Ferdinand-de-Lesseps, F-92851 Rueil-Malmaison Cedex (France)	3.066.460 effecten (12,11%)

De vennootschap heeft in het boekjaar 2020 geen transparantiemelding ontvangen.

Op 24 december 2013 heeft de vennootschap een transparantiemelding ontvangen in het kader van de overgangsregeling van de wet van 2 mei 2007 waarin Ackermans & van Haaren NV en VINCI Construction SAS te kennen hebben gegeven dat zij een participatie van respectievelijk 60,39% en 12,11% in de vennootschap aanhielden. De integrale tekst van deze melding is beschikbaar op de website van de CFE (www.cfe.be).

Op 7 maart 2014 heeft de vennootschap een transparantiemelding ontvangen waaruit blijkt dat VINCI SA, VINCI Construction SAS en Ackermans & van Haaren NV hun akkoord van onderling overleg in de betekenis van de wet van 2 mei 2007, beëindigd hebben na de afsluiting van de aanvaardingsperiode van het door Ackermans & van Haaren NV op de vennootschap gelanceerde verplicht openbaar overnamebod.

2. TOELICHTINGEN BIJ DE STATUTAIRE JAARREKENING

2.1. FINANCIËLE TOESTAND PER 31/12/2020

Resultaatrekening van CFE NV (volgens de Belgische normen)

<i>In duizend euro</i>	2020	2019
Omzet	19.065	21.720
Bedrijfsresultaat	-5.071	75.803
Netto financieel resultaat uit de gewone bedrijfsuitoefening	15.890	68.573
Niet-recurrente financiële opbrengsten	2.178	60
Niet-recurrente financiële kosten	-6.999	-97.292
Resultaat vóór belastingen	5.998	47.143
Belastingen op het resultaat	-77	-110
Resultaat van het boekjaar	5.921	47.033

De werf van de waterzuiveringsinstallatie Brussel-Zuid vormt een belangrijk deel van de omzet voor het boekjaar.

In 2019 leidde de vereffening van verscheidene internationale entiteiten tot een terugneming van voorzieningen in het bedrijfsresultaat en een equivalente niet-recurrente financiële last.

Het financiële resultaat is in 2020 sterk gedaald aangezien DEME geen dividend uitkeerde voor het boekjaar 2019. Anderzijds keerden CFE Contracting, BPI Real Estate Belgium en Green Offshore in 2020 dividenden van respectievelijk 9, 3,5 en 4,15 miljoen euro uit aan CFE NV.

Balans van CFE NV na winstverdeling (volgens Belgische normen)

<i>In duizend euro</i>	2020	2019
Activa		
Vaste activa	1.335.220	1.336.844
Vlottende activa	97.005	102.122
Totaal der activa	1.432.225	1.438.966
Passiva		
Eigen vermogen	1.168.944	1.188.337
Voorzieningen voor risico's en kosten	12.197	11.544
Schulden op meer dan één jaar	115.248	125.248
Schulden op ten hoogste één jaar	135.836	113.837
Totaal van de passiva	1.432.225	1.438.966

De vaste activa bestaan zeer overwegend uit de participaties in DEME, CFE Contracting en BPI.

De schulden op meer dan één jaar omvatten leningen van 80 miljoen euro die op de bevestigde kredietlijnen werden opgenomen en 35 miljoen euro handelspapier op middellange termijn. CFE gebruikte ook haar handelspapierprogramma op korte termijn voor 10 miljoen euro.

2.2. BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

Winst van het boekjaar 2020	5.920.808 euro
Overgedragen winst	58.303.202 euro
Te bestemmen winst	64.224.010 euro
Uit te keren winst	25.314.482 euro
Over te dragen winst	38.909.528 euro

2.3. VOORUITZICHTEN 2021

Het resultaat van het boekjaar 2021 zal in grote mate afhangen van de door de drie belangrijkste dochtervennootschappen van CFE, namelijk DEME, CFE Contracting en BPI Real Estate Belgium, uitgekeerde dividenden.

2.4. VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

Wij verwijzen naar II.1.2 van de geconsolideerde jaarrekening.

2.5. BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Wij verwijzen naar II.1.3 van de geconsolideerde jaarrekening.

2.6. FINANCIËLE INSTRUMENTEN

De vennootschap maakt gebruik van financiële instrumenten voor risicobeheersing. Het betreft meer bepaald financiële instrumenten die uitsluitend bedoeld zijn om de risico's van de schommelingen van de rentevoeten te beheersen. De tegenpartijen in de overeenkomstige transacties zijn uitsluitend Europese eersterangsbanken.

2.7. INFORMATIE

• Bijkantoren

Bij het afsluiten van het boekjaar 2020 heeft de vennootschap de hierna volgende bijkantoren (“vestigingseenheden”): CFE Brabant, CFE Infra, Bageci, CFE Ecotech, CFE Algérie, CFE Tunisie en CFE International. Met uitzondering van CFE Infra en CFE Tunisie hebben deze bijkantoren geen operationele activiteit meer.

• Toepassing van het artikel 7:96, §1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen

In 2020 diende geen toepassing gemaakt te worden van de belangenconflictenregeling voorgeschreven door artikel 7:96, §1 WVV.

• Verrichtingen tussen CFE en verbonden vennootschappen (artikel 7:97, §4/1, al. 4 WVV)

In het boekjaar 2020 vonden geen verrichtingen tussen de vennootschap en een verbonden vennootschap plaats die de toepassing zou hebben vereist van artikel 7:97, §4/1, al. 4 WVV.

• Bezoldiging voor de wettelijke controle van de jaarrekeningen en bijkomende bezoldiging van de commissaris

De bezoldiging van Deloitte Belgium voor de wettelijke controle van de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening van CFE NV bedraagt 130.100 euro.

In toepassing van artikel 3:65, §3 WVV delen wij u mee dat een toeslag van 8.800 euro voor diverse opdrachten aan Deloitte Belgium werd betaald.

• Inkoop of vervreemding van eigen aandelen

De vennootschap heeft in het boekjaar 2020 geen eigen aandelen ingekocht of vervreemd.

De vennootschap heeft in 2020 geen premies voor prestaties in aandelen toegekend, noch opties of andere rechten verleend om aandelen van de vennootschap te verwerven.

• Mededeling op grond van artikel 74, §7 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen

Op 24 december 2013 heeft Ackermans & van Haaren een mededeling verstuurd opgesteld overeenkomstig artikel 74, §7 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen. Uit deze mededeling blijkt dat Ackermans & van Haaren 60,39% van de aandelen met stemrecht bezit van de vennootschap en dat Stichting Administratiekantoor “Het Torentje” de uiteindelijk controle heeft over Ackermans & van Haaren.

• Beschermingsmechanismen in geval van openbaar overnamebod

Op 2 mei 2019 heeft de buitengewone algemene vergadering de machtiging aan de Raad van Bestuur hernieuwd om in geval van openbaar overnamebod op de effecten van de vennootschap, over te gaan tot kapitaalverhoging van maximaal 5 miljoen euro, die zal worden uitgevoerd binnen de grenzen en onder de voorwaarden van artikel 7:202 WVV. De Raad van Bestuur kan deze machtiging uitoefenen indien de kennisgeving van een openbaar overnamebod door de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) aan de vennootschap uiterlijk drie jaar na de datum van de voornoemde buitengewone algemene vergadering plaatsvindt (d.i. 2 mei 2022). De Raad van Bestuur is eveneens gemachtigd om gedurende een periode van drie jaar vanaf de publicatie in de Bijlagen tot het Belgisch Staatsblad (d.i. tot 22 mei 2022) maximaal 20% eigen aandelen te vervreemden of verkrijgen wanneer zulks noodzakelijk zou zijn om te voorkomen dat de vennootschap een ernstig en dreigend nadeel zou lijden.

II. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. TOELICHTINGEN BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1.1. FINANCIËLE POSITIE OP 31/12/2020

A. KERNCIJFERS 2020

In miljoen euro	2020	2019	Variatie
Omzet	3.222,0	3.624,7	-11,1%
Zelffinancieringscapaciteit (EBITDA) (*)	414,7	451,2	-8,1%
In % van de omzet	12,87%	12,45%	
Bedrijfsresultaat (EBIT) (*)	119,5	177,7	-32,8%
In % van de omzet	3,71%	4,90%	
Resultaat - deel van de groep	64,0	133,4	-52,0%
In % van de omzet	1,99%	3,68%	
Resultaat per aandeel (deel van de groep) (in euro)	2,53	5,27	-52,0%
Dividend per aandeel (in euro) (**)	1,00	0,00	n.s.

In miljoen euro	2020	2019	Variatie
Eigen vermogen - deel groep	1.787,1	1.748,7	+2,2%
Netto financiële schuld (*)	601,4	798,1	-24,6%
Orderboek (*)	6.049,1	5.182,9	+16,7%

(*) De definities worden gegeven in de rubriek 'Geconsolideerde rekeningen' van het financieel verslag.

(**) Voor het boekjaar 2020 voorgesteld aan de algemene aandeelhoudersvergadering van 6 mei 2021.

Algemene uiteenzetting

De groep CFE heeft in 2020 haar veerkracht aangetoond ondanks ongeziene omstandigheden: haar resultaat blijft duidelijk positief, haar netto financiële schuld daalt beduidend en haar beschikbare geldmiddelen en orderboek bereiken historisch hoge niveaus.

De impact van de gezondheids crisis verklaart een groot gedeelte van de omzetzdaling (-11,1%) bij zowel DEME als Contracting. Omgekeerd gaat de activiteit van BPI sterk vooruit, vooral in Polen, waar in 2020 vier residentiële vastgoedprojecten werden opgeleverd.

Twee belangrijke elementen beïnvloeden het bedrijfsresultaat van de groep in 2020: enerzijds de opname bij DEME van een meerwaarde van 63,9 miljoen euro uit de verkoop van haar participatie in het offshore windpark Merkur en anderzijds de directe en indirecte negatieve gevolgen van de gezondheids crisis en het ongeval met het schip Orion, geraamd op ongeveer 120 miljoen euro in

2020 op niveau van het bedrijfsresultaat (EBIT). Gecorrigeerd voor deze twee elementen ligt het bedrijfsresultaat in de buurt van dat van 2019.

Het eigen vermogen (deel groep) bedraagt 1.787,1 miljoen euro, een lichte stijging tegenover 31 december 2019.

De netto financiële schuld bedraagt 601,4 miljoen euro, een sterke daling met -24,6% tegenover 31 december 2019. De daling is vooral groot bij DEME. Omgekeerd stijgt de netto financiële schuld bij BPI (vastgoedontwikkeling) na verscheidene acquisities van grote grondposities in de drie landen waar het bedrijf actief is.

Alle financiële convenanten werden op 31 december 2020 nageleefd.

B. ANALYSE PER ACTIVITEITENPOOL

POOL BAGGERWERKEN, MILIEU, OFFSHORE EN INFRA

Kerncijfers

In miljoen euro	2020			2019			Variatie
	DEME	Herwerkingen DEME (*)	Total	DEME	Herwerkingen DEME (*)	Total	
Omzet	2.195,8	0,0	2.195,8	2.622,0	0,0	2.622,0	-16,3%
EBITDA (**)	369,5	0,0	369,5	437,0	0,0	437,0	-15,5%
Bedrijfsresultaat (EBIT) (**)	86,7	-5,3	81,4	160,1	-5,3	154,8	-47,4%
Resultaat - deel van de groep	50,4	-4,1	46,3	125,0	-3,6	121,4	-61,9%
Netto financiële schuld (**)	489,0	0,0	489,0	708,5	0,0	708,5	-31,0%
Orderboek (**)	4.500,0	0,0	4.500,0	3.750,0	0,0	3.750,0	+20,0%

(*) Herwerkingen na de boeking van de identificeerbare activa en passiva van DEME in reële waarde na de verwerving van het bijkomende 50% van de aandelen van DEME op 24 december 2013.

(**) De definities worden gegeven in de rubriek 'Geconsolideerde rekeningen' van het financieel verslag.

Omzet

DEME realiseerde in 2020 een omzet van 2.195,8 miljoen euro, een terugval met 426,2 miljoen euro tegenover het vorige boekjaar.

Een belangrijk deel van deze daling, geschat op ongeveer 300 miljoen euro, is toe te schrijven aan de gezondheidscrisis, met inbegrip van de indirecte impact op de olie- en gasector.

De activiteit van de divisie Baggerwerken bedraagt 877 miljoen euro in 2020 (-19,1% tegenover 2019). Deze divisie werd het zwaarst getroffen door de pandemie. De belangrijkste projecten zijn in Europa geconcentreerd en vooral in België (onderhoudsbaggerwerken op de Schelde en aan de Belgische kust), in Duitsland (verdieping en verbreding van de Elbe), in het noorden van Rusland (project Sea Channel in het estuarium van de Ob) en in Polen (verbreding van de vaargeul van de haven van Szczecin). Buiten Europa liggen de belangrijkste projecten in Afrika, India en Papoea-Nieuw-Guinea. De bezettingsgraad van de sleepzuigers (hoppers) bleef dicht bij het niveau van 2019 (38,4 weken), maar de activiteit van de cutters lag in 2020 een pak lager (11 weken). In 2021 zou deze echter sterk moeten stijgen, onder meer dankzij de opstart van het project Abu Qir in Egypte.

De omzet van DEME Offshore is eveneens gedaald, tot 934,6 miljoen euro (-18,1% tegenover 2019). In Schotland speelde DEME de krachttoer klaar van de voltooiing van de installatie van de 103 funderingen (jackets) van het offshore windpark Moray East voor het eind van het jaar, ondanks de onbeschikbaarheid van het schip Orion. In België heeft DEME Offshore, na de plaatsing van de funderingen in 2019, de masten en windturbines van het Belgische windpark SeaMade geïnstalleerd en de onderzeese kabels gelegd die SeaMade met het net verbinden. De werken werden net als die aan het Nederlandse windparken Borsselle 1 & 2 in het vierde kwartaal 2020 afgerond.

De activiteit van DEME Infra blijft groeien (208,8 miljoen euro in 2020) maar voelt eveneens de impact van de gezondheidscrisis. Net als in 2019 ligt het zwaartepunt van de omzet bij de drie Nederlandse projecten: de sluis van Terneuzen, het project Rijnlandroute en de Blankenburgverbinding. Begin januari 2021 is de bouw van de Fehmarnbelt gestart. De oplevering is voor medio 2029 voorzien.

Evolutie van de activiteit volgens specialisatie

In %	2020	2019
Capital dredging	29%	31%
Maintenance dredging	11%	10%
Offshore	43%	44%
Infra	9%	7%
Milieu	5%	6%
Overige	3%	2%

Evolutie van de activiteit per geografisch gebied

In %	2020	2019
Europa (EU)	77%	69%
Europa (niet-EU)	6%	4%
Afrika	6%	9%
Amerika	2%	3%
Azië en Oceanië	7%	9%
Midden-Oosten	0%	3%
Indisch subcontinent	2%	3%

Ebitda en bedrijfsresultaat (zonder herwerkingen)

De EBITDA bedraagt 369,5 miljoen euro in 2020, (16,8% van de omzet).

Het bedrijfsresultaat (EBIT), dat het resultaat van de vennootschappen waarop vermogensmutatie wordt toegepast omvat, bedraagt 86,7 miljoen euro, een daling met 73,4 miljoen euro tegenover 2019.

De gezondheidscrisis heeft de activiteiten van DEME in 2020 zwaar getroffen. De sluiting van de grenzen, de reisbeperkingen, de vermindering of zelfs schorsing van de luchtverbindingen, vormden ongeziene logistieke uitdagingen voor DEME, dat er desondanks in slaagde haar bemanningen en personeel te roteren, weze het met aanzienlijke extra kosten. Bovendien leidden de overheidsmaatregelen in de meeste landen waar DEME actief is (lockdowns, quarantaines, social distancing, ...) tot een lagere productiviteit en tot vertragingen bij de uitvoering. Tot slot hebben de gezondheidscrisis en haar impact op de olie- en gasector ook tot het uitstel geleid van de gunning en de start van verscheidene projecten. Toch moet worden benadrukt dat de gunning op het eind

van het boekjaar van verscheidene omvangrijke baggercontracten een gunstige invloed zal hebben op de activiteit in de sector in de volgende maanden en jaren. De druk op de prijzen blijft echter hoog.

De directe en indirecte impact van de pandemie, de oliecrisis en het ongeluk met de Orion wordt geraamd op 100 miljoen euro op niveau van het bedrijfsresultaat (EBIT) in 2020. Dit wordt gedeeltelijk gecompenseerd door de meerwaarde op de verkoop van het 12,5%-belang in Merkur Offshore GmbH in mei 2020 (63,9 miljoen euro).

Nettoresultaat (zonder herwerkingen)

Het nettoresultaat van DEME bedraagt 50,4 miljoen euro in 2020.

Orderboek

Het orderboek bedraagt 4,5 miljard euro op 31 december 2020, een stijging met 20% tegenover 31 december 2019. Dit is een recordniveau voor DEME. Twee derde van het orderboek zal in de twee volgende jaren worden uitgevoerd.

Het orderboek is als volgt over de operationele divisies verdeeld:

• Baggerwerken	2,2 miljard euro
• Offshore	1,1 miljard euro
• Infra	0,9 miljard euro
• Milieu	0,2 miljard euro
• Overige	0,1 miljard euro

In de loop van het boekjaar heeft DEME verscheidene belangrijke contracten verworven, waaronder:

- De bouw van de Fehmarnbelt-verbinding, waarvoor de Deense overheid opdracht heeft gegeven om de werken te starten. Ter herinnering, dit betreft een opdracht van ongeveer 700 miljoen euro voor DEME.
- De bouw van een tunnel onder de Schelde in Antwerpen (project Oosterweel) met een waarde van 140 miljoen euro.
- Het project Sea Channel in het noorden van Rusland (60 miljoen m³), waarvan de werken over drie zomers zullen worden gespreid, van 2020 tot 2022.
- Het baggercontract voor de haven van Abu Qir in Egypte, met onder meer de verdieping van de vaargeul en de uitbreiding van de haven (1.000 op de zee gewonnen hectare). In iets meer dan twee jaar zal meer dan 150 miljoen m³ worden gebaggerd. Vijf schepen van de DEME-vloot zijn al op de site aan het werk. In het tweede kwartaal van 2021 zal de megacutter Spartacus hen vervoegen.
- Het EPCI-contract voor het ontwerp, de productie, het transport en de installatie van 650 km interarray-kabels voor het windpark Dogger Bank A en B in het Verenigd Koninkrijk, op 130 km voor de kust van Yorkshire. De productie van de onderzeese kabels zal in 2021 van start gaan. De offshore werken zijn gepland voor 2023 en 2024.

De volgende opdrachten zijn nog niet opgenomen in het orderboek op 31 december 2020:

- De bouw van de offshore windparken Hai Long 2, Hai Long 3 en Zhong Neng voor de kust van Taiwan. DEME en haar partner CSBC hebben de status van preferred bidder. Deze pro-

jecten zullen in het orderboek worden opgenomen wanneer alle aan de start van de werken voorafgaande voorwaarden voldaan zijn.

- De installatie van de watertoevoer van de toekomstige kerncentrale van Hinckley Point (Verenigd Koninkrijk). De opdracht zal in het eerste kwartaal van 2021 in het orderboek worden opgenomen.
- De realisatie van het project Rechteroever van de Oosterweelverbinding in Antwerpen. Dit project, met een op heden geraamde waarde van 2,35 miljard euro, zal worden uitgevoerd door een consortium met acht andere partners (waaronder Van Laere, een filiaal van CFE Contracting). Het zal in het orderboek worden opgenomen wanneer alle aan de start van de werken voorafgaande voorwaarden voldaan zijn.

Investeringsen

De investeringen bedragen 201,6 miljoen euro in 2020, een sterke daling tegenover 2019. De vertraging in de oplevering van de Spartacus en het ongeluk met de Orion hebben tot een uitstel van de betaling van de laatste aanbestedingen geleid. DEME heeft bovendien het aanvankelijk in 2020 geplande onderhoud van verscheidene schepen in het droogdok naar 2021 verplaatst.

