

20

# 2021 JAARVERSLAG

## INHOUD

### I. STATUTAIRE JAARREKENING

50

#### 1. KAPITAAL EN AANDEELHOUDERSCHAP

50

#### 2. TOELICHTINGEN BIJ DE STATUTAIRE JAARREKENING

50

|      |                                           |    |
|------|-------------------------------------------|----|
| 2.1. | Financiële toestand per 31/12/2021        | 50 |
| 2.2. | Bestemming van het resultaat              | 51 |
| 2.3. | Vooruitzichten 2022                       | 51 |
| 2.4. | Voornaamste risico's en onzekerheden      | 51 |
| 2.5. | Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum | 51 |
| 2.6. | Financiële instrumenten                   | 51 |
| 2.7. | Informatie                                | 51 |

### II. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

52

#### 1. TOELICHTINGEN BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

52

|      |                                                       |    |
|------|-------------------------------------------------------|----|
| 1.1. | Financiële positie op 31/12/2021                      | 52 |
| 1.2. | Belangrijkste risico's                                | 64 |
| 1.3. | Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum             | 70 |
| 1.4. | Onderzoek en ontwikkeling                             | 70 |
| 1.5. | Financiële instrumenten                               | 70 |
| 1.6. | Vooruitzichten 2022 voor de voortgezette activiteiten | 70 |
| 1.7. | Vooruitzichten 2022 voor de beëindigde activiteiten   | 71 |

### III. VERKLARING INZAKE DEUGDELIJK BESTUUR

71

#### 1. REFERENTIECODE

71

#### 2. RAAD VAN BESTUUR

71

|      |                                        |    |
|------|----------------------------------------|----|
| 2.1. | Samenstelling                          | 72 |
| 2.2. | Onafhankelijk bestuurders              | 77 |
| 2.3. | Overige bestuurders                    | 77 |
| 2.4. | Werking                                | 78 |
| 2.5. | Gedragregels inzake belangenconflicten | 78 |
| 2.6. | Financiële transacties <sup>78</sup>   |    |

#### 3. AUDIT- EN RISICOBEEHERCOMITÉ

79

|      |                                |    |
|------|--------------------------------|----|
| 3.1. | Samenstelling                  | 79 |
| 3.2. | Werking en activiteitenverslag | 79 |

#### 4. BENOEMINGS- EN REMUNERATIECOMITÉ

80

|      |                                |    |
|------|--------------------------------|----|
| 4.1. | Samenstelling                  | 80 |
| 4.2. | Werking en activiteitenverslag | 80 |

#### 5. DIVERSITEITSBELEID

81

#### 6. SYSTEMEN VOOR INTERNE EN EXTERNE CONTROLE EN VOOR RISICOBEEHER

81

|      |                                                                |    |
|------|----------------------------------------------------------------|----|
| 6.1. | Externe controle                                               | 81 |
| 6.2. | Interne controle en risicobeheer                               | 81 |
| 6.3. | Systemen voor interne controle en risicobeheer binnen de polen | 83 |

#### 7. STRUCTUUR VAN HET AANDEELHOUDERSCHAP

86

#### 8. AFWIJKING VAN DE CODE 2020

87

## IV. REMUNERATIEVERSLAG

### 1. REMUNERATIEBELEID

- 1.1. Governance – Procedure
- 1.2. Remuneratiebeleid voor de niet-uitvoerend bestuurders
- 1.3. Remuneratiebeleid voor de gedelegeerd bestuurder
- 1.4. Mandaten in de dochterondernemingen
- 1.5. Wijzigingen sinds het vorige remuneratiebeleid
- 1.6. Mogelijkheid tot afwijking van het remuneratiebeleid

### 2. REMUNERATIEVERSLAG

- 2.1. Remuneratie van de niet-uitvoerend bestuurders
- 2.2. Remuneratie van de gedelegeerd bestuurder
- 2.3. Jaarlijkse evolutie van de verhouding tussen de remuneratie en het loon

## V. NIET-FINANCIËLE VERKLARING

### 1. INLEIDING

### 2. KORTE BESCHRIJVING VAN DE ACTIVITEITEN VAN DE GROEP

- 2.1. Baggerwerken, Milieu, Offshore en Infra
- 2.2. Contracting
- 2.3. Vastgoedontwikkeling

### 3. ESG-BELEID

- 3.1. Voor de drie polen gemeenschappelijke regels
- 3.2. ESG-beleid van DEME
- 3.3. ESG-beleid van CFE Contracting en BPI Real Estate

### 4. BELANGRIJKSTE ESG-RISICO'S

- 4.1. Inleiding
- 4.2. Belangrijkste ESG-risico's en -opportuniteiten bij DEME
- 4.3. Belangrijkste ESG-risico's en -opportuniteiten bij CFE Contracting en BPI Real Estate

### 5. RESULTATEN VAN DIT BELEID

- 5.1. Resultaten van dit beleid bij DEME
- 5.2. Resultaten van dit beleid bij CFE Contracting en BPI Real Estate

### 6. NIET-FINANCIËLE KRITISCHE PRESTATIE-INDICATOREN (KPI'S)

- 6.1. Belangrijkste cijfers en duurzaamheidsambitie
- 6.2. HR-indicatoren van de groep CFE
- 6.3. Kritische prestatie-indicatoren voor DEME
- 6.4. Kritische prestatie-indicatoren voor CFE Contracting en BPI Real Estate

### 7. EUROPESE TAXONOMIE

- 7.1. Inleiding
- 7.2. Geconsolideerde resultaten: in aanmerking komende
- 7.3. Methodologie

87

87

87

87

88

88

88

88

89

89

90

94

94

94

94

95

95

95

96

97

97

99

99

99

103

110

110

115

120

120

121

122

126

130

130

131

131

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 2021 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:

|                                                                                   |   |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------|
| <b>Ackermans &amp; van Haaren SA</b><br>Begijnenvest 113, B-2000 Antwerpen        | - | 15.720.684 effecten (62,10%) |
| <b>VINCI Construction SAS</b><br>1973 Boulevard de la Défense<br>F-92000 Nanterre | - | 3.066.460 effecten (12,11%)  |

De vennootschap heeft in het boekjaar 2021 geen transparantiemelding ontvangen.

Op 24 december 2013 heeft de vennootschap in het kader van de overgangsregeling van de wet van 2 mei 2007 een transparantiemelding ontvangen 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](http://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 31/12/2021

Resultaatrekening van CFE NV (volgens Belgische normen)

| In miljoen euro                                              | 2021    | 2020    |
|--------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Omzet                                                        | 10.192  | 19.065  |
| Bedrijfsresultaat                                            | (4.570) | (5.071) |
| Netto financieel resultaat uit de gewone bedrijfsuitoefening | 35.993  | 15.890  |
| Niet-recurrente financiële opbrengsten                       | 268     | 2.178   |
| Niet-recurrente financiële kosten                            | (2.692) | (6.999) |
| Resultaat vóór belastingen                                   | 28.999  | 5.998   |
| Belastingen op het resultaat                                 | 0       | (77)    |
| Resultaat van het boekjaar                                   | 28.999  | 5.921   |

De werf van het waterzuiveringsstation Brussel-Zuid, die in oktober 2021 werd opgeleverd, vertegenwoordigt een belangrijk deel van de omzet voor het boekjaar.

Het financiële resultaat is in 2021 sterk gestegen, dankzij de ontvangst van dividenden van de filialen DEME (20,4 miljoen euro), CFE Contracting (8 miljoen euro) en BPI (4 miljoen euro).

Balans van CFE NV na winstverdeling (volgens Belgische normen)

| <i>in miljoen euro</i>                | 2021             | 2020             |
|---------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Activa</b>                         |                  |                  |
| Vaste activa                          | 1.326.014        | 1.335.220        |
| Vlottende activa                      | 105.267          | 97.005           |
| <b>Totaal der activa</b>              | <b>1.431.281</b> | <b>1.432.225</b> |
| <b>Passiva</b>                        |                  |                  |
| Eigen vermogen                        | 1.197.943        | 1.168.944        |
| Voorzieningen voor risico's en kosten | 10.340           | 12.197           |
| Schulden op meer dan één jaar         | 248              | 115.248          |
| Schulden op ten hoogste één jaar      | 222.750          | 135.836          |
| <b>Totaal van de passiva</b>          | <b>1.431.281</b> | <b>1.432.225</b> |

De vaste activa bestaan zeer overwegend uit de participaties in DEME (1,1 miljard euro), CFE Contracting en BPI.

De schulden op ten hoogste één jaar omvatten leningen van 60 miljoen euro die op de bevestigde kredietlijnen werden opgenomen en 50 miljoen euro handelspapier.

## 2.2. BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

|                             |                        |
|-----------------------------|------------------------|
| Winst van het boekjaar 2020 | 28.999.392 euro        |
| Overgedragen winst          | 38.909.528 euro        |
| <b>Te bestemmen winst</b>   | <b>67.908.920 euro</b> |
| Uit te keren winst          | 0 euro                 |
| Over te dragen winst        | 67.908.920 euro        |

## 2.3. VOORUITZICHTEN 2022

Het resultaat van het boekjaar 2022 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. Op het ogenblik van de partiële splitsing en de overdracht van de activiteiten van DEME naar een nieuwe entiteit, zullen de vaste activa en het eigen vermogen van CFE met 1,1 miljard euro afnemen.

## 2.4. VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

Wij verwijzen naar hoofdstuk II.1.2 van de geconsolideerde jaarrekening.

## 2.5. BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Wij verwijzen naar punt 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

- **Onderzoek en ontwikkeling**  
CFE NV heeft geen onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteit.
- **Bijkantoren**  
Bij het afsluiten van het boekjaar 2021 heeft de vennootschap de hierna volgende bijkantoren ('vestigingseenheden'): CFE Algérie en CFE Tunisie. Deze bijkantoren hebben geen beduidende operationele activiteit meer.
- **Toepassing van het artikel 7:96 §1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen**  
In 2021 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 2021 vonden geen verrichtingen tussen de vennootschap en een verbonden vennootschap plaats die de toepassing zouden 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 EY Bedrijfsrevisoren BV voor de wettelijke controle van de jaarrekeningen bedraagt 121.700 euro.  
In toepassing van artikel 3:65, §3 WVV delen wij u mee dat een toeslag van 14.000 euro voor diverse opdrachten aan EY Bedrijfsrevisoren BV werd betaald.
- **Inkoop of vervreemding van eigen aandelen**  
De vennootschap heeft in het boekjaar 2021 geen eigen aandelen ingekocht of vervreemd. De vennootschap heeft in 2021 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 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 uiteindelijke 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 31/12/2021

##### VOORAFGAANDE OPMERKING

De aankondiging van de intentie om over te gaan tot een partiële splitsing impliceert dat de activiteiten van DEME zullen worden overgedragen aan DEME Group. Overeenkomstig de voorschriften van IFRS 5 moeten deze worden verwerkt als 'beëindigde bedrijfsactiviteiten'. Concreet betekent dit dat de activa en passiva van DEME op het actief en het passief van de geconsolideerde balans per 31 december 2021 op één regel worden voorgesteld als activa en passiva aangehouden voor verkoop. Hetzelfde geldt voor de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht, waar de posten met betrekking tot DEME voor zowel het boekjaar 2021 als het boekjaar 2020 worden gehergroepeerd. Om de lezing van de kerncijfers voor 2021 en 2020 te vereenvoudigen, werden twee kolommen met pro-formacijfers toegevoegd. De pro-formakolommen geven de kerncijfers weer zoals ze gepubliceerd zouden zijn indien CFE de activiteiten van DEME als voortgezette activiteiten zou blijven beschouwen.

