



# Jaarverslag van de Raad van Bestuur



# INHOUD

<b>I. Statutaire jaarrekening</b>	<b>43</b>	<b>IV Remuneratieverslag</b>	<b>76</b>
<b>1. Kapitaal en aandeelhouderschap</b>	<b>43</b>	<b>1. Remuneratiebeleid</b>	<b>76</b>
<b>2. Toelichtingen bij de statutaire jaarrekening</b>	<b>43</b>	1.1. Governance – Procedure	76
2.1. Financiële positie op 31/12/2022	43	1.2. Remuneratiebeleid voor de niet-uitvoerend bestuurders	76
2.2. Bestemming van het resultaat	44	1.3. Remuneratiebeleid voor de CEO	77
2.3. Vooruitzichten 2023	44	1.4. Remuneratiebeleid voor de leden van het Executief Comité	77
2.4. Voornaamste risico's en onzekerheden	44	1.5. Mandaten in de dochterondernemingen	78
2.5. Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum	44	1.6. Wijzigingen sinds het vorige remuneratiebeleid	78
2.6. Financiële instrumenten	44	1.7. Mogelijkheid tot afwijking van het remuneratiebeleid	78
2.7. Informatie	44	<b>2. Remuneratieverslag</b>	<b>79</b>
<b>II. Geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>46</b>	2.1. Remuneratie van de niet-uitvoerend bestuurders	79
<b>1. Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>46</b>	2.2. Remuneratie van de gedelegeerd bestuurder tot 29 juni 2022	79
1.1. Financiële positie op 31/12/2022	46	2.3. Vergoeding van de CEO en de leden van het Executief Comité van 29 juni 2022 tot en met 31 december 2022	80
1.2. Belangrijkste risico's	52	2.4. Jaarlijkse evolutie van de remuneratie en de prestaties van de vennootschap	81
1.3. Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum	60	<b>V Niet-financiële verklaring</b>	<b>82</b>
1.4. Onderzoek en ontwikkeling	60	<b>1. Inleiding</b>	<b>84</b>
1.5. Financiële instrumenten	60	<b>2. Beknopte beschrijving van de activiteiten van de groep</b>	<b>85</b>
1.6. Vooruitzichten 2023	60	2.1. Ambitie	85
<b>III. Verklaring van deugdelijk bestuur</b>	<b>61</b>	2.2. De troeven van cfe om haar ambities waar te maken	85
<b>1. Referentiecode</b>	<b>61</b>	2.3. Vier complementaire kernactiviteiten	87
<b>2. Raad van Bestuur</b>	<b>61</b>	<b>3. ESG-beleid</b>	<b>89</b>
2.1. Samenstelling	62	<b>4. Belangrijkste ESG-risico's</b>	<b>92</b>
2.2. Onafhankelijk bestuurders	66	4.1. Inleiding	92
2.3. Overige bestuurders	66	4.2. Verband met de DOD's	92
2.4. Werking	66	4.3. Overleg met de verschillende stakeholders	93
2.5. Activiteitenverslag	66	4.4. Belangrijkste risico's en opportuniteiten	95
2.6. Gedragsregels inzake belangenconflicten	67	4.5. Dubbele materialiteit	96
2.7. Financiële transacties	67	4.6. Vereenvoudiging van de boodschap en complementariteit	98
<b>3. Audit- en Risicobeheercomité</b>	<b>67</b>	4.7. Verband met de DOD's	99
3.1. Samenstelling	67	<b>5. Resultaten van dit beleid</b>	<b>99</b>
3.2. Werking en activiteitenverslag	67	5.1. Een globale aanpak	99
3.3. Activiteitenverslag	67	5.2. Zichtbare resultaten voor alle materiële ESG-thema's	101
<b>4. Benoemings- en Remuneratiecomité</b>	<b>68</b>	5.3. Een sterk CSR-beleid, een echt pluspunt voor een menselijk bedrijf	106
4.1. Samenstelling	68	5.4. Duurzame partnerschappen	106
4.2. Activiteitenverslag	68	<b>6. Niet-financiële kritische prestatie-indicatoren (KPI's)</b>	<b>107</b>
<b>5. Executief Comité</b>	<b>69</b>	6.1. Belangrijkste cijfers en duurzaamheidsambitie	107
5.1. Samenstelling	69	6.2. Sociale KPI's	107
5.2. Activiteitenverslag	70	6.3. KPI's voor het milieu	110
<b>6. Diversiteitsbeleid</b>	<b>71</b>	6.4. KPI's voor de governance	114
<b>7. Externe en interne controle en risicobeheer</b>	<b>71</b>	6.5. Gegevenskwaliteit en audit	115
7.1. Externe controle	71	<b>7. Europese taxonomie</b>	<b>117</b>
7.2. Interne audit	71	7.1. Inleiding	117
7.3. Interne controle en systemen voor risicobeheer	72	7.2. Indeling van de activiteiten volgens de definities van de Europese taxonomie en methodologie	117
<b>8. Structuur van het aandeelhouderschap</b>	<b>75</b>	7.3. In aanmerking komen en overeenstemming	118
<b>9. Afwijkingen van de Code 2020</b>	<b>75</b>		



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 2022 afgesloten statutaire en geconsolideerde jaarrekeningen ter goedkeuring voor te leggen. Overeenkomstig artikel 3:32, §1, laatste alinea van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen zijn de jaarverslagen over de enkelvoudige en de geconsolideerde jaarrekeningen gecombineerd tot één enkel verslag.

## I. STATUTAIRE JAARREKENING

### 1. Kapitaal en aandeelhouderschap

Bij de sluiting van het boekjaar bedroeg het maatschappelijk kapitaal 8.135.621,14 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 controle- of stemrechten.

Bij het afsluiten van het boekjaar 2022 zijn de aandeelhouders die 5% of meer bezitten van de stemrechten van de effecten die zij aanhouden:

Ackermans & van Haaren SA Begijnenvest, 113, B-2000 Antwerpen (België)	15.725.684 effecten (62,12%)
VINCI Construction SAS 1973 Boulevard de la Defense, F-92000 Nanterre (Frankrijk)	3.066.460 effecten (12,11%)

Na de partiële splitsing van de vennootschap op 29 juni 2022 en de daaruit resulterende aanpassing van de statuten, waaronder de afschaffing van de statutaire drempel, is de verplichte transparantiekennisgeving volgens de wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen in beursgenoteerde vennootschappen van toepassing zodra de wettelijke drempel van 5% (of veelvoud van 5) in opwaartse of neerwaartse zin wordt overschreden.

### 2. Toelichtingen bij de statutaire jaarrekening

#### 2.1. Financiële positie op 31/12/2022

##### Resultatenrekening van CFE NV (volgens Belgische normen)

In duizend euro	2022	2021
Omzet	5.334	10.192
Bedrijfsresultaat	(1.410)	(4.570)
Netto financieel resultaat uit de gewone bedrijfsuitoefening	58.160	35.993
Niet-recurrente financiële opbrengsten	18.381	268
Niet-recurrente financiële kosten	(21.907)	(2.692)
Resultaat vóór belastingen	53.224	28.999
Belastingen op het resultaat	(8)	0
<b>Resultaat van het boekjaar</b>	<b>53.216</b>	<b>28.999</b>

Het financiële resultaat is in 2022 sterk gestegen, dankzij de ontvangst van dividenden van DEME (40,8 miljoen euro), CFE Contracting (8 miljoen euro), BPI Real Estate Belgium (5 miljoen euro) en Green Offshore (4,05 miljoen euro).

De niet-recurrente opbrengsten en kosten houden hoofdzakelijk verband met elkaar compenserende transacties binnen de groep.



## Balans van CFE NV na winstverdeling (volgens Belgische normen)

In duizend euro	2022	2021
<b>Activa</b>		
Vaste activa	268.546	1.326.014
Vlottende activa	62.026	105.267
<b>Totaal der activa</b>	<b>330.572</b>	<b>1.431.281</b>
<b>Passiva</b>		
Eigen vermogen	141.190	1.197.943
Voorzieningen voor risico's en kosten	6.046	10.340
Schulden op meer dan één jaar	75.248	248
Schulden op ten hoogste één jaar	108.088	222.750
<b>Totaal van de passiva</b>	<b>330.572</b>	<b>1.431.281</b>

In het kader van de partiële splitsing werd de participatie in DEME (1,1 miljard euro) uit de balans verwijderd. Een equivalent bedrag is aan het eigen vermogen onttrokken.

De schulden op meer dan één jaar op 31 december 2022 omvatten leningen van 40 miljoen euro die op de bevestigde kredietlijnen werden opgenomen, en 35 miljoen euro handelspapier op middellange termijn.

## 2.2. Bestemming van het resultaat

Winst van het boekjaar 2022	53.216.153 euro
Overgedragen resultaat na de splitsing	-28.558.291 euro
<b>Te bestemmen winst</b>	<b>24.657.862 euro</b>
Toevoeging aan onbeschikbare reserves	3.735.216 euro
Uit te keren winst	9.968.930 euro
Over te gedragen winst	10.953.717 euro

## 2.3. Vooruitzichten 2023

Het resultaat van het boekjaar 2023 zal in grote mate afhangen van de door de belangrijkste dochtervennootschappen van CFE, namelijk CFE Contracting, BPI Real Estate Belgium en Green Offshore, uitgekeerde dividenden.

## 2.4. Voornaamste risico's en onzekerheden

Wij verwijzen naar hoofdstuk II.1.2 van het jaarverslag.

## 2.5. Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

Sinds 31 december 2022 zijn er geen belangrijke wijzigingen opgetreden in de financiële en commerciële toestand van CFE NV.

Wij verwijzen bovendien naar punt II.1.3 van het jaarverslag.

## 2.6. Financiële instrumenten

De vennootschap gebruikt financiële instrumenten met het oog op risicobeheer. Het betreft meer bepaald financiële instrumenten die uitsluitend bedoeld zijn om de risico's van de schommelingen van de rentevoeten te beheren. De tegenpartijen in de overeenkomstige transacties zijn uitsluitend Europese banken van eerste rang.

## 2.7. Informatie

### Onderzoek en ontwikkeling

De vennootschap heeft geen onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteit.

### Bijkantoren

Bij het afsluiten van het boekjaar 2022 heeft de vennootschap nog louter CFE Tunisie het als bijkantoor ('vestigingseenheid'). Dit bijkantoor heeft geen operationele activiteit meer.



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

De belangenconflictenregeling voorgeschreven door artikel 7:96, §1 WVV diende niet te worden toegepast in het boekjaar 2022.

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

In het boekjaar 2022 vonden geen verrichtingen tussen de vennootschap en haar verbonden vennootschappen plaats die de toepassing zouden hebben vereist van artikel 7:97, §4/1, al. 4 WVV.

## Bijkomende bezoldiging van de commissaris

De bezoldiging van EY Bedrijfsrevisoren BV voor de wettelijke controle van de jaarrekeningen bedraagt 137.300 euro.

In toepassing van artikel 3:65, §3 WVV delen wij u mee dat een toeslag van 43.200 euro werd betaald aan EY Bedrijfsrevisoren BV als honorarium voor uitzonderlijke prestaties of bijzondere opdrachten. Dit bedrag is als volgt verdeeld:

- andere opdrachten: 23.700 euro
- andere opdrachten buiten de controleopdracht: 19.500 euro

## Inkoop of vervreemding van eigen aandelen

Op 30 juni 2022 heeft de vennootschap een programma voor de inkoop van eigen aandelen opgestart in het kader van de incentive-plannen op lange termijn van de leden van het Executief Comité van de vennootschap. 1.241.650 eigen aandelen werden in 2022 ingekocht voor een totaal bedrag van 11,69 miljoen euro, wat overeenkomt met een gemiddelde inkoopprijs van 9,41 euro per aandeel.

Op 19 oktober 2022 heeft CFE 849.492 eigen aandelen toegekend aan verscheidene leden van het Executief Comité tegen de prijs van 10,19 euro per aandeel, voor een totaal van 8,66 miljoen euro.

Het programma voor de inkoop van eigen aandelen is op 31 december 2022 geëindigd.

Op 31 december 2022 houdt de vennootschap 392.158 eigen aandelen aan, wat overeenkomt met 1,55% van het maatschappelijk kapitaal.

De vennootschap heeft in december 2022 ook een plan voor aandelenopties toegekend aan twee leden van het Executief Comité. We verwijzen ook naar punt IV.2.6 van het jaarverslag.

## Beschermingsmechanismen in geval van een openbaar overnamebod

Op 29 juni 2022 heeft de buitengewone algemene vergadering de machtiging aan de Raad van Bestuur hernieuwd om in geval van een openbaar overnamebod op de effecten van de vennootschap over te gaan tot een 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. De Raad van Bestuur is eveneens gemachtigd om gedurende een periode van drie jaar vanaf de buitengewone algemene vergadering eigen aandelen te vervreemden of te verwerven 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 31/12/2022

##### A. Kerncijfers 2022

Om de lectuur en het begrip voor de lezer te vereenvoudigen, zijn kolommen met pro-formacijfers toegevoegd. Ze vermelden uitsluitend de kerncijfers van de voortgezette activiteiten van CFE (zonder DEME).

In miljoen euro	Pro forma <sup>1</sup>			Financiële rekeningen IFRS <sup>2</sup>		
	2022	2021	Variatie	2022	2021	Variatie
Omzet	1.167,2	1.125,3	+3,7%	1.167,2	1.125,3	+3,7%
EBITDA <sup>3</sup> <i>In % van de omzet</i>	63,1 5,4%	68,5 6,1%	-7,9%	63,1 5,4%	68,5 6,1%	-7,9%
Bedrijfsresultaat (EBIT) <sup>3</sup> <i>In % van de omzet</i>	51,0 4,4%	58,0 5,2%	-12,1%	51,0 4,4%	58,0 5,2%	-12,1%
Resultaat - deel van de groep <i>In % van de omzet</i>	38,4 3,3%	39,5 3,5%	-2,8%	229,4 19,7%	150,0 13,3%	n.s.
<i>Voortgezette activiteiten</i>	38,4	39,5	-2,8%	38,4	39,5	-2,8%
<i>Beëindigde activiteiten</i>	n.s.	n.s.	n.s.	191,0	110,5	n.s.
Resultaat per aandeel van voortgezette activiteiten (deel van de groep) (in euro)	1,53	1,56	-1,9%	1,53	1,56	-1,9%

In miljoen euro	2022	2021	Variatie	2022	2021	Variatie
Eigen vermogen - deel groep	224,7	133,8	+67,9%	224,7	1.936,3	n.s.
Netto financiële schuld <sup>3</sup>	48,9	113,0	-56,7%	48,9	113,0	-56,7%
Orderboek <sup>3</sup>	1.715,1	1.620,6	+5,8%	1.715,1	1.620,6	+5,8%

1 Pro-formakerncijfers met uitsluiting van de beëindigde activiteiten (DEME).

2 In de financiële overzichten volgens IFRS worden de activiteiten van DEME als 'beëindigd' beschouwd met ingang van 1 januari 2021 in toepassing van IFRS 5.

3 De definities worden gegeven in de rubriek 'Definities' van het financiële verslag.

##### B. Partiële splitsing

Op 29 juni 2022 heeft de buitengewone algemene aandeelhoudersvergadering eenstemmig de partiële splitsing van CFE goedgekeurd, waarbij de participatie van DEME werd overgedragen aan een nieuw opgerichte vennootschap, DEME Group NV.

Bijgevolg werden de activa en passiva van DEME, die sinds 31 december 2021 werden opgenomen als activa en passiva bestemd voor verkoop op 30 juni 2022, gedeconsolideerd.

De impact van deze deconsolidatie kan als volgt worden samengevat (in miljoen euro):

Geconsolideerd eigen vermogen:	-2.036
Balanstotaal:	-4.981

Aangezien de partiële splitsing pas vanaf 29 juni 2022 effectief is en dit wordt voorgeschreven door de IFRS-regels, vermelden de geconsolideerde resultatenrekening en het geconsolideerd kasstroomoverzicht nog de cijfers van DEME voor het eerste semester 2022. Voor de geconsolideerde resultatenrekening betreft dit een bedrag van 191 miljoen euro op de regel 'resultaat van de beëindigde activiteiten'. Dit bedrag bestaat in essentie uit het nettoresultaat van DEME Group (groepsaandeel), in het eerste semester 2022 (39,5 miljoen euro) en 153,5 miljoen euro afschrijving op materiële en immateriële vaste activa van DEME die volgens de voorschriften van IFRS 5 moeten worden geannuleerd.