In Taiwan is de Green Jade, het installatieschip voor windturbines, in aanbouw voor rekening van de joint venture CDWE, die voor 50% in handen is van DEME (geconsolideerd volgens de vermogensmutatiemethode). Het schip wordt gefinancierd door leningen van de aandeelhouders en door een bankfinanciering. DEME heeft in 2020 ongeveer 30 miljoen euro in deze joint venture geïnvesteerd.

Overname van SPT Offshore

In het vierde kwartaal heeft DEME 100% van de aandelen van de vennootschap SPT Offshore verworven. SPT Offshore, met maatschappelijke zetel in Nederland, is gespecialiseerd in de plaatsing van offshore verankeringen (“suction pile anchors”) en funderingen. Met deze overname verwerft DEME een bijkomende milieuvriendelijke technologie voor de markt van de offshore hernieuwbare energie, die zowel kan worden ingezet voor de installatie van vaste funderingen als voor de verankering van vlottende structuren. SPT Offshore is in Europa en Azië actief, telt 45 medewerkers en realiseerde in 2020 een omzet van 20 miljoen euro. De goodwill van de overname (16 miljoen euro), volledig toegewezen aan immateriële vaste activa (brevetten en technologie) en uitgestelde belastingverplichtingen, zal over 10 jaar worden afgeschreven.

Netto financiële schuld

De netto financiële schuld bedraagt 489 miljoen euro. Het relatief lage investeringsniveau tegenover vorige jaren, de aanzienlijke verbetering van de behoefte aan werkkapitaal en de operationele kasstromen in de loop van het boekjaar verklaren de sterke daling van de schuld (-31% tegenover 31 december 2019).

Op 31 december 2020 beschikt DEME over 621,9 miljoen euro aan liquide middelen en over 141 miljoen euro aan niet-gebruikte bevestigde kredietlijnen.

DEME heeft op 31 december 2020 al haar financiële convenanten nageleefd.

Nieuwe ontwikkelingen in groene waterstof

Na het sluiten van een exclusief partnerschap voor de bouw van een groene waterstofproductie-eenheid van ongeveer 50 MW in het havengebied van Oostende, kondigde DEME in december 2020 de lancering van het project HYPOR Duqm Green Hydrogen aan. Dit project, dat in samenwerking met de Omaanse autoriteiten wordt ontwikkeld, heeft tot doel op grote schaal groene waterstof te produceren, zowel voor de behoefte van de economische zone van de haven van Duqm als voor de bevoorrading van internationale klanten in Europa. De beoogde capaciteit voor een eerste fase van het project wordt geraamd op 250 à 500 MW.

POOL CONTRACTING

Kerncijfers

In miljoen euro	2020	2019	Variatie
Omzet	911,9	998,7	-8,7%
Bedrijfsresultaat (EBIT) (*)	14,9	18,8	-20,7%
Resultaat - deel van de groep	5,5	9,5	-42,1%
Netto financiële positie (*)	123,4	106,1	+16,3%
Orderboek (*)	1.492,6	1.385,5	+7,7%

(*) De definities worden gegeven in de rubriek 'Geconsolideerde jaarrekening' van het financieel verslag.

Omzet

De omzet van CFE Contracting bedraagt 911,9 miljoen euro, een terugval met 8,7%.

De impact van de pandemie op de activiteit in 2020 wordt op ongeveer 90 miljoen euro geraamd, waarvan 70 miljoen euro in het eerste semester. De entiteiten van de divisie Bouw in België werden het zwaarst door de gezondheids crisis getroffen: de grote meerderheid van hun projecten lagen ongeveer zes weken stil (van midden maart tot begin mei). De tweede lockdown in België, vanaf eind oktober, had een veel beperktere invloed op de activiteit: het werk op de bouwplaatsen kon worden voortgezet, maar onder minder gunstige voorwaarden dan normaal vanwege de bijkomende maatregelen voor de naleving van het gezondheidsprotocol.

De activiteit van de divisie Rail & Utilities (MOBIX) steeg in 2020 met meer dan 30%, dankzij de uitvoering van verscheidene grote spoorprojecten en de opschaling van het project LuWa (vervanging van de openbare verlichting langs de grote (auto)wegen van het Waalse gewest).

In miljoen euro	2020	2019	Variatie
Bouw	634,8	733,5	-13,5%
België	459,0	543,1	-15,5%
Internationaal	175,8	190,4	-7,7%
Multitechnieken (VMA)	164,9	179,6	-8,2%
Rail & Utilities (MOBIX)	112,2	85,6	+31,1%
Totaal Contracting	911,9	998,7	-8,7%

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat bedraagt 14,9 miljoen euro, een terugval met 20,7% tegenover het vorige boekjaar. De negatieve impact van de pandemie op het bedrijfsresultaat van Contracting in 2020 wordt op iets minder dan 20 miljoen euro geschat.

De bouwenteiten in België – en in mindere mate in Luxemburg – werden het zwaarst getroffen door de gevolgen van de gezondheids crisis.

De andere divisies noteren bevredigende en zelfs zeer bevredigende resultaten, vooral in Polen, bij VMA en bij MOBIX.

Het bedrijfsresultaat van de pool Contracting is in het tweede semester 2020 beduidend verbeterd.

Nettoresultaat

Het nettoresultaat bedraagt 5,5 miljoen euro in 2020.

Orderboek

Het orderboek bedraagt 1,49 miljard op 31 december 2020, een stijging met 7,7% tegenover 31 december 2019.

Net als bij DEME bereikt het orderboek van Contracting eind 2020 een recordniveau.

Bij de belangrijkste commerciële successen van 2020 is de opdracht voor de bouw van het ZIN-complex in Brussel ongetwijfeld het meest emblematisch, niet alleen vanwege zijn omvang, meer dan 200 miljoen euro, maar ook om zijn innoverende benadering op het vlak van de circulaire economie. De werken zijn in het vierde kwartaal gestart en zouden in 2024 afgerond moeten zijn.

Andere belangrijke opdrachten die CFE Contracting behaalde zijn:

- De bouw van het nieuwe justitiepaleis van Namen, verworven door BPC Wallonie en haar partners.
- De bouw van het multifunctionele complex Gravity in Differdange, in het Groothertogdom Luxemburg, voor BPI en een copromotor.

In miljoen euro	2020	2019	Variatie
Bouw	1.058,7	1.016,8	+4,1%
België	839,8	833,5	+0,8%
Internationaal	218,9	183,3	+19,4%
Multitechnieken (VMA)	251,1	188,5	+33,2%
Rail & Utilities (MOBIX)	182,8	180,2	+1,4%
Totaal Contracting	1.492,6	1.385,5	+7,7%

Netto financiële positie

De netto financiële positie van de pool bedraagt 123,4 miljoen euro op 31 december 2020, een stijging met 16,3% tegenover 31 december 2019, voornamelijk dankzij de verbetering van de behoefte aan werkkapitaal.

POOL VASTGOEDONTWIKKELING

Kerncijfers

In miljoen euro	2020	2019	Variatie
Omzet	131,1	59,1	+121,8%
Bedrijfsresultaat (EBIT) (*)	22,9	13,7	+67,2%
Resultaat - deel van de groep	13,2	11,6	+13,8%
Netto financiële schuld (*)	106,2	66,4	+59,9%

(*) De definities worden gegeven in de rubriek 'Geconsolideerde jaarrekening' van het financieel verslag.

Evolutie van het uitstaand vastgoedbestand (*)

Spreiding volgens het ontwikkelingsstadium van het project

In miljoen euro	2020	2019
Commercialiseringsbestand	0	4
Bouwbestand	36	58
Ontwikkelingsbestand	156	81
Totaal	192	143

Spreiding per land

In miljoen euro	2020	2019
België	104	97
Groothertogdom Luxemburg	54	21
Polen	34	25
Totaal	192	143

(*) De definities worden gegeven in de rubriek 'Geconsolideerde jaarrekening' van het financieel verslag.

Het uitstaande vastgoedbestand bedraagt 192 miljoen euro eind 2020, een stijging met 34% tegenover 2019. In het boekjaar 2020 werden veel nieuwe grondposities verworven. BPI heeft in de drie landen waar het actief is haar projectportfolio vernieuwd en uitgebreid. Een veertigtal projecten is momenteel in ontwikkeling, goed voor 545.000 m² (aandeel BPI) waarvan 69.000 m² hiervan in aanbouw is.

In België waren de acquisities in het eerste semester van 2020 geconcentreerd. Het betreft de projecten Brouck'R (een gemengd project van iets minder dan 40.000 m² in het centrum van Brussel), Serenity Valley (6.500 m² kantoorruimte en 14.000 m² wooneenheden in Oudergem), Pure (5.000 m² hoogstaande wooneenheden in Oudergem) en Seco (een te renoveren kantoorgebouw in de Brusselse Europawijk).

BPI was tevens zeer actief in Luxemburg, met de verwerving van een grondpositie en een gebouw in Bertrange, een grondpositie in Mertert, een gemeente dicht bij de Duitse grens (31.000 m² wooneenheden en 4.000 m² commerciële ruimtes). BPI Luxemburg heeft ook een gedeelte van de vastgoedportfolio verworven van de Luxemburgse promotor-aannemer Soludec, naast een grondpositie in Differdange (project Gravity met 24.000 m² wooneenheden, co-livingruimten, kantoren, commerciële ruimtes en een hotel). Op het eind van het boekjaar nam BPI een participatie van 50% in het project Wooden.

Het betreft de ontwikkeling van een kantoorgebouw van ongeveer 9.500 m² in Leudelange dat al groten-deels vooraf gehuurd is door de verzekeringsmaatschappij Baloise. Het gebouw zal toonaangevend zijn op het vlak van duurzame ontwikkeling en welzijn. De werken worden uitgevoerd door CLE en Wood Shapers (een in houtbouw gespecialiseerd filiaal van CFE). De oplevering is in 2022 voorzien.

In Polen heeft BPI haar portfolio vernieuwd met de verwerving van twee nieuwe projecten:

- Een site van 5,5 hectare in het hart van de stad Poznan in Polen. Op termijn zal iets minder dan 100.000 m² wooneenheden, kantoren en commerciële ruimtes worden ontwikkeld. Het project is een samenwerking met Revive.
- Een eveneens in Poznan gelegen grondpositie waar 19.000 m² wooneenheden zullen worden gebouwd en gecommmercialiseerd (project Wagrowska).

Netto financiële schuld

De netto financiële schuld bedraagt 106,2 miljoen euro op 31 december 2020. De stijging met 39,8 miljoen euro wordt verklaard door de verwerving van nieuwe grondposities.

BPI heeft op 31 december 2020 al haar financiële convenanten nageleefd.

Nettoresultaat

Het nettoresultaat van BPI stijgt met 13,8% tot 13,2 miljoen euro. De belangrijkste bijdragen aan het resultaat van de pool worden geleverd door de Poolse projecten Vilda Park (Poznan), WolaRE (Warschau) en Bulwary Książęce (Wroclaw), die in 2020 werden opgeleverd. De verkoop van drie kantoorgebouwen in Luxemburg had eveneens een gunstige impact op het nettoresultaat van de vastgoedpool, net als de bij de vordering van de lopende residentiële projecten opgenomen marges.

Zoals reeds vermeld, is de impact van de gezondheids crisis op het resultaat van BPI van 2020 zeer beperkt. Toch zullen de vertragingen met meer dan twaalf maanden bij de toekenning van de

bouwvergunningen voor Brusselse projecten, voornamelijk als gevolg van de pandemie, hun gevolgen in 2021 laten voelen: BPI zag zich gedwongen de start van de commercialisering en de bouw van verscheidene projecten uit te stellen.

HOLDING, NIET-OVERGEDRAGEN ACTIVITEITEN EN ELIMINATIES TUSSEN POLEN

Kerncijfers

In miljoen euro	2020	2019	Variatie
Omzet exclusief eliminaties tussen polen	21,9	12,4	+76,6%
Eliminaties tussen polen	-38,7	-67,4	n.s.
Omzet inclusief eliminaties	-16,8	-55,0	n.s.
Bedrijfsresultaat (EBIT) (*)	0,3	-9,6	n.s.
Resultaat - deel van de groep	-1,0	-9,1	-89,0%
Netto financiële schuld (*)	129,6	129,4	+0,2%

(*) De definities worden gegeven in de rubriek 'Geconsolideerde jaarrekening' van het financieel verslag.

Omzet

De omzet zonder eliminaties tussen de polen bedraagt 21,9 miljoen euro in 2020.

De activiteit is voornamelijk geconcentreerd op de bouw van het zuiveringsstation Brussel-Zuid.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat werd in 2019 negatief beïnvloed door de waardevermindering van het saldo van de openstaande vorderingen op de staat Tsjaad die niet door Credendo worden gedekt.

In 2020 kan de pool dankzij de positieve bijdragen van de filialen Rent-A-Port (0,6 miljoen euro voor het CFE-aandeel) en Green Offshore (5,8 miljoen euro voor het CFE-aandeel) een positief bedrijfsresultaat voorleggen.

Rent-A-Port

Rent-A-Port blijft met haar dochteronderneming Infra Asia Investment vijf havenconcessies ontwikkelen in het noorden van Vietnam. Ondanks de context van de gezondheidscrisis ging de verkoop van industrieterreinen spectaculair vooruit: van 33 hectare in 2019 naar 89 hectare in 2020. Deze stijgende trend zou in 2021 moeten aanhouden vanwege de toenemende belangstelling van investeerders en industriëlen voor deze strategische regio. De sterke stijging van de verkoop heeft zich evenwel niet geuit in een sterke groei van de resultaten, als gevolg van niet-recurrente factoren waaronder een latent wisselkoersverlies wegens de devaluatie van de USD tegenover de euro. Daarnaast werden de strategische partnerschappen voor de ontwikkeling van twee concessies in de provincie Quang Ninh voltooid.

Green-Offshore

Net als DEME houdt Green Offshore een minderheidsparticipatie in de offshore windparken

Rentel en SeaMade voor de Belgische kust. Rentel, dat sinds het tweede semester van 2018 operationeel is, heeft 1.150 GWh groene elektriciteit geproduceerd in 2020. Voor SeaMade werd de installatie van de windturbines eind 2020 voltooid: de 58 turbines van 8,4 GW zijn nu volledig operationeel. Het nettoresultaat van deze twee offshore windparken wordt verklaard door hun operationele prestatie maar ook door een niet-recurrent gegeven: de activering van uitgestelde belastingen.

Nettoresultaat

Het nettoresultaat bedraagt -1,0 miljoen euro in 2020, tegenover -9,1 miljoen euro in 2019.

Netto financiële schuld

De netto financiële schuld van de pool is stabiel op 129,6 miljoen euro.

C. SAMENVATTING VAN DE FINANCIËLE REKENINGEN

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING EN GECONSOLIDEERDE STAAT VAN HET GLOBAAL RESULTAAT

Boekjaar afgesloten op 31 december (duizend euro)	2020	2019
Omzet	3.221.958	3.624.722
Overige exploitatiebaten	197.401	81.042
Aankopen	(1.923.661)	(2.120.359)
Bezoldigingen en sociale lasten	(643.709)	(653.870)
Overige exploitatielasten	(435.297)	(469.248)
Afschrijvingen	(324.439)	(318.672)
Afschrijving van goodwill	(5.000)	0
Resultaat van de operationele activiteiten	87.253	143.615
Aandeel in de winst (het verlies) van deelnemingen waarop vermogensmutatiemethode is toegepast	32.240	34.092
Bedrijfsresultaat	119.493	177.707
Financieringslasten	(11.675)	(2.602)
Overige financiële lasten en opbrengsten	(22.673)	(5.120)
Financieel resultaat	(34.348)	(7.722)
Resultaat vóór belastingen	85.145	169.985
Winstbelastingen	(20.322)	(38.619)
Resultaat van de periode	64.823	131.366
Minderheidsbelangen	(803)	2.058
Resultaat - deel van de groep	64.020	133.424
Resultaat per aandeel (deel van de groep) (EUR) (basis en verwaterd)	2,53	5,27

Boekjaar afgesloten op 31 december (duizend euro)	2020	2019
Resultaat - deel van de groep	64.020	133.424
Resultaat van de periode	64.823	131.366
Financiële instrumenten – veranderingen in de reële waarde	(9.033)	(36.479)
Wisselkoersverschillen uit de omrekening	(11.592)	1.153
Uitgestelde belastingen	446	2.772
Overige elementen van het globaal resultaat die later overgebracht zullen worden naar het nettoresultaat	(20.179)	(32.554)
Herwaardering van de nettoverplichtingen m.b.t. toegezegde prestatie- en premieregelingen	(6.239)	(15.444)
Uitgestelde belastingen	1.472	3.606
Overige elementen van het globaal resultaat die later niet overgebracht zullen worden naar het nettoresultaat	(4.767)	(11.838)
Totaal overige elementen van het globaal resultaat die rechtstreeks in het eigen vermogen opgenomen worden	(24.946)	(44.392)
Globaal resultaat :	39.877	86.974
- Deel van de groep	38.810	89.231
- Deel van de minderheidsbelangen	1.067	(2.257)
Globaal resultaat (deel van de groep) per aandeel (EUR) (basis en verwaterd)	1,53	3,53

GECONSOLIDEERDE STAAT VAN DE FINANCIËLE POSITIE

Boekjaar afgesloten op 31 december (duizend euro)	2020	2019
Immateriële vaste activa	111.259	90.261
Goodwill	172.127	177.127
Materiële vaste activa	2.515.052	2.615.164
Deelnemingen waarop vermogensmutatiemethode is toegepast	204.095	167.653
Overige financiële vaste activa	89.196	83.913
Langlopende afgeleide financiële instrumenten	1.433	0
Overige vaste activa	15.052	16.630
Uitgestelde belastingvorderingen	127.332	100.420
Vaste activa	3.235.546	3.251.168
Vorraden	184.565	162.612
Handelsvorderingen en overige bedrijfsvorderingen	867.761	996.436
Overige vlottende activa uit operationele activiteiten	57.454	72.681
Overige vlottende activa uit niet-operationele activiteiten	21.731	6.267
Kortlopende afgeleide financiële instrumenten	7.831	751
Vlottende financiële activa	2.900	0
Activa bestemd voor verkoop	0	10.511
Geldmiddelen en kasequivalenten	759.695	612.206
Vlottende activa	1.901.937	1.861.464
Totaal der activa	5.137.483	5.112.632

Boekjaar afgesloten op 31 december (duizend euro)	2020	2019
Kapitaal	41.330	41.330
Uitgiftepremie	800.008	800.008
Ingehouden winsten	1.059.406	995.786
Pensioenplannen met vaste bijdragen en vaste prestaties	(41.783)	(37.089)
Reserves met betrekking tot afdekkingsverrichtingen	(49.715)	(40.892)
Wisselkoersverschillen uit de omrekening	(22.133)	(10.440)
Eigen vermogen – deel groep	1.787.113	1.748.703
Minderheidsbelangen	17.835	11.607
Eigen vermogen	1.804.948	1.760.310
Pensioenverplichtingen en personeelsbeloningen	76.686	70.269
Langlopende voorzieningen	13.239	12.414
Overige langlopende schulden	32.287	10.651
Langlopende obligatieleningen	29.794	29.689
Langlopende financiële schulden	918.681	1.110.212
Langlopende afgeleide financiële instrumenten	10.095	8.986
Uitgestelde belastingverplichtingen	96.961	104.907
Langlopende verplichtingen	1.177.743	1.347.128
Kortlopende voorzieningen	44.163	46.223
Handelsschulden en overige schulden	1.178.012	1.221.466
Fiscale schulden	75.283	44.078
Kortlopende obligatieleningen	0	0
Kortlopende financiële schulden	412.649	270.366
Kortlopende afgeleide financiële instrumenten	7.750	9.356
Overige kortlopende verplichtingen uit operationele activiteiten	192.424	155.601
Overige kortlopende verplichtingen uit niet-operationele activiteiten	244.511	258.104
Kortlopende verplichtingen	2.154.792	2.005.194
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	5.137.483	5.112.632