#### A. KERNCIJFERS 2021

|                                                     | Pro forma (*) |         |          | Financiële rekeningen IFRS (**) |         |          |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------|----------|---------------------------------|---------|----------|
| In miljoen euro                                     | 2021          | 2020    | Variatie | 2021                            | 2020    | Variatie |
| Omzet                                               | 3.636,0       | 3.222,0 | +12,8%   | 1.125,3                         | 1.026,6 | +9,6%    |
| EBITDA (***)                                        | 537,8         | 414,7   | +29,7%   | 68,5                            | 45,3    | +51,2%   |
| In % van de omzet                                   | 14,79%        | 12,87%  |          | 6,09%                           | 4,41%   |          |
| Bedrijfsresultaat (EBIT) (***)                      | 206,5         | 119,5   | +72,8%   | 58,0                            | 38,1    | +52,2%   |
| In % van de omzet                                   | 5,68%         | 3,71%   |          | 5,15%                           | 3,71%   |          |
| Resultaat - deel van de groep                       | 150,0         | 64,0    | +134,4%  | 150,0                           | 64,0    | +134,4%  |
| In % van de omzet                                   | 4,13%         | 1,99%   |          | n.s.                            | n.s.    |          |
| Resultaat per aandeel (deel van de groep) (in euro) | 5,93          | 2,53    | +134,4%  | 5,93                            | 2,53    | +134,4%  |
| Dividend per aandeel (in euro)                      | 0,00          | 1,00    | n.s.     | 0,00                            | 1,00    | n.s.     |
| In miljoen euro                                     | 2021          | 2020    | Variatie | 2021                            | 2020    | Variatie |
| Eigen vermogen - deel groep                         | 1.936,3       | 1.787,1 | +8,3%    | 1.936,3                         | 1.787,1 | +8,3%    |
| Netto financiële schuld (***)                       | 505,7         | 601,4   | -15,9%   | 113,0                           | 601,4   | n.s.     |
| Orderboek (***)                                     | 7.526,6       | 6.049,1 | +24,4%   | 1.620,6                         | 6.049,1 | n.s.     |

(\*) Pro-formakerncijfers zoals deze zouden zijn gepubliceerd indien de activiteiten van DEME nog als voortgezette activiteiten werden beschouwd.

(\*\*) In de financiële rekeningen IFRS worden de activiteiten van DEME voorgesteld als 'beëindigd' in overeenstemming met IFRS 5.

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

## B. KERNCIJFERS – VOORTGEZETTE ACTIVEITEN

| Boekjaar afgesloten op 31 december                  |         |         |          |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|----------|
| (in miljoen euro)                                   | 2021    | 2020    | Variatie |
| Omzet                                               | 1.125,3 | 1.026,6 | +9,6%    |
| EBITDA <sup>(*)</sup>                               | 68,5    | 45,3    | +51,2%   |
| In % van de omzet                                   | 6,09%   | 4,41%   |          |
| Bedrijfsresultaat (EBIT) <sup>(*)</sup>             | 58,0    | 38,1    | +52,2%   |
| In % van de omzet                                   | 5,15%   | 3,71%   |          |
| Resultaat - deel van de groep                       | 39,5    | 17,7    | +123,2%  |
| In % van de omzet                                   | 3,51%   | 1,72%   |          |
| Resultaat per aandeel (deel van de groep) (in euro) | 1,56    | 0,70    | +122,9%  |
| Eigen vermogen                                      | 133,8   | 95,3    | +40,4%   |
| Netto financiële schuld <sup>(*)</sup>              | 113,0   | 112,4   | +0,5%    |
| Orderboek <sup>(*)</sup>                            | 1.620,6 | 1.549,1 | +4,6%    |

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

### ALGEMENE UITEENZETTING

De voortgezette activiteiten omvatten de activiteiten van de polen Contracting, Vastgoedontwikkeling en Holding.

De rekeningen van 2021 tonen sterke stijgingen van de resultaten tegenover zowel 2020 als 2019.

Het nettoresultaat, aandeel van de groep, bedraagt 39,5 miljoen euro, een niveau dat nooit eerder werd bereikt.

De resultaten van alle divisies van de Groep zijn sterk gestegen.

Het eigen vermogen neemt beduidend toe en de financiële schuld blijft stabiel.

### POOL CONTRACTING

#### Kerncijfers

| In miljoen euro                         | 2021    | 2020    | Variatie |
|-----------------------------------------|---------|---------|----------|
| Omzet                                   | 1.039,7 | 911,9   | +14,0%   |
| Bedrijfsresultaat (EBIT) <sup>(*)</sup> | 25,3    | 14,9    | +69,8%   |
| Resultaat - deel van de groep           | 13,9    | 5,5     | +152,7%  |
| Netto financiële positie <sup>(*)</sup> | 85,9    | 123,4   | -30,4%   |
| Orderboek <sup>(*)</sup>                | 1.567,0 | 1.492,6 | +5,0%    |

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

#### Omzet

De omzet van CFE Contracting bedraagt 1.039,7 miljoen euro, een stijging met 14% tegenover 2020 en met 4,1% tegenover 2019.

In de divisie Bouw is de activiteit zeer sterk toegenomen in Polen, waar CFE erin geslaagd is zich met succes te positioneren op de markt van de bouw van logistieke centra en industriële gebouwen. In België stijgt de omzet langzaam maar blijft hij onder het niveau van 2019. De nadruk ligt meer dan ooit op selectiviteit en operationele uitmuntendheid.

De divisie multitechnieken (VMA) noteerde eveneens een sterke omzetsijging (+19%). Deze groei werd gestimuleerd door enkele grote projecten waarin VMA haar verschillende kernactiviteiten combineerde om haar klanten een globale technologische oplossing aan te bieden.

Ook de activiteit van de divisie Rail & Utilities (MOBIX) nam in 2021 toe, dankzij verschillende grote spoorprojecten en de versnelling van het Luwa-project (vervanging van de openbare verlichting langs de hoofdasen in Wallonië).

| In miljoen euro                   | 2021           | 2020         | Variatie      |
|-----------------------------------|----------------|--------------|---------------|
| Bouw                              | 718,3          | 634,8        | +13,2%        |
| België                            | 482,4          | 459,0        | +5,1%         |
| Internationaal (Luxemburg, Polen) | 235,9          | 175,8        | +34,2%        |
| Multitechnieken (VMA)             | 196,4          | 164,9        | +19,1%        |
| Rail & Utilities (MOBIX)          | 125,0          | 112,2        | +11,4%        |
| <b>Totaal Contracting</b>         | <b>1.039,7</b> | <b>911,9</b> | <b>+14,0%</b> |



## Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat bedraagt 25,3 miljoen euro, een stijging met 69,8% tegenover het vorige boekjaar. De bedrijfsmarge bedraagt 2,4%. De directe gevolgen van de pandemie waren in 2021 veel minder uitgesproken, maar de indirecte effecten, vooral de sterke stijging van de materiaalprijzen en de verstoring van de toeleveringsketens, wogen op de resultaten.

De evolutie van de bedrijfsresultaten van de divisie Bouw is gecontrasteerd:

In Polen en Luxemburg blijven de resultaten verbeteren. CFE Polska realiseerde in 2021 haar beste resultaat ooit. In Brussel en Wallonië werd BPC na twee moeilijke jaren weer winstgevend. Anderzijds blijft de activiteit in Vlaanderen verlieslatend als gevolg van operationele moeilijkheden op verscheidene bouwplaatsen, waarvan de meeste bijna voltooid zijn.

Globaal verbetert de bedrijfsmarge van Bouw van 0,3% in 2020 naar 1,3% in 2021.

VMA noteert een stabiel bedrijfsresultaat tegenover 2020, terwijl het bedrijfsresultaat van MOBIX gestegen is dankzij verscheidene grote spoorprojecten die tot tevredenheid van de klant werden uitgevoerd, zoals de uitrol van een automatisch stopsysteem wanneer een rood signaal wordt genegeerd.

De gecombineerde operationele marge van VMA en MOBIX bedraagt 5,8% in 2021.

## Netoresultaat

Het nettoresultaat bedraagt 13,9 miljoen euro in 2021, een stijging met 152,7% tegenover 2020. Ook tegenover 2019 was er een significante stijging met 46,3%.

## Orderboek

Het orderboek bedraagt 1,57 miljard per 31 december 2021, een stijging met 5% tegenover 31 december 2020.

De belangrijkste commerciële successen van CFE Contracting zijn:

- de ingrijpende renovatie van een semi-industrieel gebouw waarin de collecties van museum KANAL - Centre Pompidou in Brussel zullen worden ondergebracht;
- de bouw van een fabriek voor batterijsystemen en -modules in Polen;
- de bouw van een hogeschool in West-Vlaanderen;
- de installatie van de technische loten van het Grand Hôpital in Charleroi;
- verschillende raamcontracten voor de vervanging van bovenleidingen in Vlaanderen.

| In miljoen euro                   | 2021           | 2020           | Variatie     |
|-----------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Bouw                              | 1.166,0        | 1.058,7        | +10,1%       |
| België                            | 918,1          | 839,8          | +9,3%        |
| Internationaal (Luxemburg, Polen) | 247,9          | 218,9          | +13,3%       |
| Multitechnieken (VMA)             | 236,4          | 251,1          | -5,9%        |
| Rail & Utilities (MOBIX)          | 164,6          | 182,8          | -10,0%       |
| <b>Totaal Contracting</b>         | <b>1.567,0</b> | <b>1.492,6</b> | <b>+5,0%</b> |

## Netto financiële positie

De netto financiële positie van de pool bedraagt 85,9 miljoen euro, een daling met 37,5 miljoen euro tegenover 31 december 2020. Dit wordt verklaard door de investeringen die in 2021 werden gerealiseerd (13,4 miljoen euro, exclusief toepassing van IFRS 16, waaronder de renovatie en uitbreiding van de maatschappelijke zetel van VMA in Sint-Martens-Latem) en de verhoging van de behoefte aan werkkapitaal.

## Overname

In december 2021 versterkte VMA haar divisie Industrial Automation met de overname van de Poolse bedrijven van de Rolling Robotics Groep. Deze overname is een aanzienlijke versterking van de engineeringcapaciteit op het vlak van robotprogrammering, in het bijzonder voor het ontwerp en de offline programmering van geautomatiseerde productieketens. Rolling Robotics telt ongeveer 50 medewerkers en zal vanaf 1 januari 2022 bijdragen aan de resultaten van de pool.

## POOL VASTGOEDONTWIKKELING

### Kerncijfers

| In miljoen euro                         | 2021  | 2020  | Variatie |
|-----------------------------------------|-------|-------|----------|
| Omzet                                   | 106,3 | 131,1 | -18,9%   |
| Bedrijfsresultaat (EBIT) <sup>(*)</sup> | 30,1  | 22,9  | +31,4%   |
| Resultaat - deel van de groep           | 23,0  | 13,2  | +74,2%   |
| Netto financiële schuld <sup>(*)</sup>  | 86,0  | 106,2 | -19,0%   |

(\*) 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           | 2021 | 2020 |
|---------------------------|------|------|
| Commercialiseringsbestand | 0    | 0    |
| Bouwbestand               | 6    | 36   |
| Ontwikkelingsbestand      | 184  | 156  |
| Totaal                    | 190  | 192  |

#### Spreiding per land

| In miljoen euro          | 2021 | 2020 |
|--------------------------|------|------|
| België                   | 101  | 104  |
| Groothertogdom Luxemburg | 36   | 54   |
| Polen                    | 53   | 34   |
| Totaal                   | 190  | 192  |

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

Het vastgoedbestand bedraagt 190 miljoen euro op 31 december 2021, stabiel tegenover 31 december 2020.

Een veertigtal projecten is momenteel in ontwikkeling, goed voor 477.000 m<sup>2</sup> (deel van de groep), waarvan 68.000 m<sup>2</sup> in aanbouw is. Nadat er in 2020 veel nieuwe projecten werden verworven, werd 2021 gekenmerkt door de consolidatie van het bestand en de rotatie van de portfolio.

In het Brussels Gewest werden in het eerste semester van 2021 verschillende belangrijke residentiële projecten opgeleverd: Ernest The Park (Elsene), de laatste fase van Les Hauts Prés (Ukkel) en de residentie Park West (Europese wijk). Meer dan 95% van de appartementen van deze projecten is verkocht. De bouw en de commercialisering van Patio (Erasmus Gardens, Anderlecht) schieten goed op. Verschillende projecten verkregen in het tweede semester hun bouwvergunning: PURE en Serenity Valley in Oudergem (Brussels Gewest) en Brouck'R (Brussel-Stad). De commercialisering en de sloop- en grondwerken werden intussen opgestart.