##### C. Nieuw bestuur en strategie

Na de partiële splitsing heeft CFE haar bestuur aangepast aan de nieuwe structuur van de groep. De Raad van Bestuur werd gedeeltelijk vernieuwd en teruggebracht tot acht leden in plaats van elf. Tegelijkertijd werd een Executief Comité opgericht, voorgezeten door de CEO, die verantwoordelijk is voor het dagelijks beheer en de uitvoering van de strategie van de groep. Het bestaat uit de verantwoordelijken van de vier segmenten (Vastgoedontwikkeling, Multitechnieken, Bouw & Renovatie, Investerings), de Chief People Officer en de Chief Financial Officer. De verantwoordelijken voor Duurzame Ontwikkeling, IT & Digital, en Communicatie zijn permanente gasten van het Executief Comité.



CFE heeft de partiële splitsing aangegrepen om haar ambitie en strategie te herdefiniëren. Na een uitgebreide strategische oefening met een groot deel van de organisatie begin 2022, heeft de groep haar nieuwe ambitie ontwikkeld als zijnde het samenbrengen van mensen, competenties, materialen en technologie in een gemeenschap voor positieve verandering. Deze nieuwe ambitie is vertaald in een nieuw merkimage van de groep dat het unieke karakter van elke divisie respecteert maar ook de toegevoegde waarde van de onderlinge synergie benadrukt. CFE wil een leider zijn op drie groeimarkten: duurzame gebouwen, slimme industrieën en de energie- en mobiliteitsinfrastructuur van morgen.

Om deze ambitie waar te maken, heeft CFE vijf strategische principes ontwikkeld en toegepast op groepsniveau onder het acroniem SPARC. De strategische principes zijn 'Shift' naar innovatie en duurzaamheid, 'Perform' door operationele uitmuntendheid, 'Accelerate' van de duurzame groei door middel van een geïntegreerde aanpak, de 'Return' van waarde, voor alle belanghebbenden, en de opbouw van een 'Community' om een positieve verandering teweeg te brengen.

## D. Algemeen overzicht (voortgezette activiteiten)

### Voorafgaande opmerking

De Raad van Bestuur heeft besloten Contracting op te splitsen in twee afzonderlijke segmenten, namelijk Bouw & Renovatie en Multitechnieken. De cijfers van 2021 werden herwerkt om deze wijziging te weerspiegelen.

Het segment Bouw & Renovatie verzamelt alle dochterondernemingen van CFE die actief zijn in België, Polen, het Groothertogdom Luxemburg en Duitsland, en gespecialiseerd zijn in de bouw en renovatie van kantoorgebouwen, residentiële gebouwen, ziekenhuizen, hotels, scholen, parkeergarages en industriële gebouwen. De ondernemingen Wood Shapers (bouw en promotie van projecten met materialen van biologische herkomst en hybride materialen) en LTS (fabrieken voor de productie en montage van geprefabriceerde houten elementen) maken eveneens deel uit van dit segment.

Het segment Multitechnieken verzamelt de activiteiten van de divisies VMA en MOBIX. VMA is gespecialiseerd in technische installaties voor gebouwen, inclusief geautomatiseerd beheer (smart buildings) en onderhoud op lange termijn, evenals in de automatisering van productieketens in de auto-industrie, de chemische nijverheid en de voedingsindustrie. MOBIX is in België een vooraanstaande speler in de realisatie van spoorwegwerken (spooraanleg, bovenleidingen en signalisatie) en openbare verlichting.

### Kerncijfers 2022

De omzet bedraagt 1.167,2 miljoen euro, een stijging met 3,7% tegenover het vorige boekjaar op vergelijkbare basis. De toename van de activiteit wordt vooral waargenomen in Bouw en Renovatie.

Het bedrijfsresultaat bedraagt 51 miljoen euro. Het vertegenwoordigt 4,4% van de omzet.

Het nettoresultaat van de groep bedraagt 38,4 miljoen euro. De vier segmenten dragen allen positief bij aan het geconsolideerde nettoresultaat.

De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten is in 2022 verdubbeld tot een historisch hoogtepunt van 69,9 miljoen euro.

Het eigen vermogen, aandeel van de groep stijgt met 68% tegenover 31 december 2021. Het bedroeg 224,7 miljoen euro op 31 december 2022.

De netto financiële schuld is beduidend gedaald met 56,7% tegenover 31 december 2021. De schuldgraad\* daalt van 45,8% in 2021 naar 17,9% in 2022. CFE NV, de moedermaatschappij van de groep, en haar dochteronderneming BPI Real Estate Belgium beschikken samen over 230 miljoen euro bevestigde kredietlijnen, die op 31 december 2022 voor 40 miljoen euro werden gebruikt. Alle bankconvenanten werden nageleefd.

In 2022 werden veel opdrachten ontvangen. Het orderboek stijgt met 5,8% tegenover 31 december 2021. Het bereikt 1,72 miljard euro op 31 december 2022.

\* Netto financiële schuld gedeeld door de som van het eigen vermogen, aandeel van de groep, en de netto financiële schuld.

## E. Analyse per segment

### Vastgoedontwikkeling

#### KERNCIJFERS

In miljoen euro	2022	2021	Variatie
Omzet	85,4	106,3	-19,7%
Bedrijfsresultaat (EBIT) (*)	17,6	30,1	-41,5%
Resultaat - deel van de groep	14,4	23,0	-37,4%
Netto financiële schuld (*)	84,5	86,0	-1,7%

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



## Evolutie van het uitstaand vastgoedbestand (\*)

### Verdeling volgens de fase van projectontwikkeling

In miljoen euro	2022	2021
Commercialiseringsbestand	0	0
Bouwbestand	52	6
Ontwikkelingsbestand	151	184
<b>Totaal</b>	<b>203</b>	<b>190</b>

### Verdeling per land

In miljoen euro	2022	2021
België	108	101
Groothertogdom Luxemburg	27	36
Polen	68	53
<b>Totaal</b>	<b>203</b>	<b>190</b>

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

Het vastgoedbestand bedraagt 203 miljoen euro op 31 december 2022, een stijging met 6,8% tegenover eind december 2021. De verkoopwaarde van de projecten in ontwikkeling (aandeel van BPI) wordt geraamd op 1,6 miljard euro, goed voor 452.000 m<sup>2</sup> waarvan 154.000 m<sup>2</sup> in aanbouw.

### Acquisities

In de loop van het boekjaar verwierf BPI vier nieuwe projecten:

- een site in Gdansk (Polen), in het dynamische district van de scheepswerven. BPI zal er een concept van micro-living voor verhuur ontwikkelen. Het programma zal 455 wooneenheden omvatten (15.000 m<sup>2</sup>);
- een grondpositie van 26 are in de Mokotovwijk in Warschau. De site is geschikt voor de ontwikkeling van een gebouw van 10.000 m<sup>2</sup> met 103 wooneenheden en handelszaken. De stedenbouwkundige vergunning en de start van de werken worden begin 2024 verwacht;
- een grondpositie in Dudelange (Luxemburg), een van de meest dynamische gemeenten van het land. Op dit terrein kan een hoofdzakelijk residentieel gemengd project van meer dan 10.000 m<sup>2</sup> worden gerealiseerd dat een zestigtal collectieve en individuele woningen, kantoren en winkels combineert. De aanvraag van de bouwvergunningen is gepland voor de tweede helft van 2023. Het terrein werd in een partnerschap aangekocht;
- een kantoorgebouw aan de Route d'Arlon in Strassen, aan de rand van Luxemburg-stad. Het project, dat perfect beantwoordt aan de criteria van de EU Taxonomie, omvat de conversie van een gebouw van 2.000 m<sup>2</sup> in een twaalfstal wooneenheden, waaronder een co-living. De bouwvergunning zal naar verwachting in het eerste kwartaal van 2023 worden verkregen.

### Vergunningen in behandeling

In Brussel worden momenteel de vergunningen behandeld voor de projecten Brouck'R (38.000 m<sup>2</sup>), Key West (63.000 m<sup>2</sup>), Arlon 53 (19.000 m<sup>2</sup>) en Move'Hub (51.000 m<sup>2</sup>). De eerste drie zouden voor de zomer van 2023 moeten worden verkregen.

In Luxemburg zou BPI in de eerste helft van 2023 de bouwvergunningen moeten verkrijgen voor het gemengde project Roots in Belval (20.000 m<sup>2</sup>) en voor de laatste fase van het project Domaine des Vignes in Mertert (7.000 m<sup>2</sup>).

### Start van de bouw en commercialisering van nieuwe projecten

In België hebben twee residentiële projecten hun vergunning vrij van elk beroep verkregen: Tervuren Square in Sint-Pieters-Woluwe (12.000 m<sup>2</sup>) en Arboreto in Tervuren (7.000 m<sup>2</sup>). In de tweede helft van 2022 werd gestart met de bouw en de verkoop. De verkoop verloopt bevredigend. Bovendien werd op de site van Erasmus Gardens in Anderlecht aan het einde van het boekjaar een nieuwe fase gelanceerd. Het betreft een gebouw van 10.000 m<sup>2</sup> met 89 wooneenheden (het Park-gebouw).

In Polen werd in de tweede helft van het jaar met de bouw en verkoop van vier woonprojecten gestart: Bernadovo (13.000 m<sup>2</sup>) in de streek van Gdansk, Panoramika (20.000 m<sup>2</sup>) in Poznan, Czysa (10.000 m<sup>2</sup>) in Wroclaw en Chmielna (17.000 m<sup>2</sup>) in het hart van Warschau. De vastgoedconjunctuur in Polen is moeilijk sinds het begin van de oorlog in Oekraïne: de hoge inflatie van de bouwpreizen in combinatie met een sterke stijging van de rentevoeten heeft gevolgen voor de vraag van particulieren en investeerders naar nieuwe woningen.

### Projecten in uitvoering

Naast de bovenvermelde projecten die in 2022 van start gingen, zijn in Brussel nog drie andere woonprojecten in aanbouw: het Patio-gebouw (Erasmus Gardens, Anderlecht) en de projecten PURE en Serenity Valley in Oudergem. De commercialisering van deze





drie projecten verloopt zeer bevredigend. Op dezelfde site als het project Serenity Valley heeft BPI de laatste beschikbare oppervlakten van het kantoorgebouw Wood Hub verhuurd aan een bekende onderneming die overtuigd was door de zeer ambitieuze duurzaamheidsbenadering van het project.

In Luxemburg zijn de drie residentiële projecten in aanbouw bijna volledig verkocht. Het betreft de projecten Gravity in Differdange, Livingstone fase 3 (Luxemburg-Stad) en de tweede fase en derde fase van Domaine des Vignes in Mertert. De eerste twee projecten zullen in de eerste helft van 2023 worden opgeleverd.

### Blokverkoop

Eind december 2022 hebben BPI en haar partner, IKO Real Estate, het iconische gebouw Wooden in Leudelange opgeleverd en verkocht. Met een oppervlakte van 9.500 m<sup>2</sup> is dit het eerste houten kantoorgebouw van deze omvang in Luxemburg. Het heeft een BREEAM Excellent en WELL Building Standard certificaat gekregen.

In België werden drie kleine percelen op de site van Erasmus Gardens verkocht. Ze vertegenwoordigen een gecombineerd potentieel van 128 wooneenheden.

### NETTO FINANCIËLE SCHULD

De netto financiële schuld bedraagt 84,5 miljoen euro op 31 december 2022, vrijwel stabiel tegenover 31 december 2021.

### NETTORESULTAAT

Het nettoresultaat bedraagt 14,4 miljoen euro (23 miljoen euro in 2021, positief beïnvloed door de uitzonderlijke meerwaarde uit de verwerving van een belang van 50% in het project Samaya in Ottignies). De belangrijkste bijdragen aan het resultaat zijn de Luxemburgse en Belgische projecten in aanbouw en de meerwaarde op de verkoop van het project Wooden.

## Multitechnieken

### KERNCIJFERS

In miljoen euro	2022	2021	Variatie
Omzet	338,8	321,4	+5,4%
Bedrijfsresultaat (EBIT) (*)	11,3	18,8	-39,9%
Resultaat - deel van de groep	6,9	13,0	-46,9%
Netto financiële positie (*)	-1,0	15,4	-106,5%
Orderboek (*)	368,9	401,0	-8,0%

(\*) De definities worden gegeven in het deel 'Geconsolideerde jaarrekening' van het financiële verslag.

### OMZET

In miljoen euro	2022	2021	Variatie
VMA	225,8	196,4	+15,0%
MOBIX	113,6	125,0	-9,1%
Eliminaties tussen divisies	-0,6	0,0	n.s.
<b>Totaal Multitechnieken</b>	<b>338,8</b>	<b>321,4</b>	<b>+5,4%</b>

VMA boekte in 2022 een omzet van 225,8 miljoen euro, een stijging met 15% tegenover 2021. Naast het op tempo komen van het project ZIN in Brussel en het project Grand Hôpital de Charleroi, werd de activiteit ondersteund door een sterke omzetstijging in de business units Maintenance en Automotive. VMANAGER voert haar eerste energieprestatiecontract uit voor de stad Aarschot. Vele andere projecten zijn momenteel in de studiefase.

Omgekeerd daalt de omzet bij MOBIX met 9,1% tegenover 2021. Deze daling wordt verklaard door een aanzienlijke vermindering van het budget van INFRABEL voor spooraanleg. Dit resulteert in een vermindering van het aantal nieuwe aanbestedingen maar ook in een vermindering van de dienstorders uit bestaande raamovereenkomsten.

De twee belangrijkste projecten die MOBIX uitvoert, zijn enerzijds de installatie van automatische treinstopsystemen voor Infrabel (project ETCS II) en anderzijds het contract voor het ontwerp, de modernisering, de financiering, het beheer en het onderhoud van de openbare verlichting van het Waalse structurele netwerk (project LuWa). In het vierde kwartaal voerde MOBIX ook een groot project uit op de lijn Brugge-Oostende (vervanging van 17 km bovenleidingen).

### BEDRIJFSRESULTAAT

Het bedrijfsresultaat bedraagt 11,3 miljoen euro (18,8 miljoen euro in 2021).

Het bedrijfsresultaat van VMA is identiek tegenover dat van 2021.



Anderzijds werden de resultaten van MOBIX beïnvloed door het lage activiteitsniveau van de business unit Spooraanleg en door de verslechtering van de bedrijfsmarge van het project LuWa. Dit laatste project wordt zwaar getroffen door de prijsstijgingen van materialen en onderaanneming, alsook door de verstoring van de toeleveringsketens als gevolg van het Russisch-Oekraïense conflict. De voltooiing van het moderniseringsplan is gepland voor de tweede helft van 2023.

## NETTORESULTAAT

Het nettoresultaat bedraagt 6,9 miljoen euro.

### ORDERBOEK

In miljoen euro	2022	2021	Variatie
VMA	244,9	236,4	+3,6%
MOBIX	124,0	164,6	-24,7%
<b>Totaal Multitechnieken</b>	<b>368,9</b>	<b>401,0</b>	<b>-8,0%</b>

VMA heeft veel opdrachten ontvangen, vooral in de ziekenhuissector. Daarnaast heeft VMA ook enkele belangrijke opdrachten binnengehaald voor haar business unit Automotive, waarvan sommige pas in het eerste kwartaal van 2023 zullen worden geboekt. Het lager aantal nieuwe aanbestedingen bij Infrabel heeft een negatieve impact op het orderboek van MOBIX.

## NETTO FINANCIËLE POSITIE

De netto kaspositie van het segment Multitechnieken is gedaald van een netto financieel overschot van 15,4 miljoen euro op 31 december 2021 naar een netto financiële schuld van 1 miljoen euro op 31 december 2022, vanwege de toename van de behoefte aan werkkapitaal en de uitkering van dividenden in 2022.

## Bouw & Renovatie

### KERNCIJFERS

In miljoen euro	2022	2021	Variation
Omzet	798,7	723,7	+10,4%
Bedrijfsresultaat (EBIT) (*)	15,0	9,3	+61,3%
Resultaat - deel van de groep	9,0	2,8	+221,4%
Netto financiële positie (*)	180,6	128,0	+41,1%
Orderboek (*)	1.264,1	1.166,0	+8,4%

(\*) De definities worden gegeven in het deel 'Geconsolideerde jaarrekening' van het financiële verslag.

### OMZET

In miljoen euro	2022	2021	Variatie
België	513,7	495,9	+3,6%
Luxemburg	145,2	100,1	+45,1%
Polen	140,0	135,8	+3,1%
Overige	0,7	0,0	n.s.
Eliminaties tussen divisies	-0,9	-8,1	n.s.
<b>Totaal Bouw &amp; Renovatie</b>	<b>798,7</b>	<b>723,7</b>	<b>+10,4%</b>

De omzet bedraagt 798,7 miljoen euro, een stijging met 10,4% tegenover 2021.