GECONSOLIDEERD KASTROOMOVERZICHT

Boekjaar afgesloten op 31 december (duizend euro)	2020	2019
OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
Resultaat van de operationele activiteiten	87.253	143.615
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	324.439	318.672
(Afname)/toename van voorzieningen	(1.235)	(30.587)
Waardeverminderingen op activa en overige niet-kaselementen	4.258	19.524
Verlies/(winst) verbonden aan de overdracht van materiële vaste activa en financiële activa	(75.958)	(6.100)
Dividenden uit deelnemingen waarop vermogensmutatiemethode is toegepast	29.127	8.140
Kasstroom uit hoofde van (gebruikt in) operationele activiteiten vóór wijzigingen van het werkkapitaal	367.884	453.264
Afname/(toename) van de handels- en overige kortlopende en langlopende vorderingen	122.435	238.441
Afname/(toename) van voorraden	(6.674)	(37.020)
Toename/(afname) van handelsschulden en overige kortlopende en langlopende schulden	(32.371)	(166.619)
Betaalde/ontvangen winstbelastingen	(32.940)	(44.109)
Kasstroom uit hoofde van (gebruikt in) operationele activiteiten	418.334	443.957
INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Opbrengsten uit de verkoop van materiële en immateriële vaste activa	20.715	13.834
Aankoop van immateriële en materiële vaste activa	(213.897)	(451.258)
Overname van dochterondernemingen met aftrek van verworven geldmiddelen	(16.358)	0
Wijziging van deelneming in deelnemingen waarop vermogensmutatiemethode is toegepast	(1.470)	(8.321)
Kapitaalsvermindering/(Kapitaalsverhoging) van deelnemingen waarop vermogensmutatiemethode is toegepast	(35.731)	(16.355)
Opbrengsten uit de verkoop van dochterondernemingen	90.018	0
Terugbetaling (nieuwe) van verstrekte leningen aan deelnemingen waarop vermogensmutatiemethode is toegepast	(2.665)	71.659
Kasstroom uit hoofde van (gebruikt in) investeringsactiviteiten	(159.388)	(390.441)

Boekjaar afgesloten op 31 december (duizend euro)	2020	2019
FINANCIËRINGSACTIVITEITEN		
Betaalde intresten	(18.585)	(24.529)
Ontvangen intresten	7.126	14.280
Overige financiële lasten en opbrengsten	(19.669)	(6.635)
Opbrengsten uit nieuwe leningen	216.542	709.361
Terugbetaling van leningen	(290.264)	(462.303)
Uitgekeerde dividenden	0	(60.755)
Kasstroom uit hoofde van (gebruikt in) financieringsactiviteiten	(104.850)	169.419
Netto toename/ (afname) van de geldmiddelen	154.096	222.935
Geldmiddelen en kasequivalenten, openingsbalans	612.206	388.346
Gevolgen van wisselkoerswijzigingen voor geldmiddelen en kasequivalenten	(6.607)	925
Geldmiddelen en kasequivalenten, slotbalans	759.695	612.206

Toelichtingen bij het geconsolideerd overzicht van de financiële positie

Na de toewijzing van de goodwill van de overname van de vennootschap SPT Offshore aan de immateriële vaste activa, stijgen deze met 23,2%.

De verliezen op bepaalde bouwplaatsen in India leiden tot het boeken van een waardevermindering op de goodwill betreffende ISD, een Indiaas filiaal van DEME, met 5 miljoen euro.

Het bedrag van de materiële vaste activa daalt in 2020 voor het eerst sinds vele jaren. De investeringen in de vloot van DEME werden immers meer dan gecompenseerd door de afschrijvingskosten in het boekjaar. De materiële vaste activa omvatten 506 miljoen euro aanbetalingen voor de schepen in aanbouw, waarvan de grote meerderheid betrekking heeft op de Spartacus en de Orion.

Het eigen vermogen van CFE bedraagt 1,8 miljard euro, een stijging met 2,5%. Het wordt negatief beïnvloed door de evolutie van de pensioenverbintenissen (-4,7 miljoen euro), de marktwaarde van de voor afdekking gebruikte instrumenten (-8,8 miljoen euro) en de wisselkoersverschillen (-11,7 miljoen euro) ten gevolge van de opwaardering van de euro tegenover de meeste valuta.

De behoefte aan werkkapitaal bedraagt -560,4 miljoen euro op 31 december 2020. Ze verbetert beduidend tegenover 2019, zowel bij DEME als bij Contracting.

De netto financiële schuld bestaat uit enerzijds kortlopende en langlopende financiële schulden

van respectievelijk 412,6 miljoen euro en 948,5 miljoen euro en anderzijds geldmiddelen van 759,7 miljoen euro.

1.2. BELANGRIJKSTE RISICO'S

De gedelegeerd bestuurder van CFE is belast met het uitwerken van een kader van interne controle en risicobeheer, dat ter goedkeuring aan de Raad van Bestuur wordt voorgelegd. De Raad van Bestuur is de beoordeling van de implementatie van dit kader, rekening houdend met de aanbevelingen van het Auditcomité. Ten minste eenmaal per jaar evalueert het Auditcomité de door de gedelegeerd bestuurder uitgewerkte systemen van interne controle, om zich ervan te vergewissen dat de belangrijkste risico's behoorlijk werden geïdentificeerd, gemeld en beheerd. De dochtervennootschappen van CFE zijn verantwoordelijk voor het beheer van hun eigen operationele en financiële risico's. Deze risico's, die van sector tot sector variëren, worden niet centraal beheerd op het niveau van CFE. De managementteams van de dochtervennootschappen rapporteren aan hun raad van bestuur over risicobeheer.

Dit hoofdstuk beschrijft in algemene termen enerzijds de risico's waaraan CFE als holdingvennootschap blootgesteld is en anderzijds de operationele en financiële risico's van de verschillende polen waarin het via haar participaties (direct of indirect) actief is.

1.2.1. RISICO'S OP HET NIVEAU VAN CFE

Liquiditeitsrisico

CFE waakt erover steeds over voldoende financiële middelen te beschikken om haar verplichtingen tegenover haar schuldeisers na te leven. In de loop van het boekjaar 2020 heeft CFE haar bevestigde kredietlijnen met 70 miljoen euro verhoogd. Ze bedragen 274 miljoen euro, waarvan 80 miljoen op 31 december 2020 gebruikt is. Daarnaast beschikt CFE over 59,3 miljoen beschikbare geldmiddelen.

CFE heeft op 31 december 2020 alle financiële ratio's (covenants) nageleefd.

Rentevoetrisico

CFE is blootgesteld aan de impact van een variatie van de rentevoeten op haar financiële schuld met variabele rente.

Dit risico wordt gedeeltelijk gecompenseerd door het gebruik van rentevoetdekkingen van het type "Interest Rate Swap" (IRS). Het notionele bedrag van de IRS bedroeg 50 miljoen euro op 31 december 2020.

Wisselkoersrisico

Afgezien van een niet significante residuele blootstelling aan de Tunesische dinar is CFE niet langer blootgesteld aan een wisselkoersrisico.

Tegenpartijrisico

Na de boeking in 2019 van een waardevermindering op al haar vorderingen op de staat Tsjaad die niet door Credendo worden gedekt, heeft CFE geen significante blootstelling aan het tegenpartijrisico meer.

Voor wat de andere dan hierboven vermelde operationele risico's van de niet aan CFE overgedragen activiteiten betreft, verwijzen we naar punt 1.2.2 hierna.

1.2.2. RISICO'S OP HET NIVEAU VAN DE DOCHTERVENNOOTSCHAPPEN

Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen de gemeenschappelijke risico's en de eigen risico's van de drie polen.

VOOR DE DRIE POLEN GEMEENSCHAPPELIJKE RISICO'S

Risico's met betrekking tot de uitvoering van projecten

Het belangrijkste kenmerk van de vakgebieden van de groep CFE is de verbintenis bij het indienen van een offerte (of bij de verkoop van een vastgoed) om een object te realiseren dat uniek van aard is, voor een prijs waarvan de modaliteiten vooraf bepaald zijn, binnen een overeengekomen termijn.

De risicofactoren hebben bijgevolg betrekking op:

- het bepalen van de prijs van het te realiseren object en eventueel de afwijking tussen de voorziene prijs en de reële kostprijs na variaties van de eenheidsprijzen en/of de hoeveelheden die bij de inschrijving waren voorzien;
- de mogelijkheid (of onmogelijkheid) om de gedane meerkosten en prijstoeslagen te dekken;
- het ontwerp, indien de onderneming er verantwoordelijk voor is;
- de eigenlijke realisatie;
- de beheersing van de bestanddelen van de kostprijs;
- de vertragingen, diverse interne en externe factoren die de leveringsdatum kunnen beïnvloeden;
- de prestatieverplichtingen (kwaliteit, termijn) en hun directe en indirecte gevolgen;
- de garantieverplichtingen (tienjarige garantie, onderhoud);
- de naleving van het sociaal recht, uitgebreid tot de dienstverleners en in termen van de veiligheid.

De procedures voor het beheer van de voornoemde risico's zijn:

- Vooraf, tijdens de studiefase:
 - voorafgaande analyse;
 - behandeling in het Risicocomité voor de indiening van offertes die een bepaalde drempel overstijgen;
 - beoordeling van de correcte dimensionering van de verantwoordelijke teams;
 - inachtneming van de feedback in de studiefase.
- Achteraf, tijdens de uitvoeringsfase:
 - organisatie van de voorbereiding van de bouwplaatsen;
 - invoering van specifieke, aan het vakgebied aangepaste beheersystemen;
 - toepassing van formules voor prijsherziening;
 - overdracht van het risico op onderaannemers en leveranciers;
 - voorafgaande keuze van de technische oplossingen of uitrustingen;
 - dialoog met de klant en de opdrachtgever;
 - opstellen van contractuele clausules met wederzijdse verbintenissen;
 - toepassing van betalingsgaranties;
 - gebruik van verzekeringspolissen.

Conjunctuurrisico's

De verschillende polen van CFE zijn door hun aard onderhevig aan sterke cyclische schommelingen. Deze vaststelling moet echter worden genuanceerd per pool of divisie, aangezien de sleutelfactoren van geval tot geval kunnen verschillen.

Bijvoorbeeld:

- de activiteiten baggerwerken en waterbouwkunde zijn gevoelig voor de internationale conjunctuur, de evolutie van de wereldhandel en het investeringsbeleid van de staten op het vlak van grote infrastructuurwerken en duurzame ontwikkeling. Een vertraging van de groei op een of meer markten waar DEME actief is, kan een negatieve invloed hebben op haar activiteitsniveau en haar resultaten;
- de activiteiten bouw en vastgoedontwikkeling volgen voor hun kantorencomponent de klassieke conjunctuurcyclus, terwijl de activiteit privéwoningen meer direct afhankelijk is van de conjunctuur, het vertrouwen van de huishoudens en de rentevoeten.

Risico's met betrekking tot het kader en de arbeiders

CFE Contracting lijdt aan een chronisch gebrek aan kaderpersoneel en geschoolde arbeiders. De goede realisatie van de projecten in de fase van de studie, van de voorbereiding en van de uitvoering is afhankelijk van het kwalificatie- en competentieniveau van het personeel en zijn beschikbaarheid op de arbeidsmarkt.

Ook op de markt van de talenten moet DEME erin slagen uiterst gekwalificeerde medewerkers die in staat zijn om buitenlandse projecten te leiden, aan te trekken, te motiveren en te behouden.

Marktrisico's

Rentevoeten

DEME en BPI doen belangrijke en over lange periodes gespreide investeringen. In deze context en in het kader van de terbeschikkingstelling van kredieten op lange termijn, de financiering van grote projecten en investeringen, passen deze entiteiten in voorkomend geval een beleid voor de dekking van de rentevoeten toe. Het renterisico kan echter nooit volledig worden uitgesloten.

Wisselkoers

Gelet op het internationale karakter van de activiteiten en de uitvoering van opdrachten in vreemde valuta, zijn de verschillende polen van de groep blootgesteld aan een wisselkoersrisico. Om dit risico te beperken, passen ze dekkingen van het wisselkoersrisico toe of gaan ze over tot de termijnverkoop van valuta. Het wisselkoersrisico kan echter nooit volledig worden uitgesloten.

Krediet

Om het courante solvabiliteitsrisico te beperken, controleren DEME CFE Contracting bij de overmaking van offertes de solvabiliteit van hun klanten. Daarna volgen zij geregeld de uitstaande bedragen van hun klanten en passen zij indien nodig hun houding tegenover hen bij. Voor klanten met een niet te verwaarlozen kredietrisico worden voorschotten en/of bankgaranties van de betaling geëist vooraleer de werken beginnen.

Bij grote contracten voor het buitenland, indien het land in kwestie ervoor in aanmerking komt en het risico door een kredietverzekering kan worden gedekt, dekt DEME zich in bij in dit domein competente organismen, zoals Credendo Group. Toch kan het kredietrisico nooit volledig worden uitgesloten.

Liquiditeit

Om het liquiditeitsrisico te beperken hebben de vennootschappen van de groep CFE hun financieringsbronnen gediversifieerd in vier categorieën:

- een obligatielening van 30 miljoen euro, uitgegeven door BPI (vervalt in 2022),
- bevestigde bilaterale kredietlijnen op middellange termijn bij DEME en BPI,
- leningen of leasingcontracten van het type "project finance", die DEME gebruikt voor de financiering van sommige van haar schepen en die BPI toepast voor de financiering van haar vastgoedprojecten,
- bankleningen of handelspapier voor de dekking van de kasbehoeften op korte en middellange termijn.

DEME, CFE Contracting en BPI hebben op 31 december 2020 al hun financiële ratio's (covenants) nageleefd.

Risico's met betrekking tot de prijzen van grondstoffen, materialen en onderaannemers

DEME en CFE Contracting zijn potentieel blootgesteld aan de prijsstijging van bepaalde grondstoffen, mineralen en prestaties van onderaannemers. Dergelijke stijgingen kunnen een nadelige invloed hebben op de rentabiliteit van de projecten. Er wordt ook aan herinnerd dat DEME specifieke dekkingen toepast voor de dieselprijzen, voor contracten die geen prijsherzieningsmechanisme voorzien.

Risico's met betrekking tot de afhankelijkheid van klanten of leveranciers

Gelet op de aard van haar activiteiten en haar organisatietype, dat voortvloeit uit het lokale karakter van haar markten, meent CFE dat het niet volledig afhankelijk is van een klein aantal klanten, leveranciers of onderaannemers.

Milieurisico's

Zoals elke onderneming die actief is in het domein van de baggerwerken en de waterbouwkunde hecht DEME een bijzondere aandacht aan de milieurisico's, die van tweeërlei aard zijn:

- een verstoring van de flora en/of fauna of een toevallige verontreiniging kan nooit volledig worden uitgesloten, ondanks de zeer strenge preventiemaatregelen die de vennootschap in de uitvoering van baggerwerken toepast;
- de dochtervennootschappen van DEME die in het milieudomein actief zijn, worden door hun aard geconfronteerd met de sanering van zeer verontreinigde bodems, waarbij de omvang en de precieze samenstelling van de verontreiniging niet altijd gemakkelijk vast te stellen zijn voor de start van het contract. Bovendien houden de innoverende technologieën die DEME voor de bodemsanering toepast, door hun aard een mate van risico in.

Vanwege de aard van de werken die zij uitvoert, is het mogelijk dat CFE Contracting gevaarlijke materialen moet behandelen.

CFE Contracting neemt alle voorzorgen op het vlak van de veiligheid en de hygiëne van de werknemers en besteedt er veel aandacht aan, maar toch kan dit risico niet volledig worden uitgesloten. De eerbied voor het milieu is een fundamentele waarde van de verschillende polen van CFE, de alles in het werk stellen om de negatieve impact van hun activiteiten op het milieu te beperken.

Juridische risico's

Gelet op de diversiteit van hun activiteiten en hun geografische inplanting, krijgen DEME, CFE Contracting en BPI te maken met een complexe regelgevende omgeving in verband met de uitvoering van prestaties en de betrokken activiteitendomeinen. Ze zijn meer bepaald onderworpen aan regelgeving met betrekking tot administratieve contracten, overheids- en particuliere opdrachten, burgerlijke aansprakelijkheid, de reglementering van het sociaal recht en van het arbeidsrecht.

Politieke risico's

DEME is blootgesteld aan politieke risico's die verschillende vormen kunnen aannemen: politieke instabiliteit, oorlogen, burgeroorlogen, gewapende conflicten, terrorisme, gijzelneming, afpersing of sabotage.

Dit risico is potentieel bedreigend voor de veiligheid van de werknemers en de goederen. Daarom worden ze van nabij gevolgd en kan een project indien nodig worden stopgezet indien de minimale veiligheidsrisico's niet langer verzekerd zijn: het personeel en het materieel worden dan naar een veiligere plaats overgebracht.

DEME heeft een *Enterprise Security Officer* aangeworven met het oog op:

- de regelmatige update van potentiële dreigingen voor de veiligheid van het personeel en materieel,
- de bijstand voor het invoeren van veiligheidsprocedures,
- de controle van deze procedures,
- de coördinatie, in voorkomend geval, van noodsituaties.

Risico's met betrekking tot de bescherming van intellectueel eigendom en knowhow

DEME heeft een specifieke knowhow en innoverende technologieën in verschillende domeinen ontwikkeld.

Om haar industriële geheimen en het intellectuele eigendom van haar innovaties te beschermen, heeft DEME talrijke patenten aangevraagd voor meer dan honderd specifieke toepassingen.

Risico's met betrekking tot de projectvennootschappen

Om sommige van hun vastgoedoperaties en projecten te realiseren, in het kader van publiek-private samenwerking of concessies, participeren en blijven DEME en BPI participeren in Special Purpose Vehicles die zekerheden verstrekken ter ondersteuning van hun kredieten. Het risico bestaat dat, bij falen van dit type van vennootschappen en afroeping van de zekerheden, de opbrengsten onvoldoende zijn om het eigen vermogen dat ter beschikking werd gesteld voor het verkrijgen van de kredieten, geheel of gedeeltelijk terug te betalen.

Risico's met betrekking tot de Brexit

De Brexit zal een invloed hebben op de relatie van DEME met haar cliënten, leveranciers en medewerkers. Daarnaast zullen de veranderingen de volgende operationele afdelingen beïnvloeden: Operations, Procurement, Finance, Compliance en Human Resources. Een evaluatie van de impact van de Brexit op de activiteiten van DEME werd en wordt uitgevoerd op basis van de principes in de tot stand gekomen deal. Voorlopig kan geen enkel materieel risico geïdentificeerd worden.

Risico's met betrekking tot COVID-19

Om de gezondheid van iedereen te vrijwaren, heeft het management van de verschillende divisies de nodige maatregelen genomen als reactie op de Covid-19-pandemie waaronder in het bijzonder reisbeperkingen, telewerk, het strikt naleven van de regels inzake 'social distancing' en het houden van vergaderingen op afstand. De groep doet er alles aan om de schadelijke gevolgen van de pandemie te beperken, maar het is duidelijk dat ook in 2021 er een negatieve impact op de activiteit, cashflow en resultaten zal zijn als gevolg van:

- vertragingen en tijdelijke stillegging van vele bouwwerken ten gevolge van de afzonderings- en quarantainemaatregelen die zijn opgelegd in verschillende landen;
- het productiviteitsverlies op de bouwwerken die niet worden stilgelegd als gevolg van de moeilijkheden bij het mobiliseren van de noodzakelijke arbeidskrachten en de grote verstoringen in de toeleveringsketen ('supply chain');
- de vertragingen bij het opstarten van nieuwe werken en het behalen van nieuwe opdrachten.