Eind december verkocht BPI 50% van het project Samaya aan AG Real Estate. Het betreft een industriële site van ongeveer 11 hectare nabij het station van Ottignies dat zal worden getransformeerd tot een duurzaam gemengd project met nieuwe appartementen, commerciële ruimten en andere diensten die inspelen op de evoluerende noden van de buurt. De sloopwerken werden voltooid en op een deel van de site werden de sanerings- en wegenwerken opgestart.

In Luik hebben BPI en haar partner in juli de verkoop afgerond van de vennootschap Ernst 11, de eigenaar van een kantoorgebouw van 5.000 m<sup>2</sup> dat op lange termijn wordt gehuurd door het FOREM (project Renaissance).

Daarnaast verkreeg BPI de bouwvergunning voor de John Martin's-site in Antwerpen. De gedeeltelijke verkoop van een blok aan de stad is afgerond.

In Luxemburg worden momenteel vier projecten gebouwd en gecommmercialiseerd. Bijna 100% van de residentiële eenheden is verkocht. In juni 2021 hebben BPI Luxemburg en haar partner en copromotor een openbare aanbesteding gewonnen voor de aankoop van een grondpositie op de site Belval, in het zuiden van de stad Luxemburg. Hier zal een gemengd project worden ontwikkeld met 2.100 m<sup>2</sup> handelszaken, 7.000 m<sup>2</sup> kantoren, 10.500 m<sup>2</sup> wooneenheden en 260 parkeerplaatsen. De bouw en de commercialisering zouden in 2023 van start moeten gaan, nadat de bouwvergunningen verkregen zijn. De bouw van de kantoorpanden (3.700 m<sup>2</sup>) van het project ORIGIN werd eind 2021 voltooid. De oplevering wordt in het eerste kwartaal van 2022 voorzien.

In Polen heeft BPI een grondpositie in Gdansk (project Sadowa) verkocht, evenals alle commerciële oppervlakten (5.000 m<sup>2</sup>) van het project Bulwary Ksiazece (Wroclaw), dat eind 2020 werd opgeleverd. In de loop van het jaar werden bovendien drie nieuwe sites aangekocht:

- een grondpositie waarop ongeveer 240 wooneenheden (17.000 m<sup>2</sup>) zullen worden gebouwd. Dit project is ideaal gelegen, vlakbij het centraal station van Warschau;
- een grondpositie in de wijk Mokotow, in het hart van een van de belangrijkste zakencentra van Warschau. Deze site beschikt reeds over een stedenbouwkundige vergunning. BPI zal er een concept van micro-living met verhuring ontwikkelen. Het programma zal ongeveer 600 wooneenheden tellen;
- een grondpositie aan de rand van het hart van Wroclaw, waar 10.000 m<sup>2</sup> residentiële oppervlakte kan worden ontwikkeld, wat overeenkomt met ongeveer 185 wooneenheden. De stedenbouwkundige vergunning voor de bouw van een duurzaam project met een hoge architecturale kwaliteit werd in het tweede semester van 2021 aangevraagd.

### Netto financiële schuld

De netto financiële schuld bedraagt 86 miljoen euro, een daling met 19% tegenover 2020.

### Nettoresultaat

Het nettoresultaat van BPI bedraagt 23 miljoen euro, een stijging met 74,2% tegenover 2020. Deze voortreffelijke prestatie is vooral te danken aan de goede kwaliteit van de residentiële programma's die momenteel op de markt worden gebracht en aan het resultaat op de verkoop van de projecten Samaya (50%), Renaissance en Sadowa.

## HOLDING EN ELIMINATIES TUSSEN POLEN

### Kerncijfers

| In miljoen euro                          | 2021  | 2020  | Variatie |
|------------------------------------------|-------|-------|----------|
| Omzet exclusief eliminaties tussen polen | 9,8   | 21,9  | -55,3%   |
| Eliminaties tussen polen                 | -30,4 | -38,3 | n.s.     |
| Omzet inclusief eliminaties tussen polen | -20,6 | -16,4 | n.s.     |
| Bedrijfsresultaat (EBIT) (*)             | 2,6   | 0,3   | n.s.     |
| Resultaat - deel van de groep            | 2,6   | -1,0  | n.s.     |
| Netto financiële schuld (*)              | 112,8 | 129,6 | -13,0%   |

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

### Omzet

De omzet zonder eliminaties tussen de polen bedraagt 9,8 miljoen euro in 2021.

De activiteit is voornamelijk gericht op de bouw van het waterzuiveringsstation Brussel-Zuid, dat eind oktober 2021 werd opgeleverd.

### Bedrijfsresultaat

Voor het eerst sinds vele jaren draagt de pool Holding positief bij aan de resultaten van CFE. Twee factoren verklaren deze evolutie: enerzijds werden de laatste operationele activiteiten, een belangrijke bron van verliezen, in 2021 voltooid, en anderzijds leverden de gezamenlijk gecontroleerde filialen, Rent-A-Port en Green Offshore, respectievelijk 1,8 miljoen en 2,5 miljoen euro winst op (aandeel van CFE).

#### Rent-A-Port (aandeel van CFE: 50%)

Rent-A-Port blijft met haar 61,4% dochteronderneming Infra Asia Investment vijf havenconcessies ontwikkelen in het noorden van Vietnam, in de provincies Haiphong en Quang Ninh. De Covid-19-pandemie, die Vietnam tot begin 2021 relatief had gespaard, kende vervolgens een opstoot die de autoriteiten dwong om radicale maatregelen te nemen in termen van lockdowns, de sluiting van de grenzen en de strenge beperking van reizen tussen de provincies. Deze maatregelen beletten de potentiële investeerders en klanten om Haiphong te bezoeken, wat vertragingen heeft veroorzaakt in de afronding van de verkoopcontracten van de industrieterreinen. In het eerste semester van 2021 bleven ze beperkt tot 64 hectare, tegenover 89 hectare in 2020. De verkoop van industriële terreinen die in 2021 niet kon doorgaan, werd in hoofdzaak uitgesteld tot 2022. De dienstenactiviteiten voor industriële klanten maakten in 2021 een sterke vooruitgang door en zouden in de komende jaren moeten blijven groeien.

In december 2022 sloot Rent-A-Port een overeenkomst om een bijkomend belang van 32,6% in IAI te verwerven, waardoor haar totale participatie op 94% komt. De afronding van de transactie is gepland voor het eerste kwartaal van 2022.

#### Green Offshore (aandeel van CFE: 50%)

Green Offshore houdt minderheidsbelangen in de Belgische offshore windparken Rentel (12,5%) en SeaMade (8,75%) voor de Belgische kust. De twee parken hebben in 2021 samen ongeveer 2.500 GWh groene elektriciteit geproduceerd.

In 2020 werd het resultaat van Green Offshore positief beïnvloed door eenmalige uitgestelde belastinginkomsten en betere weersomstandigheden.

## Netto financiële schuld

Op 31 december 2021 bedraagt de netto financiële schuld van de Holding 112,8 miljoen euro, een daling met 13% tegenover 31 december 2020. De daling van de schuld wordt vooral verklaard door de inning van 11,3 miljoen euro kredietverzekering van Credendo met betrekking tot de vorderingen voor het meubilair van het Grand Hôtel van N'Djamena (Tsjaad).

## C. ANALYSE VAN DE ACTIVITEITEN VAN DEME

### Kerncijfers

| In miljoen euro                           | Pro forma 2021 <sup>(*)</sup> |                                   |         | Pro forma 2020 <sup>(*)</sup> |                                   |         | Variatie |
|-------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------|-------------------------------|-----------------------------------|---------|----------|
|                                           | DEME                          | Herwerkingen DEME <sup>(**)</sup> | Totaal  | DEME                          | Herwerkingen DEME <sup>(**)</sup> | Totaal  |          |
| Omzet                                     | 2.510,6                       | 0,0                               | 2.510,6 | 2.195,8                       | 0,0                               | 2.195,8 | +14,3%   |
| EBITDA <sup>(***)</sup>                   | 469,3                         | 0,0                               | 469,3   | 369,5                         | 0,0                               | 369,5   | +27,0%   |
| In % van de omzet                         | 18,69%                        |                                   | 18,69%  | 16,83%                        |                                   | 16,83%  |          |
| Bedrijfsresultaat (EBIT) <sup>(***)</sup> | 153,8                         | -5,3                              | 148,5   | 86,7                          | -5,3                              | 81,4    | +82,4%   |
| In % van de omzet                         | 6,13%                         |                                   | 5,91%   | 3,95%                         |                                   | 3,71%   |          |
| Resultaat - deel van de groep             | 114,6                         | -4,1                              | 110,5   | 50,4                          | -4,1                              | 46,3    | +138,7%  |
| In % van de omzet                         | 4,56%                         |                                   | 4,40%   | 2,30%                         |                                   | 2,11%   |          |
| Eigen vermogen                            | 1.599,2                       | 223,0                             | 1.822,2 | 1.481,8                       | 227,8                             | 1.709,6 | +6,6%    |
| Netto financiële schuld <sup>(***)</sup>  | 392,7                         | 0,0                               | 392,7   | 489,0                         | 0,0                               | 489,0   | -19,7%   |
| Orderboek <sup>(***)</sup>                | 5.906,0                       | 0,0                               | 5.906,0 | 4.500,0                       | 0,0                               | 4.500,0 | +31,2%   |

(\*) Pro-formakerncijfers zoals deze zouden zijn gepubliceerd indien de activiteiten van DEME nog als voortgezette activiteiten werden beschouwd.

(\*\*) Herwerkingen na de boeking van de identificeerbare activa en passiva van DEME in reële waarde na de verwerving van de 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 heeft zich in 2021 goed hersteld van de terugval in het coronajaar 2020. De omzet groeide terug met 14,3% tot 2.510,6 miljoen euro, al blijft die nog net onder de 2.622,0 miljoen euro van het jaar 2019. Daarbij dient opgemerkt dat deze omzet in 2019 een hoger bedrag aan levering van aangekochte materialen (procurement) bevatte dan in 2021. Indien enkel de omzet uit eigen werken wordt vergeleken met het jaar 2019, kwam de omzet over 2021 meer dan 10% hoger uit dan in het precoronajaar 2019.

Dit herstel was het krachtigst in de baggeractiviteit van DEME: de omzet steeg met 29% tot 1.132,9 miljoen euro. In Egypte werden meerdere DEME-schepen ingezet voor de omvangrijke werken van de uitbreiding van de haven van Abu Qir, een project dat overigens nog doorloopt in 2022. De verdiepingswerken op de Elbe werden succesvol afgerond en ook de werken aan het Szczecin-project (Polen) zijn reeds ver gevorderd. Onderhoudsbaggerwerken vonden vooral plaats in België, Duitsland, Papoea-Nieuw-Guinea en op diverse plaatsen in Afrika. De intense activiteit blijkt ook uit de hoge bezettingsgraad van de vloot: 41,4 weken voor de hoppers tegenover 38,4 weken in 2020 en 25,3 weken voor de cutters tegenover 11,1 weken in 2020. In 2021 werd DEME's baggervloot aangevuld met de Spartacus, 's werelds krachtigste snijkopzuiger (cutter), die onmiddellijk na oplevering werd ingezet in Egypte en aan de hoge verwachtingen voldoet.

DEME Offshore heeft in 2021 een omzet gerealiseerd van 899,6 miljoen euro. Dat is 35 miljoen euro minder dan in 2020, al speelt ook daarin de eerder vermelde daling van 'procurement' mee. De omzet van eigen werken kende daarentegen wel een lichte stijging en de bezetting van de DEME Offshore-vloot bedroeg 42,2 weken. Zoals bekend, kon DEME Offshore in 2021 nog niet beschikken over haar nieuwe installatieschip Orion en moesten daarom voor de uitvoering van een aantal complexe werven andere tuigen, ook van buiten de DEME-vloot, worden ingezet. Hoewel dat logistiek en technisch een hele uitdaging was, is dit uiteindelijk bevredigend verlopen. De grootste projecten waarop DEME Offshore in 2021 actief was, waren Hornsea II in het Verenigd Koninkrijk (1,4 GW, het grootste offshore windmolenpark ter wereld met 165 turbines en een capaciteit van 8 MW) en Saint-Nazaire in Frankrijk (480 MW, het eerste commerciële offshore windmolenpark dat in Franse wateren wordt geïnstalleerd). Ook in kabelwerken, steenstortingen en installaties van windturbines zorgden verschillende projecten voor een goede activiteitsgraad.