In Brussel vordert het ZIN-project goed en zijn de eerste gedeeltelijke opleveringen gepland voor december 2023. Verscheidene projecten voor BPI zijn ook in uitvoering. In het zuiden van het land voert CFE via haar dochteronderneming BPC Group verschillende belangrijke projecten uit, zoals de wederopbouw van 600 woningen voor het personeel van Shape (NAVO-site) en het Justitiepaleis in Namen. In Vlaanderen werd de parkeergarage Steendok in Antwerpen voltooid.

In Luxemburg is de omzet significant gestegen, met name dankzij de gerealiseerde projecten voor BPI en haar partners. De activiteit van Wood Shapers neemt eveneens toe.

In Polen genereert de bouw van logistieke centra en een batterijenfabriek een aanzienlijke activiteit, en werden vier residentiële projecten voor BPI opgestart.

## BEDRIJFSRESULTAAT

Het bedrijfsresultaat bedraagt 15 miljoen euro (9,3 miljoen euro in 2021). De bedrijfsmarge steeg met 0,6% naar 1,9%. Het dient benadrukt dat de vijf belangrijkste dochterondernemingen van Bouw & Renovatie allen positieve resultaten hebben geboekt. Het selectief



aannemen van opdrachten en de voortdurende verbetering van de operationele processen beginnen vruchten af te werpen. De positieve evolutie van het bedrijfsresultaat is des te opmerkelijker omdat ze plaatsvindt in een moeilijke macro-economische omgeving, gekenmerkt door een hyperinflatie van de kosten van materialen, onderaanneming en lonen, alsook verstoringen van de toeleveringsketens. CFE Polska is ontegensprekelijk de entiteit die het meest getroffen is door de prijsstijgingen, die vooral in Polen hoog zijn en gepaard gaan met een devaluatie van de munt (PLN) ten opzichte van de euro.

## NETTORESULTAAT

Het nettoresultaat bedraagt 9 miljoen euro.

### ORDERBOEK

In miljoen euro	2022	2021	Variatie
België	1.013,1	918,1	+10,3%
Luxemburg	94,2	137,0	-31,2%
Polen	137,0	110,9	+23,5%
Overige	19,8	0,0	n.s.
<b>Totaal Bouw &amp; Renovatie</b>	<b>1.264,1</b>	<b>1.166,0</b>	<b>+8,4%</b>

In België overschrijdt het orderboek voor het eerst de symbolische grens van één miljard euro. De toename van het orderboek is de combinatie van een voorzichtige aanname van opdrachten waarin prijsverhogingen zijn verwerkt, en de aanpassing van de prijzen van bestaande opdrachten met herzienbare contracten.

De belangrijkste commerciële successen in 2022 zijn:

- de bouw van residentiële gebouwen, waaronder een toren van 25 verdiepingen in de Antwerpse wijk Nieuw Zuid;
- de bouw van een multifunctioneel gebouw van 12 verdiepingen voor het universitair ziekenhuis van Gent;
- de bouw van een kantorencomplex in Nossegem (Vlaanderen);
- de bouw van een woontoren in Oostende;
- de bouw van twee nieuwe fasen van het complex City Dox in Anderlecht.

In Luxemburg verloopt de vernieuwing van het orderboek moeilijker. Sommige projectontwikkelaars hebben de start van hun woonprojecten uitgesteld wegens een onvoldoende voorverkoop. CLE voert echter ver gevorderde onderhandelingen over verscheidene belangrijke aanbestedingen.

In Polen werden veel opdrachten verworven, met name dankzij de vier projecten van BPI.

CFE haalde haar eerste opdracht in Duitsland binnen voor een Belgische klant: de bouw van een commerciële ruimte van 15.000 m<sup>2</sup> voor productie, opslag, logistiek en kantoren in de buurt van Berlijn. De werken zijn in december 2022 begonnen en zullen naar verwachting eind 2023 voltooid zijn.

## NETTO FINANCIËLE POSITIE

De netto financiële positie bedraagt 180,6 miljoen euro, een stijging met 41,1% tegenover 31 december 2021. Deze zeer positieve evolutie wordt verklaard door de operationele kasstroom en de verbetering van de behoefte aan werkkapitaal.

## Investingen & Holding

### KERNCIJFERS

In miljoen euro	2022	2021	Variatie
Omzet exclusief eliminaties tussen segmenten	5,4	9,8	-44,9%
Eliminaties tussen segmenten	-61,0	-35,8	n.s.
Omzet inclusief eliminaties tussen segmenten	-55,7	-26,0	n.s.
Bedrijfsresultaat (EBIT) (*)	7,2	-0,2	n.s.
Resultaat - deel van de groep	8,1	0,7	n.s.
Netto financiële schuld (*)	144,0	170,4	-15,5%

(\*) De definities worden gegeven in het deel 'Geconsolideerde jaarrekening' van het financiële verslag.

## BEDRIJFSRESULTAAT

Het bedrijfsresultaat bedraagt + 7,2 miljoen euro, tegenover een bedrijfsverlies van 0,2 miljoen euro in 2021. Dit omvat namelijk het resultaat van de dochterondernemingen die samen met Ackermans & van Haaren worden gecontroleerd, namelijk Rent-A-Port en Green Offshore, die respectievelijk 4,1 miljoen euro en 1,8 miljoen euro winst boekten (aandeel van CFE).



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

In de eerste helft van 2022 verwierf Rent-A-Port een bijkomend belang van 32,6% in Infra Asia Investment (IAI), wat haar participatie op 94% bracht.

Via haar Vietnamese dochterondernemingen blijft IAI haar vijf havenconcessies in het noorden van Vietnam, in de provincies Haiphong en Quang Ninh, verder ontwikkelen. Deze opereren onder de handelsnaam 'Deep C'.

De heropening van de grenzen na de Covid-pandemie in april 2022 heeft geleid tot een massale terugkeer van industriële klanten, promotoren en investeerders die hun activiteiten in Noord-Vietnam willen ontwikkelen. Deze situatie speelt in het voordeel van Deep C, dat veel belangstelling voor de acquisitie van industrieterreinen noteerde. Vanwege de tijd die nodig is om de grondposities te ontwikkelen en de administratieve vergunningen te verkrijgen, bleef de verkoop echter beperkt tot 66 hectare in 2022 (64 hectare in 2021). Dit zou logischerwijs in 2023 aanzienlijk moeten toenemen.

De dienstverlening aan industriële klanten is goed voor ongeveer 40% van de totale opbrengsten van de Vietnamese entiteiten van IAI. In België is sinds 9 december 2021 het eerste op het hoogspanningsnet aangesloten batterijenpark operationeel. De opslagcapaciteit bedraagt 20 MWh. Dit park is eigendom van BSTOR, een 38% dochteronderneming van Rent-A-Port. In haar eerste exploitatiejaar heeft BSTOR al een positieve bijdrage geleverd aan het geconsolideerde resultaat van Rent-A-Port. Andere batterijprojecten voor een totaal aan 150 MW zijn in ontwikkeling.

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

Green Offshore houdt minderheidsparticipaties in de Belgische offshore windparken Rentel (12,5%) en SeaMade (8,75%) voor de Belgische kust. De twee parken produceerden in 2022 samen ongeveer 2.400 GWh groene stroom, ongeveer 100 GWh minder dan in 2021 vanwege minder gunstige weersomstandigheden. Aangezien de elektriciteitsprijzen aan het eind van het jaar worden vastgelegd voor het volgende jaar, hebben de twee parken nog niet kunnen profiteren van de prijsverhoging in 2022.

Bovendien herzien de Belgische autoriteiten het regelgevingskader door plafonds in te voeren voor de elektriciteitsprijzen waarboven de meeropbrengsten aan de Staat zouden moeten worden terugbetaald.

### NETTO FINANCIËLE SCHULD

De netto financiële schuld bedraagt 144 miljoen euro, een daling met 15,5% tegenover 31 december 2021.

## 1.2. Belangrijkste risico's

### 1.2.1. Algemeen

Het Executief Comité 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 het Executief Comité uitgewerkte interne controlesystemen, 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 het 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 segmenten waarin ze via haar participaties (direct of indirect) actief is.

### 1.2.2. Financiële en economische risico's op het niveau van de groep

#### Rentevoetrisico

CFE is blootgesteld aan de impact van renteschommelingen op haar financiële schuld met variabele rente.

Dit risico wordt gedeeltelijk gecompenseerd door het gebruik van renteaftdekkingen van het type 'Interest Rate Swap' (IRS).

#### Liquiditeitsrisico

De Groep is blootgesteld aan een liquiditeitsrisico uit hoofde van:

- de verplichtingen tot terugbetaling van de bestaande schuld;
- de algemene behoeften van de groep.

Om het liquiditeitsrisico te beperken, hebben de entiteiten van de groep hun financieringsbronnen gediversifieerd in vijf categorieën:

- bevestigde bilaterale kredietlijnen op middellange termijn;



- leningen van het type 'project finance' die de groep gebruikt om bepaalde vastgoedprojecten te financieren;
- leasingcontracten voor verscheidene maatschappelijke zetels van filialen en voor bouwmachines;
- handelspapier voor de dekking van de kasbehoeften op korte en middellange termijn.

Op 31/12/2022 bedragen de bevestigde kredietlijnen van de groep 230 miljoen euro, waarvan 40 miljoen euro gebruikt is. Daarnaast beschikt de groep over 127,1 miljoen beschikbare geldmiddelen.

CFE leeft al haar financiële convenanten na.

## Wisselkoersrisico

De Groep voert het merendeel van haar activiteiten in de eurozone uit, zodat het wisselkoersrisico zeer beperkt is.

De belangrijkste blootstellingen bevinden zich in Polen (schommeling van de PLN tegenover de EUR) en bij Rent-A-Port (wisselkoersrisico tegenover de USD en de VND).

Dit risico wordt gedeeltelijk beperkt door valuta-afdekkingen.

## Tegenpartijrisico

De Groep is blootgesteld aan tegenpartijrisico met betrekking tot contracten met particuliere klanten en financiële instellingen.

De risicobeheersmaatregelen zijn als volgt:

- financiële analyse van klanten vóór ondertekening van het contract;
- regelmatige opvolging van de evolutie van het kredietrisico tijdens de duur van het project;
- het eventueel verstrekken van startersvoorschotten en/of zekerheids- of moedermaatschappijwaarborgen voor klanten van wie de financiële draagkracht onvoldoende wordt geacht.

## Risico met betrekking tot wijzigingen van wetten en reglementen

De juridische instabiliteit in al haar vormen is een belangrijk risico voor de groep, op het wetgevende, reglementaire, fiscale en ook jurisprudentievlak, zonder de Europese regelgeving te vergeten.

De Groep beheerst dit risico dooreen doorlopende monitoring van de wetgeving.

### 1.2.3. Operationele risico's op het niveau van de groep

Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen de gemeenschappelijke risico's en de eigen risico's van elk van de vier segmenten.

## Gemeenschappelijke risico's van de vier segmenten

### Risico's met betrekking tot de uitvoering van projecten

Hetgeen de vakgebieden van de groep hoofdzakelijk kenmerkt, is de verbintenis bij het indienen van een offerte om een object te realiseren dat uniek van aard is, voor een prijs waarvan de modaliteiten vooraf bepaald zijn, binnen een overeengekomen termijn.

De risico's hebben voornamelijk betrekking op:

- In de voorafgaande studiefase (voor de ondertekening van het contract):
  - foutieve evaluatie van het project of van de klant;
  - ontwerp- en berekeningsfouten;
  - fouten in de beoordeling van de bepalingen van het contract;
  - overschatting van de beschikbare interne middelen;
  - foutieve evaluatie van de onderaanneming.
- In de uitvoeringsfase (na de ondertekening van het contract):
  - ontoereikende of onaangepaste menselijke en materiële middelen;
  - moeilijke relaties met de klant;
  - onverwachte omstandigheden;
  - milieuverontreiniging of -ongevallen;
  - tijdens de werken door de klant opgelegde wijzigingen;
  - slecht beheer van het contract;
  - variaties van de kosten van materialen en benodigdheden;
  - verstoring van de toeleveringsketen en schaarste aan grondstoffen en werkkrachten;
  - in gebreke blijven van partners (medeaannemers, leveranciers, onderaannemers) of van klanten;

- organisatorische, technische, contractuele en reglementaire moeilijkheden in de uitvoering van het voorwerp van het contract, met een mogelijke impact op de termijnen, de kosten, de geldmiddelen, de kwaliteit en de reputatie van de groep;
- betwisting van de facturering en de eindafrekening door de klant.

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

- In de studiefase (voor de ondertekening van het contract):
  - voorafgaande analyse;
  - onderhandeling met de klant over een evenwichtige verdeling van de risico's;
  - bijeenroepen van het Risicocomité vooraleer offertes worden ingediend voor projecten die een bepaalde drempel overschrijden;
  - beoordeling van de correcte dimensionering van de verantwoordelijke teams;
  - inachtneming van de feedback in de studiefase.
- In de uitvoeringfase (na de ondertekening van het contract):
  - invoering van specifieke, aan het vakgebied aangepaste beheersystemen;
  - toepassing van formules voor prijsherziening of voorafgaande inachtneming van de impact van niet door de formules gedekte kostenvariëaties;
  - overdracht van het risico op onderaannemers en leveranciers;
  - voorafgaande keuze van de technische oplossingen of uitrustingen;
  - dialoog met de klant en de opdrachtgever;
  - invoeren van contractuele clausules met wederzijdse verbintenissen;
  - opleggen van betalingsgaranties;
  - onderschrijving van verzekeringspolissen.

### Risico's met betrekking tot de inflatie

De oorlog in Oekraïne heeft aanzienlijke indirecte gevolgen gehad voor de activiteiten van de groep in de loop van het boekjaar 2022, in het bijzonder vanwege de zeer sterke stijging van de prijzen van materialen, onderaanneming en energie, en in het algemeen van alle diverse goederen en diensten, evenals verstoringen van de toeleveringsketen.

Bovendien zal ook de automatische indexering van de lonen van de Belgische werknemers van de groep in januari 2023 een significante impact hebben.

De maatregelen voor het risicobeheer zijn als volgt:

- invoering van een mechanisme voor prijsherzieningen in alle nieuwe contracten;
- buffervoorraad van bepaalde materialen met zeer volatiele prijzen of waarvan de toelevering verstoord is;
- afspraken met de leveranciers en de onderaannemers.

### Conjunctuurrisico's

De segmenten zijn door hun aard onderhevig aan sterke cyclische schommelingen. Deze vaststelling moet echter worden genuanceerd per segment, aangezien de sleutelfactoren van geval tot geval kunnen verschillen.

Zo volgen de activiteiten bouw en vastgoedontwikkeling voor hun kantorencomponent de klassieke conjunctuurcyclus, terwijl de activiteit privéwoningen meer direct afhankelijk is van de conjunctuur, het vertrouwen van de huishoudens en de rentevoeten.

De maatregelen voor risicobeheer zijn als volgt:

- diversificatie van de activiteiten van de groep;
- voorafgaande controle van de aanvaarding van opdrachten (*selective bidding*);
- monitoring van de evolutie van het orderboek en de prestaties van de projecten.

### Juridische risico's

De activiteit van de segmenten is gebaseerd op contracten die onderhevig zijn aan een complexe reglementaire omgeving, die gebonden is aan de plaats waar de prestaties worden uitgevoerd en aan de activiteitendomeinen. Tijdens de uitvoering van de contracten kunnen geschillen ontstaan, als gevolg van met name meningsverschillen over nieuwe elementen tijdens de uitvoering, een wijziging in de governance van de opdrachtgever, een nieuwe jurisprudentie, een verkeerde interpretatie van contractuele bepalingen.

De maatregelen voor risicobeheer zijn als volgt:

- opname van contractuele bepalingen die het mogelijk maken om:
  - de meerkosten en/of vertragingen als gevolg van wijzigingen die na de ondertekening van het contract op verzoek van de klant zijn uitgevoerd, op de klant te verhalen;
  - in geval van wanbetaling de werken stop te zetten;



- indirecte schade uit te sluiten;
- de aansprakelijkheid voor bestaande verontreiniging uit te sluiten of te beperken;
- de contractuele aansprakelijkheid voor het geheel van het project te beperken tot een redelijk deel van het bedrag van het contract;
- de boetes wegens laattijdige oplevering of ontoereikende prestaties te beperken tot een aanvaardbaar percentage van het bedrag van het contract;
- een aanpassing van de contractuele bepalingen (prijs, termijn) te voorzien in het geval van wetgevende, fiscale of reglementaire wijzigingen;
- de bescherming te verkrijgen van een clause inzake overmacht (politiek risico, eenzijdige beslissing van de klant of concessiegever, economische crisis, slecht weer) of vroegtijdige beëindiging van het project;
- toe te zien op de activering van de verzekeringsdekkingen.