Risico's met betrekking tot de informaticaveiligheid

In een tijdperk van digitalisatie en telewerk dreigen de informaticarisico's meer en meer de activiteiten van de vennootschappen van CFE te vertragen, of hun waardevolste middelen en gegevens in gevaar te brengen.

De belangrijkste informaticarisico's zijn: virussen en malware, phishing, hacking (cyberaanvallen), verlies van vertrouwelijke informatie, verwerkingsfouten, het fysieke risico van verlies of diefstal, en verduistering.

Naarmate het wordt geïdentificeerd, is elk type risico het voorwerp van een reeks specifieke maatregelen om de risico's en in voorkomend geval hun gevolgen maximaal te beperken.

Bijvoorbeeld:

- de installatie en regelmatige update van professionele antivirussoftware op elke werkpost;
- met regelmatige intervallen worden voor het volledige personeel opleidingen en sessies voor de bewustmaking rond social engineering georganiseerd, met een focus op de menselijke en technische opsporingsmiddelen;
- aan Outlook is een professionele service toegevoegd voor de rapportage en analyse van "phishing" e-mails;
- er is een strategie met complexe wachtwoorden en een goed geconfigureerde en geüpdatete multifactor-authenticatie uitgerold;
- de groep doet een beroep op externe dienstverleners om een intrusietest uit te voeren;
- de groep doet een beroep op externe dienstverleners om de systemen te analyseren en haar te

- waarschuwen voor incidenten met een mogelijke negatieve impact;
- de groep doet een beroep op de chief information security officers om audits uit te voeren van de implementatie van ons veiligheidsbeleid;
- de toegang tot vertrouwelijke en gevoelige mappen wordt beperkt volgens de gebruikersprofielen. De bestanden en resources zijn per dienst gepartitioneerd, met authenticatie.
- er is een krachtig back-upstelsel ingevoerd;
- de werknemers worden systematisch opgeleid in het gebruik van de toepassingen en de software.

Het boekjaar 2020 werd gekenmerkt door een groot aantal interventies van de gespecialiseerde informaticateams, zonder beduidende gevolgen voor de betrokken dochterondernemingen.

OPERATIONELE RISICO'S EIGEN AAN DE POLEN BAGGERWERKEN, MILIEU, OFFSHORE EN INFRA

Risico's met betrekking tot baggerwerken en offshore

In de uitvoering van haar projecten voor baggerwerken, de plaatsing van windturbines, het leggen van onderzeese kabels en de waterbouwkunde wordt DEME geconfronteerd met diverse specifieke operationele risico's in verband met:

- het bepalen van de aard en de samenstelling van de bodem;
- de klimaat- en weersomstandigheden, met inbegrip van extreme klimaatgebeurtenissen (stormen, tsunami's, aardbevingen enz.);
- de slijtage van het materieel;
- technische incidenten en storingen die de prestaties van de schepen kunnen beïnvloeden;
- de falen van onderaannemers of leveranciers, in het bijzonder in het kader van EPCI-contracten;
- het ontwerp en de engineering van het project;
- de evolutie van het reglementaire kader in de loop van het contract;
- de betrekkingen met de onderaannemers, leveranciers en partners.

Risico's met betrekking tot de ontwikkeling van concessies

DEME heeft sedert verscheidene jaren een activiteit van concessies en publiek-private samenwerkingen ontwikkeld. DEME wordt in dit kader geconfronteerd met specifieke risico's in verband met:

- de evolutie van de elektriciteitsprijs (concessies voor offshore windparken);
- de evolutie van het scheepvaartverkeer (havenconcessies);
- de onderhoudsactiviteiten;
- het vermogen om deze grootschalige projecten te financieren.

Risico's met betrekking tot de investeringen in de vloot

De activiteiten van DEME zijn voornamelijk maritiem en worden gekenmerkt door hun kapitaalintensieve karakter, met de noodzaak om regelmatig in nieuwe schepen te investeren om de vloot in de voorhoede van de technologie te houden. DEME wordt bijgevolg geconfronteerd met complexe investeringsbeslissingen en specifieke operationele risico's in verband met:

- het technische ontwerp van de investering (type vaartuig, capaciteit, vermogen, ...) en de beheersing van nieuwe technologieën;
- het interval tussen de investeringsbeslissing en de ingebruikneming van het schip en het vatten

- van de toekomstige markt;
- het beheer van de uitvoering van de investering door de scheepswerf (kosten, prestatie, conformiteit, ...);
- de benutting van de vloot en de planning van de activiteiten;
- de financiering.

DEME beschikt over bevoegd personeel dat in staat is om nieuwe schepen te ontwerpen en grootschalige projecten te bestuderen en uit te voeren. Gelet op de aard zelf van de activiteit en het geheel van externe elementen die erin meespelen, kan het inherente risico van de activiteit echter niet volledig worden uitgesloten.

Fraude- en integriteitsrisico's

DEME ziet zorgvuldig toe op haar procedures voor het vermijden van fraude- en integriteitsrisico's. Het ontwikkelt een centralisatie op de zetel van de wereldwijde financiële betalingen binnen de groep DEME. Tot slot is het kader van de interne auditfunctie gecentraliseerd en is een nieuwe verantwoordelijke voor de interne audit aangesteld.

Dossier Sabetta

Zoals aangegeven in onze vorige jaarverslagen, voert het Parket sinds 2016 een onderzoek naar vermeende onregelmatigheden bij de toekenning van een contract aan Mordraga, een dochtervennootschap van DEME, inzake de uitvoering van baggerwerken in de haven van Sabetta (Rusland) in 2014 en 2015.

Het betrokken contract werd door een Russische private aannemingsgroep aan Mordraga gegund in het kader van een onderhandse aanbesteding.

Het Parket heeft eind december 2020 verscheidene vennootschappen en personeelsleden van de DEME-groep opgeroepen om voor de raadkamer te verschijnen.

Zowel DEME, Dredging International als één personeelslid hebben uitvoerige bijkomende onderzoeksmaatregelen gevorderd bij de bevoegde onderzoeksrechter omdat zij van oordeel zijn dat belangrijke elementen à décharge verder onderzocht dienen te worden.

De zitting van de raadkamer werd sine die uitgesteld. Er weze benadrukt dat de raadkamer zelf geen uitspraak doet over de grond van de zaak, doch enkel oordeelt over de vraag of er al dan niet voldoende bezwaren zijn om een zaak ten gronde te laten beoordelen door de bevoegde rechter.

Gelet op het voorgaande is het voor DEME momenteel onmogelijk een betrouwbare inschatting te maken van de financiële gevolgen van de lopende procedure. Als gevolg, heeft DEME geen voorziening geboekt op 31 december 2020 (volgens de toepassing van IAS 37).

DEME behoudt het volste vertrouwen in het verdere verloop van de procedure.

OPERATIONELE RISICO'S EIGEN AAN DE POOL CONTRACTING

Contractuele risico's van publiek-private samenwerkingscontracten

De juridische en contractuele risico's waarmee de pool Contracting wordt geconfronteerd, zijn groter in een publiek-privaat samenwerkingscontract (bv. een Design, Build, Finance and Maintain (DBFM contract), waarvan de duur van enkele jaren tot verscheidene decennia kan variëren. De risico's worden voor de indiening van de offerte beoordeeld in de studiefase, die meestal veel langer duurt dan bij een klassiek bouwcontract. De belangrijkste risico's van de exploitatie van werken in concessie hebben betrekking op de levensduur van het werk in het licht van de in het concessiecontract vastgelegde doelstellingen voor het onderhoud en de herstellingen. Voor elke in het kader van een publiek-privaat samenwerkingscontract geëxploiteerde infrastructuur moeten op basis van een raming van het grote onderhoud voorzieningen worden genomen voor de kosten van de vernieuwing van de uitrusting en het onderhoud van de werken.

De maatregelen voor het beheer van de risico's van samenwerkingscontracten zijn:

- De behandeling in het Risicocomité vooraleer de offerte wordt ingediend.
- De montage van de operatie in een projectvennootschap, met een financiering die grotendeels wordt verzekerd door een schuld zonder of met beperkt verhaal op de aandeelhouders.
- Het betrekken van kredietverstrekkers in de aanloop naar de projecten.
- Het beroep op externe consultants.

Juridische risico's van het sociaal recht en het arbeidsrecht

Sociale risico's

De sociale risico's waarmee CFE Contracting wordt geconfronteerd, liggen in de context van de grensoverschrijdende toeleveringsketen, voornamelijk in de bouwsector.

De belangrijkste geïdentificeerde risico's voor de werven in België zijn: de herkwalificatie van onderaannemingscontracten van eerste rang en het ontbreken van de checkin@work-aangifte. Elke inbreuk op de sociale wetgeving kan een juridisch als een reputatierisico inhouden.

Maatregelen voor risicobeheer

Om te voorkomen dat dergelijke risico's zich voordoen, heeft CFE Contracting een beleid voor onderaanneming, verzorgt het opleidingen in alle entiteiten. Het management van de dochtervennootschappen verzekert de toepassing van het beleid in de divisies van Contracting.

Als aanvulling op deze structurerende maatregelen voor de versterking van de effectiviteit van de preventie, worden sinds 2018 sociale audits van de onderaannemingen op de bouwplaatsen uitgevoerd. In deze audits gaat een bijzondere aandacht naar het respecteren van de sociale verplichtingen. De sociale risico's worden elk semester geanalyseerd en actieplannen worden opgesteld.

Geschillen

BPC NV, een dochtervennootschap van CFE Contracting NV werd op 19 mei 2020 veroordeeld, wegens vermeende schendingen van het arbeidsrecht die naar verluidt zijn begaan door een van haar onderaannemers in 2017. BPC NV weerlegt met klem de aantijgingen die tegen haar zijn gemaakt in de beslissing in eerste aanleg en ging in beroep tegen deze beslissing.

OPERATIONELE RISICO'S EIGEN AAN DE POOL VASTGOEDONTWIKKELING

Risico's met betrekking tot de economische omgeving

De pool is blootgesteld aan lokale, regionale, nationale en internationale economische omstandigheden en andere gebeurtenissen met een impact op de markten waar BPI werkzaam is. Momenteel bevinden de projecten van de pool zich uitsluitend in België, het Groothertogdom Luxemburg en Polen. Een wijziging van de belangrijkste macro-economische indicatoren, van de geopolitieke omgeving of van de economische cyclus in het algemeen kan een invloed hebben op het vertrouwen van de huishoudens, de beleggers en de private en publieke en entiteiten. Ze kan leiden tot (i) een daling van de vraag naar woningen, handelsruimten en andere categorieën van vastgoedactiva, (ii) een daling van de verkoopprijzen en een lager rendement waarop de verkoopprijs kan worden berekend en (iii) een hoger risico van falen van dienstverleners, aannemers in de bouw en andere betrokkenen. Een variatie van de hypotheekrente kan een invloed hebben op het vermogen van de huishoudens en de privébeleggers om residentiële vastgoedactiva te kopen, zodat de vraag naar deze activaklasse daalt.

Op de kantoormarkt kan een variatie van de rentevoeten op lange termijn eveneens een invloed hebben op het rendement dat wordt gebruikt om de prijs van kantoorvastgoed te berekenen. Een dergelijke variatie kan dus een significante impact hebben op het vermogen van de pool om residentiële of kantoorgebouwen te verkopen.

Risico's met betrekking tot de verwerving van vastgoed

Vooraleer zij een grondpositie koopt, bestudeert BPI de financiële, technische en stedenbouwkundige haalbaarheid van het vastgoedproject. Deze haalbaarheidsstudies, waarbij externe experts of consultants worden betrokken, vertrekken van hypothesen over de economische, markt- en andere omstandigheden (met inbegrip van ramingen van de potentiële verkoopprijzen). Ondanks de behoedzame aanpak van BPI is het mogelijk dat zij geen rekening houdt met of geen kennis heeft van alle relevante factoren om een verlichte beslissing te nemen.

De systematische beoordeling van alle vastgoedaankopen door het Investeringscomité van de vennootschap beperkt dit risico.

Risico's met betrekking tot de ontwikkeling van vastgoed

Alle projecten zijn afhankelijk van de toekenning van een stedenbouwkundige vergunning, een bouwvergunning en een milieuvergunning. De realisatie van elk project kan bijgevolg worden beïnvloed door (i) het onvermogen van de pool om de vereiste vergunningen te verkrijgen, te behouden of te vernieuwen of (ii) elke vertraging in het verkrijgen, behouden of vernieuwen van de vergunningen en (iii) het onvermogen van BPI om de voorwaarden van de vergunningen na te leven.

Bovendien kunnen de wijzigingen die de bevoegde overheden aanbrengen aan de juridische omgeving en de administratieve procedures met betrekking tot de indiening, de afgifte of de geldigheid van dergelijke vergunningen een negatieve weerslag hebben op het financiële resultaat van een project.

De oplevering van de projecten kan worden vertraagd of in het gedrang worden gebracht door diver-

se factoren, zoals de weersomstandigheden, ongevallen op de bouwplaats, natuurrampen, arbeidsconflicten, een gebrek aan uitrustingen of bouwmaterialen, ongevallen of andere onvoorziene moeilijkheden. BPI kan bovendien bijkomende kosten oplopen in verband met de bouw of de ontwikkeling van haar projecten die de oorspronkelijke ramingen overschrijden.

Wanneer een project niet binnen de vereiste termijn of volgens de overeengekomen voorwaarden kan worden ontwikkeld, kan dat tot bijkomende kosten en penaliteiten leiden.

Dit risico wordt beperkt door het feit dat BPI de bouw van haar projecten vrijwel systematisch toevertrouwt aan een van de dochtervennootschappen van CFE Contracting (forfaitaire contracten) en passende verzekeringsdekkingen neemt.

Liquiditeits- en financieringsrisico's

De ontwikkeling van projecten vereist grote investeringen, die voornamelijk met eigen middelen en externe financieringsbronnen worden gefinancierd.

BPI zou mogelijk niet in staat kunnen zijn de bestaande financieringsovereenkomsten te vernieuwen of nieuwe financieringen tegen commercieel wenselijke voorwaarden aan te trekken.

Echter en gelet op de groei van het uitstaand vastgoedbestand, heeft BPI haar beleid voor de diversificatie van haar financieringsbronnen voortgezet door haar bevestigde kredietlijnen uit te breiden, gebruik te maken van haar programma voor waardepapier en orderbriefjes op middellange termijn, en door verscheidene nieuwe financieringen van projecten te verzekeren, in België en Luxemburg, tegen vrijwel dezelfde voorwaarden als vóór de gezondheidscrisis. Per 31 december 2020 beschikt BPI over 44 miljoen euro niet gebruikte bevestigde bilaterale kredietlijnen.

Risico's met betrekking tot de capaciteit om de projecten te verkopen

De activiteit, de financiële positie, de resultaten en de vooruitzichten van BPI hangen bijna uitsluitend af van de verkoop van haar projecten.

De investeringen in vastgoed waarvoor nog geen bouwvergunningen zijn verkregen, zijn relatief weinig liquide. Het is mogelijk dat BPI geen passende koper vindt voor dit type actief indien het liquiditeiten nodig heeft. De marktomstandigheden kunnen BPI bovendien verplichten om haar projecten te verkopen voor lagere prijzen dan voorzien.

Het onvermogen van de pool om een positieve kasstroom uit de verkoop van projecten te genereren, kan een negatieve invloed hebben op zijn vermogen om zijn schulden af te lossen.

Dit risico wordt evenwel beperkt door een zorgvuldige marktstudie voorafgaand aan elke investering en tijdens haar ontwikkeling, en door de elasticiteit van de vraag op de residentiële markt. Het verkoopritme van de lopende vastgoedprogramma's blijft in 2020 op een zeer bevredigend niveau.

Risico met betrekking tot de concentratie van de portfolio

De pool streeft naar een gediversifieerde projectportfolio. Toch bevindt meer dan 50% van zijn projecten zich in België en op de residentiële markt. Bijgevolg zou elke vertraging of elke wijziging van de reglementering in België of elke wijziging van de markt met een weerslag op de residentiële markt een beduidende schadelijke impact kunnen hebben op de resultaten en de operaties van de pool. BPI voert

evenwel een beleid voor de diversificatie van haar portfolio.

Risico's met betrekking tot belanghebbenden

De pool onderhoudt contractuele betrekkingen met verscheidene partijen, zoals partners, investeerders, huurders, aannemers, financiële instellingen en architecten. Deze belanghebbenden kunnen storingen in hun werking ondervinden of worden blootgesteld aan financiële moeilijkheden die tot vertragingen kunnen leiden of tot een volledige onmogelijkheid om hun contractuele verplichtingen na te leven.

Hoewel de contractuele akkoorden meestal garanties bevatten, kan een falen of een faillissement van een belanghebbende de garanties geheel of gedeeltelijk onuitvoerbaar maken.

Zoals reeds vermeld, wordt het risico in grote mate getemperd door het feit dat BPI de bouw van haar projecten vrijwel systematisch aan dochtervennootschappen van CFE Contracting toevertrouwt.

Risico's met betrekking tot de concurrentie

De pool wordt geconfronteerd met de concurrentie van andere vastgoedontwikkelaars op de verschillende markten waar hij actief is. Een dergelijke concurrentie kan een weerslag hebben op het vermogen van de pool om de projecten tegen aantrekkelijke tarieven en prijzen te verhuren en te verkopen, en dus een schadelijk gevolg voor de activiteit, de financiële positie, de resultaten en de vooruitzichten van de pool.

Deze activiteit wordt ook gekenmerkt door de lange duur van de cyclussen van de operaties, wat de noodzaak impliceert om op de beslissingen vooruit te lopen en verbintenissen op lange termijn aan te gaan.

1.3. BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na 31 december 2020 is de financiële en commerciële situatie van de groep CFE niet beduidend gewijzigd.

1.4. ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

DEME verricht doorlopend onderzoek om de efficiëntie van haar vloot te verbeteren. In samenwerking met de universiteiten en met het Vlaams Gewest voert zij studies uit voor de ontwikkeling van duurzame energieproductie in zee. In samenwerking met privéondernemingen voert het ook studies uit naar technieken voor de exploitatie van polymetaalmodules.

1.5. FINANCIËLE INSTRUMENTEN

De groep CFE heeft een systeem met beleggingslimieten ingevoerd om haar tegenpartijrisico te beheren. Dit systeem bepaalt maximale risicobereiken voor de tegenpartijen, gedefinieerd volgens hun door Standard & Poor's en Moody's gepubliceerde kredietnoteringen. Deze limieten worden regelmatig gevolgd en bijgewerkt.

1.6. VOORUITZICHTEN 2021

Hoewel de negatieve impact van de gezondheids crisis zich in de eerste maanden van 2021 nog zal laten voelen, verwacht CFE een stijging van haar omzet en haar bedrijfsresultaat in 2021, zonder evenwel reeds de niveaus van 2019 (voor de gezondheids crisis) te evenaren.

Met een goed gevuld orderboek zou DEME in 2021 een hogere omzet en nettoresultaat moeten realiseren.

CFE Contracting verwacht eveneens een stijging van haar omzet en haar nettoresultaat in 2021.

Bij gebrek aan oplevering van projecten in Polen, wat aanleiding geeft tot het realiseren van de overeenkomstige resultaten, en vanwege de vertraging in het verkrijgen van bouwvergunningen in Brussel, zou het nettoresultaat van BPI in 2021 moeten dalen maar wel op een hoog peil blijven.

III. VERKLARING INZAKE DEUGDELIJK BESTUUR

1. REFERENTIECODE

De vennootschap neemt de Belgische Corporate Governance Code 2020 (“Code 2020”) als referentiecodelaan. De Code 2020 kan worden geraadpleegd op de website van de Commissie Corporate Governance (www.corporategovernancecommittee.be).

De Raad van Bestuur van CFE heeft op 9 december 2005 de eerste versie van het Corporate Governance Charter (het “Charter”) goedgekeurd.

Het Charter wordt regelmatig aangepast aan de bepalingen van de nieuwe Belgische Corporate Governance Code en aan de overige toepasselijke regelgeving.