Hoewel DEME Offshore reeds begonnen is met de planning en voorbereidingen van de grote projecten in de Verenigde Staten en in Azië (Japan, Taiwan), zijn de jaren 2021 en 2022 overgangsjaren in afwachting van de effectieve opstart van deze werven in 2023.

DEME Infra realiseerde een flinke omzetsstijging tot 263,0 miljoen euro tegenover 208,8 miljoen euro in 2020, vooral door de voortgang van de werken op drie grote infrastructuurprojecten in Nederland, aangevuld met de opstartende werken aan de Fehmarnbelt (tunnelverbinding tussen Denemarken en Duitsland) en aan de Oosterweelverbinding rond Antwerpen.

**Evolutie van de activiteit volgens specialisatie**

| In %                 | 2021 | 2020 |
|----------------------|------|------|
| Capital dredging     | 34%  | 29%  |
| Maintenance dredging | 11%  | 11%  |
| Offshore             | 36%  | 43%  |
| Infra                | 10%  | 9%   |
| Milieu               | 6%   | 5%   |
| Overige              | 3%   | 3%   |

**Evolutie van de activiteit per geografisch gebied**

| In %                          | 2021 | 2020 |
|-------------------------------|------|------|
| Europa (EU)                   | 50%  | 77%  |
| Europa (niet-EU)              | 24%  | 6%   |
| Afrika                        | 19%  | 6%   |
| Overige geografische gebieden | 7%   | 2%   |

**EBITDA en bedrijfsresultaat (zonder herwerkingen)**

DEME realiseerde in 2021 een EBITDA van 469,3 miljoen euro, ofwel 18,7% van de omzet, wat niet alleen een mooie stijging betekent ten opzichte van 369,5 miljoen euro in 2020, maar ook duidelijk hoger uitvalt dan de 437,0 miljoen euro in 2019.

**Netto resultaat (zonder herwerkingen)**

Het nettoresultaat over 2021 bedroeg 114,6 miljoen euro, wat meer dan een verdubbeling is ten opzichte van het coronajaar 2020, maar nog lichtjes onder het niveau van het jaar 2019 blijft.

**Orderboek**

Het orderboek van DEME steeg in 2021 aldus tot 5,9 miljard euro, tegenover 4,5 miljard euro eind 2020. In dit bedrag zijn werken die zich nog niet hebben vertaald in een definitief contract (zoals de werken in Taiwan, waarvoor DEME preferred bidder is, of die aan de Rechteroever van de Oosterweelverbinding) niet inbegrepen.

DEME Offshore heeft in de loop van 2021 belangrijke contracten binnengehaald, zowel in Europa als in de Verenigde Staten:

- Coastal Virginia Offshore Wind Farm (VS, 2,6 GW): BoP-contract voor het transport en de installatie van 176 monopijlerfunderingen met transitiestukken, drie offshore substations, erosiebescherming en de levering en installatie van onderzeese export- en infield-kabelsystemen (1,1 miljard USD);
- Vineyard Wind 1 (VS, 800 MW): installatie van offshore windturbines voor de eerste grootschalige offshore windinstallatie in de VS (orde van grootte: 50-150 miljoen euro), transport en installatie van de monopijlerfunderingen, transitiestukken en erosiebescherming voor de windturbinefunderingen, evenals de fundering en het platform voor het offshore elektrische substation (orde van grootte: tussen 150-300 miljoen euro);
- Arcadis Ost 1 (Duitsland, 257 MW): EPCI van 28 XXL-monopijlerfunderingen, de grootste ooit in Europa (orde van grootte: 150-300 miljoen euro);
- de installatie van de watertoevoer van de toekomstige kerncentrale van Hinckley Point (VK). Het betreft een contract van meer dan 200 miljoen euro;
- Dogger Bank C (VK, 3,6 GW): engineering, aankoop, bouw en installatie van inter-array kabels (orde van grootte: 50-150 miljoen euro);
- Leucate (30 MW): eerste EPCI-contract voor drijvend offshore windpark in Frankrijk.

| Boekjaar afgesloten op 31 december |              |              |               |
|------------------------------------|--------------|--------------|---------------|
| (In miljoen euro)                  | 2021         | 2020         | Variatie      |
| Baggeren                           | 1.740        | 2.187        | -20,4%        |
| Offshore                           | 2.807        | 1.131        | +148,2%       |
| Infra                              | 875          | 896          | -2,3%         |
| Milieu                             | 256          | 190          | +34,7%        |
| Overige                            | 228          | 96           | +137,5%       |
| <b>Totaal</b>                      | <b>5.906</b> | <b>4.500</b> | <b>+31,2%</b> |

**Investeringsen**

DEME investeerde in 2021 voor 282,0 miljoen euro in de vernieuwing en uitbreiding van haar vloot (exclusief toepassing van IFRS 16). Begin augustus heeft DEME Spartacus, de krachtigste en meest innovatieve snijkopzuiger ter wereld, in ontvangst genomen. Eind juni werd Groenewind (een 'service operation vessel' voor het onderhoud van Belgische windparken) gedoopt. Dit schip wordt ingezet voor de offshore windmolenparken Rentel en SeaMade. Orion en Green Jade zijn nog in aanbouw en worden verwacht in resp. 2022 en 2023.

Bovendien zullen Sea Installer en Sea Challenger, DP2 jack-up installatieschepen van DEME Offshore, een belangrijke kraanupgrade krijgen. De capaciteit zal verhoogd worden van 900 ton naar 1.600 ton, waardoor de schepen windturbines van de volgende generatie zullen kunnen installeren en DEME Offshore haar leiderspositie kan behouden op het vlak van installatie van turbines.

**Netto financiële schuld**

Niettegenstaande de duidelijk hogere activiteitsgraad bij DEME en de volgehouden investeringen, is DEME er toch in geslaagd om haar netto financiële schuld met 96,3 miljoen euro te verminderen tot 392,7 miljoen euro op jaareinde 2021.

**DEME Concessions**

In juli heeft Hyport Coordination Company LLC, een 50% dochteronderneming van DEME Concessions gevestigd in Oman, een samenwerkingsovereenkomst getekend met de Duitse energiereus Uniper. Ze zal daar in de eerste fase een groene waterstoffaciliteit van 500 MW (Hyport Duqm) ontwikkelen. De groene waterstof die wordt geproduceerd uit de elektriciteit van zonnepanelen en windturbines op het land, zal vervolgens worden omgezet in groene ammoniak en naar Europa worden vervoerd.

DEME Concessions blijft investeren in de winning van diepzeemineralen via Global Sea Mineral Resources (GSR). In april heeft Patania II, de diepwaterrobot van GSR, met succes aangetoond dat hij op de zeebodem kan rijden en polymetaalknollen kan verzamelen op een diepte van 4.500 m. Net zoals in voorgaande periodes werden alle kosten m.b.t. GSR in het resultaat genomen, wat voor DEME een negatieve impact op het resultaat (voor belastingen) betekent van 16 miljoen euro in 2021.

## D. SAMENVATTING VAN DE FINANCIËLE REKENINGEN

### GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING EN GECONSOLIDEERDE STAAT VAN HET GLOBAAL RESULTAAT

| Boekjaar afgesloten op 31 december<br>(duizend euro)                                               | 2021             | 2020             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Omzet</b>                                                                                       | <b>1.125.346</b> | <b>1.026.600</b> |
| Overige exploitatiebaten                                                                           | 50.749           | 64.616           |
| Aankopen                                                                                           | (793.536)        | (745.686)        |
| Bezoldigingen en sociale lasten                                                                    | (202.665)        | (189.074)        |
| Overige exploitatielasten                                                                          | (111.356)        | (109.221)        |
| Afschrijvingen                                                                                     | (20.217)         | (19.674)         |
| Afschrijving van goodwill                                                                          | 0                | 0                |
| <b>Resultaat van de operationele activiteiten</b>                                                  | <b>48.321</b>    | <b>27.561</b>    |
| Aandeel in de winst (het verlies) van deelnemingen waarop de vermogensmutatiemethode is toegepast  | 9.655            | 10.574           |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                                                           | <b>57.976</b>    | <b>38.135</b>    |
| Financieringslasten                                                                                | (3.448)          | (3.706)          |
| Overige financiële lasten en opbrengsten                                                           | (2.591)          | (4.991)          |
| <b>Financieel resultaat</b>                                                                        | <b>(6.039)</b>   | <b>(8.697)</b>   |
| <b>Resultaat vóór belastingen</b>                                                                  | <b>51.937</b>    | <b>29.438</b>    |
| Winstbelastingen                                                                                   | (12.431)         | (11.749)         |
| <b>Resultaat van de periode uit voortgezette activiteiten</b>                                      | <b>39.506</b>    | <b>17.689</b>    |
| Resultaat van de periode uit beëindigde activiteiten                                               | 113.260          | 47.134           |
| <b>Resultaat van de periode</b>                                                                    | <b>152.766</b>   | <b>64.823</b>    |
| Minderheidsbelangen - voortgezette activiteiten                                                    | 0                | 0                |
| Minderheidsbelangen - beëindigde activiteiten                                                      | (2.758)          | (803)            |
| <b>Resultaat - deel van de groep</b>                                                               | <b>150.008</b>   | <b>64.020</b>    |
| Resultaat uit voortgezette activiteiten - deel van de groep                                        | 39.506           | 17.689           |
| Resultaat uit beëindigde activiteiten - deel van de groep                                          | 110.502          | 46.331           |
| Resultaat per aandeel (deel van de groep) (EUR) (basis en verwaterd)                               | 5,93             | 2,53             |
| Resultaat per aandeel (deel van de groep) uit voortgezette activiteiten (EUR) (basis en verwaterd) | 1,56             | 0,70             |
| Resultaat per aandeel (deel van de groep) uit beëindigde activiteiten (EUR) (basis en verwaterd)   | 4,37             | 1,83             |

| Boekjaar afgesloten op 31 december<br>(duizend euro)                                                                 | 2021           | 2020            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|
| <b>Resultaat - deel van de groep</b>                                                                                 | <b>150.008</b> | <b>64.020</b>   |
| <b>Resultaat van de periode</b>                                                                                      | <b>152.766</b> | <b>64.823</b>   |
| Financiële instrumenten – veranderingen in de reële waarde                                                           | 21.373         | (9.033)         |
| Wisselkoersverschillen uit de omrekening                                                                             | 6.393          | (11.592)        |
| Uitgestelde belastingen                                                                                              | (3.000)        | 446             |
| <b>Overige elementen van het globaal resultaat die later overgebracht zullen worden naar het nettoresultaat</b>      | <b>24.766</b>  | <b>(20.179)</b> |
| Herwaardering van de nettoverplichtingen m.b.t. toegezegde prestatie- en premieregelingen                            | (248)          | (6.239)         |
| Uitgestelde belastingen                                                                                              | 98             | 1.472           |
| <b>Overige elementen van het globaal resultaat die later niet overgebracht zullen worden naar het nettoresultaat</b> | <b>(150)</b>   | <b>(4.767)</b>  |
| <b>Totaal overige elementen van het globaal resultaat die rechtstreeks in het eigen vermogen opgenomen worden</b>    | <b>24.616</b>  | <b>(24.946)</b> |
| <b>Globaal resultaat</b>                                                                                             | <b>177.382</b> | <b>39.877</b>   |
| - Deel van de groep                                                                                                  | 174.536        | 38.810          |
| - Deel van de minderheidsbelangen                                                                                    | 2.846          | 1.067           |
| Globaal resultaat (deel van de groep) per aandeel (EUR) (basis en verwaterd)                                         | 6,89           | 1,53            |