## Naleving van wetten en reglementen

Gelet op de diversiteit van hun activiteiten en hun geografische inplanting krijgen de bedrijven van de groep te maken met een complexe regelgevende omgeving in verband met de uitvoering van prestaties en de betrokken activiteitendomeinen.

Ze moeten met name de regels naleven met betrekking tot:

- de modaliteiten voor de gunning en uitvoering van contracten en overheids- of particuliere opdrachten;
- het bouwrecht, met name de toepasselijk technische regels voor het verstrekken van diensten, leveringen en werken;
- het milieurecht, het economisch recht, het arbeidsrecht, het sociaal recht, het mededingingsrecht.

Dankzij het vermogen van de groep om zich aan te passen aan nieuwe reglementen, samen met haar monitoring van de normen, kan ze de wetgevende en reglementaire risico's in grote mate beheeren.

## 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 dochtervenootschappen 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.

De maatregelen voor risicobeheer zijn als volgt:

- installatie en regelmatige update van professionele antivirussoftware op elke werkpost;
- organisatie met regelmatige intervallen van opleidingen en sessies voor bewustmaking rond social engineering voor het voltallige personeel, met een focus op de menselijke en technische opsporingsmiddelen;
- toevoeging aan Outlook van een professionele service voor de rapportage en analyse van phishingmails;
- uitrol van een strategie met complexe wachtwoorden en een goed geconfigureerde en geüpdatete multifactorauthenticatie;
- gebruik van externe dienstverleners om een intrusietest uit te voeren;
- gebruik van externe dienstverleners om de systemen te analyseren en te waarschuwen voor incidenten met een mogelijke negatieve impact;
- verzoek aan de Chief Information Security Officers om de implementatie van ons veiligheidsbeleid aan audits te onderwerpen;
- beperking van de toegang tot vertrouwelijke en gevoelige mappen volgens de gebruikersprofielen – de mappen en resources zijn per dienst gepartitioneerd, met authenticatie;
- invoering van een krachtig back-upstelsel;
- invoering van een systematische opleiding in het gebruik van de toepassingen en de software.

Het boekjaar 2022 werd gekenmerkt door een groot aantal interventies van de gespecialiseerde informaticateams, zonder beduidende gevolgen voor de betrokken dochterondernemingen.

## Operationele risico's eigen aan de segmenten Bouw & Renovatie en Multitechnieken

### Risico's met betrekking tot de solvabiliteit van de klant

De twee segmenten zijn blootgesteld aan het risico van insolventie van hun klanten.

De maatregelen voor risicobeheer zijn als volgt:

- verificatie van de solvabiliteit van de klanten bij de indiening van offertes;
- regelmatige follow-up van de uitstaande bedragen van de klanten en indien nodig aanpassing van de positie van het betrokken filiaal tegenover de klant;
- voor klanten met een niet te verwaarlozen solvabiliteitsrisico, eisen van voorschotten en/of bankgaranties voor de werken beginnen.

## Risico's met betrekking tot het kaderpersoneel en de arbeiders

De uitdaging van het aantrekken en behouden van talenten is essentieel voor een groep waarvan de activiteit van de projecten zeer snel evolueert en waarvoor de specialisatie van de vakgebieden en van de expertise een concurrentievoordeel oplevert in de respons op aanbestedingen.

De Bouw en de vakgebieden van Multitechnieken worden geconfronteerd met 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.

De maatregelen voor risicobeheer zijn als volgt:

- versterking van de competenties van de werknemers van de groep in een cyclus voor de ontwikkeling van het menselijke kapitaal;
- invoering van een opleidingsprogramma voor elke medewerker;
- ontwikkeling van programma's die de interne mobiliteit bevorderen;
- realisatie van lokale partnerschappen met economische, sociale, institutionele of academische actoren.

## Contractuele risico's van publiek-private samenwerkingscontracten

De juridische en contractuele risico's zijn nog groter in een publiek-privaat samenwerkingscontract (bv. Design, Build, Finance and Maintain (DBFM)-contracten, concessiecontracten, energieprestatiecontracten van het type ESCO, ...), 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 het behoud van de levensduur van het werk in het licht van de in het concessiecontract vastgelegde doelstellingen voor het onderhoud, de energieprestaties en de herstellingen. Voor elk gebouw of elke infrastructuur die in het kader van een publiek-privaat samenwerkingscontract wordt geëxploiteerd, 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 risicobeheer zijn als volgt:

- de bijeenroeping van het Risicocomité vooraleer de offerte wordt ingediend;
- het opzetten van 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;
- de inschakeling van externe consultants.

## Milieurisico's

De ondernemingen van de groep kunnen blootgesteld zijn aan risico's in verband met de omgeving van de projecten waarin zij werken, in het bijzonder risico's met betrekking tot de klimaatverandering en de mogelijke verontreiniging van natuurlijke milieus. Los van de economische aspecten hebben de milieurisico's een impact op het imago en de reputatie en kunnen de gevolgen ervan de exploitatie blijvend beïnvloeden. In een perspectief op langere termijn kan de evolutie van de regelgeving met betrekking tot de ecologische transitie eveneens een risicofactor vormen.

Het geheel van deze risico's kan dus menselijke, technische, financiële en juridische problemen scheppen.

De maatregelen voor risicobeheer zijn als volgt:

- analyse in de aanbestedingsfase van deze risico's en uitwerken van oplossingen in samenwerking met de ontwikkelingsteams, waarbij zo vroeg mogelijk rekening wordt gehouden met de uitdagingen;
- toepassing van passende technische en organisatorische oplossingen om de risico's te beperken;
- de inachtneming van deze risico's evolueert tijdens de volledige levensduur van de projecten;
- de kosten van het herstel na belangrijke klimaatevenementen kunnen gedeeltelijk door de verzekeringsmaatschappijen worden gedekt.

De milieu-uitdagingen van de activiteiten van de groep en hun potentiële gevolgen voor het milieu worden meer specifiek behandeld in de Niet-financiële verklaring, pagina's 83 tot 119.

## Risico's van het sociaal recht en het arbeidsrecht

De sociale risico's waarmee de twee segmenten worden geconfronteerd, liggen in de context van de grensoverschrijdende onderaanneming, voornamelijk in de bouwsector.

De belangrijkste geïdentificeerde risico's voor de werven in België zijn: de herkwalificatie van onderaannemingscontracten van eerste rang, de tewerkstelling en het ontbreken van de checkin@work-aangifte.

Elke inbreuk op de sociale wetgeving kan een juridisch en reputatierisico inhouden.



De maatregelen voor risicobeheer zijn als volgt:

- invoering van een beleid voor onderaanneming;
- invoering van opleidingen voor alle entiteiten. Hun toepassing wordt verzekerd door het management van de dochterondernemingen;
- uitvoering van sociale audits van de onderaanneming op de bouwplaats, met bijzondere aandacht voor de naleving van sociale verplichtingen;
- halfjaarlijkse analyse van de sociale risico's en opstellen van actieplannen.

### Risico's met betrekking tot de veiligheid van personen

De vaak complexe projecten en operaties van de operationele filialen van de groep zijn onderhevig aan beperkingen die de hygiëne, de veiligheid, de gezondheid en de levenskwaliteit van de werknemers en de onderaannemers kunnen bedreigen.

Een ongeval of bijna-ongeval kan een grote impact hebben op de activiteit van het betrokken bedrijf, en de activiteit kan pas na het nemen van passende verbeteringsmaatregelen worden hervat.

De maatregelen voor risicobeheer zijn als volgt:

- voorafgaande analyse van de risico's, in een zo vroeg mogelijk stadium en bij het begin van de werken;
- levering van passende persoonlijke beschermingsmiddelen;
- invoering van preventieprocedures en werkwijzen op basis van de risicobeoordeling (afbakeningen, borstweringen, trappen enz.);
- uitvoering van specifieke audits;
- organisatie van opleidingen en bewustmakingsevenementen;
- realisatie van partnerschappen met externe organismen;
- opname van specifieke bepalingen in de contracten met onderaannemers;
- naleving van de door de plaatselijke overheid genomen sanitaire maatregelen.

### Operationele risico's eigen aan het segment Vastgoedontwikkeling

#### Risico's met betrekking tot de economische omgeving

Momenteel bevinden de projecten 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 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 en (iii) een hoger risico van falen van dienstverleners, aannemers in de bouw en andere betrokkenen.

Een variatie van de rentevoeten kan een invloed hebben op het vermogen van de huishoudens en de beleggers 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 het segment om residentiële of kantoorgebouwen te verkopen.

Factoren die het risico beperken:

- vanwege de schaarste aan goed gelegen grondposities oefenen het aanbod en de vraag een opwaartse druk uit;
- sectordiversificatie van de klanten;
- de waarde van het vastgoed wordt vooral bepaald door de commerciële waarde van de ligging van het goed;
- de investeringen worden geconcentreerd in deelgebieden met een hoge koopkracht.

#### Risico's met betrekking tot de verwerving van vastgoed

Vooraleer zij een grondpositie aankoopt, 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 waakzame aanpak van BPI zou het kunnen voorvallen dat zij niet alle relevante factoren in overweging neemt of er kennis van heeft teneinde een weloverwogen beslissing te nemen.

Maatregelen voor risicobeheer:

- systematische beoordeling van alle vastgoedaankopen door het Investeringscomité van de vennootschap;
- opname van opschortende voorwaarden in de contracten voor de aankoop van terreinen.

## 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 het segment om de vereiste vergunningen te verkrijgen, te behouden of te vernieuwen of (ii) elke vertraging in het verkrijgen, behouden of vernieuwen van de vergunningen en (iii) het onvermogen van BPI om de voorwaarden van de vergunningen na te leven.

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

Maatregelen voor risicobeheer:

- het kaderpersoneel en de medewerkers beschikken over de vereiste kennis van het stedenbouwkundige- en vergunningsrecht;
- beroep op gespecialiseerde externe consultants in het stedenbouwkundig recht van de betrokken regio;
- voorafgaand onderzoek van de stedenbouwkundige vergunningen tijdens de ontwikkeling van het project;
- doorlopende evaluatie van de wijzigingen van de stedenbouwkundige vergunningen en toelatingen en van hun naleving, samen met het anticiperen op mogelijke wijzigingen.

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 en boetes oplopen in verband met de bouw of ontwikkeling van haar projecten die de oorspronkelijke ramingen en uitvoeringstermijnen overschrijden.

Maatregelen voor risicobeheer:

- overdracht van de bouwrisico's aan de onderaannemers;
- vrijwel systematische uitbesteding van de bouw van de projecten aan de filialen van CFE;
- onderschrijving van passende verzekeringsdekkingen.

## 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.

Maatregelen voor risicobeheer:

- diversificatie van de financieringsbronnen;
- verhoging van de bevestigde kredietlijnen;
- gebruik van commercial paper en promessen op middellange termijn;
- opzetten van verscheidene nieuwe projectfinancieringen in België en Luxemburg, met dezelfde voorwaarden als voor de gezondheidscrisis.

Op 31 december 2022 beschikt BPI over 60 miljoen euro niet gebruikte bevestigde bilaterale kredietlijnen.

## Risico's met betrekking tot de projectvennootschappen

Om sommige van haar vastgoedoperaties te realiseren, neemt BPI deel aan projectvennootschappen ('*Special Purpose Vehicles*') die waarborgen verstrekken ter ondersteuning van haar krediet. Het risico bestaat dat bij falen van dit type van vennootschappen en realisatie van de waarborgen, 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.

Maatregelen en factoren die het risico beperken:

- het risico met partners delen;
- financiering met een lening zonder of met beperkt verhaal op de aandeelhouders;
- bijzondere aandacht voor de voorbereidende fase en de betrekkingen met de belanghebbenden;
- monitoring van de commercialisering en het verkoopritme.

## 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 boven-

dien verplichten om haar projecten te verkopen voor lagere prijzen dan voorzien.

Het onvermogen van het segment 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.

Maatregelen en factoren die het risico beperken:

- uitvoering van een zorgvuldige marktstudie voorafgaand aan elke investering en tijdens haar ontwikkeling;
- opname van opschortende voorwaarden in de contracten voor de aankoop van terreinen;
- vereiste van een minimale drempel voor de pre-commercialisering;
- elasticiteit van de vraag op de residentiële markt;
- een conservatieve en behoedzame financieringsstrategie, gekenmerkt door een diversificatie van de financieringsbronnen en een brede groep van bankpartners.

### Risico's met betrekking tot de concentratie van de portfolio

Meer dan 50% van de projecten van het segment bevindt 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 aanzienlijke nadelige gevolgen kunnen hebben voor de resultaten en de operaties van het segment.

Maatregelen voor risicobeheer:

- diversificatie van de portfolio en de projecten, zowel in België als in Polen en Luxemburg;
- maximaal anticiperen op elke wetswijziging die een impact op de projecten zou kunnen hebben, door een aanpassing van de contractuele bepalingen (prijs, termijn) te voorzien in het geval van een wetgevende, fiscale of reglementaire wijziging.

### Risico's met betrekking tot belanghebbenden

Het segment 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 komen.

Maatregelen voor risicobeheer:

- de controles voor de gunning en de follow-up van de werken versterken;
- in de contractuele overeenkomsten zekerheden opnemen, bij voorkeur bankgaranties op eerste verzoek;
- voorafgaand onderzoek en permanente follow-up van de solvabiliteit van de belanghebbenden;
- onderschrijving van passende verzekeringsdekkingen;
- vrijwel systematische uitbesteding van de bouw van projecten aan de filialen van CFE.

## Risico's eigen aan het segment Investerings & Holding

### **Rent-A-Port (activiteiten in Vietnam)**

#### **Geopolitiek risico**

De politieke situatie in Vietnam is al vele jaren stabiel. Hoewel het hoogst onwaarschijnlijk is, kunnen politieke risico's echter nooit volledig worden uitgesloten.

Behoudens het volgen van de evolutie van de politieke situatie in het land, is er op dit moment geen specifieke maatregel voor risicobeheer vereist.

#### **Liquiditeits- en financieringsrisico**

De ontwikkeling van de projecten vereist grote investeringen.

Rent-A-Port zou een liquiditeitsrisico kunnen lopen uit hoofde van:

- de verplichtingen tot terugbetaling van de bestaande schuld;
- de algemene behoeften.

Maatregelen voor risicobeheer:

Het gebruik van corporate financieringen op het niveau van Infra Asia Investment HK en lokale financieringen in Vietnam, om vaste activa zoals magazijnen of verhuurde infrastructures te financieren, of om een deel van de behoeften aan werkkapitaal te financieren.

### **Green Offshore (minderheidsparticipaties in de Belgische offshore windparken Rentel en SeaMade)**

Aangezien (i) de twee parken gebouwd, gefinancierd en volledig operationeel zijn en (ii) een minimumprijs voor de geproduceerde elektriciteit wordt gegarandeerd door een mechanisme van groenestroomcertificaten, zijn de enige resterende risico's (i) over-



schrijdingen van het onderhoudsbudget en (ii) de productie van groene stroom die afhangt van de weersomstandigheden en de beschikbaarheid van windturbines.

### 1.3. Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

Na 31 december 2022 is de financiële en commerciële situatie van de groep niet beduidend gewijzigd.

### 1.4. Onderzoek en ontwikkeling

In Luxemburg werd voor het eerst een concreet experiment uitgevoerd op een grootschalig complex, met gebruik van intelligente logistiek voor de consolidatie van de leveringen (CCC), 'kitting and just-in-time'-leveringen en de tussenkomst van een gespecialiseerd extern logistiek bedrijf. Het resulteerde in een vermindering met 66% van het aantal leveringen op de werf, een vermindering met 46% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het transport en een vermindering van de totale kosten met tot 5%.

### 1.5. Financiële instrumenten

De Groep 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 2023

Behoudens uitzonderlijke gebeurtenissen en ondanks een moeilijker vastgoedmarkt als gevolg van de stijging van de rentevoeten, verwacht CFE een gematigde stijging van de omzet en het behoud van een hoge nettowinst, dicht bij die van 2022.

Bij gebrek aan oplevering van projecten in Polen in 2023, de gebeurtenis die aanleiding geeft tot het boeken van de overeenkomstige resultaten, en vanwege de minder gunstige marktomstandigheden, zou het nettoresultaat van BPI in 2023 kunnen dalen. Het zou evenwel op een hoog peil blijven.

Met een sterk orderboek zouden Bouw & Renovatie en VMA een gematigde omzetgroei moeten noteren en hun operationele prestaties verder verbeteren. Voor MOBIX zal 2023 een overgangsjaar zijn, gekenmerkt door het einde van het project LuWa (onderdeel modernisering) en door een meer bescheiden activiteit in de divisie Rail, met een verwacht herstel vanaf 2024.