De belangrijke wijzigingen van het Charter worden toegelicht in de verklaring van deugdelijk bestuur, die een specifiek hoofdstuk uitmaakt van het jaarverslag overeenkomstig artikel 3:6, §2 WVV (de “Verklaring”).

Sinds 9 december 2005 heeft de Raad van Bestuur de volgende wijzigingen van het Charter goedgekeurd:

- 7 mei 2009: aanpassing van het Charter na de herziening van de Belgische Corporate Governance Code;
- 8 december 2011: aanpassing van het Charter om het in overeenstemming te brengen met de wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de wet van 20 december 2010 betreffende de uitoefening van bepaalde rechten van aandeelhouders van genoteerde vennootschappen;
- 24 december 2013: aanpassing van het Charter na de verandering van controle over de vennootschap in 2013;
- 26 februari 2015: aanpassing van het Charter om het in overeenstemming te brengen met de Europese Verordening (EU) 596/2014 van 16 april 2014 betreffende marktmisbruik;
- 24 februari 2016: invoering in het Charter van de leeftijdslimiet voor bestuurders;
- 25 februari 2017: aanpassing van het Charter met betrekking tot het dagelijks bestuur van de vennootschap;
- 26 maart 2019: aanpassing van het Charter om het in overeenstemming te brengen met de wet tot organisatie van het beroep van en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren, en versoepeling van de regel inzake de leeftijdslimiet voor bestuurders;
- 26 maart 2020: aanpassing van het Charter om het in overeenstemming te brengen met de Code 2020, ingevoerd door het koninklijk besluit van 12 mei 2019 houdende aanduiding van de na te leven code inzake deugdelijk bestuur door genoteerde vennootschappen.

Het Charter is in beide talen (Nederlands en Frans) beschikbaar op de website van de vennootschap (www.cfe.be). Dit hoofdstuk (“Verklaring inzake deugdelijk bestuur”) bevat de informatie bedoeld in artikelen 3:6, §2 en 3:32, §1, tweede alinea, 7° WVV. Dit hoofdstuk behandelt in het bijzonder de

feitelijke informatie met betrekking tot het deugdelijk bestuur en geeft uitleg over bepaalde afwijkingen van de Code 2020 in het afgelopen boekjaar, volgens het “pas toe of leg uit” beginsel (“*comply or explain*”).

2. RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur bepaalt de oriëntaties en de waarden, de strategie en het kernbeleid van de vennootschap. Hij onderzoekt de significante operaties die er betrekking op hebben en keurt ze goed, ziet toe op hun uitvoering en bepaalt elke maatregel die nodig is voor de implementatie van zijn beleid. Hij beslist over het risiconiveau dat de vennootschap bereid is te aanvaarden.

De Raad van Bestuur:

- keurt het algemene kader van de interne controle en het risicobeheer goed en ziet toe op zijn toepassing;
- neemt alle nodige maatregelen om de integriteit van de jaarrekeningen te verzekeren;
- houdt toezicht op de prestaties van de commissaris;
- onderzoekt de prestaties van de gedelegeerd bestuurder;
- ziet toe op de goede werking en de efficiëntie van de gespecialiseerde comités van de Raad van Bestuur.

2.1. SAMENSTELLING

De samenstelling van de Raad van Bestuur mikt op een evenwicht tussen ervaring, competentie en onafhankelijkheid, met eerbied voor de diversiteit en meer bepaald de gelijkheid tussen mannen en vrouwen. De Raad van Bestuur ziet meer bepaald toe op het behoud van het evenwicht van zijn samenstelling inzake leeftijd en professionele en internationale ervaring. Hij vindt het ook belangrijk om te beschikken over personen met ervaring in het domein van de technologische en digitale transformatie. Deze evenwichten worden jaarlijks door het Benoemings- en Remuneratiecomité opnieuw beoordeeld.

Op 31 december 2020 bestaat de Raad van Bestuur uit elf leden, die op de onderstaande datums in functie zijn getreden en van wie het mandaat onmiddellijk afloopt na de gewone algemene vergadering in de onderstaande jaren:

	Infunctietreding	Einde van het mandaat
Luc Bertrand	24.12.2013	2021
Piet Dejonghe (*)	24.12.2013	2021
John-Eric Bertrand	24.12.2013	2021
Jan Suykens	24.12.2013	2021
Koen Janssen	24.12.2013	2021
Philippe Delusinne	07.05.2009	2024
Christian Labeyrie	06.03.2002	2024
Ciska Servais BV, vertegenwoordigd door Ciska Servais	03.05.2007	2023
Pas De Mots BV, vertegenwoordigd door Leen Geirnaerd	07.10.2016	2024
Euro-Invest Management NV, vertegenwoordigd door Martine Van den Poel	03.05.2018	2021
MucH BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer	03.05.2018	2022

(*) Gedelegeerd bestuurder

De mandaten van Luc Bertrand, John-Eric Bertrand, Piet Dejonghe, Koen Janssen, Jan Suykens en Euro-Invest Management BV (vertegenwoordigd door Martine Van den Poel) verstrijken op datum van de gewone algemene vergadering van 6 mei 2021. De Raad van Bestuur zal de gewone algemene vergadering voorstellen om de mandaten van Luc Bertrand, John-Eric Bertrand, Piet Dejonghe, Koen Janssen, Jan Suykens voor een periode van vier jaar te hernieuwen. Hoewel Luc Bertrand de leeftijdslimiet voorbij is, meent de raad dat hij met zijn kennis en ervaring nog een uitzonderlijke en significante bijdrage aan de beraadslagingen van de Raad van Bestuur kan leveren. De Raad van Bestuur wenst Euro-Invest Management NV, vertegenwoordigd door mevrouw Martine Van den Poel, te bedanken voor de bijdrage, ondersteuning en expertise die ze heeft geleverd tijdens haar mandaat als bestuurder en voorzitter van het Benoemings- en Remuneratiecomité.

Bovendien zal de Raad van Bestuur aan de gewone algemene vergadering van 6 mei 2021 voorstellen om Hélène Bostoën te benoemen als onafhankelijk bestuurder voor een periode van 4 jaar, gezien Hélène Bostoën voldoet aan de in artikel 3.5 van de Code 2020 gestelde onafhankelijkheidscriteria. Hélène Bostoën studeerde Handelsongenieur aan de Université Libre de Bruxelles van 1995 tot 2000 en behaalde een MBA aan INSEAD in 2005. Ze is momenteel gedelegeerd bestuurder van Fenixco en is mede-eigenaar. Haar belangrijkste expertise is vastgoedontwikkeling.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de mandaten en functies van de elf bestuurders op datum van 31 december 2020.

Luc Bertrand

Voorzitter van de Raad van Bestuur

Ackermans & van Haaren Begijnenvest, 113 B- 2000 Antwerpen

Luc Bertrand werd in 1951 geboren en behaalde in 1974 het diploma van handelsingenieur (KU Leuven). Luc Bertrand begon zijn loopbaan bij Bankers Trust, waar hij de functie van Vice President en Regional Sales Manager, Northern Europe, bekleedde. Hij werd in 1985 benoemd tot bestuurder van Ackermans & van Haaren en is sinds 2016 voorzitter van het Executief Comité van Ackermans & van Haaren.

Lid van het Benoemings- en Remuneratie- comité



Uitgeoefende mandaten:

a. beursgenoteerde ondernemingen:

- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Ackermans & van Haaren
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van SIPEF

b. niet-beursgenoteerde ondernemingen:

- Voorzitter van de Raad van Bestuur van DEME
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van FinAx
- Bestuurder van Baarbeek
- Bestuurder van Bank J.Van Breda & C°
- Voorzitter van Belfimas
- Bestuurder van Delen Private Bank
- Bestuurder van JM Finn & Co (UK)
- Bestuurder van Verdant Bioscience
- Voorzitter van Scaldis Invest

c. verenigingen:

- Voorzitter van de Board of Trustees van het Belgisch Instituut voor Bestuurders – Guberna
- Bestuurder van het Belgisch Instituut voor Bestuurders – Guberna
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van het Instituut de Duve
- Voorzitter van Middelheim Promotors
- Bestuurder van Europalia
- Lid van de algemene raad van het Instituut voor Tropische Geneeskunde
- Lid van de Raad van Bestuur van de KU Leuven
- Regent van het Museum Mayer van den Bergh
- Lid van de algemene raad van Vlerick Leuven Gent School
- Voorzitter Advisory Board Deloitte

Piet Dejonghe

Gedelegeerd bestuurder

Ackermans & van Haaren Begijnenvest, 113 B- 2000 Antwerpen

Piet Dejonghe, geboren in 1966, behaalde na zijn studies als licentiaat in de rechten (KU Leuven, 1989), een postgraduaat bedrijfskunde (KU Leuven, 1990) en een MBA (INSEAD, 1993). Voor hij in 1995 naar Ackermans & van Haaren kwam, was hij als advocaat verbonden aan het kantoor Loeff Claeyss Verbeke en actief als consultant bij Boston Consulting Group.

Uitgeoefende mandaten

a. beursgenoteerde ondernemingen:

- Lid van het Executief Comité van Ackermans & van Haaren
- Bestuurder van Leasinvest Real Estate

b. niet-beursgenoteerde ondernemingen:

- Bestuurder van Baloise Belgium
- Bestuurder van Bank J.Van Breda & C°
- Voorzitter van Brinvest
- Bestuurder van Delen Private Bank
- Bestuurder van Delen Private Bank Luxembourg
- Bestuurder van DEME
- Bestuurder van FinAx
- Bestuurder van GB-INNO-BM
- Bestuurder van Leasinvest-Immo-Lux
- Bestuurder van Profimolux
- Bestuurder van AvH Growth Capital
- Bestuurder van BPI Real Estate Belgium
- Bestuurder van BPI Real Estate Luxembourg
- Bestuurder van MBG
- Bestuurder van BPC
- Bestuurder van BPC Wallonie
- Bestuurder van CFE Contracting
- Bestuurder van Mobix Engema
- Bestuurder van Mobix Stevens
- Bestuurder van CLE
- Bestuurder van Extensa Group
- Bestuurder van Green Offshore
- Bestuurder van Van Laere
- Bestuurder van Bio Cap Invest
- Bestuurder van HDP Charleroi

c. verenigingen:

- Lid van de Raad van Bestuur van SOS Kinderdorpen België



John-Eric Bertrand

Bestuurder

**Ackermans & van Haaren
Begijnenvest, 113
B- 2000 Antwerpen**

Voorzitter van het Auditcomité



Uitgeoefende mandaten

a. beursgenoteerde ondernemingen:

- Lid van het Executief Comité van Ackermans & van Haaren
- Bestuurder van Sagar Cements

b. niet-beursgenoteerde ondernemingen:

- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Agidens
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Telemont Holding
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Baarbeek Immo
- Bestuurder van DEME
- Bestuurder van AvH Growth Capital
- Bestuurder van Manuchar
- Bestuurder van Axe Investments
- Bestuurder van AvH Resources India
- Bestuurder van Extensa Group
- Bestuurder van Onco DNA
- Bestuurder van VMA
- Bestuurder van VMA Druart
- Bestuurder van VMA Nizet
- Lid van het Investeringscomité van Inventures
- Bestuurder van Profimolux
- Bestuurder van Finasucre
- Lid van het Investeringscomité van Healthquad

c. verenigingen:

- Bestuurder van de Belgian Finance Club

Jan Suykens

Bestuurder

**Ackermans & van Haaren
Begijnenvest, 113
B- 2000 Antwerpen**



Uitgeoefende mandaten

a. beursgenoteerde ondernemingen:

- Voorzitter van het Executief Comité van Ackermans & van Haaren
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Leasinvest Real Estate

b. niet-beursgenoteerde ondernemingen:

- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Anima Care
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van de Bank J.Van Breda & C°
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Delen Private Bank
- Bestuurder van Anfima
- Bestuurder van BPI Real Estate Belgium
- Bestuurder van Delen Private Bank Luxembourg
- Bestuurder van DEME
- Bestuurder van Extensa
- Bestuurder van Extensa Group
- Bestuurder van FinAx
- Bestuurder van Grossfeld PAP
- Bestuurder van JM Finn & Co (UK)
- Bestuurder van Leasinvest Immo Lux
- Bestuurder van Mediacore
- Bestuurder van Mediahuis
- Bestuurder van Mediahuis Partners
- Bestuurder van Profimolux
- Bestuurder van Rent-A-Port
- Bestuurder van AvH Growth Capital

c. verenigingen:

- Bestuurder van Antwerp Management School
- Bestuurder van De Vrienden van het Rubenshuis
- Lid van het Raadgevend Comité van ING Antwerp Branch

Koen Janssen

Bestuurder

**Ackermans & van Haaren
Begijnvest, 113
B-2000 Antwerpen**

Koen Janssen, geboren in 1970, behaalde, na zijn studies burgerlijk ingenieur elektromechanica (KU Leuven, 1993), een MBA in IEFSI (Frankrijk, 1994). Hij werkte voor Recticel, ING Investment Banking en ING Private Equity, vooraleer, in 2001, in dienst te treden bij Ackermans & van Haaren.

Uitgeoefende mandaten

a. beursgenoteerde ondernemingen:

- Lid van het Executief Comité van Ackermans & van Haaren

b. niet-beursgenoteerde ondernemingen:

- Bestuurder van Bedrijvencentrum Regio Mechelen
- Bestuurder van DEME
- Bestuurder van NMC International
- Bestuurder van Rent-A-Port
- Bestuurder van Infra Asia Investment
- Bestuurder van RAP Green Energy
- Bestuurder van Bioelectric
- Bestuurder van Green Offshore
- Bestuurder van Sofinim Lux
- Bestuurder van AvH Growth Capital
- Bestuurder van LTS
- Bestuurder van Otary RS
- Bestuurder van Otary Bis
- Bestuurder van Rentel
- Bestuurder van North Sea Wave
- Bestuurder van Estor-Lux
- Bestuurder van Stichting Continuïteit IHC
- Bestuurder van Finance Continuïteit IHC

c. verenigingen:

- Bestuurder van Belgian Offshore Platform (BOP) vzw, vast vertegenwoordiger van Green Offshore
- Bestuurder van BVBA (Belgian Venture Capital & Private Equity Association)

Philippe Delusinne

Onafhankelijk bestuurder

**RTL Belgium
Jacques Georinlaan, 2
B-1030 Brussel**

Philippe Delusinne, geboren in 1957, behaalde een diploma Marketing & Distribution aan het ISEC in Brussel en een Short MBA aan het Sterling Institute van Harvard. Hij begon zijn loopbaan bij Ted Bates als account executive, werd vervolgens account manager bij Publicis, client service director bij Impact FCB, deputy general manager bij McCann Erikson en chief executive officer van Young & Rubicam in 1993. Sinds maart 2002 is hij chief executive officer van RTL Belgium.

Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité**Lid van het Auditcomité**

Uitgeoefende mandaten

a. beursgenoteerde ondernemingen:

- Lid van de Raad van Toezicht van Métropole Télévision - M6

b. niet-beursgenoteerde ondernemingen:

- Gedelegeerd bestuurder van RTL Belgium en van Radio H
- Vast vertegenwoordiger van CLT-UFA, gedelegeerd bestuurder van Cobelfra en Inadi
- CEO van RTL Belux & Cie SECS en gedelegeerd bestuurder van RTL Belux
- Gedelegeerd bestuurder en voorzitter van de Raad van Bestuur van IP Belgium
- Vast vertegenwoordiger van CLT-UFA, gedelegeerd bestuurder en voorzitter van New Contact
- Bestuurder van CLT-UFA
- Bestuurder van Agence Télégraphique Belge de Presse
- Bestuurder van MaRadio.be
- Bestuurder van de Association pour l'Autorégulation de la Déontologie Journalistique
- Vast vertegenwoordiger van RTL BELGIUM, bestuurder van AISBL Business Club Belgium Luxembourg

c. verenigingen:

- Voorzitter van het Koninklijk Munttheater
- Voorzitter van De Vrienden van de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België



Christian Labeyrie

Bestuurder

VINCI
1, cours Ferdinand-de-Lesseps,
F-92851 Rueil-Malmaison Cedex

Lid van het Auditcomité

Christian Labeyrie, geboren in 1956, is adjunct-directeur-generaal, financieel directeur en lid van het Executief Comité van de groep VINCI. Voor hij in 1990 naar de groep VINCI kwam, bekleedde hij diverse functies in de groepen Rhône-Poulenc en Schlumberger. Hij begon zijn loopbaan bij de bank. Christian Labeyrie behaalde diploma's aan de HEC, de Escuela Superior de Administración de Empresas (Barcelona) en Mc Gill University (Canada) en is houder van een Diplôme d'études comptables supérieures. Hij is Chevalier de la Légion d'honneur en Chevalier de l'ordre national du Mérite.

Uitgeoefende mandaten

a. beursgenoteerde ondernemingen:

- Lid van het Executief Comité van de groep VINCI

b. niet-beursgenoteerde ondernemingen:

- Bestuurder van VINCI Deutschland
- Bestuurder van Arcour
- Bestuurder van het consortium Stade de France
- Bestuurder van VFI
- Bestuurder van SMABTP
- Lid van de Raad van Bestuur van Lima Expesa (Limex)
- Voorzitter van ASF Holding
- Voorzitter van Cofiroute Holding
- Zaakvoerder van SCCV CESAIRE-LES GROUES
- Zaakvoerder van SCCV HEBERT-LES GROUES
- Vast vertegenwoordiger van VINCI Innovation in de Raad van Bestuur van ASF

Ciska Servais BV, vertegenwoordigd door Ciska Servais

Bestuurder

Boerenlegerstraat, 204
B-2650 Edegem



Ciska Servais is vennoot van het advocatenkabinet Astrea. Ze is actief in het domein van het administratief recht en in het bijzonder het milieurecht, het ruimtelijk ordeningsrecht, het vastgoedrecht en het bouwrecht. Ze bezit een rijke ervaring in advies, gerechtelijke procedures en onderhandelingen; ze geeft les en spreekt regelmatig op seminars. Ze behaalde een licentie rechten aan de Universiteit van Antwerpen (1989) en een aanvullende Master (LL.M) International Legal Cooperation aan de Vrije Universiteit Brussel (VUB). (1990). Ze behaalde ook een bijzondere licentie ecologie aan de Universiteit van Antwerpen (1991).

Ze begon haar stages in 1990 bij het advocatenkabinet Van Passel & Greeve. In 1994 werd ze vennoot bij Van Passel & Vennoten en in 2004 bij Lawfort. In 2006 was ze medestichter van het advocatenkabinet Astrea.

Ciska Servais publiceert voornamelijk in het domein van het milieurecht, onder meer over het saneringsdecreet, de milieuverantwoordelijkheid en de reglementering over grondverplaatsing. Ze is ingeschreven aan de Antwerpse Balie.

Uitgeoefende mandaten

a. beursgenoteerde ondernemingen:

- Onafhankelijk bestuurder van MONTEA
- Voorzitter van het Bezoldigingscomité van MONTEA

b. niet-beursgenoteerde ondernemingen:

- Astrea
- SYMBIOSIS SON

Pas De Mots BV, vertegenwoordigd door Leen Geirnaert

Onafhankelijk bestuurder

Anne Frankstraat 1
B-9150 Kruikeke

Lid van het Auditcomité

Na haar studie toegepaste economische wetenschappen aan de Universiteit van Antwerpen begon Leen Geirnaert haar beroepsloopbaan bij PricewaterhouseCoopers (PwC), waar ze zes jaar in de auditafdeling werkte. Vervolgens stapte ze over naar Solvus Resource Group, een beursgenoteerde Belgische onderneming, waar ze de functie van corporate controller bekleedde. Na de overname van Solvus Resource Group door de Nederlandse beursgenoteerde onderneming USG People NV, werd Leen Geirnaert directeur van het Belgische Shared Services Center en in 2010 chief financial officer in Nederland. Na de overname door de Japanse groep Recruit werd ze in 2016 CFO op wereldniveau van Recruit Global Staffing. Sinds mei 2019 is Leen Geirnaert CFO van bpost.