## GECONSOLIDEERDE STAAT VAN DE FINANCIËLE POSITIE

| Boekjaar afgesloten op 31 december<br>(duizend euro)                  | 2021             | 2020             |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Immateriële vaste activa                                              | 1.943            | 111.259          |
| Goodwill                                                              | 23.763           | 172.127          |
| Materiële vaste activa                                                | 82.283           | 2.515.052        |
| Deelnemingen waarop de vermogensmutatiemethode is toegepast           | 103.418          | 204.095          |
| Overige financiële vaste activa                                       | 79.313           | 89.196           |
| Langlopende afgeleide financiële instrumenten                         | 0                | 1.433            |
| Overige vaste activa                                                  | 13.861           | 15.052           |
| Uitgestelde belastingvorderingen                                      | 8.257            | 127.332          |
| <b>Vaste activa</b>                                                   | <b>312.838</b>   | <b>3.235.546</b> |
| Vorraden                                                              | 160.381          | 184.565          |
| Handelsvorderingen en overige bedrijfsvorderingen                     | 281.256          | 867.761          |
| Overige vlottende activa uit operationele activiteiten                | 85.555           | 57.454           |
| Overige vlottende activa uit niet-operationele activiteiten           | 2.416            | 21.731           |
| Kortlopende afgeleide financiële instrumenten                         | 874              | 7.831            |
| Vlottende financiële activa                                           | 15.691           | 2.900            |
| Geldmiddelen en kasequivalenten                                       | 143.587          | 759.695          |
| <b>Vlottende activa</b>                                               | <b>689.760</b>   | <b>1.901.937</b> |
| Activa aangehouden voor verkoop                                       | 4.297.401        | 0                |
| <b>Totaal der activa</b>                                              | <b>5.299.999</b> | <b>5.137.483</b> |
| Kapitaal                                                              | 41.330           | 41.330           |
| Uitgiftepremie                                                        | 800.008          | 800.008          |
| Ingehouden winsten                                                    | 1.184.100        | 1.059.406        |
| Pensioenplannen met vaste bijdragen en vaste prestaties               | (41.976)         | (41.783)         |
| Reserves met betrekking tot afdekkingsverrichtingen                   | (31.160)         | (49.715)         |
| Wisselkoersverschillen uit de omrekening                              | (15.967)         | (22.133)         |
| Eigen vermogen – deel groep                                           | 1.936.335        | 1.787.113        |
| Minderheidsbelangen                                                   | 19.691           | 17.835           |
| <b>Eigen vermogen</b>                                                 | <b>1.956.026</b> | <b>1.804.948</b> |
| Pensioenverplichtingen en personeelsbeloningen                        | 11.916           | 76.686           |
| Langlopende voorzieningen                                             | 12.279           | 13.239           |
| Overige langlopende schulden                                          | 38.267           | 32.287           |
| Langlopende obligatieleningen                                         | 0                | 29.794           |
| Langlopende financiële schulden                                       | 77.599           | 918.681          |
| Langlopende afgeleide financiële instrumenten                         | 0                | 10.095           |
| Uitgestelde belastingverplichtingen                                   | 2.129            | 96.961           |
| Langlopende verplichtingen                                            | 142.190          | 1.177.743        |
| Kortlopende voorzieningen                                             | 40.744           | 44.163           |
| Handelsschulden en overige schulden                                   | 277.009          | 1.178.012        |
| Fiscale schulden                                                      | 8.300            | 75.283           |
| Kortlopende obligatieleningen                                         | 29.899           | 0                |
| Kortlopende financiële schulden                                       | 149.084          | 412.649          |
| Kortlopende afgeleide financiële instrumenten                         | 1.442            | 7.750            |
| Overige kortlopende verplichtingen uit operationele activiteiten      | 141.723          | 192.424          |
| Overige kortlopende verplichtingen uit niet-operationele activiteiten | 78.376           | 244.511          |
| Kortlopende verplichtingen                                            | <b>726.577</b>   | <b>2.154.792</b> |
| Verplichtingen in verband met activa aangehouden voor verkoop         | 2.475.206        | 0                |
| <b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>                        | <b>5.299.999</b> | <b>5.137.483</b> |



## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

| Boekjaar afgesloten op 31 december<br>(duizend euro)                                                           | 2021             | 2020             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>                                                                               |                  |                  |
| Bedrijfsopbrengsten uit voortgezette activiteiten                                                              | 48.321           | 27.561           |
| Bedrijfsopbrengsten uit beëindigde activiteiten                                                                | 138.692          | 59.692           |
| <b>Resultaat van de operationele activiteiten</b>                                                              | <b>187.013</b>   | <b>87.253</b>    |
| Afschrijving op immateriële en materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen                                   | 20.217           | 19.674           |
| (Afname)/toename van voorzieningen                                                                             | (5.118)          | (1.874)          |
| Waardeverminderingen op activa en overige niet-kaselementen                                                    | 8.098            | (104)            |
| Verlies/(winst) bij vervreemding van materiële en financiële vaste activa                                      | (2.099)          | (1.341)          |
| Dividenden uit deelnemingen waarop de vermogensmutatiemethode is toegepast                                     | 7.937            | 14.047           |
| Beëindigde activiteiten: kasstroom uit operationele activiteiten                                               | 335.880          | 250.229          |
| <b>Kasstroom uit hoofde van (gebruikt in) operationele activiteiten vóór wijzigingen van het werkkapitaal</b>  | <b>551.928</b>   | <b>367.884</b>   |
| Afname/toename van handels- en overige kortlopende en langlopende vorderingen                                  | (22.873)         | 1.514            |
| Afname/toename van voorraden                                                                                   | (12.989)         | (30.388)         |
| Toename/(afname) van handelsschulden en overige kortlopende en langlopende schulden                            | 5.816            | (5.370)          |
| Betaalde/ontvangen winstbelastingen                                                                            | (13.220)         | (7.204)          |
| Beëindigde activiteiten: wijziging van het werkkapitaal                                                        | (52.125)         | 91.898           |
| <b>Kasstroom uit hoofde van (gebruikt in) operationele activiteiten</b>                                        | <b>456.537</b>   | <b>418.334</b>   |
| <b>INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>                                                                                |                  |                  |
| Opbrengsten uit de verkoop van immateriële en materiële vaste activa                                           | 3.371            | 3.778            |
| Aankoop van immateriële en materiële vaste activa                                                              | (14.557)         | (12.324)         |
| Overname van dochterondernemingen met aftrek van verworven geldmiddelen                                        | (2.240)          | 0                |
| Wijziging van deelneming in deelnemingen waarop de vermogensmutatiemethode is toegepast                        | 0                | 0                |
| Kapitaalsvermindering/(kapitaalsverhoging) van deelnemingen waarop de vermogensmutatiemethode is toegepast     | (5.750)          | 0                |
| Opbrengsten uit de verkoop van dochterondernemingen                                                            | 0                | 60               |
| Terugbetaling van (nieuwe) verstrekte leningen aan deelnemingen waarop de vermogensmutatiemethode is toegepast | 1.366            | (3.763)          |
| Beëindigde activiteiten: kasstroom uit investeringsactiviteiten                                                | (266.412)        | (147.139)        |
| <b>Kasstroom uit hoofde van (gebruikt in) investeringsactiviteiten</b>                                         | <b>(284.222)</b> | <b>(159.388)</b> |
| <b>FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>                                                                               |                  |                  |
| Betaalde intresten                                                                                             | (6.765)          | (6.463)          |
| Ontvangen intresten                                                                                            | 3.317            | 2.757            |
| Overige financiële lasten en opbrengsten                                                                       | (1.885)          | (1.987)          |
| Opbrengsten uit nieuwe leningen                                                                                | 33.483           | 40.976           |
| Terugbetaling van leningen                                                                                     | (33.511)         | (36.312)         |
| Uitgekeerde dividenden                                                                                         | (4.893)          | 0                |
| Beëindigde activiteiten: kasstroom uit financieringsactiviteiten                                               | (250.827)        | (103.821)        |
| <b>Kasstroom uit hoofde van (gebruikt in) financieringsactiviteiten</b>                                        | <b>(261.081)</b> | <b>(104.850)</b> |
| <b>Netto toename/(afname) van de geldmiddelen uit voortgezette activiteiten</b>                                | <b>6.026</b>     | <b>3.237</b>     |
| <b>Netto toename/(afname) van de geldmiddelen uit beëindigde activiteiten</b>                                  | <b>(94.792)</b>  | <b>150.859</b>   |
| Geldmiddelen en kasequivalenten, openingsbalans                                                                | 759.695          | 612.206          |
| Gevolgen van wisselkoerswijzigingen voor geldmiddelen en kasequivalenten                                       | (195)            | (2.550)          |
| Beëindigde activiteiten: effecten van wisselkoerswijzigingen op geldmiddelen en kasequivalenten                | 1.485            | (4.057)          |
| Overdracht naar activa aangehouden voor verkoop                                                                | (528.632)        | 0                |
| <b>Geldmiddelen en kasequivalenten, slotbalans</b>                                                             | <b>143.587</b>   | <b>759.695</b>   |

## TOELICHTINGEN BIJ HET GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN DE FINANCIËLE POSITIE

### **Voorafgaande opmerking**

Zoals in de inleiding uiteengezet, impliceert de aankondiging van een partiële splitsing dat de activiteiten van DEME moeten worden geboekt als beëindigde activiteiten volgens de voorschriften van IFRS 5 – Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde activiteiten’.

Dit heeft de volgende impact op de voorstelling van de financiële overzichten:

Op het niveau van de geconsolideerde winst- en verliesrekening worden de bedragen voor DEME gehergroepeerd en op drie onderscheiden regels voorgesteld: resultaat voor het boekjaar van de beëindigde activiteiten, minderheidsbelangen – beëindigde activiteiten en resultaat van de beëindigde activiteiten, aandeel van de groep. Deze presentatie geldt voor zowel 2021 als 2020, wat een herwerking van de geconsolideerde winst- en verliesrekening van 2020 impliceert.

Op het niveau van het geconsolideerd overzicht van de financiële positie, en alleen voor 2021, worden de activaposten met betrekking tot DEME op één regel gehergroepeerd (activa aangehouden voor verkoop) en worden de schuld- en voorzieningsposten eveneens op één regel gehergroepeerd (passiva met betrekking tot activa aangehouden voor verkoop). Het dient benadrukt dat i) het eigen vermogen van DEME deel blijft uitmaken van het geconsolideerd eigen vermogen van CFE tot op de dag van inwerkingtreding van de partiële splitsing en ii) het geconsolideerd overzicht van de financiële positie van 2020 niet wordt herwerkt.

Op het niveau van het geconsolideerd kasstroomoverzicht worden de bedragen met betrekking tot DEME gehergroepeerd en op acht onderscheiden regels voorgesteld: bedrijfsresultaat van de beëindigde activiteiten, beëindigde activiteiten: kasstroom van de operationele activiteiten, beëindigde activiteiten: variatie van het werkkapitaal, beëindigde activiteiten: kasstroom van de investeringsactiviteiten, beëindigde activiteiten: kasstroom van de financieringsactiviteiten, netto stijging (daling) van de geldmiddelen van de beëindigde activiteiten, beëindigde activiteiten: impact van wisselkoersvariaties op de geldmiddelen en kasequivalenten en overdracht naar activa aangehouden voor verkoop. Deze presentatie geldt voor zowel 2021 als 2020, wat een herwerking van het geconsolideerd kasstroomoverzicht van 2020 impliceert.

### **Toelichting bij het geconsolideerd overzicht van de financiële positie per 31 december 2021**

De activa aangehouden voor verkoop buiten beschouwing gelaten, bedraagt het balanstotaal 1 miljard euro.

De vaste activa bestaan voornamelijk uit de nettoboekwaarde van de maatschappelijke zetels van verscheidene Belgische filialen, het materieel en het wagonpark.

De volgens de vermogensmutatiemethode geconsolideerde participaties en de overige financiële activa omvatten voornamelijk de participaties en aandeelhoudersleningen met betrekking tot Rent-A-Port, Green Offshore en de gezamenlijk gecontroleerde projectvennootschappen van de vastgoedontwikkeling.

De voorraden bestaan in essentie uit vastgoedprojecten die worden ontwikkeld door BPI en haar volgens de globale methode geconsolideerde filialen.