Het segment Investerings & Holding zou moeten profiteren van de toegenomen activiteit in Vietnam en de bijdrage aan het nettoresultaat van de groep moeten verhogen.

### III. VERKLARING VAN 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 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 laatste aanpassing gebeurde op 29 juni 2022.

De belangrijke wijzigingen van het Charter worden toegelicht in de verklaring van deugdelijk bestuur, die een specifiek hoofdstuk van het jaarverslag vormt overeenkomstig artikel 3:6, §2 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen (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 de 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 over de leeftijdslimiet voor de 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;
- 16 mei 2022: onder voorbehoud van de goedkeuring van de partiële splitsing door de buitengewone algemene vergadering van 29 juni 2022, wijziging van het Charter en het Remuneratiebeleid om ze conform te maken met het nieuwe bestuur van de vennootschap, met in het bijzonder de delegatie van het dagelijks bestuur aan een CEO en de instelling van een door de CEO voorgezeten Executief Comité;
- 29 juni 2022: wijziging van het Charter om het conform te maken met bepaalde wijzigingen van het Remuneratiebeleid die op 29 juni 2022 door de Raad werden goedgekeurd. De wijzigingen hebben voornamelijk betrekking op de variabele remuneratie (Long Term Incentive) van de CEO en de andere leden van het Executief Comité, in het bijzonder de mogelijkheid voor de Raad om een aandelenoptieplan van de vennootschap in te voeren in het kader van de wet van 26 maart 1999, of om 'performance shares' toe te kennen.

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 van deugdelijk bestuur') bevat de informatie bedoeld in de artikelen 3:6, §2 en 3:32, §1, tweede alinea, 7<sup>o</sup> van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen. Dit hoofdstuk behandelt in het bijzonder de feitelijke informatie over de vragen met betrekking tot het deugdelijk bestuur en geeft uitleg over de afwijkingen van bepaalde voorzieningen van de Code 2020 in het afgelopen boekjaar, volgens het principe '*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 de uitvoering ervan en bepaalt elke maatregel die nodig is voor de realisatie 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 de toepassing daarvan;
- neemt alle nodige maatregelen om de integriteit van de jaarrekeningen te verzekeren;
- onderzoekt de prestaties van de CEO en het Executief Comité;
- 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 in termen van leeftijd en professionele en internationale ervaring. Hij vindt het ook belangrijk om te beschikken over personen met ervaring op het gebied van technologische en digitale transformatie. Deze evenwichten worden jaarlijks door het Benoemings- en Remuneratiecomité opnieuw beoordeeld.

Op 31 december 2022 bestaat de Raad van Bestuur uit acht 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	30/04/2025
Piet Dejonghe	24/12/2013	30/04/2025
Koen Janssen	24/12/2013	30/04/2025
An Herremans	29/06/2022	07/05/2026
Christian Labeyrie	06/03/2002	02/05/2024
Hélène Bostoën	06/05/2021	30/04/2025
Lieve Creten BV, vertegenwoordigd door Lieve Creten	05/05/2022	07/05/2026
B Global Management BV, vertegenwoordigd door Stéphane Burton	29/06/2022	07/05/2026

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de mandaten en functies van de acht bestuurders op 31 december 2022.

### Luc Bertrand

Ackermans & van Haaren  
Begijnenvest 113  
B-2000 Antwerpen



#### Voorzitter van de Raad van Bestuur

(sedert 24/02/2016)

#### Niet-uitvoerende bestuurder

(sedert 24/12/2013)

#### Voorzitter van het Benoemings- en Remuneratiecomité

(sedert 06/05/2021)

Luc Bertrand (°1951, Belg) behaalde in 1974 het diploma van handelsingenieur (KU Leuven). Hij 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 was tot 2016 voorzitter van het Executief Comité.

#### Uitgeoefende mandaten:

##### a- beursgenoteerde ondernemingen:

Voorzitter van de Raad van Bestuur van Ackermans & van Haaren  
Voorzitter van de Raad van Bestuur van SIPEF  
Voorzitter van de Raad van Bestuur van DEME Group

##### b- niet-beursgenoteerde ondernemingen:

Voorzitter van de Raad van Bestuur van FinAx  
Bestuurder van Bank J. Van Breda & C<sup>o</sup>  
Voorzitter van Belfimas  
Bestuurder van Delen Private Bank  
Bestuurder van JM Finn & Co (UK)  
Bestuurder van Verdant Bioscience  
Voorzitter van Scaldis Invest  
Bestuurder van Mirmex Motor

##### c - verenigingen:

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

**Piet Dejonghe**

Ackermans & van Haaren  
Begijnenvest 113  
B-2000 Antwerpen

**Niet-uitvoerende bestuurder**

(sedert 24/12/2013)

**Lid van het Auditcomité**

(sedert 29/06/2022)

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

**Uitgeoefende mandaten****a- beursgenoteerde ondernemingen:**

Covoorzitter van het Executief Comité en co-CEO van Ackermans & van Haaren  
Voorzitter van Nextensa  
Bestuurder van DEME Group

**b- niet-beursgenoteerde ondernemingen:**

Bestuurder van Anfima  
Bestuurder van Baloise Belgium  
Bestuurder van Bank J. Van Breda & C<sup>o</sup>  
Bestuurder van Brinvest  
Bestuurder van Delen Private Bank  
Bestuurder van Delen Private Bank Luxembourg  
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 CLE  
Bestuurder van Green Offshore  
Bestuurder van Bio Cap Invest  
Bestuurder van Rent-A-Port

**Koen Janssen**

Ackermans & van Haaren  
Begijnenvest 113  
B-2000 Antwerpen

**Niet-uitvoerende bestuurder**

(sedert 24/12/2013)

Koen Janssen (\*1970, Belg) behaalde na zijn studies burgerlijk ingenieur elektromechanica (KU Leuven, 1993) een MBA aan het IEFISI (Frankrijk, 1994). Hij werkte voor Recticel, ING Investment Banking en ING Private Equity, voor hij in 2001 naar Ackermans & van Haaren kwam. Hij is er lid van het Executief Comité.

**Uitgeoefende mandaten****a- beursgenoteerde ondernemingen:**

Lid van het Executief Comité van Ackermans & van Haaren  
Bestuurder van DEME Group

**b- niet-beursgenoteerde ondernemingen:**

Bestuurder van Bedrijvencentrum Regio Mechelen  
Bestuurder van NMC International  
Bestuurder van Rent-A-Port  
Bestuurder van Infra Asia Investment  
Bestuurder van BStor  
Bestuurder van Bioelectric Group  
Bestuurder van Green Offshore  
Bestuurder van Sofinim Lux  
Bestuurder van AvH Growth Capital  
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

**c- verenigingen:**

Bestuurder van Belgian Offshore Platform (BOP), vaste vertegenwoordiger van Green Offshore



**An Herremans**

Ackermans & van Haaren  
Begijnenvest 113  
B-2000 Antwerpen

**Niet-uitvoerende bestuurder**  
(sedert 29/06/2022)

An Herremans (°1982, Belg) behaalde een Master in Business Engineering aan de KU Leuven en een Master in Finance aan de Vlerick Business School. Ze heeft als Strategy Office Manager bij Barco gewerkt en als Senior Consultant bij Roland Berger Strategy Consultants. Ze is momenteel lid van het Executief Comité van Ackermans & van Haaren

**Uitgeoefende mandaten****a- beursgenoteerde ondernemingen:**

Lid van het Executief Comité van Ackermans & van Haaren  
Bestuurder van Nextensa

**b- niet-beursgenoteerde ondernemingen:**

Bestuurder van Agidens International  
Bestuurder van AvH Growth Capital  
Bestuurder van Baarbeek Immo  
Bestuurder van Bio Cap Invest  
Bestuurder van BPI Real Estate Belgium  
Bestuurder van Indigo Diabetes  
Bestuurder van OncoDNA  
Bestuurder van Sofinim Lux  
Bestuurder van Turbo's Hoet Group  
Bestuurder van Turbo's Hoet Group Finance  
Bestuurder van VMA

**Christian Labeyrie**

VINCI  
1973 Boulevard de la Défense  
F-92000 Nanterre

**Niet-uitvoerende bestuurder**  
(sedert 06/03/2002)

Christian Labeyrie (°1956, Fransman) behaalde diploma's aan de HEC (Parijs), de Escuela Superior de Administración de Empresas (Barcelona) en McGill University (Canada) en is houder van een Diplôme d'études comptables supérieures. Hij begon zijn loopbaan bij de bank.

Christian Labeyrie is Chevalier de la Légion d'honneur en Chevalier de l'ordre national du Mérite. Hij 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.

**Uitgeoefende mandaten:****a- beursgenoteerde ondernemingen:**

Lid van het Executief Comité van de groep VINCI  
Bestuurder van DEME Group

**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  
Vaste vertegenwoordiger van VINCI Innovation in de Raad van Bestuur van ASF  
Voorzitter van VINCI Re



**Hélène Bostoën**

Aannemingsmaatschappij CFE  
Herrmann-Debrouxlaan 42,  
B-1160 Brussel



**Niet-uitvoerende bestuurder, onafhankelijk**  
(sedert 06/05/2021)  
**Lid van het Auditcomité**  
(sedert 06/05/2021)

Hélène Bostoën (Belg) is handelingenieur (Solvay Business School, ULB, Brussel) en behaalde een MBA aan het INSEAD (Singapore en Fontainebleau). Ze begon haar loopbaan bij Merrill Lynch in New York. In 2006 was ze de medeoprichter van Eko Developer Sp.z. o. o., een vastgoedontwikkelaar met een focus op retail, kantoren en woningen in Polen. In 2007 nam ze de leiding van een familiebedrijf, Flanders-Immo JB, dat actief is in de ontwikkeling van residentieel vastgoed in België, Polen en Frankrijk. Ze is ook oprichter en Gedelegeerd Bestuurder van Fenixco NV, een vastgoedontwikkelaar.

**Uitgeoefende mandaten:****a- beursgenoteerde onderneming:**

Lid van de Raad van Bestuur van Home Invest Belgium, lid van het Investeringscomité en het Projectcomité

**b- niet-beursgenoteerde onderneming:**

Lid van de Raad van Bestuur en Gedelegeerd Bestuurder van Flanders-Immo JB NV

Lid van de Raad van Bestuur en Gedelegeerd Bestuurder van Fenixco NV

Lid van de Raad van Bestuur en Zaakvoerder van FBC BV

Lid van de Raad van Bestuur van District I BV

Lid van de Raad van Bestuur van Eko Developer Sp.z. o. o.

Lid van de Raad van Bestuur van Abbatoir NV

**c- verenigingen:**

Covoorzitter van het Comité van Residentiële Ontwikkelaars en Verkavelaars van UPSI-BVS, de Beroepsvereniging van de Vastgoedsector

**Lieve Creten BV, vertegenwoordigd door Lieve Creten**

Dorsthoeveweg 48,  
B-2820 Bonheiden



**Niet-uitvoerende bestuurder, onafhankelijk**  
(sedert 05/05/2022)

**Voorzitter van het Auditcomité**

(sedert 29/06/2022)

**Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité**

(sedert 29/06/2022)

Lieve Creten (\*1965, Belg) is handelingenieur (KU Leuven, 1989) en behaalde een Master in Fiscaliteit (1989). Ze was meer dan twintig jaar lang partner bij Deloitte, waar ze de M&A-praktijk ontwikkelde en als Managing Partner van 2008 tot 2019 de activiteit Financial Advisory leidde. Ze was tot 2019 lid van het Executief Comité van Deloitte België. Daarnaast maakte ze van 2015 tot 2021 deel uit van het mondiale executive team van Deloitte Financial Advisory. Lieve Creten is momenteel actief als zelfstandig consultant.

**Uitgeoefende mandaten****a- beursgenoteerde ondernemingen:**

Bestuurder van Telenet Group, Montea en Barco

**b- verenigingen:**

Lid van Artsen Zonder Grenzen

Bestuurder van MSF Supply

**B Global Management BV, vertegenwoordigd door Stéphane Burton**

Orbanlaan 138,  
B-1150 Brussel



**Niet-uitvoerende bestuurder, onafhankelijk**  
(sedert 29/06/2022)

**Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité**

(sedert 29/06/2022)

Stéphane Burton (\*1973, Belg) behaalde een Master in de Rechten aan de Universiteit Catholique de Louvain (1996), een Master in Social, Economic & Tax Law aan de Universiteit Gent (1997) en een Global Executive MBA aan het INSEAD (2013).

**Uitgeoefende mandaten****a- niet-beursgenoteerde ondernemingen:**

Gedelegeerd bestuurder van Sabena Engineering

Gedelegeerd bestuurder van Orizio

Voorzitter van de Raad van Bestuur van SABCA

Vicevoorzitter van de Raad van Bestuur van Liège aéroport

Bestuurder van BSCA

Bestuurder van SECO Group

Bestuurder van SOPARTEC

**b- verenigingen:**

Lid van YPO



## 2.2. Onafhankelijk bestuurders

Op 31 december 2022 zijn de bestuurders (en in het geval van rechtspersonen hun vaste vertegenwoordiger) die aan de in artikel 3.5 van de Code 2022 bepaalde onafhankelijkheidscriteria voldoen:

- Hélène Bostoën
- Lieve Creten BV, vertegenwoordigd door Lieve Creten
- B Global Management BV, vertegenwoordigd door Stéphane Burton

## 2.3. Overige bestuurders

- Luc Bertrand
- Piet Dejonghe
- Koen Janssen
- An Herremans
- Christian Labeyrie

## 2.4. Werking

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

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

## 2.5. Activiteitenverslag

In 2022 beraadslaagde de Raad van Bestuur over alle voor CFE belangrijke topics. Hij vergaderde zevenmaal.

De Raad van Bestuur heeft onder meer:

- de jaarrekening van het boekjaar 2021 en de halfjaarlijkse financiële staten van 2022 afgesloten;
- de aanpassingen van het budget 2022 onderzocht;
- het budget 2023 onderzocht;
- het strategisch plan van IAI / DEEP C, een filiaal van Rent-A-Port, 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 evolutie van het uitstaande 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 vaste en variabele bezoldigingsmodaliteiten van de CEO en de leden van het Executief Comité;
- de partiële splitsing van CFE ter goedkeuring aan de buitengewone algemene vergadering van 29 juni 2022 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 vergaderingen van de Raad van Bestuur in het boekjaar 2022.

Bestuurders (*)	Aanwezigheid / Aantal vergaderingen van 01/01/2022 tot 05/05/2022	Aanwezigheid / Aantal vergaderingen van 05/05/2022 tot 28/06/2022	Aanwezigheid / Aantal vergaderingen van 29/06/2022 tot 31/12/2022
(*) De in het blauw gemarkeerde bestuurders zijn de op 31 december 2022 actieve leden			
Luc Bertrand	2/2	1/1	3/4
Piet Dejonghe	2/2	1/1	4/4
Koen Janssen	2/2	1/1	4/4
An Herremans	-	-	3/4
Christian Labeyrie	2/2	1/1	4/4
Hélène Bostoën	2/2	1/1	3/4
Lieve Creten BV, vast vertegenwoordigd door Lieve Creten	-	0/1	3/4
B Global Management BV, vast vertegenwoordigd door Stéphane Burton	-	-	4/4
Jan Suykens	2/2	1/1	-
John-Eric Bertrand	2/2	1/1	-
Philippe Delusinne	2/2	1/1	-
Ciska Servais BV, vast vertegenwoordigd door Ciska Servais	2/2	1/1	-
Pas de Mots BV, vast vertegenwoordigd door Leen Geirnaerd	2/2	1/1	-
Much BV, vast vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer	2/2	-	-

Overeenkomstig artikel II.6 van het Charter worden binnen de Raad van Bestuur periodieke evaluatieprocedures georganiseerd. Deze vinden plaats op initiatief en onder leiding van de Voorzitter. Aangezien het Executief Comité in juli 2022 werd opgericht, vond de eerste jaarlijkse beoordeling van de relatie tussen de Raad van Bestuur en het Executief Comité plaats in 2023.

## 2.6. Gedragsregels inzake belangenconflicten

De Raad van Bestuur heeft in het Charter (artikel II.4.3) zijn beleid gepubliceerd inzake transacties tussen enerzijds de vennootschap of een verbonden vennootschap en anderzijds de leden van de Raad van Bestuur (of een nauw met hen betrokken persoon) 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 Raad van Bestuur werd in 2022 geen enkele beslissing genomen die aanleiding gaf tot de toepassing van deze procedure.

## 2.7. 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 Verordening (EU) nr. 596/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014 betreffende marktmisbruik.

# 3. Audit- en Risicobeheercomité

Dit comité monitort de opstelling en controle van de boekhoudkundige en financiële informatie en de effectiviteit van de systemen voor interne controle, voor toezicht en voor risicobeheersing.