Uitgeoefende mandaten

a. beursgenoteerde ondernemingen:

- Bestuurder, voorzitter van het Risicocomité, lid van het Auditcomité van bpost bank sinds 2020

Euro-Invest Management NV, vertegenwoordigd door Martine Van den Poel

**Motliërelaan 164
B-1050 Brussel**

Voorzitter van het Benoemings- en Remuneratiecomité



Onafhankelijk bestuurder

Martine Van den Poel behaalde een diploma Politieke Wetenschappen aan de KUL (Leuven), een Master in Public Administration aan de Kennedy School of Government, Harvard University (Cambridge, VS) en een Executive Master in Coaching and Consulting for Change aan het INSEAD (Fontainebleau, Frankrijk).

Zij was onderzoeksmedewerker aan de Harvard Business School in 1978 en aan de Stanford Business School in 1985. Van 1995 tot 2003 was ze lid van het Executief Comité van INSEAD als directeur Executive Education en later assistent-decaan voor externe betrekkingen voor de campussen Fontainebleau en Singapore.

Bij INSEAD was ze ook coaching director in verscheidene programma's voor doorlopend leren van 2003 tot 2019. Ze oefent ook een privéactiviteit Leadership Coaching uit voor verscheidene ondernemingen in Brussel en Parijs.

Lid van Women on Boards (WOB), Club L en INSEAD ILI (Inclusive Leadership Initiative). Zij is ook business associate van Kdvi (Kets de Vries Institute)

Uitgeoefende mandaten

c. verenigingen:

- Lid van de Raad van Bestuur van Vocatio (Brussel) en Unicef Belgium

MucH BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer

**Jacques Pasturlaan 128
B-1180 Ukkel**

Lid van het Auditcomité



Onafhankelijk bestuurder

Muriel De Lathouwer is burgerlijk ingenieur in kernfysica (ULB, Brussel) en heeft een MBA van INSEAD, Parijs.

Ze begon haar loopbaan als IT-consulente bij Accenture en was vervolgens 7 jaar actief bij McKinsey in Brussel, waar ze als associate principal toonaangevende TV- en telecomoperatoren en media en hightechbedrijven wereldwijd adviseerde. Vervolgens was ze directeur Marketing en lid van het Executief Comité van de mobiele telefoonoperator BASE. Van 2014 tot 2018 werd ze CEO van EVS, waar ze de digitale transformatie van de onderneming leidde. Muriel De Lathouwer is bestuurder van verscheidene internationale ondernemingen en is actief in het fonds W.I.N.G (Digital Wallonia) als lid van het operatie team en het investeringscomité Deep Tech.

Uitgeoefende mandaten

a. beursgenoteerde ondernemingen:

- Lid van de Raad van Bestuur, het Remuneratiecomité en het Auditcomité van Shurgard

b. niet-beursgenoteerde ondernemingen:

- Lid van de Raad van Bestuur en van het Benoemings- en Remuneratiecomité van Etex
- Lid van de Raad van Bestuur, voorzitter van het Benoemings- en Remuneratiecomité en lid van de Governance- en Investeringscomités van het beleggingsfonds Olympia
- Lid van de Raad van Bestuur van de bank CPH

c. organisaties :

- Vicevoorzitter Coderdojo Belgium
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van ULB dev

2.2. ONAFHANKELIJK BESTUURDERS

Op 31 december 2020 zijn de bestuurders die aan de in artikel 3.5 van de Code 2020 bepaalde onafhankelijkheidscriteria voldoen:

- Pas de Mots BV, vertegenwoordigd door Leen Geirnaerd
- Euro-Invest Management NV, vertegenwoordigd door Martine Van den Poel
- MucH BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer
- Philippe Delusinne

2.3. OVERIGE BESTUURDERS

- Luc Bertrand
- Piet Dejonghe
- Jan Suykens
- Koen Janssen
- John-Eric Bertrand
- Christian Labeyrie
- Ciska Servais BV, vertegenwoordigd door Ciska Servais

2.4. WERKING

De Raad van Bestuur is georganiseerd om te verzekeren dat de beslissingen in het belang van de vennootschap worden genomen en zodanig dat de taken efficiënt kunnen worden uitgevoerd.

Vergaderingen van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur vergadert regelmatig, voldoende vaak om zijn taken effectief uit te voeren en telkens als het belang van de vennootschap het eist.

In 2020 beraadslaagde de Raad van Bestuur over alle voor CFE belangrijke vraagstukken. Hij vergaderde zesmaal.

De Raad van Bestuur heeft onder meer:

- de jaarrekening van het boekjaar 2019 en de halfjaarlijkse financiële staten van 2020 afgesloten;
- het budget 2020 en zijn aanpassingen onderzocht;
- het budget 2021 onderzocht;
- de in het Risicocomité voorgestelde dossiers en de evolutie van de veiligheidsindicatoren behandeld;
- de financiële positie van CFE, de evolutie van haar schuld en haar behoefte aan werkkapitaal onderzocht;
- de strategische plannen van DEME, CFE Contracting en BPI onderzocht;
- de door het Auditcomité voorgedragen nieuwe commissaris voor de groep weerhouden;
- de evolutie van het uitstaand vastgoedbestand onderzocht en de aankoop en verkoop goedgekeurd van verscheidene vastgoedprojecten met een waarde van meer dan tien miljoen euro;
- op voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité beslist over de bezoldigingsmodaliteiten en premies van de gedelegeerd bestuurder en de directeurs.

Wat de actieve deelname van de bestuurders aan de vergaderingen van de raad betreft, toont de onderstaande tabel de individuele aanwezigheid van de bestuurders op de raden van bestuur in het boekjaar 2020.

Bestuurders	Aanwezigheid/aantal vergaderingen
Luc Bertrand	6/6
Piet Dejonghe	6/6
Jan Suykens	6/6
Koen Janssen	6/6
John-Eric Bertrand	6/6
Christian Labeyrie	6/6
Philippe Delusinne	6/6
Ciska Servais BV, vertegenwoordigd door Ciska Servais	6/6
Pas de Mots BV, vertegenwoordigd door Leen Geirnaerdt	5/6
Much BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer	6/6
Euro-Investment Management NV, vertegenwoordigd door Martine Van den Poel	6/6

Overeenkomstig artikel 2.7 van het Charter worden binnen de Raad van Bestuur periodieke evaluatieprocedures georganiseerd. Deze vinden plaats op initiatief en onder leiding van de voorzitter. De jaarlijkse beoordeling van de relatie tussen de Raad van Bestuur en de gedelegeerd bestuurder vond plaats op 22 februari 2020. De niet-uitvoerende bestuurders spraken hun algemene tevredenheid uit betreffende de goede samenwerking tussen de Raad van Bestuur en de gedelegeerd bestuurder en deed hiertoe enkele suggesties. De volgende driejaarlijkse evaluatie vindt plaats in 2022.

2.5. GEDRAGSREGELS INZAKE BELANGENCONFLICTEN

De Raad van Bestuur heeft in het Charter (II.6.3) zijn beleid gepubliceerd inzake transacties tussen enerzijds de vennootschap of een verbonden vennootschap en anderzijds de leden van de Raad van Bestuur (of hun verwanten) die aanleiding kunnen geven tot een belangenconflict (in de betekenis van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen) en in bepaalde gevallen tot de toepassing van een daartoe voorziene procedure.

Bij weten van de vennootschap werd in 2020 geen enkele beslissing genomen die aanleiding gaf tot de toepassing van deze procedure.

2.6. FINANCIËLE TRANSACTIES

De Raad van Bestuur heeft zijn beleid voor de preventie van marktmisbruik in het Charter gepubliceerd (V.3). Tijdens de vergadering van 26 februari 2015 werd het Charter aangepast om het in overeenstemming te brengen met de Verordening (EU) nr. 596/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014 betreffende marktmisbruik.

3. AUDIT- EN RISICOBEBEERCOMITÉ

Dit comité volgt het opstellen en de controle van de boekhoudkundige en financiële informatie en de effectiviteit van de systemen voor interne controle, voor toezichtmaatregelen en voor risicobeheersing.

3.1. SAMENSTELLING

Op 31 december 2020 bestond dit comité uit:

- John-Eric Bertrand
- Philippe Delusinne (*)
- Pas de Mots BV, vertegenwoordigd door Leen Geirnaerdt (*)
- Christian Labeyrie
- Much BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer (*)

(*) onafhankelijk bestuurders

De Raad van Bestuur heeft een bijzondere aandacht gewijd aan de aanwezigheid in het Auditcomité van in financiële of boekhoudkundige aangelegenheden of in risicobeheer gespecialiseerde bestuurders:

John-Eric Bertrand studeerde in een economische en financiële richting. Hij heeft beroepsactiviteiten uitgeoefend in een revisorenkabinet en in een kabinet voor strategisch advies. Sinds 2008 is hij als investment manager bij Ackermans & van Haaren werkzaam.

Christian Labeyrie is adjunct-directeur-generaal, financieel directeur en lid van het Executief Comité van de groep VINCI. Hij behaalde diploma's aan de HEC, de Escuela Superior de Administración de Empresas (Barcelona) en Mc Gill University (Canada) en is houder van een Hoger onderwijs diploma in de boekhouding.

Philippe Delusinne behaalde een diploma Marketing & Distribution aan het ISEC in Brussel en een Short MBA aan het Sterling Institute van Harvard. Sinds maart 2002 is hij chief executive officer van RTL Belgium.

Leen Geirnaerdt heeft een diploma toegepaste economische wetenschappen van de Universiteit van Antwerpen. Ze heeft zes jaar in de afdeling van PricewaterhouseCoopers (PwC) gewerkt. Vervolgens stapte ze over naar Solvus Resource Group als corporate controller en werd ze in 2010 benoemd tot chief financial officer in Nederland. In 2016 werd ze benoemd tot CFO op wereldniveau van Recruit Global Staffing. Sinds mei 2019 is ze CFO van bpost.

Muriel De Lathouwer is burgerlijk ingenieur in kernfysica (ULB, Brussel) en heeft een MBA van INSEAD, Parijs. Muriel De Lathouwer is bestuurder van verscheidene internationale ondernemingen en is actief in het fonds W.I.N.G (Digital Wallonia) als lid van het operating team en het investeringscomité Deep Tech.

3.2. WERKING EN ACTIVITEITENVERSLAG

De commissaris neemt deel aan de werkzaamheden van het Auditcomité op uitdrukkelijk verzoek van het comité.

Het comité heeft in het boekjaar 2020 viermaal vergaderd.

Het comité heeft het volgende onderzocht:

- de jaarrekening 2019 en de halfjaarlijkse financiële staten 2020
- de kwartaalrekeningen eind maart en eind september 2020
- het ontwerp van het budget 2021 voor zijn voorstelling aan de Raad van Bestuur
- de verslagen van de interne auditeur
- de resultaten van de belangrijkste bouwplaatsen
- de evolutie van de geldmiddelen en van de behoefte aan werkkapitaal van de groep CFE
- het evaluatieverslag van het dienstenaanbod voor de audit van de groep CFE
- de verbintenissen buiten balans van de groep en in het bijzonder de bankgaranties
- de verslagen van de commissaris

Het Auditcomité heeft een bijzondere aandacht gewijd aan de interne controle van de groep en heeft de door CFE ondernomen maatregelen om ze te verbeteren gevolgd.

De onderstaande tabel toont de individuele aanwezigheden van de leden van het Auditcomité in het boekjaar 2020.

Leden	Aanwezigheid/aantal vergaderingen
John-Eric Bertrand	4/4
Philippe Delusinne	4/4
Pas de Mots BV, vertegenwoordigd door Leen Geirnaerd	3/4
MucH BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer	4/4
Christian Labeyrie	4/4

4. BENOEMINGS- EN REMUNERATIECOMITÉ

Dit comité verzekert een billijke remuneratie, rekening houdend met de reglementaire normen, de gekozen doelstellingen, de risico's en de in het Charter vastgelegde gedragsregels. Het selecteert de beste competenties voor het toezicht op en het beheer van de vennootschap.

4.1. SAMENSTELLING

Op 31 december 2020 bestaat dit comité uit:

- Euro-Invest Management NV, vertegenwoordigd door Martine Van den Poel, voorzitter (*)
- Luc Bertrand
- Philippe Delusinne (*)

(*) onafhankelijk bestuurders

4.2. WERKING EN ACTIVITEITENVERSLAG

Het comité heeft in het boekjaar 2020 tweemaal vergaderd.

In de loop van het boekjaar heeft dit comité het volgende onderzocht:

- de vaste remuneratie van de gedelegeerd bestuurder
- de vaste en variabele remuneratie van de directeurs
- het jaarlijks remuneratieverslag
- de remuneratie van de bestuurders
- de evolutie van het beheer van human resources en het succession plan bij CFE, CFE Contracting en BPI
- het *long term incentive plan* bij BPI en CFE Contracting
- het bepalen van de principes van het remuneratiebeleid

De onderstaande tabel toont de individuele aanwezigheden van de leden van het Benoemings- en Remuneratiecomité in het boekjaar 2020:

Leden	Aanwezigheid/aantal vergaderingen
Euro-Investment Management NV, vertegenwoordigd door Martine Van den Poel	2/2
Luc Bertrand	2/2
Philippe Delusinne	2/2

De belangrijkste kenmerken van het beoordelingsproces van het Benoemings- en Remuneratiecomité zijn uiteengezet in het huishoudelijk reglement, dat in het Charter gepubliceerd is.

5. DIVERSITEITSBELEID

De vennootschap meent dat een gediversifieerd team de kwaliteit van het besluitvormingsproces en uiteindelijk de globale prestaties verbetert. Diversiteit en inclusie zijn globale prioriteiten voor CFE, want het zijn belangrijke factoren voor het succes van de vennootschap en haar individuen. De vennootschap meent dat haar grootste kracht schuilt in de diversiteit van haar team en dat haar werknemers het verdienen zich elke dag op het werk goed te voelen en authentiek zichzelf te zijn, ongeacht hun gender, hun etnische afkomst, hun seksuele geaardheid of andere kenmerken. De vennootschap blijft werken aan alle aspecten van de diversiteit binnen haar team van hogere kaderleden. Ze concentreert zich op de samenstelling van een pool van diverse talenten, rekening houdend met de respectieve competenties, opleidingen, ervaringen en loopbaantrajecten.

De procedure voor de selectie en benoeming van de leden van de Raad van Bestuur wordt in het Charter beschreven. Zijn samenstelling mikt op een evenwicht tussen ervaring, competentie en onafhankelijkheid, met eerbied voor de diversiteit en meer bepaald de gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Momenteel zijn 4 van de 11 leden van de Raad van Bestuur vrouwen. De expertise-domeinen van de bestuurders vullen elkaar aan en bestrijken alle activiteiten van de groep en de bijbehorende risico's en opportuniteiten.

Sectie 2.1 van deze Verklaring van deugdelijk bestuur geeft een korte biografie van de leden van de Raad van Bestuur met hun kwalificaties en loopbaantraject.

6. SYSTEMEN VOOR INTERNE EN EXTERNE CONTROLE EN VOOR RISICOBEBEER

6.1. EXTERNE CONTROLE

De commissaris van de vennootschap is Deloitte Bedrijfsrevisoren CVBA, vertegenwoordigd door Rik Neckebroek. De commissaris bezorgt op jaarbasis een opinieverslag over de geconsolideerde halfjaarlijkse financiële staten in juni en een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening van de groep CFE in december. De commissaris werd tijdens de gewone algemene vergadering van 2 mei 2019 benoemd voor een mandaat van drie jaar. Evenwel en gelet op artikel 41 van Verordening (EU) nr. 537/2014 dat bepaalt dat een beursgenoteerd bedrijf vanaf 17 juni 2020 het mandaat van een auditkantoor dat diensten heeft verleend aan dit bedrijf gedurende twintig opeenvolgende jaren of langer niet kan aanvaarden of verlengen, heeft Deloitte Bedrijfsrevisoren zijn huidige mandaat neergelegd. Bijgevolg zal de Raad van Bestuur aan de volgende gewone algemene vergadering voorstellen het ontslag te noteren van de ontslagnemende commissaris en de benoeming van het wettelijke controlemandaat toe te vertrouwen aan het kabinet van bedrijfsrevisoren EY, vertegenwoordigd door Patrick Rottiers en Marnix Van Dooren, voor een periode van drie jaar.

De bezoldiging die de commissaris in 2020 ontving voor het geheel van de groep, met inbegrip van de vennootschap, bedraagt:

In duizend euro	Deloitte		Overige	
	Bedrag	%	Bedrag	%
Audit				
Commissariaat der rekeningen, certificatie, onderzoek van de individuele en geconsolideerde rekeningen	2.003,8	79,65%	874,6	17,83%
Andere toebehorende opdrachten en andere auditopdrachten	50,8	2,602%	5,1	0,10%
Subtotaal audit	2.054,6	81,67%	879,7	17,94%
Andere prestaties				
Juridisch, fiscaal, sociaal	194,0	7,71%	1.368,2	27,90%
Overige	267,0	10,61%	2.656,0	54,16%
Subtotaal andere	461,0	18,33%	4.024,2	82,06%
Totaal honoraria commissarissen der rekeningen	2.515,6	100%	4.903,9	100%

6.2. INTERNE CONTROLE EN RISICOBEBEER

6.2.1. BELANGRIJKSTE KENMERKEN

De Raad van Bestuur is een collegiale instantie die belast is met het bepalen van de strategische oriëntaties van de groep CFE, het toezicht op hun toepassing en de goede werking van de vennootschap. Hij voert de controles en verificaties uit die hij opportuun acht. Hij beraadslaagt over alle belangrijke vraagstukken van de groep. De Raad legt elk jaar in zijn jaarverslag verantwoording af over de belangrijkste risico's en onzekerheden waarmee de groep wordt geconfronteerd. De Raad van Bestuur heeft een huishoudelijk reglement en twee gespecialiseerde comités: een Auditcomité en een Benoemings- en Remuneratiecomité.

Met de huidige voorziening wil de Raad van Bestuur zich ervan vergewissen dat de doelstellingen worden bereikt op het niveau van de groep, en wil hij op het niveau van de dochtervennootschappen de invoering volgen van voorzieningen die aangepast zijn aan elk type onderneming (omvang, type activiteiten enz.).

De Raad van Bestuur waakt er ook over om te gelegener tijd alle interne en externe belanghebbenden volledige, betrouwbare en relevante informatie te verstrekken, in overeenstemming met de evaluatieregels van de groep, de internationale normen voor financiële informatie (IFRS) en de Belgische reportingverplichtingen. Om zo goed mogelijk aan deze eisen te voldoen, zijn systemen ingevoerd voor de interne controle en het beheer van de financiële informatie.

Het Auditcomité controleert de financiële reporting, het systeem voor interne controle en risicobeheer en de werking van de interne en externa audits. Het Auditcomité doet hiertoe ook aanbevelingen aan de Raad van Bestuur.

6.2.2. PERIMETER VAN DE INTERNE CONTROLE MET BETREKKING TOT HET OPSTELLEN VAN DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Naast de invoering van een eigen systeem voor de holding ziet de groep toe op de toepassing van aangepaste systemen voor risicobeheer en interne controle in elk van haar dochtervennootschappen.

De organisatie van de financiële en controlediensten omvat drie niveaus:

- (i) De financiële en controledepartementen in de verschillende juridische entiteiten, divisies of polen, die belast zijn met het opstellen en de reporting van de financiële informatie;
- (ii) De Interne Audit van respectievelijk DEME en CFE Contracting, die een op de risico's gebaseerd programma heeft ingevoerd voor de validatie van de effectiviteit van de interne controle in de verschillende processen binnen de dochtervennootschappen, en die een controleomgeving heeft ontwikkeld die het opstellen van een kwaliteitsvolle financiële reporting bevordert;
- (iii) De financiële directie van CFE, die belast is met de uiteindelijke beoordeling van de financiële informatie van de verschillende juridische entiteiten en met het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening.