De geldmiddelen omvatten 72,8 miljoen euro waarover CFE NV beschikt. Het saldo wordt uitgesplitst tussen tijdelijke vennootschappen en de niet in de cash pooling opgenomen buitenlandse entiteiten.

Het eigen vermogen is verdeeld in 1.822,2 miljoen euro voor de beëindigde activiteiten (DEME) en 133,8 miljoen euro voor de voortgezette activiteiten (CFE exclusief DEME). Minderheidsbelangen van 19,7 miljoen euro hebben uitsluitend betrekking op beëindigde activiteiten.

De financiële schulden en obligatieleningen bedragen in totaal 256,6 miljoen euro.

De financiële convenanten van de moedermaatschappij en haar filialen worden volledig nageleefd.

Per 31 december 2021 beschikt CFE NV over 174 miljoen euro niet-gebruikte bevestigde kredietlijnen.

## 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 verantwoordelijk voor 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 ze 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. Haar bevestigde kredietlijnen bedragen 234 miljoen euro, waarvan 60 miljoen op 31 december 2021 gebruikt is. Daarnaast beschikt CFE over 72,8 miljoen beschikbare geldmiddelen.

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

De bevestigde kredietlijnen zullen ofwel worden aangepast, ofwel vervangen door nieuwe kredietlijnen en in voorkomend geval door andere financieringsvormen die zullen worden ingevoerd voorafgaand aan de in de zomer van 2022 geplande partiële splitsing.

#### **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 2021.

#### **Wisselkoersrisico**

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

#### **Tegenpartijrisico**

CFE heeft geen significante blootstelling aan het tegenpartijrisico.

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**

##### **Voorafgaande opmerking**

Vanaf de dag van de partiële splitsing zullen alle risico's met betrekking tot de activiteiten van DEME niet langer van invloed zijn op CFE.

##### **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 prijssherziening.
  - 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 conjunctuurencyclus, 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 kaderpersoneel 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. Voor de polen Contracting en vastgoedontwikkeling is dit beperkt tot de Poolse Zloty (PLN). 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 en 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 aan. 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 gediversificeerd 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 2021 al hun financiële convenanten 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, die 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.

Deze risico's zijn potentieel bedreigend voor de veiligheid van de werknemers en het materieel. Daarom worden ze van nabij gevolgd en kan een project indien nodig worden stopgezet indien de minimale veiligheid niet langer verzekerd is: 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,
- bijstand bij 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 de 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 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 COVID-19**

Om ieders gezondheid te beschermen, heeft het management van de verschillende polen en divisies de nodige maatregelen genomen naar aanleiding van de COVID-19 pandemie, meer bepaald reisbeperkingen, telewerken, strikte naleving van sociale afstandsregels en het houden van vergaderingen op afstand. De groep CFE zet zich in om de nadelige gevolgen van de pandemie te beperken. Ze hebben echter in 2021 nog een negatieve impact gehad op de resultaten van de groep, maar in veel mindere mate dan in 2020. De pandemie heeft geleid tot:

- productiviteitsverliezen en vertragingen op sommige bouwplaatsen als gevolg van isolatie- en quarantainemaatregelen en ernstige verstoringen van de toeleveringsketen;

- het in quarantaine plaatsen van bepaalde schepen na de detectie van positieve gevallen van COVID-19;
- op het moment dat dit rapport wordt geschreven, lijken de gevolgen van COVID-19 voor de activiteiten van de entiteiten van de groep in Europa te vervagen. Het kan echter niet worden uitgesloten dat er een nieuwe variant van het virus opduikt.

### 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' 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 mappen 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 2021 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 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 faling 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. Ze ontwikkelt op de zetel een centralisatie 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.

### **Gerechtelijk onderzoek – dossier Sabetta**

Zoals bekend, is het Parket in 2016 een gerechtelijk onderzoek gestart naar de omstandigheden waarin een contract onderhands werd gegund aan Mordraga, een Russische joint venture vennootschap van de DEME-groep, voor de uitvoering van baggerwerken in de haven van Sabetta (Rusland). De werken werden uitgevoerd in de zomermaanden van 2014 en 2015. Het contract werd in 2016 beëindigd.

Het onderzoek werd gestart na indiening van een klacht door een concurrent, aan wie het betrokken contract niet werd toegekend in het kader van een onderhandse gunning, en steunt uitsluitend op selectieve informatie aangereikt door deze concurrent.

Eind december 2020 heeft het Parket enkele vennootschappen en (ex-)personeelsleden van de DEME-groep opgeroepen om voor de raadmaterie te verschijnen. De raadmaterie heeft op 21 februari 2022 beslist de zaak door te verwijzen naar de bodemrechter. Tegen de beslissing van de raadmaterie zal beroep worden aangetekend.

Er moet worden benadrukt dat de raadmaterie 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.

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

In de huidige omstandigheden en in het licht van het bovenstaande kan DEME de eventuele financiële gevolgen van de lopende procedures niet betrouwbaar inschatten. Daarom werd er geen voorziening opgenomen per 31 december 2021, in overeenstemming met de vereisten van IAS 37.

## **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, een concessiecontract), 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 herkwalficatie van onderaannemingscontracten van eerste rang, het gebruik en het ontbreken van de checkin@work-aangifte. Elke inbreuk op de sociale wetgeving kan zowel 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 en 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 weloverwogen 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 context 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 diverse 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.

Daarentegen en gelet op de groei van het uitstaand vastgoedbestand in de afgelopen jaren, 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 2021 beschikt BPI over 50 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 wanneer ze 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 2021 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 verkopen en te verhuren, 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****1.3.1. VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN**

De Oekraïense crisis heeft geen directe gevolgen voor de voortzetting van de activiteiten van CFE aangezien CFE niet aanwezig is in deze twee landen. Dit conflict heeft echter belangrijke indirecte gevolgen: de sterke stijging van de meeste materiaalprijzen en de verstoring van de toeleveringsketens zullen de voortzetting van de activiteiten van CFE in 2022 beïnvloeden. Daar er geen zicht is op de duur en de omvang van de crisis is het echter niet mogelijk in dit stadium om de impact ervan te kwantificeren.

**1.3.2. BEËINDIGDE ACTIVITEITEN**

Gelet op de crisis in Oekraïne en Rusland, waardoor beide landen en de mondiale financiële markten werden gedestabiliseerd, zal onze wereldeconomie, die al verzwakt is door inflatie, stijgende energieprijzen, de aanhoudende pandemie en een beperkte bevoorradingsketen, verder onder druk komen te staan. Op datum van dit verslag schatten we in dat deze crisis en de beperkende maatregelen van Europa en de VS tegen Rusland geen wezenlijke directe gevolgen hebben voor de activiteiten van DEME. De indirecte impact is op dit moment moeilijk te voorspellen.

**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 ze 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 2022 VOOR DE VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN**

Behoudens uitzonderlijke gebeurtenissen verwacht CFE voor haar voortgezette activiteiten een gematigde groei van haar omzet en een blijvend hoog niveau van haar nettoresultaat.

Met een goed gevuld orderboek zou CFE Contracting een verdere groei van haar activiteit moeten realiseren en haar operationeel resultaat verder blijven verbeteren.

Het nettoresultaat van BPI zal naar verwachting op een hoog niveau blijven, zonder evenwel dat van 2021 te evenaren.

De pool Holding zou, indien de gezondheidssituatie niet opnieuw verergert, baat moeten hebben bij het herstel van de activiteit in Vietnam en zou zijn bijdrage aan het nettoresultaat van de groep moeten verhogen.

### 1.7. VOORUITZICHTEN 2022 VOOR DE BEÏNDIGDE ACTIVITEITEN

Op basis van haar orderboek en de huidige marktomstandigheden, voorziet DEME in 2022 een verdere stijging van zowel omzet, EBITDA als nettoresultaat. Als gevolg van de oplevering van het langverwachte en baanbrekende installatieschip Orion in de eerste jaarhelft, de aankoop van de kabellegger Viking Neptun tegen jaareinde 2022 en de geplande onderhoudswerkzaamheden aan verschillende schepen, gaat DEME voor het jaar 2022 uit van een investeringsbudget van ongeveer 500 miljoen euro.

## III. VERKLARING INZAKE DEUGDELIJK BESTUUR

### 1. REFERENTIECODE

De vennootschap neemt de Belgische Corporate Governance Code 2020 ('Code 2020') als referentiecode aan. De Code 2020 kan worden geraadpleegd op de website van de Commissie Corporate Governance ([www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)).

De Raad van Bestuur van Aannemingsmaatschappij 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 Belgische Corporate Governance 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](http://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 beginsel 'pas toe of leg uit' (*'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 2021 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       | 2025                  |
| Piet Dejonghe (*)                                     | 24.12.2013       | 2025                  |
| John-Eric Bertrand                                    | 24.12.2013       | 2025                  |
| Jan Suykens                                           | 24.12.2013       | 2025                  |
| Koen Janssen                                          | 24.12.2013       | 2025                  |
| 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                  |
| Hélène Bostoen                                        | 06.05.2021       | 2025                  |
| MucH BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer    | 03.05.2018       | 2022                  |

(\*) Gedelegeerd bestuurder

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de mandaten en functies van de elf bestuurders op datum van 31 december 2021.

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Luc Bertrand</b>                                                          | Voorzitter van de Raad van Bestuur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Ackermans &amp; van Haaren<br/>Begijnenvest 113<br/>B- 2000 Antwerpen</b> | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Voorzitter van het Benoemings-<br/>en Remuneratiecomité</b>               | <p>Uitgeoefende mandaten</p> <p><b>a. beursgenoteerde ondernemingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Ackermans &amp; van Haaren</li> <li>- Voorzitter van de Raad van Bestuur van SIPEF</li> </ul> <p><b>b. niet-beursgenoteerde ondernemingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter van de Raad van Bestuur van DEME</li> <li>- Voorzitter van de Raad van Bestuur van FinAx</li> <li>- Bestuurder van Baarbeek</li> <li>- Bestuurder van Bank J.Van Breda &amp; C°</li> <li>- Voorzitter van Belfimas</li> <li>- Bestuurder van Delen Private Bank</li> <li>- Bestuurder van JM Finn &amp; Co (UK)</li> <li>- Bestuurder van Verdant Bioscience</li> <li>- Voorzitter van Scaldis Invest</li> </ul> <p><b>c. verenigingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter van de Board of Trustees van het Belgisch Instituut voor Bestuurders – Guberna</li> <li>- Bestuurder van het Belgisch Instituut voor Bestuurders – Guberna</li> <li>- Voorzitter van de Raad van Bestuur van het Institut de Duve</li> <li>- Voorzitter van Middelheim Promotors</li> <li>- Bestuurder van Europalia</li> <li>- Lid van de algemene raad van het Instituut voor Tropische Geneeskunde</li> <li>- Regent van het Museum Mayer van den Bergh</li> <li>- Lid van de algemene raad van Vlerick Leuven Gent School</li> <li>- Lid Advisory Board Deloitte</li> </ul> |

**Piet Dejonghe**

Gedelegeerd bestuurder

**Ackermans & van Haaren**  
**Begijnvest 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 Nextensa

**b. niet-beursgenoteerde ondernemingen:**

- Bestuurder van Baloise Belgium
- Bestuurder van Bank J.Van Breda & C°
- Bestuurder van Delen Private Bank
- Bestuurder van Delen Private Bank Luxembourg
- Bestuurder van DEME
- Bestuurder van FinAx
- 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**

John-Eric Bertrand, geboren in 1977, behaalde na zijn studies als handelsingenieur (UCL, 2001, magna cum laude), een master in International Management (CEMS, 2002) en een MBA (INSEAD, 2006). Voor hij in 2008 als Investment Manager naar Ackermans & van Haaren kwam, werkte hij bij Deloitte als senior auditor en bij Roland Berger als senior consultant. Hij maakt sinds 1 juli 2015 deel uit van het Executief Comité.