## 3.1. Samenstelling

Op 31 december 2022 bestaat dit comité uit:

- Lieve Creten BV, vast vertegenwoordigd door Lieve Creten (\*), Voorzitter
- Piet Dejonghe
- Hélène Bostoën (\*)

(\*) onafhankelijke bestuurders

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

Lieve Creten is handelingenieur (KU Leuven, 1989) en behaalde een Master in Fiscaliteit (Brussel, 1989). Lieve Creten is sinds 2021 Gedelegeerd Bestuurder van LC Advisory Services. Tot in 2021 was zij partner M&A bij Deloitte Financial Advisory Belgium.

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

Hélène Bostoën is handelingenieur (Solvay Business School, ULB, Brussel) en behaalde een MBA aan het INSEAD (Singapore en Fontainebleau).

Zij is momenteel Gedelegeerd Bestuurder van Fenixco en Flanders-Immo JB, twee ondernemingen die actief zijn in de sector van de vastgoedontwikkeling.

## 3.2. Werking en activiteitenverslag

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

## 3.3. Activiteitenverslag

Het Auditcomité heeft in het boekjaar 2022 driemaal vergaderd.

Het Auditcomité heeft het volgende onderzocht:

- de jaarrekening 2021 en de halfjaarlijkse rekening 2022;
- de kwartaalrekeningen eind maart en eind september 2022;
- het ontwerp van het budget 2023 voor zijn voorstelling aan de Raad van Bestuur;
- de verslagen van de interne auditeur;
- de evolutie van de resultaten van de belangrijkste bouwplaatsen;



- 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 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, gemonitord.

De onderstaande tabel toont de individuele aanwezigheden van de leden van het Auditcomité in het boekjaar 2022.

Bestuurders (*)	Aanwezigheid / Aantal vergaderingen van 01/01/2022 tot 05/05/2022	Aanwezigheid / Aantal vergaderingen van 05/05/2022 tot 28/06/2022	Aanwezigheid / Aantal vergaderingen van 29/06/2022 tot 31/12/2022
(*) De in het blauw gemarkeerde leden van het Auditcomité zijn de op 31 december 2022 actieve leden			
Piet Dejonghe	-	-	2/2
Hélène Bostoën	1/1	1/1	1/2
Lieve Creten BV, vast vertegenwoordigd door Lieve Creten	-	0/1	2/2
Christian Labeyrie	1/1	0/1	-
John-Eric Bertrand	1/1	1/1	-
Pas de Mots BV, vast vertegenwoordigd door Leen Geirnaerdt	1/1	1/1	-
Much SRL, vast vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer	0/1	-	-

## 4. Benoemings- en Remuneratiecomité

Het Benoemings- en Remuneratiecomité verzekert een billijke bezoldiging, 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 2022 bestaat dit Comité uit:

- Luc Bertrand, Voorzitter
- Lieve Creten BV, vast vertegenwoordigd door Lieve Creten (\*)
- B Global Management BV, vertegenwoordigd door Stéphane Burton (\*)

(\*) onafhankelijke bestuurders

### 4.2. Activiteitenverslag

Het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft in 2022 driemaal vergaderd.

In de loop van het boekjaar 2022 heeft dit comité het volgende onderzocht:

- de vaste en variabele remuneratie van de Gedelegeerd Bestuurder (tot 29 juni 2022) en van de CEO (vanaf 29 juni 2022);
- de vaste en variabele remuneratie van de leden van het Executief Comité en van de directeurs;
- het jaarlijkse remuneratieverslag;
- de remuneratie van de bestuurders;
- de evolutie van het beheer van de human resources en de successieplanning;
- het *long-term incentive plan* van CFE.

De onderstaande tabel toont de individuele aanwezigheden van de leden van het Benoemings- en Remuneratiecomité in het boekjaar 2022:

Bestuurders (*)	Aanwezigheid / Aantal vergaderingen van 01/01/2022 tot 28/06/2022	Aanwezigheid / Aantal vergaderingen van 29/06/2022 tot 31/12/2022
(*) De in het blauw gemarkeerde leden van het Auditcomité zijn de op 31 december 2022 actieve leden		
Luc Bertrand	2/2	1/1
Lieve Creten BV, vast vertegenwoordigd door Lieve Creten	-	1/1
B Global Management BV, vast vertegenwoordigd door Stéphane Burton	-	1/1
Hélène Bostoën	2/2	-
Much BV, vast vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer	2/2	-

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

## 5. Executief Comité

Na de partiële splitsing van CFE heeft de buitengewone algemene vergadering van 29 juni 2022 de statuten van de vennootschap goedgekeurd. Ze heeft bij die gelegenheid het recht van de Raad van Bestuur bevestigd om het dagelijks bestuur te delegeren aan één enkele persoon, de Chief Executive Officer of CEO, en een comité op te richten, het Executief Comité, bestaande uit de CEO en een of meer andere personen die belast zijn met het beheer van de vennootschap.

### 5.1. Samenstelling

Op 31 december 2022 bestaat het Executief Comité uit:

- TROREMA BV, met als vaste vertegenwoordiger Raymund Trost, CEO en Voorzitter van het Executief Comité;
- MSQ BV, met als vaste vertegenwoordiger Fabien De Jonge, Chief Financial Officer CFE;
- Focus2LER BV, met als vaste vertegenwoordiger Valérie Van Brabant, Chief People Officer CFE;
- ARTIST VALLEY NV, met als vaste vertegenwoordiger Jacques Lefèvre, CEO Real Estate;
- Bruno Lambrecht, CEO Construction & Renovation Poland;
- AHO Consulting BV, met als vaste vertegenwoordiger Alexander Hodac, CEO Construction & Renovation Belgium;
- COEDO BV, met als vaste vertegenwoordiger Arnaud Regout, Chief Investment Officer & New development Real Estate;
- 8822 BV (\*), met als vaste vertegenwoordiger Yves Weyts.

(\* ) Yves Weyts heeft met ingang van 1 januari 2023 ontslag genomen uit al zijn functies en mandaten in de Groep CFE.

Worden uitgenodigd op alle vergaderingen van het Executief Comité:

- Hexpedition BV, met als vaste vertegenwoordiger Hans Van Dromme;
- Manco BV, met als vaste vertegenwoordiger Raphael de Visser;
- Isabelle De Bruyne.

<p><b>TROREMA SRL</b>  <b>Vaste vertegenwoordiger:</b>  <b>Raymund Trost</b>            Voorzitter van het Executief Comité</p>	<p>Raymund Trost (*1964, Belg) behaalde een Master Economie en International Finance en een Master in European Affairs &amp; Econometrics (Universiteit Leuven, 1987), en volgde een opleiding in leadership (Harvard University, 2014).</p> <p>Hij begon zijn loopbaan op het Ministerie van Financiën (Research Analyst, 1987-1998). Vervolgens werkte hij bij BNP Paribas Fortis (Financieel Analist, 1989-1991). In 1991 trad hij als Adjunct-Administrateur (Audit &amp; Finance) toe tot de Europese Commissie. In 1992 stapte hij over naar Owens Corning (European Business Planning Manager). Gedurende vele jaren bekleedde hij daar functies van Financial Director, General Manager en Managing Director (1996-2007). Hij verliet de onderneming als CEO van 3B-the fibreglass company (Divested business by Owens Corning, 2007-2008). Vervolgens werd hij Managing Director Strategy &amp; Business Development bij Saertex (2008-2010). In 2011 stapte hij over naar Tyco Electronics (VP Telecom Networks, 2010-2011). Vervolgens werd hij CEO van de vennootschap Joris Ide Group (2011-2015). In 2015 vervoegde hij de Groep CFE als voorzitter van het Executief Comité van CFE Contracting.. Momenteel oefent hij via zijn managementvennootschap de functies van CEO en Voorzitter van het Executief Comité van CFE uit.</p>
<p><b>MSQ SRL</b>  <b>Vaste vertegenwoordiger:</b>  <b>Fabien De Jonge</b>            Lid van het Executief Comité</p>	<p>Fabien De Jonge (*1972, Belg) behaalde een Master in Management (Louvain School of Management, 1995).</p> <p>Hij begon zijn loopbaan bij Arthur Andersen (Auditor, 1995-2000). Vervolgens werkte hij bij de Bank Degroof Petercam (Internal Auditor, 2000-2001). In 2002 vervoegde hij de Groep CFE, waar hij als Project Finance Manager van start ging. In 2004 combineerde hij deze functie met die van Head of Finance van BPI. Sedert 2014 oefent hij via zijn managementvennootschap de functie van Chief Financial Officer van CFE uit.</p>
<p><b>Focus2LER SRL</b>  <b>Vaste vertegenwoordiger:</b>  <b>Valérie Van Brabant</b>            Lid van het Executief Comité</p>	<p>Valérie Van Brabant (*1979, Belg) behaalde een Master in Business Administration (ICHEC, 2004) en volgde een opleiding in HR Management (Vlerick Business School, 2016-2017) en een opleiding in General Management (INSEAD, 2022).</p> <p>Ze begon haar loopbaan bij het rekruteringsbureau Robert Half en werkte vervolgens bij Robert Walters (Senior Consultant, 2004-2007). In 2007 vervoegde ze de Groep CFE, waar ze begon als Recruitment and Development Consultant (2007-2013). Ze heeft haar loopbaan binnen de groep ontwikkeld als HR Manager van Louis Stevens &amp; Co, Mobix Remacom, Mobix Engema, Mobix Engetec en BPI (2014-2019). In 2019 werd ze benoemd tot Chief Human Resources Officer van CFE, CFE Contracting en BPI, en lid van het Executief Comité van CFE Contracting (2019-2022). Momenteel oefent zij via haar managementvennootschap de functie van Chief People Officer van CFE uit.</p>



<p><b>ARTIST VALLEY NV</b>  <b>Vaste vertegenwoordiger:</b>  <b>Jacques Lefèvre</b>  Lid van het Executief Comité</p>	<p>Jacques Lefèvre (°1962, Belg) behaalde een diploma van Handelsingenieur (ICHEC, 1988).</p> <p>In 2004 trad hij toe tot de Groep CFE, waar hij via zijn managementvennootschap de functie van Gedelegeerd Bestuurder van BPI Real Estate Belgium uitoefent.</p> <p>In 2007 werd hij benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van UPSI-BVS.</p> <p>In 2010 werd hij benoemd tot bestuurder van BPI Real Estate Poland en in 2014 van BPI Real Estate Luxembourg.</p> <p>Sedert 2018 is hij voorzitter van de Raad van Bestuur van BPI Real Estate Poland.</p> <p>Sedert 2019 is hij bestuurder van Wood Shapers en van Wood Shapers Luxembourg. Hij is ook lid van de Raad van Bestuur van CFE Polska.</p>
<p><b>AHO Consulting BV</b>  <b>Vaste vertegenwoordiger:</b>  <b>Alexander Hodac</b>  Lid van het Executief Comité</p>	<p>Alexander Hodac (°1981, Belg) behaalde een Master Handelsingenieur (Solvay Business School, 2005).</p> <p>Hij begon zijn loopbaan bij Deloitte Financial Advisory Services (Senior Manager, 2005-2013). Vervolgens werkte hij bij Home Invest Belgium (Chief Commercial Officer, 2013-2015), Immobel (Group Chief Executive Officer, 2015-2019) en Fosbury &amp; Sons (Chief Executive Officer, 2019-2020). In 2020 trad hij toe tot de Groep CFE, waar hij momenteel via zijn managementvennootschap de functie van Gedelegeerd Bestuurder van de filialen BPC en BPC Group uitoefent. Hij is ook Managing Director van de divisie Bouw &amp; Renovatie België.</p>
<p><b>Bruno Lambrecht</b>  Lid van het Executief Comité</p>	<p>Bruno Lambrecht (°1971, Belg) behaalde een diploma van Burgerlijk Ingenieur (Katholieke Universiteit Leuven, 1996) en van Industrieel Ingenieur (VIVES, 1993).</p> <p>Hij begon zijn loopbaan bij Decloedt Engineering Office (Coördinatie en follow-up van het ontwerp van een metalen structuur voor een elektriciteitscentrale in Duitsland, 1996-1997).</p> <p>Vervolgens werkte hij bij IBS Engineering Office als verantwoordelijke voor het ontwerp en de supervisie van meerdere projecten (1997-1998).</p> <p>In 1998 trad hij toe tot de Groep CFE als werfingenieur van CFE Nederland.</p> <p>Vervolgens was hij Project Manager bij CFE Polska (2000-2004).</p> <p>In 2004 werd hij Project Manager bij CFE Brabant.</p> <p>In 2005 keerde hij als Area Manager terug naar CFE Polska (2005-2009).</p> <p>Sedert 2009 is hij General Manager van CFE Polska.</p>
<p><b>COEDO BV</b>  <b>Vaste vertegenwoordiger:</b>  <b>Arnaud Regout</b>  Lid van het Executief Comité</p>	<p>Arnaud Regout (°1978, Belg) heeft een MBA Corporate Finance (Solvay Brussels School, 2004).</p> <p>Hij begon zijn loopbaan bij Cushman &amp; Wakefield (Valuation Analyst, 2003) en werkte vervolgens bij Ernst &amp; Young (Senior Auditor, 2004-2007). Van 2007 tot 2008 werkte hij bij de groep Besix aan verscheidene fiscale en financiële projecten.</p> <p>In 2008 vervoegde hij de Groep CFE als Administratief en Financieel Directeur van BPI Luxembourg en de activiteiten in Marokko en Tunesië (2008-2012).</p> <p>In 2012 werd hij benoemd tot Adjunct-Directeur van BPI Luxembourg.</p> <p>Vervolgens werd hij benoemd tot bestuurder van BPI Luxembourg, waar hij verantwoordelijk was voor de ontwikkeling van de vastgoedactiviteiten (2014-2015).</p> <p>Sedert 2015 is hij Chief Investment Officer van BPI en Gedelegeerd Bestuurder van BPI Luxembourg en sinds 2019 bestuurder van Wood Shapers, dat hij gelanceerd heeft om de duurzame ontwikkeling te versnellen.</p>
<p><b>8822 BV</b>  <b>Vaste vertegenwoordiger:</b>  <b>Yves Weyts</b>  Lid van het Executief Comité (tot 31/12/2022)</p>	<p>Op 31 december 2022 nam Yves Weyts ontslag uit al zijn mandaten en verliet hij de Groep CFE.</p>

## 5.2. Activiteitenverslag

In de loop van het tweede semester 2022 heeft het Executief Comité 11 maal vergaderd.

Het Executief Comité is in essentie belast met de voorstelling van de strategie van de groep aan de Raad van Bestuur en met het verzekeren van de follow-up en de uitvoering van de strategie na haar goedkeuring door de Raad.

In de loop van het tweede semester, na de partiële splitsing, heeft het Executief Comité de ambitie, de strategische ontwikkelingsassen en de waarden van de Groep CFE opnieuw gedefinieerd. Bovendien werd een 'rebranding' uitgevoerd, die met name werd geconcretiseerd door een nieuw logo en een nieuwe 'baseline': *Changing for Good*.

## 6. 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 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 ziet toe 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 en van het Executief Comité wordt in het Charter beschreven. Hun 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 drie van de acht 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.

We verwijzen naar sectie 2.1 van deze Verklaring van deugdelijk bestuur voor een korte biografie van de leden van de Raad van Bestuur en van het Executief Comité met hun kwalificaties en loopbaantraject.

## 7. Externe en interne controle en risicobeheer

### 7.1. 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 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 2022 voor het geheel van de groep heeft ontvangen, bedraagt:

(in duizend euro)	Bedrag	%
<b>Audit</b>		
Emolumenten aan de commissaris	758,8	89,50%
Andere auditopdrachten	36,2	4,27%
Andere opdrachten buiten de controleopdracht	44,9	5,30%
<b>Subtotaal audit</b>	<b>839,9</b>	<b>99,07%</b>
<b>Andere prestaties</b>		
Opdrachten fiscaal advies	7,9	0,93%
<b>Subtotaal overige</b>	<b>7,9</b>	<b>0,93%</b>
<b>Totaal honoraria commissaris der rekeningen</b>	<b>847,8</b>	<b>100%</b>

### 7.2. Interne audit

In 2014 heeft CFE een interne afdeling opgericht die tot taak heeft zekerheid te verschaffen over de mate van controle van haar activiteiten binnen de groep en advies te verlenen teneinde deze te verbeteren. Het helpt de groep om haar doelstellingen te bereiken door, via een systematische en methodische aanpak, haar processen voor risicobeheer, controle en bestuur te evalueren en door voorstellen te doen om hun doeltreffendheid te verbeteren.