6.2.3. RISICOBEBEER

Het risicobeheer inzake de financiële informatie kan als volgt worden samengevat.

Risico's op het niveau van de dochtervennootschappen:

Ze zijn meestal zeer divers en worden gedekt door (i) een bestuursmandaat van een of meer bestuurders of directeuren van CFE in de raden van bestuur en de consultatieve comités (waaronder de Risicocomités) van de belangrijkste dochtervennootschappen van CFE, (ii) duidelijke instructies inzake de reporting voor de dochtervennootschappen, met termijnen en regels voor het opstellen en de beoordeling, en (iii) een halfjaarlijkse en jaarlijkse externe audit van de financiële staten, die ook rekening houdt met de elementen van de interne controle en het risicobeheer op het niveau van de betrokken entiteit.

Risico's met betrekking tot de informatie:

Ze worden gedekt door een periodieke audit van de informatica, een proactieve benadering met updates, back-ups en wanneer nodig tests van de informatica-infrastructuur. Er zijn ook plannen voor bedrijfscontinuïteit en noodherstel opgesteld.

Risico's met betrekking tot de evolutie van de reglementering:

Ze worden gedekt door een monitoring van de juridische normen voor de financiële reporting. De evoluties van het wettelijke kader van de financiële reporting worden van nabij gevolgd en hun impact op de reporting van de groep wordt proactief besproken met de financiële directie en de commissaris.

6.2.4. CONTROLEACTIVITEITEN

In de administratieve cyclussen op het niveau van de groep zijn een aantal basiscontroles voorzien, zoals de scheiding van de taken en de delegatie van bevoegdheden.

De vennootschap heeft in de meeste ondernemingen van de groep een ERP-systeem ingevoerd dat de directie transparante, betrouwbare informatie levert voor het beheer, de controle en de leiding van de operationele activiteiten. De levering van informaticadiensten voor het beheer, het onderhoud en de ontwikkeling van deze systemen wordt grotendeels uitbesteed aan professionele verleners van informaticadiensten, die worden geleid en gesuperviseerd door passende structuren voor de controle van de informatica en waarvan de kwaliteit wordt gecontroleerd aan de hand van volledige contracten van dienstverlening. In samenwerking met haar informaticaleveranciers heeft CFE toereikende processen ingevoerd die erop toezien dat in de dagelijkse praktijk passende maatregelen worden genomen om de prestaties, de beschikbaarheid en de integriteit van haar informaticasystemen te verzekeren. De toereikendheid van deze procedures wordt met regelmatige intervallen geverifieerd en geauditeerd en indien nodig worden ze geoptimaliseerd. Een passende verdeling van de verantwoordelijkheden en een coördinatie tussen de bevoegde diensten garanderen een effectieve en stipte communicatie van de periodieke financiële informatie aan de markt.

6.2.5. BEOORDELING

Tijdens de driemaandelijks Auditcomités worden de driemaandelijks financiële resultaten en de

vaststellingen van de interne audit voorgesteld aan de bestuurders die lid zijn van het comité en aan de commissaris.

Elke significante wijziging van de interne controleomgeving of van de IFRS-boekhoudnormen die de groep toepast, wordt onderworpen aan het onderzoek door het Auditcomité en de goedkeuring van de Raad van Bestuur.

De leden van de Raad van Bestuur worden periodiek geïnformeerd over de evolutie en de significante wijzigingen van de onderliggende IFRS-normen. Alle relevante financiële informatie wordt meegedeeld aan het Auditcomité en aan de Raad van Bestuur, zodat zij de rekeningen kunnen analyseren.

6.3. SYSTEMEN VOOR INTERNE CONTROLE EN RISICOBEHEER BINNEN DE POLEN

Om elke verantwoordelijke van een entiteit in staat te stellen om snel toereikende operationele beslissingen te nemen, is een gedecentraliseerde organisatie ingevoerd in de polen Baggerwerken, Milieu, Offshore en Infra, Contracting en Vastgoedontwikkeling.

De polen beschikken over hun eigen systemen voor de controle van de operaties, aangepast aan de eigenheid van hun activiteit.

CFE oefent echter een regelmatige controle uit, met de aanwezigheid van bestuurders en/of vertegenwoordigers van CFE in de raden van bestuur en de consultatieve comités van haar dochtervennootschappen.

6.3.1. DEME

CFE controleert haar dochtervennootschappen DEME op vijf verschillende niveaus:

- **De Raad van Bestuur.** Deze is samengesteld uit zeven bestuurders, onder wie vijf bestuurders van CFE en een vertegenwoordiger van CFE. De Raad van Bestuur controleert het beheer door het management, sluit de halfjaarlijkse staten en jaarrekeningen af en keurt onder meer de strategie en het investeringsbeleid van DEME goed. In 2020 heeft de Raad van Bestuur achtmaal vergaderd;
- **Het Technisch Comité.** Dit is samengesteld uit een bestuurder van CFE, naast de leden van het Executief Comité. Dit comité houdt toezicht op de belangrijkste bouwplaatsen en op de lopende geschillen. Het bereidt ook de investeringsdossiers voor;
- **Het Risicocomité.** Dit bestaat uit een bestuurder van CFE, de CEO, de SOD, de CFO en de vertegenwoordigers van de betrokken pool in het Executief Comité. Het Risicocomité analyseert en geeft zijn goedkeuring voor alle bindende offertes voor EPCI- en Design & Build-contracten en alle contracten voor een bedrag van meer dan 100 miljoen euro (baggerwerken) of 25 miljoen euro (niet-baggerwerken);
- **Het Auditcomité.** Dit telt drie vertegenwoordigers van CFE (een bestuurder, de financieel en administratief directeur en de directeur Finance & Controlling). Het Auditcomité onderzoekt, bij elke kwartaalafsluiting, de financiële staten van DEME, de evolutie van de resultaten van de ver-

schillende projecten en de bijwerking van de budgetten. Het kan ook worden bijeengeroepen om specifieke financiële punten te behandelen. Het heeft in 2020 zesmaal vergaderd;

- Het in 2018 door de Raad van Bestuur opgerichte **Steering Committee.** Het volgt de toepassing van de interne controleprocedures en ziet toe op hun strikte naleving in de groep. Dit comité bestaat uit vier leden, onder wie twee bestuurders van CFE en een vertegenwoordiger van CFE.
- Het interne controlesysteem van DEME wordt uitgevoerd door haar Executief Comité en door de SOD van DEME, met de steun van het Management Team en onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur.

DEME heeft in dit kader meerdere initiatieven genomen om de interne controle van haar activiteiten te versterken. In het bijzonder:

- De meeste filialen van DEME gebruiken hetzelfde transactionele systeem, namelijk Microsoft Dynamics. Dit systeem wordt centraal gestuurd en is ontworpen voor alle basisgegevens en alle ingebouwde controles, zodat de gegevens binnen de groep uniform worden verwerkt. In het domein van de digitalisatie werkt DEME verder aan de automatische gegevensherkenning en de elektronische facturering (e-invoicing).
- Het reportingsysteem, een op maat ontwikkelde multidimensionale database, is volledig met de transactionele systemen geïntegreerd en ontvangt informatie in reële tijd. De geconsolideerde jaarrekeningen en de managementverslagen zijn er eveneens automatisch aan gekoppeld, wat een volledige coherentie tussen de verschillende reportings mogelijk maakt. De uniforme reporting is een prioriteit voor DEME.
- De kredietovereenkomsten voor de bankgaranties en kredieten zijn geharmoniseerd.
- Het “Opportunity and Risk Management” (ORM) voorziet voor alle projecten die DEME uitvoert drie stappen:
 - een proactieve detectie van de opportuniteiten en de risico's;
 - een focus op het beheer van de opportuniteiten en de uit te voeren acties;
 - een transparant en gericht delen – via een gemeenschappelijke en voor het personeel toegankelijke database – van de ervaring en de kennis van het ORM met alle betrokken departementen, in de fase van de indiening en van de uitvoering
- Gedetailleerde en interactieve ORM-dashboards maken een doorlopende monitoring van alle opportuniteiten en alle risico's mogelijk, zodat men de nodige beslissingen en acties kan nemen.
- Met de hulp van een externe consultant zijn nieuwe systemen voor het kasbeheer geselecteerd. De invoering van een systeem voor kasbeheer voltooid, dat sinds 2020 algemeen gebruikt. Met het oog op een verdere verbetering van de efficiëntie van de betaalstromen in alle landen waar DEME actief is, werd in 2020 gewerkt aan de invoering van een betaalcentrum (“payment factory”), dat in 2021 en het eerste kwartaal van 2022 verder in de groep zal worden geïmplementeerd.

- DEME heeft een duidelijk beleid uitgewerkt dat het in staat stelt om al haar activiteiten op een integere wijze uit te voeren en geen enkele vorm van corruptie te aanvaarden. Naast de Ethische en integriteitscode heeft DEME een volledig programma voor corporate compliance ingevoerd met onder meer een volwaardig anticorruptiebeleid. Dit anticorruptiebeleid is een integraal onderdeel van het jaarlijkse programma voor de bewustmaking van alle werknemers. In 2020 werden de procedures voor de uitvoering van dit beleid verder geoptimaliseerd. Meer bepaald het proces van de selectie van derden werd op basis van een nieuwe risicoanalyse verfijnd. In 2021 zal het proces worden gedigitaliseerd. Dankzij het betaalcentrum dat de thesaurie heeft ingevoerd en dat de uitvoering van de betalingen van de verschillende entiteiten – indien het technisch / juridisch kan – via één enkel kanaal (SWIFT) mogelijk maakt, worden nu bijkomende controles uitgeoefend op de uitgaande betalingen. Nog voor de betalingen via SWIFT naar de verschillende banken worden verzonden, worden ze door een tool gefilterd op basis van een lijst van sancties (“sanctions screening”), zodat betalingen aan door sancties getroffen begunstigen worden vermeden.
- In 2019 heeft DEME een departement Interne Audit opgericht. Deze derdelijnsverdediging zal de tweedelijnsverdediging controleren. Indien geen tweedelijnsverdediging beschikbaar is, zal ze de eerstelijnsverdediging auditeren. Het departement Interne Audit is een onafhankelijke functie die verantwoording aflegt aan het Auditcomité. Deze dienst heeft tot doel het risicobeheer en de interne controle van DEME te analyseren en de directie te adviseren met het oog op de versterking van de globale controleperimeter.
- Het jaarlijkse auditplan wordt aangevuld met bijkomende opdrachten op verzoek van het Auditcomité en/of het Executief Comité van DEME. De belangrijkste resultaten worden jaarlijks voorgesteld aan de leden van het Auditcomité en aan de leden van het Executief Comité en de directie van DEME. De Interne Audit staat eveneens in voor de vordering van de actieplannen.

6.3.2. CFE CONTRACTING

CFE controleert haar dochtervennootschap CFE Contracting op vier verschillende niveaus:

- **De Raad van Bestuur.** Deze is samengesteld uit vier bestuurders, onder wie de gedelegeerd bestuurder van CFE, de CEO van CFE Contracting, de financieel en administratief directeur van CFE en een vertegenwoordiger van de meerderheidsaandeelhouder van CFE. De Raad van Bestuur controleert het Executief Comité, sluit de halfjaarlijkse financiële staten en jaarrekeningen af en bepaalt de strategie van de pool.
- **Het Executief Comité.** Dit wordt voorgezeten door de CEO van CFE Contracting en is samengesteld uit de gedelegeerd bestuurder van CFE, de financieel en administratief directeur van CFE, de directeur human resources van CFE Contracting, de executief voorzitter van de divisies multitechnieken (VMA) en rail & utilities (MOBIX), de gedelegeerd bestuurder van BPC en BPC Wallonie en de CEO van Van Laere, die ook executief voorzitter is van MBG. Het Executief Comité is belast met het dagelijks bestuur van de pool en de uitvoering van de door de Raad van Bestuur bepaalde strategie.

- **Het Risicocomité.** Dit is samengesteld uit de gedelegeerd bestuurder van CFE, de financieel en administratief directeur van CFE en een vertegenwoordiger van de meerderheidsaandeelhouder van CFE, naast de CEO van CFE Contracting, de voorzitter van het Risicocomité van CFE Contracting, een lid van het Executief Comité van de dochtervennootschap en de operationele of functionele vertegenwoordigers van de entiteit. De projecten met een hoog risicoprofiel en de projecten voor een bedrag van meer dan 50 miljoen euro in bouw of meer dan 10 miljoen euro in multitechnieken of rail & utilities moeten door het Risicocomité worden goedgekeurd voor de offerte wordt ingediend. Het comité onderzoekt de technische, commerciële, contractuele en financiële risico's van de projecten die het voorgelegd krijgt.
- De driemaandelijke vergaderingen voor de bijstelling van het budget. Aan deze vergaderingen nemen deel de gedelegeerd bestuurder, de financieel en administratief directeur en de directeur Finance & Controlling van CFE, de voorzitter van het Executief Comité, de financieel directeur van CFE Contracting, de CEO van de betrokken divisie, de gedelegeerd bestuurder of de algemeen directeur van de betrokken dochtervennootschappen, haar operationeel directeur en haar financieel en administratief directeur.

De volgende onderwerpen worden behandeld:

- de budgetten (en hun driemaandelijke aanpassing)
- de transactievolumes van het lopende boekjaar, de staat van het orderboek
- de laatste meegedeelde jaarrekening (balans en resultaatrekening)
- het voorlopige resultaat van het profit center en het detail van de marges per project
- de analyse van de balans van de dochtervennootschap
- de analyse van de lopende risico's en meer bepaald een presentatie van de hangende geschillen
- de staat van de gegeven garanties
- de investeringsbehoeften of de desinvesteringen
- de geldmiddelen en hun toekomstige evolutie over twaalf maanden.

Het departement Interne Audit van CFE Contracting heeft de opdracht de interne controles en de procedures binnen haar dochtervennootschappen te beoordelen. De onafhankelijkheid van de Interne Audit is gegarandeerd en hij rapporteert rechtstreeks aan het Auditcomité.

Het departement Interne Audit vervult de volgende taken:

- **Interne controle:** de interne controle omvat de follow-up van de algemene regels van de pool Contracting zoals bepaald in het Charter, het Handboek van interne procedures en de Anti-corruptiecode. Deze algemene gedragsregels, die op het intranet beschikbaar zijn, hebben voornamelijk betrekking op:
 - het beleid voor de aanvaarding van zaken
 - het beleid voor de follow-up van de projecten
 - het beleid voor het nemen van participaties in tijdelijke vennootschappen en in het kapitaal van vennootschappen
 - het beleid voor aankopen en onderaanneming
 - het investeringsbeleid

- het boekhoudkundig en financieel beleid
 - het beleid voor human resources
 - het juridisch en fiscaal beleid en het beleid voor de verzekeringen
 - het beleid voor interne en externe communicatie
 - het integriteitsbeleid
 - het beleid voor de informatieveiligheid
 - het beleid voor de verwerking van persoonsgegevens
- Update van de in kaartstelling van de risico's van de belangrijkste dochtervennootschappen van de pool Contracting en worden tweejaarlijks herzien. Het betreft:
 - het inventariseren van de belangrijkste bronnen van identificeerbare interne of externe risico's die hindernissen vormen voor het bereiken van de doelstellingen van de pool; ze kunnen financieel of menselijk zijn of betrekking hebben op zijn reputatie;
 - het beoordelen, op een kwalitatieve schaal, van het kritieke karakter van de risico's, door rekening te houden met hun potentiële impact, de waarschijnlijkheid dat ze zich zullen voordoen en de mate waarin ze kunnen worden beheerst;
 - het invoeren van een passende aanpak van deze risico's. Op basis van de cartografieën van de belangrijkste entiteiten worden voor elk vakgebied risicomatrixen opgesteld die een voorstelling en een homogene evaluatie mogelijk maken van de gebeurtenissen die een impact kunnen hebben op de projecten die door de bevoegde organen van de entiteiten onderzocht zijn.

In de loop van het boekjaar 2020 werden 10 auditopdrachten uitgevoerd. Ze hebben geen dysfuncties aan het licht gebracht die een significante invloed zouden kunnen hebben op de activiteit en de financiële overzichten van de groep. Deze audits hadden met name betrekking op:

- de toepassing van de principes van het goede projectbeheer zoals bepaald door het Executief Comité;
- de naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (“AVG”);
- de naleving van de regels met betrekking tot de ondertekeningsbevoegdheid in de ISABEL-betaalsoftware;
- de documentarchivering

Het resultaat van de audits wordt voorgelegd aan de leden van het Auditcomité van CFE en aan het Executief Comité van CFE Contracting teneinde verbeteringsmaatregelen overeen te komen.

6.3.3. BPI

CFE controleert haar dochtervennootschap BPI op twee verschillende niveaus:

- De Raad van Bestuur. Deze is samengesteld uit zes bestuurders, onder wie twee bestuurders van CFE (onder wie de gedelegeerd bestuurder) en de financieel en administratief directeur van CFE, de gedelegeerd bestuurder van BPI en een externe bestuurder. De Raad van Bestuur controleert het beheer door het management, sluit de halfjaarlijkse financiële staten en jaarrekeningen af en keurt onder meer de strategie en het investeringsbeleid van BPI goed. De Raad van Bestuur is als enige bevoegd voor de goedkeuring, na gunstig advies van de Raad

van Bestuur van CFE, van (i) de investeringen met een waarde van meer dan 10 miljoen euro voor het aandeel van BPI, en (ii) de vorming van elke samenwerking voor een project met een waarde van meer dan 10 miljoen euro voor het aandeel van BPI.

- Het Strategisch en investeringscomité. Dit is samengesteld uit de bestuurders van BPI en de head of legal, de head(s) of development en de betrokken country manager(s) van BPI. De finance director van BPI en de auteur van het investeringsdossier worden op de vergaderingen uitgenodigd. De missie van het Strategie- en Investeringscomité is het analyseren en goedkeuren van alle vastgoedinvesteringen van BPI. Voor degenen met een waarde groter dan 10 miljoen euro is ook de goedkeuring van de Raad van Bestuur van BPI en CFE vereist. De bevoegdheid van het Strategisch en investeringscomité strekt zich niet uit tot de vertegenwoordiging van de vennootschap en sluit die van de Raad van Bestuur niet uit. De Raad van Bestuur kan op elk ogenblik elk investerings- of desinvesteringsproject, ongeacht het bedrag, naar zich toe trekken en in voorkomend geval in plaats van het Strategisch en investeringscomité beslissen.

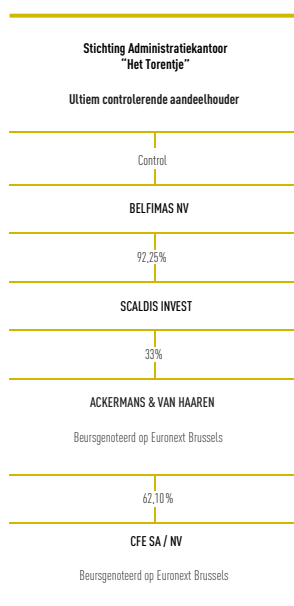
De gedelegeerd bestuurder van BPI is belast met de toepassing van het door de Raad van Bestuur gekozen systeem voor interne controle. De CEO laat zich in zijn taak bijstaan door een Executief Comité.

Het Executief Comité identificeert de risico's op progressieve wijze en analyseert ze op een adequate wijze. Het stelt passende maatregelen voor om de geïdentificeerde risico's te aanvaarden, te matigen, over te dragen of te vermijden.

7. STRUCTUUR VAN HET AANDEELHOUDERSCHAP

De meerderheidsaandeelhouder van de vennootschap is Ackermans & van Haaren, dat 15.720.684 aandelen (62,10%) van de vennootschap aanhoudt.

Ackermans & van Haaren wordt gecontroleerd door Scaldis Invest, dat 33% aanhoudt. Belfimas bezit 92,25% van het kapitaal van Scaldis Invest. De uiteindelijke controle over Scaldis Invest wordt uitgeoefend door Stichting Administratiekantoor “Het Torentje”.