**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 Telemond 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 VMA
- Bestuurder van VMA Druart
- Bestuurder van VMA Nizet
- Bestuurder van Profimolux
- Bestuurder van Finasucre
- Bestuurder van AvH Resources India
- Bestuurder van AvH Singapore
- Bestuurder van Venturi Partners
- Lid van het Investeringscomité van Venturi
- 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**

Jan Suykens, geboren in 1960, is licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen (UFSIA, 1982) en behaalde een MBA (Columbia University, 1984). Hij werkte een aantal jaren bij de Generale Bank in Corporate & Investment Banking voor hij in 1990 naar Ackermans & van Haaren kwam.

Uitgeoefende mandaten

**a. beursgenoteerde ondernemingen:**

- Voorzitter van het Executief Comité van Ackermans & van Haaren
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Nextensa

**b. niet-beursgenoteerde ondernemingen:**

- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Anima
- 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 Group
- Bestuurder van FinAx
- Bestuurder van Grossfeld PAP
- Bestuurder van JM Finn & Co (UK)
- Bestuurder van Mediacore
- Bestuurder van Mediahuis
- Bestuurder van Mediahuis Partners
- Bestuurder van Oyens & Van Eeghen
- 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
- Voorzitter van het Uitvoerend Comité Steunraad Antwerpen van de Koning Boudewijnsstichting

**Koen Janssen**

Bestuurder

**Ackermans & van Haaren**  
**Begijnenvest 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 Group
- 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 Seamade
- Bestuurder van North Sea Wave
- Bestuurder van Estor-Lux
- Bestuurder van Stichting Continuïteit IHC
- Bestuurder van Finance Continuïteit IHC
- Onafhankelijk bestuurder van NMC International

**c. verenigingen:**

- Bestuurder van Belgian Offshore Platform (BOP) vzw, vast vertegenwoordiger van Green Offshore

**Philippe Delusinne**

Bestuurder

**RTL Belgium**  
**Jacques Georginlaan 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.

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
- Vertegenwoordiger van INADI SA, 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
- Voorzitter van het Koninklijk Munttheater
- Voorzitter van De Vrienden van de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België
- Vicevoorzitter van de B19 Business Club

**Christian Labeyrie**

Bestuurder

**VINCI****1973 Boulevard de la Défense  
F-92000 Nanterre****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)
- Zaakvoerder van SCCV CESAIRE-LES GROUES
- Zaakvoerder van SCCV HEBERT-LES GROUES
- Vast vertegenwoordiger van VINCI Innovation in de Raad van Bestuur van ASF
- Voorzitter van VINCI Re

**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 licentiaat 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 bijzonder licentiaat 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 Lexeco en in 2004 bij Lawfort. In 2006 was ze medeoprichter 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

**b. niet-beursgenoteerde ondernemingen:**

- Astrea CVBA
- SYMBIOSIS SON

**Pas de Mots BV,  
vertegenwoordigd door Leen Geirnaerd**

Onafhankelijk bestuurder

**Anne Frankstraat 1  
B-9150 Kruibeke****Lid van het Auditcomité**

Na haar studie toegepaste economische wetenschappen aan de Universiteit van Antwerpen begon Leen Geirnaerd haar beroepsloopbaan bij Price-waterhouseCoopers (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 Geirnaerd 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. Van mei 2019 tot oktober 2021 was Leen Geirnaerd CFO van bpost.

Uitgeoefende mandaten

**b. niet-beursgenoteerde ondernemingen:**

- Bestuurder en voorzitter van het Auditcomité van H. Essers



**MucH BV,**  
vertegenwoordigd door  
**Muriel De Lathouwer**

**Jacques Pasturlaan 128**  
**B-1180 Ukkel**

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



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 was 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 operating 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. verenigingen:**

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

**Hélène Bostoën**

**Burgemeestersstraat 22**  
**B-1050 Elsene**

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



Onafhankelijk bestuurder

Hélène Bostoën is handelsingenieur (Solvay Business School, ULB, Brussel) en heeft een MBA van INSEAD, Singapore en Fontainebleau.

Ze begon haar loopbaan bij Merrill Lynch in New York, waar ze diensten en analysetools ontwikkelde voor internationale UHNW-clënten, meer bepaald in nauwe samenwerking met Riskmetrics. Na haar MBA richtte ze It'za Foods op (nu Mexma Food), een producent van tarwetortilla's voor de Europese markt. In 2007 nam ze de leiding van het familiebedrijf over en lanceerde ze met name residentiële ontwikkelingsactiviteiten in België en Polen.

Uitgeoefende mandaten

**a. beursgenoteerde ondernemingen:**

- Lid van de raad van bestuur van Home Invest Belgium, lid van het investeringscomité en van het projectcomité

**b. niet-beursgenoteerde ondernemingen:**

- Lid van de raad van bestuur en gedelegeerd bestuurder van Flanders-Immo JB SA
- Lid van de raad van bestuur en gedelegeerd bestuurder van Fenixco SA
- Lid van de raad van bestuur en zaakvoerder van FBC SPRL
- Lid van de raad van bestuur van District I SPRL
- Lid van de raad van bestuur van Eko Development sp.z o.o.
- Lid van de raad van bestuur van Abattoir NV

**c. verenigingen:**

- Co-voorzitter van de Commissie ontwikkelaars residentieel vastgoed van UPSI-BVS, Beroepsvereniging van de vastgoedsector

## 2.2. ONAFHANKELIJK BESTUURDERS

Op 31 december 2021 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
- Hélène Bostoën
- MucH BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer

## 2.3. OVERIGE BESTUURDERS

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



## 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 van aard zijn 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 2021 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 2020 en de halfjaarlijkse financiële staten van 2021 afgesloten;
- het budget 2021 en zijn aanpassingen onderzocht;
- het budget 2022 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 analyse van de divisies Bouw in België en Multitechnieken (VMA) 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 directeuren;
- beslist om de partiële splitsing van CFE voor te bereiden, die in de zomer van 2022 aan de goedkeuring van de buitengewone algemene vergadering zal worden voorgelegd.

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 2021.

| 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 Geirnaert                      | 6/6                               |
| Much BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer                        | 6/6                               |
| Hélène Bostoën                                                            | 4/4                               |
| Euro-Investment Management NV, vertegenwoordigd door Martine Van den Poel | 2/2                               |

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 23 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 deden hiertoe enkele suggesties. De volgende driejaarlijkse evaluatie vindt plaats in 2022.

## 2.5. GEDRAGSREGELS INZAKE BELANGENCONFLICTEN

De Raad van Bestuur heeft in het Charter (artikel 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 2021 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 (hoofdstuk 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 2021 bestond dit comité uit:

- John-Eric Bertrand, voorzitter
- Hélène Bostoën (\*)
- Pas de Mots BV, vertegenwoordigd door Leen Geirnaerd (\*)
- Christian Labeyrie
- Much BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer (\*)

(\*) onafhankelijk bestuurders

De Raad van Bestuur heeft 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 onderwijsdiploma boekhouding.

Leen Geirnaerd heeft een diploma toegepaste economische wetenschappen van de Universiteit van Antwerpen. Ze heeft zes jaar in de auditafdeling 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. Van mei 2019 tot oktober 2021 was 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.

Hélène Bostoën behaalde een diploma Handelsingenieur aan de Université Libre de Bruxelles (1995-2000) en een MBA aan Insead (2005). Ze is momenteel gedelegeerd bestuurder van Fenixco en bestuurder van vennootschappen.

#### 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 2021 viermaal vergaderd.

Het comité heeft het volgende onderzocht:

- de jaarrekening 2020 en de halfjaarlijkse financiële staten 2021;
- de kwartaalrekeningen eind maart en eind september 2021;
- het ontwerp van het budget 2022 voor zijn voorstelling aan de Raad van Bestuur;
- de verslagen van de interne auditeur;
- de resultaten van de belangrijkste werven;
- de evolutie van de geldmiddelen en van de behoefte aan werkkapitaal van de groep;
- de verbintenissen buiten balans van de groep en in het bijzonder de bankgaranties;
- de impact van de partiële splitsing op de voorstelling van de financiële staten 2021;
- de verslagen van de commissaris..

Het Auditcomité heeft 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 2021.

| Leden                                                | Aanwezigheid/aantal vergaderingen |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| John-Eric Bertrand                                   | 4/4                               |
| Philippe Delusinne                                   | 1/1                               |
| Pas de Mots BV, vertegenwoordigd door Leen Geirnaerd | 4/4                               |
| Much BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer   | 4/4                               |
| Christian Labeyrie                                   | 4/4                               |
| Hélène Bostoën                                       | 3/3                               |

## 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 2021 bestaat dit comité uit:

- Luc Bertrand, voorzitter
- Hélène Bostoën (\*)
- Much BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer (\*)

(\*) onafhankelijk bestuurders

### 4.2. WERKING EN ACTIVITEITENVERSLAG

Het comité heeft in het boekjaar 2021 tweemaal vergaderd.

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

- de vaste en variabele 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 2021:

| Leden                                                                     | Aanwezigheid/aantal vergaderingen |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Euro-Investment Management NV, vertegenwoordigd door Martine Van den Poel | 1/1                               |
| Luc Bertrand                                                              | 2/2                               |
| Philippe Delusinne                                                        | 1/1                               |
| Hélène Bostoën                                                            | 1/1                               |
| Much BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer                        | 1/1                               |

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 expertisedomeinen 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 EY Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door Patrick Rottiers en Marnix Van Dooren. De commissaris bezorgt op jaarbasis een opinieverslag over de geconsolideerde halfjaarlijkse financiële staten in juni en een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening van CFE in december. De commissaris werd tijdens de gewone algemene vergadering van 6 mei 2021 benoemd voor een mandaat van drie jaar.

De bezoldiging die de commissaris in 2021 ontving voor het geheel van de groep, met inbegrip van de vennootschap, bedraagt:

| (in duizend euro)                                                                                      | EY             |               | Overige        |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
|                                                                                                        | Bedrag         | %             | Bedrag         | %             |
| <b>Audit</b>                                                                                           |                |               |                |               |
| Commissariaat der rekeningen, certificatie, onderzoek van de individuele en geconsolideerde rekeningen | 989,3          | 64,30%        | 1.750,8        | 21,87%        |
| Andere toebehorende opdrachten en andere auditopdrachten                                               | 124,2          | 8,07%         | 205,7          | 2,57%         |
| <b>Subtotaal audit</b>                                                                                 | <b>1.113,5</b> | <b>72,38%</b> | <b>1.956,5</b> | <b>24,44%</b> |
| <b>Andere prestaties</b>                                                                               |                |               |                |               |
| Juridisch, fiscaal, sociaal                                                                            | 362,0          | 23,53%        | 1.225,4        | 15,31%        |
| Overige                                                                                                | 63,0           | 4,09%         | 4.824,4        | 60,26%        |
| <b>Subtotaal overige</b>                                                                               | <b>425,0</b>   | <b>27,62%</b> | <b>6.049,8</b> | <b>75,56%</b> |
| <b>Totaal honoraria commissarissen der rekeningen</b>                                                  | <b>1.538,5</b> | <b>100%</b>   | <b>8.006,3</b> | <b>100%</b>   |
| - Toe te rekenen aan voortgezette activiteiten                                                         | 751,5          | 48,8%         | 674,0          | 8,4%          |
| - Toe te rekenen aan niet voortgezette activiteiten - DEME                                             | 787,0          | 51,2%         | 7.332,3        | 91,6%         |

### 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 externe 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 directeurs 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 is 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 dienstverleningscontracten. 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 RISICOBEEHEER 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 dochtervennootschap DEME op vijf verschillende niveaus:

- De Raad van Bestuur. Deze is samengesteld uit zeven bestuurders, onder wie vijf bestuurders van CFE en de administratief en financieel directeur 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 2021 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 inspecteert, bij elke kwartaalafsluiting, de financiële staten van DEME, de evolutie van de resultaten van de verschillende projecten en de bijwerking van de budgetten. Het kan ook worden bijeengeroepen om specifieke financiële punten te behandelen. Het heeft in 2021 achtmaal 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 (onder)nemen.
- Met de hulp van een externe consultant zijn nieuwe systemen voor het kasbeheer geselecteerd. De ingebruikname sinds eind 2019 van een systeem voor kasbeheer werd voltooid en vanaf 2020 algemeen in gebruik genomen. 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 werd geïmplementeerd.
- DEME heeft een duidelijk beleid uitgewerkt dat haar 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 werd het proces gedigitaliseerd. Dankzij het betaalcentrum dat de thesaurie heeft ingevoerd en dat de uitvoering van de betalings-



gen 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 begunstigden 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 algemeen directeur 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 driemaandelijkse vergaderingen voor de herziening 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 driemaandelijkse 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.