De interne auditor rapporteert aan het senior management en onderhoudt een nauwe relatie met het Executief Comité en het Auditcomité, waardoor zij zekerheid krijgen over de doeltreffendheid van de systemen voor risicobeheer en interne controle.

In de loop van het boekjaar 2022 werden 9 auditopdrachten uitgevoerd. Ze hebben geen dysfuncties aan het licht gebracht die een significante invloed zouden kunnen hebben op de activiteit en de financiële overzichten van de groep. Deze audits hadden met name betrekking op:

- het contractuele risico in de relatie met de klanten,
- het afvalbeheer,
- het betalingsproces,
- het proces van selectieve aanbesteding,



- het voorraadbeheer bij LTS,
- de verzameling van informatie over de duurzaamheid,
- de toepassing van procedures voor de beveiliging van de informatica,
- de Checkin@Work,
- de simulatie van cyberaanvallen.

De interne auditafdeling actualiseert de in kaart gebrachte risico's van de belangrijkste dochterondernemingen van Bouw en Multi-technieken. Deze 'cartografieën' worden om de 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 het segment; 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.

## 7.3. Interne controle en systemen voor risicobeheer

### 7.3.1. Dispositief en organisatie van de interne controle

Het Executief Comité van CFE is verantwoordelijk voor het opstellen van gemeenschappelijke richtlijnen voor de groep (het 'Handboek van interne procedures').

Deze richtlijnen hebben voornamelijk betrekking op:

- de veiligheid, de kwaliteit en het milieu,
- de integriteit,
- de aanvaarding van opdrachten,
- het beheer en de monitoring van projecten,
- het nemen van participaties in maatschappen en in het kapitaal van vennootschappen,
- de aankoop en onderaanneming,
- de investering,
- het boekhoudkundige en financiële beheer,
- het beheer van de human resources,
- het juridische, fiscale en verzekeringsbeheer,
- de interne en externe communicatie,
- de informaticabeveiliging.

De respectieve directies van de filialen zijn verantwoordelijk voor de toepassing van deze richtlijnen, door het opstellen van gedetailleerde procedures en de invoering van een organisatie die toeziet op de juiste toepassing van deze procedures.

CFE oefent een rechtstreekse en regelmatige controle over haar filialen uit, met name door middel van:

- de aanwezigheid van bestuurders en/of leden van het Executief Comité van CFE in de Raden van Bestuur van de filialen en in het Selectiecomité, het Risicocomité en het Investeringscomité (zie 7.3.5.2);
- de driemaandelijke beoordeling van het budget (zie 7.3.5.2);
- de selectie, de follow-up (due diligence) en de beslissingen over het nemen van participaties in externe ondernemingen en de follow-up van de herstructureringen binnen de filialen;
- de centralisatie van het onderschrijven van verzekeringspolissen, abonnementen en projecten voor de dekking van alle verzekerbare risico's van de groep;
- de centralisatie van de geldmiddelen van de groep (cash pooling);
- de ad-hocopdrachten van de interne auditor (zie 7.2) met het oog op:
  - het toezicht op de effectieve toepassing door elk filiaal van de procedures van interne controle, opgesteld in samenhang met de groepsrichtlijnen terzake; en
  - het organiseren van de centralisatie van de resultaten van de interne controles door de filialen, om over een goede kennis en begrip te beschikken van de aard, de intensiteit en de lokalisatie van de risico's waaraan de groep in haar geheel is blootgesteld.

Het Auditcomité beoordeelt ten minste eenmaal per jaar de procedures van de interne auditafdeling die het Executief Comité heeft ontwikkeld, om zich ervan te verzekeren dat de belangrijkste risico's correct werden geïdentificeerd, gemeld en beheerd.

Tijdens de driemaandelijke vergaderingen van het Auditcomité worden de financiële kwartaalresultaten en de rapporten van de Interne Audit voorgesteld aan de leden van het Auditcomité en aan de commissaris.

De Raad van Bestuur evalueert de toepassing van de interne controleprocedures binnen de groep, rekening houdend met de aanbevelingen van het Auditcomité.



### 7.3.2. Doelstelling van de interne controle

De interne controle heeft meerdere doelstellingen, zoals de naleving van de wetten en reglementen, de toepassing van de door de algemene directie van CFE bepaalde instructies, de vrijwaring van de activa en de betrouwbaarheid van de financiële informatie.

### 7.3.3. Perimeter van de interne controle en het risicobeheer

De perimeter van het risicobeheer en van de interne controle bestrijkt alle deelnemingen waarop de vermogensmutatiemethode is toegepast.

De Raad van Bestuur van de vennootschappen die in gezamenlijke controle worden gehouden, namelijk Rent-A-Port, Green Offshore en de SPV's van Vastgoedontwikkeling, zijn verantwoordelijk voor hun interne controle. CFE ziet echter via haar vertegenwoordigers in de respectievelijke Raden van Bestuur van deze ondernemingen toe op de bevordering van haar goede praktijken.

### 7.3.4. Geïdentificeerde risico's

Voor de identificatie van de voornaamste risico's verwijzen we naar hoofdstuk II.1.2 van onderhavig jaarverslag.

### 7.3.5. Activiteiten en procedures van de interne controle

Sommige activiteiten en procedures van de interne controle die in punt 7.2 worden vermeld en hierna uitvoeriger worden beschreven, zijn gemeenschappelijk voor het geheel van de groep; andere zijn specifiek voor een of meer segmenten.

#### 7.3.5.1. Activiteiten en procedures gemeenschappelijk voor het geheel van de groep

##### *Financiële verslaggeving*

CFE geeft haar filialen duidelijke instructies voor de financiële verslaggeving, met termijnen en regels voor de voorbereiding en de beoordeling. Een externe audit van de halfjaarlijkse financiële staten en de jaarrekening houdt rekening met de elementen van de interne controle en het risicobeheer op het niveau van de betrokken entiteit.

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.

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

CFE monitort de normen voor de financiële verslaggeving. De evoluties van het wettelijke kader van de financiële verslaggeving worden van nabij gevolgd en hun impact op de verslaggeving van de groep wordt proactief besproken met de financiële directie en de commissaris.

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

##### *Driemaandelijks beoordeling van het budget*

Elk kwartaal wordt een vergadering voor de beoordeling van het budget gehouden. Aan deze vergaderingen nemen deel: de CEO, de financieel en administratief directeur en de directeur Finance & Controlling van CFE, de CEO van de betrokken divisie, de gedelegeerd bestuurder of de algemeen directeur van het betrokken filiaal, zijn operationeel directeur en zijn financieel en administratief directeur.

De volgende onderwerpen worden behandeld:

- de budgetten (en hun driemaandelijks aanpassing),
- de transactievolumes van het lopende boekjaar, de staat van het orderboek,
- de recentste bekendgemaakte jaarrekening (balans en resultatenrekening),
- het voorlopige resultaat van het filiaal en het detail van de marges per project,
- de analyse van de balans van het filiaal,
- de analyse van de lopende risico's en meer bepaald een presentatie van de geschillen,
- de staat van de gegeven garanties,
- de investeringsbehoeften of de desinvesteringen,
- de geldmiddelen en hun toekomstige evolutie over twaalf maanden.

#### 7.3.5.2. Procedures voor de toestemming tot het aannemen van opdrachten eigen aan de segmenten

Naast de reeds beschreven procedures gemeenschappelijk voor de groep, zijn procedures voorafgaand aan de aanneme van opdrachten ingevoerd die specifiek zijn voor enerzijds de segmenten Bouw & Renovatie en Multitechnieken en anderzijds het segment Vastgoedontwikkeling.

### Aannameprocedures eigen aan de segmenten Bouw & Renovatie en Multitechnieken

- Het Selectiecomité

Het Selectiecomité bestaat uit leden van het Executief Comité.

Het uitvoeren van de studie met het oog op de indiening van offertes voor opdrachten van het type Design & Build (met inbegrip van DBFM, DBF, DBM) die een potentieel design- of financieringsrisico inhouden voor een filiaal, moet vooraf door het Selectiecomité worden goedgekeurd.

Indien het comité ingaat op het verzoek tot indiening van een offerte, kent het een budget toe voor de studie van de offerte en legt het een planning vast. De evolutie van het dossier en de budgettaire follow-up van de studie worden conform de planning aan het Selectiecomité gepresenteerd.

- Het Risicocomité

Het Risicocomité bestaat uit de Voorzitter van het Risicocomité, de CEO van CFE, de Financieel en Administratief Directeur van CFE en een bestuurder die de controlerende aandeelhouder van CFE vertegenwoordigt, een lid van het Executief Comité van de divisie en de operationele of functionele vertegenwoordigers van de betrokken entiteit.

Projecten met een hoog risicoprofiel en/of een waarde van meer dan 50 miljoen euro in Bouw of 10 miljoen euro in Multitechnieken moeten door het Risicocomité worden goedgekeurd vóór de offerte wordt ingediend. Het Comité onderzoekt de technische, commerciële, contractuele en financiële risico's van de projecten die het voorgelegd krijgt.

### Specifieke aannameprocedures voor het segment Vastgoedontwikkeling

- Het Strategisch en Investeringscomité

Het Strategisch en Investeringscomité bestaat 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 verantwoordelijke van het investeringsdossier worden op de vergaderingen uitgenodigd.

De opdracht van het Strategisch en Investeringscomité bestaat in 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 voor elk bedrag naar zich toe trekken en in voorkomend geval in plaats van het Strategisch en Investeringscomité beslissen.

#### 7.3.5.3. Specifieke activiteiten van interne controle die tijdens het voorbije boekjaar werden opgestart

Tijdens het boekjaar 2022 werd de interne controle van CFE versterkt, voornamelijk door de toepassing van de resultaten van het Fit4Future-programma om de prestaties van de drie entiteiten binnen Bouw & Renovatie in België te verbeteren. Dit programma omvat verschillende onderdelen, met name gerelateerd aan het selecteren van aanbestedingen om de winstgevendheid van projecten te verhogen, het maximaliseren van *operational excellence on site*, het vergroten van de schaafeffecten op het gebied van aankopen, het verbeteren van bestaande ORM-systemen (Opportunity & Risicomanagement) en versterking van het beheer van contractuele wijzigingen.

De voorbereiding van de migratie naar een nieuw ERP-systeem voor de dochterondernemingen Bouw & Renovatie in eerste instantie en voor de Multitechnieken in een tweede fase werd voortgezet. Concreet werden tijdens het voorbije boekjaar de analyse van de behoeften per discipline, de afstemming van de processen, het ontwerp van het toekomstige model, de opmaak van het lastenboek en de selectie van de tool en van de IT-consultant uitgevoerd.



## 8. Structuur van het aandeelhouderschap

De meerderheidsaandeelhouder van de vennootschap is Ackermans & van Haaren, dat 15.725.684 aandelen (62,12%) 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'.

<b>Stichting Administratiekantoor 'Het Torentje'</b> Ultiem controlerende aandeelhouder	
	Controle
<b>BELFIMAS NV</b>	
	92,25%
<b>SCALDIS INVEST</b>	
	33%
<b>ACKERMANS &amp; VAN HAAREN</b> Beursgenoteerd op Euronext Brussels	
	62,12%
<b>Aannemingsmaatschappij CFE</b> Beursgenoteerd op Euronext Brussels	

## 9. Afwijkingen van de Code 2020

De afwijkingen van de Code 2020 hebben uitsluitend betrekking op de vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders en in het bijzonder op principe 7.6 van de Code 2020. De gemotiveerde redenen voor deze vrijstelling worden uiteengezet in het remuneratiebeleid op pagina 76, punt 1.

## IV REMUNERATIEVERSLAG

### 1. Remuneratiebeleid

Het huidige remuneratiebeleid 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 werd opgesteld door de Raad van Bestuur van de vennootschap op aanbeveling van het Benoemings- en Remuneratiecomité en goedgekeurd door de algemene vergadering van de vennootschap op 29 juni 2022. Het huidige remuneratiebeleid vervangt het vorige beleid dat van kracht was tot 29 juni 2022.

Het remuneratiebeleid is van toepassing op de volgende personen:

- de niet-uitvoerende bestuurders;
- de CEO;
- de andere leden van het management van CFE die, verzameld in een comité (het Executief Comité), deelnemen aan de algemene leiding van CFE in de betekenis van artikel 3:6, §3 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen (de leden van het Executief Comité).

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

Het onderstaande is slechts een samenvatting van het remuneratiebeleid van de vennootschap. Het beleid kan in zijn geheel worden geraadpleegd op de website van de vennootschap, als bijlage bij het Corporate Governance Charter van CFE. In geval van tegenstrijdigheid tussen het remuneratiebeleid en de presentatie in dit hoofdstuk, prevaleert het remuneratiebeleid.

#### 1.1. Governance – Procedure

Het remuneratiebeleid wordt door de Raad van Bestuur opgesteld op aanbeveling van het Benoemings- en Remuneratiecomité. Vervolgens wordt het ter goedkeuring voorgelegd aan de algemene vergadering. Elke materiële wijziging van het remuneratiebeleid moet eveneens door de algemene vergadering worden goedgekeurd.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité ontvangt jaarlijks een voorstel van de CEO over de vaststelling van de bereikte prestatiecriteria en het niveau van de remuneratie van het uitvoerend management en de bestuurders. Het lid van het Executief Comité dat verantwoordelijk is voor het personeelsbeheer in de vennootschap doet het voorstel met betrekking tot de CEO. Deze voorstellen verwijzen naar de toepassing van het remuneratiebeleid. Indien van het beleid wordt afgeweken, worden de redenen voor die afwijking uiteengezet.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité adviseert de Raad van Bestuur en staat hem bij. In dit kader:

- onderzoekt het Benoemings- en Remuneratiecomité het remuneratievoorstel van het Executief Comité;
- doet het aanbevelingen aan de Raad van Bestuur over de individuele remuneratie van de bestuurders, de CEO en de leden van het Executief Comité;
- beoordeelt het de prestaties van de CEO en, indien het dat nodig acht, ook de prestaties van de andere leden van het Executief Comité, in samenwerking met de CEO;
- beoordeelt het de verwezenlijking van de strategische doelstellingen van de vennootschap op basis van de prestatie-indicatoren en van de doelstellingen van het remuneratiebeleid;
- ziet het toe op de opstelling van het remuneratieverslag dat in het jaarverslag wordt opgenomen.

De individuele remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders wordt goedgekeurd door de algemene vergadering en in voorkomend geval wordt de individuele remuneratie van de CEO goedgekeurd door de Raad van Bestuur van de vennootschap. Deze remuneratie wordt telkens vastgesteld op basis van het remuneratiebeleid, op advies van het Benoemings- en Remuneratiecomité.

Om de schijn van belangenconflicten te vermijden, wordt de CEO 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-uitvoerende bestuurders

De remuneratie bestaat uit:

- (i) een vast jaarlijks bedrag; en
- (ii) 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 remuneratie voor 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.

De bestuurders worden uitgenodigd, maar zijn niet verplicht om aandelen in de vennootschap te bezitten. Deze afwijking van het principe 7.6 van de Belgische Corporate Governance Code 2020 wordt verantwoord 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 bij 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 oefenen hun functies uit in de hoedanigheid van zelfstandige en kunnen ad nutum worden ontslagen, zonder schadeloosstelling.

## 1.3. Remuneratiebeleid voor de CEO

### 1.3.1. Structuur van de remuneratie

De remuneratie van de CEO omvat uitsluitend de volgende elementen:

- (i) een vaste jaarlijkse remuneratie die schommelt rond de mediaan van de markt voor een gelijkaardige functie; en
- (ii) een variabele remuneratie ('STI') die wordt toegekend op basis van prestatiedoelstellingen die in de loop van een gegeven boekjaar moeten worden bereikt; en
- (iii) een variabele remuneratie die wordt toegekend hetzij op basis van prestatiecriteria die over meerdere boekjaren worden beoordeeld ('LTI'-remuneratie), hetzij in de vorm van aandelenopties overeenkomstig de wet van 26 maart 1999 (aandelenoptieplan).

Volgens het huidige remuneratiebeleid zal de CEO geen LTI-remuneratie ontvangen indien hij aandeelhouder van de vennootschap is geworden of kan worden door de uitoefening van opties die onder een vorig remuneratiebeleid zijn toegekend.

### 1.3.2. Contractuele voorwaarden van de CEO

De relatie tussen de vennootschap en haar CEO is er een van de levering van gespecialiseerde diensten. De overeenkomst tussen de vennootschap en de onderneming die haar de CEO-diensten levert, bevat de gebruikelijke bepalingen inzake honoraria (vaste remuneratie, variabele remuneratie STI en LTI of aandelenoptieplan) in overeenstemming met de bepalingen van het remuneratiebeleid, samen met de gebruikelijke bepalingen inzake niet-mededinging en vertrouwelijkheid. In voorkomend geval zullen de overeenkomsten worden aangepast om wijzigingen in het remuneratiebeleid te weerspiegelen. Deze dienstenovereenkomst voorziet geen voordeel van alle aard voor om het even welke individuele persoon.