8. AFWIJKING VAN DE CODE 2020

De afwijkingen van de Code 2020 hebben uitsluitend betrekking op de vergoeding van niet-uitvoerende bestuurders en de gedelegeerd bestuurder, en in het bijzonder op principes 7.6 tot 7.9 van de Code 2020. De gerechtvaardigde redenen voor deze vrijstelling worden uiteengezet in het remuneratiebeleid uiteengezet in punt IV.1 hieronder.

IV. REMUNERATIEVERSLAG

1. REMUNERATIEBELEID

Het remuneratiebeleid van de vennootschap is opgesteld in het kader van artikel 7:89/1 van het WVV en de Code 2020.

Het remuneratiebeleid geldt voor de niet-uitvoerende bestuurders en de gedelegeerd bestuurder. De vennootschap heeft geen executief of soortgelijk comité.

Het remuneratiebeleid is van toepassing vanaf 1 januari 2021, onder voorbehoud van zijn goedkeuring door de gewone algemene vergadering van 6 mei 2021. Het zal vervolgens om de vier jaar en hoe dan ook na elke belangrijke wijziging ter goedkeuring aan de algemene vergadering worden voorgelegd.

Het remuneratiebeleid is ontworpen om de prestatiecultuur en de waardecreatie op lange termijn van de vennootschap te ondersteunen. Het heeft tot doel bestuurders aan te trekken en te behouden die over een grote variëteit van competenties beschikken in de verschillende domeinen die nodig zijn voor de groei van de activiteiten van de vennootschap.

1.1. GOVERNANCE – PROCEDURE

Het remuneratiebeleid wordt opgesteld door de Raad van Bestuur op aanbeveling van het Benoemings- en Remuneratiecomité. Zoals reeds vermeld, wordt het vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de algemene vergadering.

De individuele remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders wordt goedgekeurd door de algemene vergadering en in voorkomend geval wordt de individuele remuneratie van de gedelegeerd bestuurder goedgekeurd door de Raad van Bestuur van de vennootschap. Deze remuneratie wordt in alle gevallen bepaald op basis van het remuneratiebeleid, op advies van het Benoemings- en Remuneratiecomité.

Om de schijn van belangenconflicten te vermijden, wordt de gedelegeerd bestuurder niet uitgenodigd om deel te nemen aan de besprekingen van het Benoemings- en Remuneratiecomité en van de Raad van Bestuur over zijn eigen remuneratie. Bovendien worden de regels van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen gevolgd telkens als ze van toepassing zijn.

1.2. REMUNERATIEBELEID VOOR DE NIET-UITVOEREND BESTUURDERS

De remuneratie bestaat uit:

- een vast jaarlijks bedrag; en
- zitpenningen: deze worden aan de niet-uitvoerende bestuurders toegekend voor hun aanwezigheid op de vergaderingen van de Raad van Bestuur en in voorkomend geval hun aanwezigheid op de vergaderingen van het auditcomité en het Benoemings- en Remuneratiecomité. De be-

stuurders die door de Raad van Bestuur met bijzondere opdrachten worden belast, ontvangen eveneens zitpenningen.

In voorkomend geval hebben de niet-uitvoerend bestuurders ook recht op een bijkomende vaste vergoeding voor de levering van specifieke diensten, zoals het voorzitterschap van de Raad van Bestuur of van een comité.

Bovendien worden de niet-uitvoerend bestuurders vergoed voor de kosten die de uitoefening van hun mandaat met zich kan brengen, volgens de door de Raad van Bestuur bepaalde voorwaarden.

De niet-uitvoerend bestuurders ontvangen geen variabele remuneratie zoals bonussen of aandelenopties. Zij ontvangen evenmin voordelen in natura of voordelen in verband met pensioenplannen.

Bestuurders worden uitgenodigd, maar zijn niet verplicht om aandelen in het bedrijf te bezitten. Deze afwijking van het principe 7.6 van de Belgische Corporate Governance Code 2020 wordt gerechtvaardigd door het feit dat het beleid van de vennootschap op toereikende wijze een perspectief op lange termijn bevordert. Daarnaast worden verscheidene bestuurders in het kader van de functies die zij in Ackermans & van Haaren (“AvH”) uitoefenen reeds blootgesteld aan de evolutie van de waarde van de vennootschap, gelet op het aantal aandelen in AvH dat zij houden en waarvan de waarde gedeeltelijk afhangt van die van de vennootschap.

De niet-uitvoerend bestuurders kunnen een bestuurdersmandaat uitoefenen in dochterondernemingen van de vennootschap. De eventuele bezoldigingen die zij voor de uitoefening van deze mandaten ontvangen, worden opgenomen in het remuneratieverslag van de vennootschap.

De niet-uitvoerend bestuurders oefenen hun functies uit in de hoedanigheid van onafhankelijkheid en kunnen *ad nutum* worden ontslagen, zonder schadeloosstelling.

1.3. REMUNERATIEBELEID VOOR DE GEDELEGEERD BESTUURDER

1.3.1. STRUCTUUR VAN DE REMUNERATIE

De remuneratie van de gedelegeerd bestuurder omvat uitsluitend de volgende elementen:

- een jaarlijkse vaste remuneratie van hetzelfde niveau als die van de niet-uitvoerend bestuurders; en
- bezoldigingen die worden toegekend in het kader van de uitoefening van bestuurdersmandaten in bepaalde dochterondernemingen van de groep CFE, waarbij deze bedragen verband houden met de actieve deelname van de gedelegeerd bestuurder in deze dochterondernemingen.

De gedelegeerd bestuurder ontvangt geen variabele remuneratie en geen optieplan. Hij dient evenmin een minimaal aantal aandelen in de vennootschap te houden.

Deze afwijkingen van de principes 7.7 tot 7.9 van de Code 2020 worden gerechtvaardigd door het feit dat de gedelegeerd bestuurder reeds een remuneratie ontvangt op het niveau van AvH in zijn hoedanigheid als lid van het Executief Comité van deze vennootschap. Als zodanig is de remunera-

tie van de gedelegeerd bestuurder in het kader van de functies die hij in AvH uitoefent gedeeltelijk gekoppeld aan zijn prestatie in het kader van zijn functies als gedelegeerd bestuurder in de vennootschap. Dit maakt het mogelijk de belangen van de gedelegeerd bestuurder van de vennootschap af te stemmen op de waardecreatie in de groep AvH waarvan de vennootschap deel uitmaakt. Bovendien worden alle bezoldigingen die de gedelegeerd bestuurder ontvangt (namelijk zijn vaste remuneratie) door hem aan AvH afgestaan krachtens een overeenkomst die hen bindt.

De Raad van Bestuur en het benoemings- en remuneratiecomité menen bijgevolg dat het niet nodig is een variabele remuneratie in de vennootschap te voorzien en de gedelegeerd bestuurder te verplichten aandelen van de vennootschap te houden, vanwege zijn positie in de groep AvH en de structuur van de remuneratie die hij in deze groep ontvangt.

De gedelegeerd bestuurder ontvangt geen andere voordelen in natura zoals pensioenplannen, verzekeringen of een bedrijfswagen.

1.3.2. CONTRACTUELE VOORWAARDEN VAN DE GEDELEGEERD BESTUURDER

De gedelegeerd bestuurder is niet met een specifiek contract met de vennootschap verbonden. Er is geen ontslagvergoeding voorzien op het eind van zijn mandaat, ongeacht of hij vrijwillig of gedwongen, vroegtijdig of op het normale einde van de termijn vertrekt.

1.4. MANDATEN IN DE DOCHTERONDERNEMINGEN

De gedelegeerd bestuurder kan een mandaat als uitvoerend of niet-uitvoerend bestuurder uitoefenen in dochterondernemingen van de vennootschap. De bezoldigingen die hij voor de uitoefening van deze mandaten ontvangt, worden opgenomen in het remuneratieverslag van de vennootschap. Er wordt evenwel aan herinnerd dat deze bezoldigingen eveneens vast zijn en aan AvH worden afgestaan krachtens een overeenkomst die de gedelegeerd bestuurder en AvH bindt.

Aangezien de dochterondernemingen van de vennootschap niet beursgenoteerd zijn, vallen zij niet in het toepassingsdomein van de regels van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen met betrekking tot het remuneratiebeleid en het remuneratieverslag.

De vennootschap ziet er evenwel op toe dat haar verschillende dochterondernemingen een gezond en toereikend remuneratiebeleid toepassen. In dit kader en om de nadruk te leggen op de waardecreatie op korte en op lange termijn, ziet de vennootschap erop toe dat in haar dochterondernemingen een op de individuele prestaties en de prestaties van de onderneming gebaseerde remuneratie wordt gehanteerd. Bovendien moet worden benadrukt dat de contracten van de uitvoerend directeurs in de dochteronderneming (met uitzondering van de functie van gedelegeerd bestuurder van de vennootschap) de terugvordering voorzien van de variabele remuneratie die zou zijn toegekend op basis van foutieve financiële informatie.

Tenzij anders tussen de partijen overeengekomen, leidt het einde van de relatie tussen de vennootschap en de gedelegeerd bestuurder tot het einde van de in de dochteronderneming uitgeoefende mandaten.

1.5. WIJZIGINGEN SINDS HET VORIGE REMUNERATIEBELEID

Er is geen significante wijziging tussen wat in dit remuneratiebeleid wordt uiteengezet en wat werd uiteengezet in het in 2020 gepubliceerde remuneratieverslag (met betrekking tot het remuneratiebeleid).

1.6. MOGELIJKHEID TOT AFWIJKING VAN HET REMUNERATIEBELEID

In het geval van uitzonderlijke omstandigheden die een afwijking van het remuneratiebeleid noodzakelijk maken om de belangen van de vennootschap in haar geheel op lange termijn te dienen of haar leefbaarheid te verzekeren, is de Raad van Bestuur gemachtigd om op aanbeveling van het Benoemings- en Remuneratiecomité de remuneratie van de niet-uitvoerend bestuurders of de gedelegeerd bestuurder tijdelijk te wijzigen. Deze wijziging kan betrekking hebben op om het even welk element van de remuneratie, met inachtneming van de respectieve bevoegdheden van de Raad van Bestuur en de algemene vergadering.

2. REMUNERATIEVERSLAG

De remuneratie van de niet-uitvoerend bestuurders en van de gedelegeerd bestuurder voor 2020 wordt in dit verslag gedetailleerd beschreven. Per 31 december 2020 zijn er geen andere leden van het directiecomité van de vennootschap die in het toepassingsdomein van de regels voor het remuneratiebeleid en het remuneratieverslag vallen.

Deze remuneratie stemt overeen met het remuneratiebeleid in het in 2020 gepubliceerde remuneratieverslag, dat met een meerderheid van 96% van de uitgebrachte stemmen en zonder bijzonder commentaar van de aandeelhouders werd goedgekeurd.

2.1. REMUNERATIE VAN DE NIET-UITVOEREND BESTUURDERS

In 2020 werd een totaal bedrag van 427.940 euro uitgekeerd aan de niet-uitvoerend bestuurders, verdeeld zoals aangegeven in de onderstaande tabel. De vennootschap heeft hen geen andere bezoldigingen, voordelen, leningen of waarborgen toegekend.

2020 <i>In euro</i>	Vaste remuneratie	Presentie- geld	Auditcomité	Remuneratie- comité	Totaal Remuneratie
Luc Bertrand	100.000	-	-	2.000	102.000
Philippe Delusinne	20.000	12.000	4.000	2.000	38.000
Renaud Bentegeat (tot 07/05/2020)	6.940	4.000	-	-	10.940
Christian Labeyrie	20.000	12.000	4.000	-	36.000
Ciska Servais BV, vertegenwoordigd door Ciska Servais	20.000	12.000	-	-	32.000
Koen Janssen	20.000	12.000	-	-	32.000
PAS DE MOTS BV, vertegenwoordigd door Leen Geirnaerdts	20.000	10.000	3.000	-	33.000
Jan Suykens	20.000	12.000	-	-	32.000
John.-Eric Bertrand	20.000	12.000	8.000	-	40.000
Euro-Invest Management NV, vertegenwoordigd door Martine Van den Poel	20.000	12.000	-	4.000	36.000
Much BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer	20.000	12.000	4.000	-	36.000
Totaal	286.940	110.000	23.000	8.000	427.940

- John-Eric Bertrand ontving, naast zijn mandaat als bestuurder (32.000 euro) en naast zijn mandaat als voorzitter van het Auditcomité (8.000 euro), een bedrag van 115.000 euro voor de uitoefening van activiteiten binnen verschillende vennootschappen van de groep CFE, meer bepaald binnen VMA Druart, VMA en VMA Nizet. Al deze vergoedingen worden aan Ackermans & van Haaren terugbetaald op grond van een overeenkomst die hen bindt.
- Koen Janssen ontving, naast zijn mandaat als bestuurder (32.000 euro), een bedrag van 15.000 euro voor de uitoefening van activiteiten binnen verschillende dochtervennootschappen

van de groep CFE, binnen de groep Terryn. Al deze vergoedingen worden aan Ackermans & van Haaren terugbetaald op grond van een overeenkomst die hen bindt.

2.2. REMUNERATIE VAN DE GEDELEGEERD BESTUURDER

De gedelegeerd bestuurder van de vennootschap is lid van het Executief Comité van AvH. Bijgevolg bestaat zijn remuneratie in de vennootschap uitsluitend uit de volgende elementen, in overeenstemming met sectie 1.3 van het remuneratiebeleid:

- een jaarlijkse vaste remuneratie van hetzelfde niveau als die van de niet-uitvoerend bestuurders;
- bezoldigingen toegekend in het kader van de uitoefening van mandaten als niet-uitvoerend bestuurder in bepaalde dochterondernemingen van de groep CFE.
 - De in 2020 aan de gedelegeerd bestuurder uitgekeerde remuneratie was dus als volgt: vaste remuneratie toegekend wegens zijn hoedanigheid als lid van de Raad van Bestuur van de vennootschap: 20.000 euro;
 - Zitpenningen voor zijn deelname aan de vergaderingen van de Raad van Bestuur van de vennootschap: 12.000 euro;

Daarnaast was de jaarlijkse remuneratie van de gedelegeerd bestuurder voor verschillende mandaten als niet-uitvoerend bestuurder in dochterondernemingen van de groep CFE als volgt:

- CFE Contracting : 75.000 euro;
- BPC : 75.000 euro;
- MBG : 75.000 euro;
- VAN LAERE : 75.000 euro;
- Mobix ENGEMA : 45.000 euro.

In overeenstemming met wat het remuneratiebeleid voorziet, ontvangt de gedelegeerd bestuurder geen variabele remuneratie en geen voordelen in natura zoals pensioenplannen, verzekeringen of een bedrijfswagen.

Alle in deze sectie vermelde bezoldigingen worden door de gedelegeerd bestuurder afgestaan aan AvH krachtens een overeenkomst die hen bindt.

2.3. JAARLIJKSE EVOLUTIE VAN DE VERHOUDING TUSSEN DE REMUNERATIE EN HET LOON

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de jaarlijkse evolutie van de remuneratie van elke niet-uitvoerend bestuurder, de gedelegeerd bestuurder en de werknemers (gemiddelde op basis van een voltijds equivalent). Hij geeft ook een overzicht van de jaarlijkse evolutie van de prestaties van de vennootschap.

Jaarlijkse evolutie in %	2016 vs 2015 (%)	2017 vs 2016 (%)	2018 vs 2017 (%)	2019 vs 2018 (%)	2020 vs 2019 (%)
1. Remuneratie van bestuurders (niet-uitvoerend) (in euro)					
Naam					
Luc Bertrand	76.896 (+104%)	102.000 (+32,64%)	102.000 (+0%)	102.000 (+0%)	102.000 (+0%)
Philippe Delusinne	34.000 (-6,25%)	40.000 (+18,00%)	31.000 (-22,00%)	35.000 (+12,29%)	38.000 (+12,50%)
Renaud Bentegeat (als bestuurder tot 07/05/2020)	32.000 (+0%)	34.000 (+6,25%)	32.000(-6,25%)	30.000 (-6,25%)	10.940 (-63,54%) ³
Christian Labeyrie	32.000 (-12,5%)	38.000 (18,75%)	32.000(-15,79%)	32.000 (+0%)	36.000 (+12,50%)
Ciska Servais BV, vertegenwoordigd door Ciska Servais	38.000 (+6%)	41.000 (+7,89%)	40.000 (-2,44%)	33.000(-17,5%)	32.000 (-3,04%)
Koen Janssen	30.000 (-6,7%)	34.000 (+13,33%)	30.000 (-11,76%)	30.000 (+0%)	32.000 (+6,67%)
PAS DE MOTS BV, vertegenwoordigd door Leen Geirnaerd	9.645	35.000 (+262,88%) ³	36.000 (+2,86%)	31.000 (-13,89%)	33.000 (+6,45%)
Jan Suykens	32.000	34.000 (+6,25%)	30.000 (-11,76%)	30.000 (+0%)	32.000 (+6,66%)
John-Eric Bertrand	39.000 (+8,39%)	42.000 (+7,69%)	40.000 (-5,26%)	38.000 (-5,26%)	40.000 (-5,26%)
Euro-Invest Management NV, vertegenwoordigd door Martine Van den Poel			19.260	35.000 (+81,72%) ³	36.000 (+2,87%)
Much BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer			21.260	33.000 (+55,22%) ³	36.000 (+9%)
Piet Dejonghe	32.000	34.000 (+6,25%)	32.000 (-6,25%)	30.000	32.000
2. Remuneratie van de gedelegeerd bestuurder (in euro)					
Naam					
Piet Dejonghe ¹		-	345.000	345.000 (+0%)	345.000 (+0%)
Renaud Bentegeat (met betrekking tot zijn vroegere taken als ge- delegeerd bestuurder tot 01/09/2018)	648.728 (+8%)	1.150.275 (+77,31%)	657.312 (-57,14%) ³	-	-

3. Bedrijfsprestaties ⁴

(in duizend euro)	2016	2017	2018	2019	2020
Criterion 1: Geconsolideerd nettoresultaat van de groep CFE	168.411	180.442	171.530	133.424	64.020
Criterion 2: EBITDA voor DEME	447.356	455.500	458.901	437.011	369.457
Criterion 3: resultaat vóór belastingen voor CFE Contracting	19.579	27.077	20.652	17.973	12.374
Criterion 4: rendement op eigen vermogen voor BPI	6,6%	52,1%	14,5%	17,0%	17,3%

4. Gemiddelde remuneratie van fulltime equivalente werknemers (in euro) ²

	2016	2017	2018	2019	2020
Medewerkers	83.267,50 (+5,52%)	87.086,15 (+4,59%)	81.236,35 (-6,72%)	85.012,02 (+4,65%)	86.061,31 (+1,23%)

5. Toelichtingen

¹ Deze bezoldigingen worden door de gedelegeerd bestuurder volledig afgestaan aan AvH krachtens een overeenkomst die hen bindt.

² Gemiddelde van de bruto maandelijkse vergoeding van de 100 % werknemers van de maand december voor de op 31/12 aanwezige personen.

³ De omvang van de variatie resulteert uit het in aanmerking nemen van de tijdens een onvolledig boekjaar uitgekeerde remuneratie vanwege het in functie treden of het ontslag uit de functie in de loop van het jaar.

⁴ De raad van bestuur waakt tevens over de balansverhoudingen.

De remuneratieverhouding tussen de persoon met de hoogste en de persoon met de laagste remuneratie in de vennootschap bedraagt 4,29 in 2020.

V. NIET-FINANCIËLE VERKLARING

Overeenkomstig artikel 3:32, §2 WVV moet het jaarverslag een niet-financiële verklaring bevatten. Deze verklaring is opgenomen in het volgende hoofdstuk van dit jaarverslag, waarvan het integraal deel uitmaakt.

In naam van de Raad van Bestuur, 22 maart 2021.

Luc BERTRAND

Voorzitter van de Raad van Bestuur