In 2014 heeft CFE Contracting een departement Interne audit opgericht dat de opdracht heeft 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.
- Het updaten van het in kaart brengen van de risico's opgesteld voor de belangrijkste filialen van de pool Contracting. Dit in kaart brengen wordt elke twee jaar 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 risicomatrices 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 2021 werden 8 auditopdrachten uitgevoerd. Ze hebben geen dysfuncties aan het licht gebracht die een significant 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 werking van het Risicocomité en het Selectiecomité;
- de toepassing van het IT-beveiligingsbeleid;
- risicobeheer van onderaannemers;
- het beheer van de rekeningen;
- Checkin@Work;
- simulatie van cyberaanvallen.

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.

In de loop van het boekjaar 2021 werden verschillende acties ondernomen om de interne controle van CFE Contracting te versterken, waaronder de lancering van het programma Fit4Future dat de prestaties in de 3 bouwteiteiten in België moet verbeteren. Dit programma omvat 9 onderdelen, waarvan de doelstellingen hieronder worden uiteengezet.

- *Selective Bidding*: verbetering van de governance en het selectieproces voor aanbestedingen om de rentabiliteit van projecten te verhogen
- *Lean Organization*: optimalisering van de algemene onkosten
- *Lean site*: maximaliseren van operationele uitmuntendheid op de bouwplaatsen
- *Procurement excellence*: benutten van schaalvoordelen op het gebied van aankopen
- *Risk management*: verbetering van bestaande systemen voor opportuniteiten- en risicobeheer (ORM)
- *Change order management*: betere benutting van contractuele wijzigingen
- *Futureproof workforce*: optimalisering van de arbeidskrachten op de bouwplaats
- *Transparency and performance management*: betere rapportage van relevante informatie op de bouwplaats
- *Capability and culture*: ontwikkeling van de cultuur en de competenties van de organisatie met het oog op continue verbetering.

De eerste resultaten zullen in 2022 zichtbaar zijn.

In 2021 heeft CFE Contracting een project gelanceerd voor de implementatie van een nieuw ERP-systeem voor de bouwteiteiten in een eerste fase, en voor de multitechnische activiteiten in een tweede fase.

De doelstellingen zijn (i) de digitalisering en de operationele efficiëntie van de activiteiten te bevorderen, (ii) de controle van de activiteiten te vergroten en (iii) te zorgen voor een transparante rapportering die geïntegreerd is in de transactiesystemen.

De eerste fase van de analyse van de huidige situatie in elke entiteit is in 2021 voltooid. De keuze van een nieuw ERP voor de bouw zal in 2022 worden bepaald.

### 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 Strategisch- en investeringscomité is het analyseren en goedkeuren van alle vastgoedinvesteringen van BPI. Voor investeringen 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.

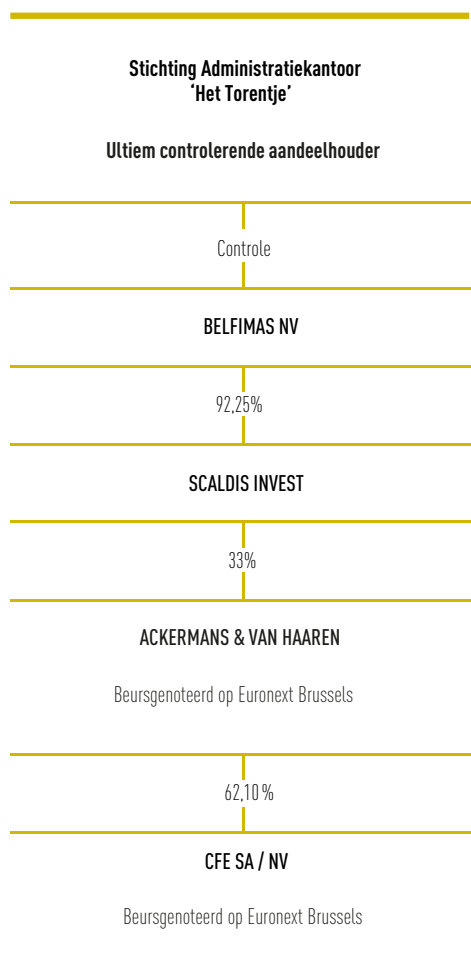
De gedelegeerd bestuurder van BPI is belast met de toepassing van het door de Raad van Bestuur gekozen systeem voor interne controle. De gedelegeerd bestuurder laat zich in zijn taak bijstaan door een operationeel Comité.

Het operationeel Comité identificeert de risico's op progressieve wijze en analyseert ze op 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 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 Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en de Belgische Corporate Governance 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 sinds 1 januari 2021, goedgekeurd door de gewone algemene vergadering van 6 mei 2021. Het remuneratiebeleid blijft van toepassing tot 2025, tenzij er een belangrijke wijziging plaatsvindt.

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

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

Bovendien worden de niet-uitvoerende 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-uitvoerende 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-uitvoerende 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-uitvoerende bestuurders oefenen hun functies uit in de hoedanigheid van zelfstandige 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 minimumaantal aandelen in de vennootschap te houden.

Deze afwijkingen van de principes 7.7 tot 7.9 van de Belgische Governance 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 remuneratie 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 2021 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 2021 wordt in dit verslag gedetailleerd beschreven. Per 31 december 2021 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 2021 gepubliceerde remuneratieverslag, dat met een meerderheid van 98,9% van de uitgebrachte stemmen en zonder bijzonder commentaar van de aandeelhouders werd goedgekeurd.

### 2.1. REMUNERATIE VAN DE NIET-UITVOEREND BESTUURDERS

In 2021 werd een totaal bedrag van 420.000 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.

| 2021<br>(EUR)                                                         | Vaste remuneratie | Presentiegeld  | Auditcomité   | Remuneratiecomité | Totaal Remuneratie |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|---------------|-------------------|--------------------|
| Luc Bertrand                                                          | 100.000           | -              | -             | 3.000             | 103.000            |
| Philippe Delusinne                                                    | 20.000            | 12.000         | 1.000         | 1.000             | 34.000             |
| Christian Labeyrie                                                    | 20.000            | 12.000         | 4.000         | -                 | 36.000             |
| Ciska Servais BV, vertegenwoordigd door Ciska Servais                 | 20.000            | 12.000         | 4.000         | -                 | 32.000             |
| Koen Janssen                                                          | 20.000            | 12.000         | -             | -                 | 32.000             |
| Pas de Mots BV, vertegenwoordigd door Leen Geirnaerd                  | 20.000            | 12.000         | 4.000         | -                 | 36.000             |
| 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 | 6.900             | 4.000          | -             | 2.000             | 12.900             |
| Much BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer                    | 20.000            | 12.000         | 4.000         | 1.000             | 37.000             |
| Hélène Bostoën                                                        | 13.100            | 8.000          | 3.000         | 1.000             | 25.100             |
| <b>Totaal</b>                                                         | <b>280.000</b>    | <b>108.000</b> | <b>24.000</b> | <b>8.000</b>      | <b>420.000</b>     |

- 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 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.
- Euro-Invest Management, vertegenwoordigd door Martine Van den Poel, ontving, naast haar mandaat als bestuurder tot 6 mei 2021 (12.900 euro), een bedrag van 19.100 euro voor haar diensten voorafgaand aan haar mandaat als bestuurder.

### 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 2021 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 %                                                 | 2017 vs 2016 (%)               | 2018 vs 2017 (%) | 2019 vs 2018 (%)              | 2020 vs 2019 (%) | 2021 vs 2020 (%) |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------|-------------------------------|------------------|------------------|
| <b>1. Remuneratie van bestuurders (niet-uitvoerend) (totaal)</b>      |                                |                  |                               |                  |                  |
| <b>Naam</b>                                                           |                                |                  |                               |                  |                  |
| Luc Bertrand                                                          | 102.000 (+32,64%)              | 102.000 (+0%)    | 102.000 (+0%)                 | 102.000 (+0%)    | 103.000 (+1%)    |
| Philippe Delusinne                                                    | 40.000 (+18,00%)               | 31.000 (-22,00%) | 35.000 (+12,29%)              | 38.000 (+12,50%) | 34.000 (-11,77%) |
| Christian Labeyrie                                                    | 38.000 (18,75%)                | 32.000 (-15,79%) | 32.000 (+0%)                  | 36.000 (+12,50%) | 36.000 (+0%)     |
| Ciska Servais BV, vertegenwoordigd door Ciska Servais                 | 41.000 (+7,89%)                | 40.000 (-2,44%)  | 33.000 (-17,5%)               | 32.000 (-3,04%)  | 32.000 (+0%)     |
| Koen Janssen                                                          | 34.000 (+13,33%)               | 30.000 (-11,76%) | 30.000 (+0%)                  | 32.000 (+6,67%)  | 32.000 (+0%)     |
| Pas de Mots BV, vertegenwoordigd door Leen Geirnaardt                 | 35.000 (+262,88%) <sup>3</sup> | 36.000 (+2,86%)  | 31.000 (-13,89%)              | 33.000 (+6,45%)  | 36.000 (+9%)     |
| Jan Suykens                                                           | 34.000 (+6,25%)                | 30.000 (-11,76%) | 30.000 (+0%)                  | 32.000 (+6,66%)  | 32.000 (+0%)     |
| John-Eric Bertrand                                                    | 42.000 (+7,69%)                | 40.000 (-5,26%)  | 38.000 (-5,26%)               | 40.000 (-5,26%)  | 40.000 (+0%)     |
| Euro-Invest Management NV, vertegenwoordigd door Martine Van den Poel |                                | 19.260           | 35.000 (+81,72%) <sup>3</sup> | 36.000 (+2,87%)  | 12.900 (-81,72%) |
| Much BV, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer                    |                                | 21.260           | 33.000 (+55,22%) <sup>3</sup> | 36.000 (+9%)     | 37.000 (+2,78%)  |
| Hélène Bostoën                                                        | /                              | /                | /                             | /                | 25.100           |
| Piet Dejonghe                                                         | 34.000 (+6,25%)                | 32.000 (-6,25%)  | 30.000 (-6,25%)               | 32.000 (+6,25%)  | 32.000 (+0%)     |

### 2. Remuneratie van de gedelegeerd bestuurder (in euro)

|                            |   |         |         |         |         |
|----------------------------|---|---------|---------|---------|---------|
| <b>Naam</b>                |   |         |         |         |         |
| Piet Dejonghe <sup>1</sup> | - | 345.000 | 345.000 | 345.000 | 345.000 |

### 3. Bedrijfsprestaties

| (in duizend euro)                                               | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    |
|-----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Criterium 1: Geconsolideerd nettoresultaat van de groep CFE     | 180.442 | 171.530 | 133.424 | 64.020  | 150.008 |
| Criterium 2: EBITDA voor DEME                                   | 455.500 | 458.901 | 437.011 | 369.457 | 469.308 |
| Criterium 3: resultaat vóór belastingen voor CFE Contracting    | 27.077  | 20.652  | 17.973  | 12.374  | 23.224  |
| Criterium 4: rendement op eigen vermogen voor BPI (segment CFE) | 52,1%   | 14,5%   | 17,0%   | 17,3%   | 26,9%   |

### 4. Gemiddelde remuneratie van voltijds equivalente werknemers (in duizend euro) <sup>2</sup>

| (in duizend euro) | 2017               | 2018               | 2019               | 2020               | 2021               |
|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Medewerkers       | 87.086,15 (+4,59%) | 81.236,35 (-6,72%) | 85.012,02 (+4,65%) | 86.061,31 (+1,23%) | 80.180,10 (-7,33%) |

### 5. Toelichtingen

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

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

<sup>3</sup> 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.

De remuneratieverhouding tussen de persoon met de hoogste en de persoon met de laagste remuneratie in de vennootschap bedraagt 3,35 in 2021.