De overeenkomsten tussen de vennootschap en de CEO bevatten ook gebruikelijke bepalingen inzake de criteria voor de toekenning van de remuneratie en voorzien een recht voor de vennootschap om een op basis van foutieve financiële gegevens toegekende variabele remuneratie terug te vorderen, ongeacht of ze reeds is uitgekeerd.

De overeenkomsten blijven geldig voor onbepaalde duur.

De CEO kan de overeenkomst eenzijdig opzeggen met inachtneming van een opzegtermijn van zes maanden. De vennootschap kan de overeenkomst eenzijdig opzeggen met inachtneming van een opzegtermijn van zes maanden.

## 1.4. Remuneratiebeleid voor de leden van het Executief Comité

### 1.4.1. Structuur van de remuneratie

De remuneratie van de leden van het Executief Comité omvat uitsluitend de volgende elementen:

- (i) een vaste jaarlijkse remuneratie die in de buurt ligt van de marktmediaan voor een soortgelijke functie; en
- (ii) een variabele remuneratie ('STI') die wordt toegekend op basis van prestatiedoelstellingen die in de loop van een gegeven boekjaar moeten worden bereikt; en

- (iii) een variabele remuneratie die wordt toegekend op basis van over meerdere boekjaren beoordeelde prestatiecriteria (LTI-remuneratie).

Volgens het huidige remuneratiebeleid zal een lid van het Executief Comité geen LTI-remuneratie ontvangen als dat lid aandeelhouder van de onderneming is geworden of kan worden door de uitoefening van opties die onder een vorig remuneratiebeleid zijn toegekend.

#### 1.4.2. Contractuele voorwaarden van de leden van het Executief Comité

De overeenkomsten tussen de vennootschap en de leden van het Executief Comité kunnen de vorm aannemen van ofwel een arbeidsovereenkomst, ofwel een dienstenovereenkomst met een zelfstandige dienstverlener of een management vennootschap.

Deze overeenkomsten bevatten de gebruikelijke bepalingen inzake de remuneratie (vaste en variabele remuneratie), de niet-mededinging en de vertrouwelijkheid, samen met bepalingen inzake de criteria voor de toekenning van de variabele remuneratie. Ze voorzien een recht voor de vennootschap om een op basis van foutieve financiële gegevens toegekende variabele remuneratie terug te vorderen, ongeacht of ze reeds is uitgekeerd.

De overeenkomsten blijven geldig voor onbepaalde duur.

Wanneer het lid van het Executief Comité prestaties levert in uitvoering van een arbeidsovereenkomst, beschikt dat lid naast de vaste en variabele remuneratie over de volgende voordelen: reiskosten, groepsverzekering, in voorkomend geval expatriëringskosten en een bedrijfswagen. Indien de overeenkomst wordt verbroken, zijn de wettelijke bepalingen zoals ten uitvoer gelegd door de jurisprudentie van de rechtbanken van toepassing.

Wanneer het lid van het Executief Comité prestaties levert in uitvoering van een dienstenovereenkomst, beschikt dat lid van het Executief Comité over geen andere voordelen. Het lid van het Executief Comité kan zijn of haar overeenkomst eenzijdig opzeggen met inachtneming van een opzegtermijn van 6 maanden. De vennootschap kan de overeenkomst eenzijdig opzeggen met inachtneming van een opzegtermijn van 6 maanden. Voor sommige leden van het Executief Comité kan deze termijn worden verlengd tot maximaal 12 maanden, afhankelijk van de anciënniteit van de overeenkomst op het ogenblik van de eenzijdige opzegging ervan door de vennootschap.

### 1.5. Mandaten in de dochterondernemingen

De niet-uitvoerende bestuurders, de CEO en de leden van het Executief Comité kunnen een mandaat als uitvoerende of niet-uitvoerende bestuurder uitoefenen in dochterondernemingen van de vennootschap. De eventuele remuneraties die zij voor de uitoefening van deze mandaten ontvangen, worden opgenomen in het remuneratieverslag van de vennootschap.

Merk evenwel op dat deze remuneraties eveneens worden afgestaan aan AvH wanneer ze worden ontvangen door een bestuurder die ook lid is van AvH, krachtens een overeenkomst tussen die bestuurder en AvH.

Aangezien de dochterondernemingen van de vennootschap niet beursgenoteerd zijn, valt de remuneratie van hun leden die geen bestuurder, CEO of lid van het Executief Comité van de vennootschap zijn, niet onder het toepassingsgebied 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 uitvoerende bestuurders in de dochterondernemingen (met uitzondering van het mandaat 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.

### 1.6. Wijzigingen sinds het vorige remuneratiebeleid

Er zijn geen materiële wijzigingen aangebracht in het remuneratiebeleid sinds de goedkeuring ervan door de algemene vergadering van 29 juni 2022.

### 1.7. 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 behartigen of haar leefbaarheid te verzekeren, is de Raad van Bestuur ge-



machtigd om op aanbeveling van het Benoemings- en Remuneratiecomité de remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO of de leden van het Executief Comité 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 van de algemene vergadering.

## 2. Remuneratieverslag

De remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurder, de CEO en van leden van het Executief Comité voor 2022 wordt in dit verslag gedetailleerd omschreven.

Het verslag houdt ook rekening met en beschrijft de wijziging van de governance structuur van de vennootschap na de splitsing die door de algemene vergadering van 29 juni 2022 werd goedgekeurd.

Vanwege de splitsing maakt het verslag een onderscheid tussen de remuneraties die werden ontvangen volgens het tot 29 juni 2022 geldende remuneratiebeleid en de remuneraties die werden ontvangen volgens het nieuwe remuneratiebeleid.

### 2.1. Remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders

In 2022 werd een totaal bedrag van 427.000 euro uitgekeerd aan de niet-uitvoerende bestuurders, verdeeld zoals aangegeven in de onderstaande tabel. De vennootschap heeft hen geen andere remuneraties, voordelen, leningen of waarborgen toegekend. Geen enkele niet-uitvoerende bestuurder ontving een variabele remuneratie volgens het remuneratiebeleid dat voor of na 29 juni 2022 van kracht was.

2022 (In duizend euro)	Vaste remuneratie	Presentiegeld	Auditcomité	Remuneratie-comité	Totale remuneratie
Luc Bertrand	100	0	0	4,5	104,5
Philippe Delusinne	10	7,5	0	0	17,5
Christian Labeyrie	20	17,5	2	0	39,5
Ciska Servais BVBA, vertegenwoordigd door Ciska Servais	10	7,5	0	0	17,5
Koen Janssen	20	17,5	0	0	37,5
PAS DE MOTS BVBA, vertegenwoordigd door Leen Geirnaerdts	10	7,5	4	0	21,5
Jan Suykens	10	7,5	0	0	17,5
John.-Eric Bertrand	10	7,5	5	0	22,5
Much BVBA, vertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer	5,2	5	0	3	13,2
Hélène Bostoën	20	15	6	3	44
Lieve Creten BV, vertegenwoordigd door Lieve Creten	14,8	7,5	5	1,5	28,8
B Global Management BV, vertegenwoordigd door Stéphane Burton	10	10	0	1,5	21,5
An Herremans	10	7,5	0	0	17,5
Piet Dejonghe	10	10	4	0	24
<b>Totaal</b>	<b>260</b>	<b>127,5</b>	<b>26</b>	<b>13,5</b>	<b>427</b>

### 2.2. Remuneratie van de gedelegeerd bestuurder tot 29 juni 2022

Tot 29 juni 2022 was de gedelegeerd bestuurder van de vennootschap lid van het Executief Comité van AvH. Bijgevolg bestond zijn remuneratie in de vennootschap uitsluitend uit de volgende elementen, in overeenstemming met sectie 1.3 van het remuneratiebeleid dat tot die datum van kracht was:

- (i) een vaste jaarlijkse remuneratie wegens zijn hoedanigheid als lid van de Raad van Bestuur van de vennootschap, zitpenningen en een remuneratie voor zijn deelname aan bepaalde comités zoals uiteengezet in het vorige punt; en
- (ii) eventuele remuneraties toegekend in het kader van de uitoefening van mandaten als niet-uitvoerende bestuurder in bepaalde dochterondernemingen van de Groep CFE.

In overeenstemming met het toen geldende remuneratiebeleid ontving de gedelegeerd bestuurder geen variabele remuneratie en geen voordelen in natura zoals pensioenplannen, verzekeringen of een bedrijfswagen.

Alle in deze sectie vermelde remuneraties werden door de gedelegeerd bestuurder afgestaan aan AvH op grond van een overeenkomst die hen bindt.

Tot 29 juni 2022 waren er geen andere uitvoerende bestuurders of andere leidinggevenden die onder het toepassingsgebied van het toen geldende remuneratiebeleid vielen.

(In duizend euro)	Vaste remuneratie			Variabele remuneratie			Buitengewone elementen	Pensioenkosten	Totaal	Verhouding vaste en variabele remuneratie
	Basisremuneratie	Bijkomende voordelen	Totaal	Korte termijn	Lange termijn	Totaal				
Piet Dejonghe	10	7,5*	17,5	0	0	0	0	0	17,5	N.v.t.

\* Deze bijkomende voordelen hadden de vorm van zitpenningen voor de deelname van de gedelegeerd bestuurder aan de vergaderingen van de Raad van Bestuur

### 2.3. Vergoeding van de CEO en de leden van het Executief Comité van 29 juni 2022 tot en met 31 december 2022

Na de partiële splitsing op 29 juni 2022 werd een nieuwe organisatie opgericht met een CEO en een Executief Comité.

De remuneratie van de CEO en van de leden van het Executief Comité wordt sinds die datum geregeld door een nieuw remuneratiebeleid en ziet eruit als volgt.

#### 2.3.1. Totale remuneratie van de CEO en het Executief Comité

De totale remuneratie, uitgesplitst naar component, betaald door de vennootschap of door een onderneming die tot haar Groep behoort, bedraagt voor de betrokken personen voor de periode tussen 29 juni 2022 en 31 december 2022:

(In duizend euro)	Vaste remuneratie			Variabele remuneratie			Buitengewone elementen	Pensioenkosten	Totaal	Verhouding vaste en variabele remuneratie
	Basisremuneratie	Bijkomende voordelen	Totaal	Korte termijn	Lange termijn	Totaal				
Trorema BV, vertegenw. door Raymond Trost (Ex. 2022)	281	0	281	225	0	225	0	0	506	55-45
Executief Comité**	995	53,5	1.048,5	522,75	275	797,75	0	6,75*	1.853	56,5-43

\* Bijdragen betaald uit hoofde van een pensioenplan van het type *Defined Benefit*

\*\* Exclusief CEO

#### 2.3.2. Toelichting bij de prestaties in de loop van 2022

Het remuneratiebeleid voor de CEO en de leden van het Executief Comité werd in de loop van het boekjaar aangenomen. Evenzo waren de CEO en de leden van het Executief Comité slechts gedurende een deel van het door dit remuneratieverslag bestreken boekjaar in functie.

In deze omstandigheden konden noch de prestatiecriteria van het huidige remuneratiebeleid, noch die van het vorige beleid worden toegepast. Om billijkheidsredenen zullen de prestatiecriteria worden toegepast die van toepassing waren op de uitvoerende bestuurders in hun vorige functie. Aangezien deze criteria niet werden opgesteld om bij te dragen aan de prestaties van de vennootschap maar wel aan die van sommige van haar dochterondernemingen, kan niet worden verklaard hoe de remuneratie van de uitvoerende bestuurders bijdraagt aan de prestaties van de vennootschap over het jaar of op lange termijn. Desondanks blijven de uitvoerende bestuurders van de vennootschap blootgesteld aan de prestaties van de vennootschap, met name door het bezit van door sommigen van hen verworven aandelen.





### 2.3.3. Remuneratie in aandelen van de CEO en het Executief Comité

	Belangrijkste bepalingen van het aandelenoptieplan						Informatie over het boekjaar waarop het verslag betrekking heeft			
	Identificatie van het plan	Datum van het aanbod	Datum van de verkrijging	Einde van de bewaartermijn	Uitvoerenperiode	Uitvoerenprijs	Openingsbalans	In de loop van het boekjaar waarop het verslag betrekking heeft		Slotbalans
							Aantal opties aan het begin van het jaar	A) Aantal aangeboden opties B) Waarde van de onderliggende aandelen op de datum van het aanbod	A) Aantal toegekende opties   B) Waarde van de onderliggende aandelen op de datum van de verkrijging   C) Waarde van de uitvoerenprijs   D) Meerwaarde op de uitvoerdatum	Aantal voorgestelde maar nog niet toegekende opties
Valérie Van Brabant	Optieplan CFE 2022	17/10/22	01/12/22	31/12/25	01/01/26 16/10/29	10,31 €	0	A) 60.000 opties B) 10,31 €	A) 60.000 opties B) 9,40 €	0
Bruno Lambrecht	Optieplan CFE 2022	17/10/22	15/12/22	31/12/25	01/01/26 16/10/29	10,31 €	0	A) 140.000 opties B) 10,31 €	A) 140.000 opties B) 9,01 €	0

### 2.4. Jaarlijkse evolutie van de remuneratie en de prestaties van de vennootschap

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de jaarlijkse evolutie van de remuneratie van elke niet-uitvoerende bestuurder, de gedelegeerd bestuurder, de CEO, de leden van het Executief Comité 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.

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Evolutie van de remuneratie van de bestuurders, de CEO en het Executief Comité</b> (% ten opzichte van vorig jaar)					
Luc Bertrand	0%	0%	0%	0%	+1,46%
Philippe Delusinne	-22,50%	+12,29%	+12,50%	-11,77%	-48,53%*
Christian Labeyrie	-15,79%	+0%	+12,50%	0%	+9,72%
Ciska Servais BVBA, vast vertegenwoordigd door Ciska Servais	-2,44%)	-17,5%	-3,04%	0%	-45,31%*
Koen Janssen	-11,76%	+0%	+6,25%	0%	+17,19%
PAS DE MOTS BVBA, vast vertegenwoordigd door Leen Geirnaerd	+2,86%	-13,89%	+6,45%	+9%	-40,28%*
Jan Suykens	-11,76%	+0%	+6,67%	0%	-45,31%*
John-Eric Bertrand	-5,00%	-5,00%	-5,00%	0%	-43,75%*
Much BVBA, vast ertegenwoordigd door Muriel De Lathouwer	/	+55,22%	+9%	+2,78%	-64,32%*
Hélène Bostoën	/	/	/	/	+75,30%
Lieve Creten BV, vast vertegenwoordigd door Lieve Creten	/	/	/	/	N.v.t.**
B Global Management BV, vast vertegenwoordigd door Stéphane Burton	/	/	/	/	N.v.t.**
An Herremans	/	/	/	/	N.v.t.**
Piet Dejonghe	-6,25%	-6,25%	+6,25%	0%	N.v.t.**
Trorema BV, vast vertegenwoordigd door Raymund Trost	/	/	/	/	N.v.t.**
Executief Comité	/	/	/	/	N.v.t.**



<b>Evolutie van de gemiddelde remuneratie van de werknemers</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
Werknemer van CFE NV (gemiddeld)	81.236,35 €	85.012,02 €	86.061,31 €	80.180,10 €	80.118,92 €
Verhouding tussen de hoogste en de laagste remuneratie					14,12
<b>Bedrijfsprestaties (in duizend euro)</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
Criterium 1: Geconsolideerd nettoresultaat van de Groep CFE (vóór belastingen)	24.650	21.343	29.438	51.937	47.360
Criterium 2: Return on equity van CFE NV	20,9%	13,6%	20,9%	41,5%	22,0%
Criterium 3: Return on Capital Employed voor het segment Vastgoedontwikkeling	9,9%	9,9%	16,1%	15,7%	9,2%
Criterium 4: Resultaat vóór belastingen voor het segment Multitechnieken				18.337	10.520
Criterium 5: Resultaat vóór belasting voor het segment Bouw & Renovatie				6.850	12.762

\* De omvang van de verandering wordt verklaard door de stopzetting van functies in de loop van dit of het vorige boekjaar

\*\* Verandering niet van toepassing wegens gebrek aan gegevens voor het referentiejaar omdat de persoon in het lopende boekjaar in functie is getreden of van status is veranderd.

## V NIET-FINANCIËLE VERKLARING

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

Namens de Raad van Bestuur, 24 maart 2022.

Luc BERTRAND

Voorzitter van de Raad van Bestuur