

Balta Group NV  
Wakkensteenweg 2  
B-8710 Wielsbeke  
Ondernemingsnummer: 0671.974.626

(de "Vennootschap")

---

**JAARVERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR AAN DE ALGEMENE VERGADERING DER  
AANDEELHOUDERS VAN 26 MEI 2021**

---

Geachte aandeelhouders,

Overeenkomstig de wettelijke en statutaire bepalingen van toepassing in België, hebben wij de eer u het jaarverslag betreffende het boekjaar 2020 voor te stellen.

De Vennootschap is een holdingvennootschap die tot maatschappelijk doel heeft het rechtstreeks of onrechtstreeks bezit en beheer van aandelen en deelnemingen in andere entiteiten in België en het buitenland. De aandelen van de Vennootschap worden openbaar verhandeld. De Vennootschap is op 1 maart 2017 opgericht voor onbepaalde tijd.

### **1. Commentaar bij de jaarrekening**

*Artikel 3:6, §1, 1° van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen ("WVV") bepaalt dat het jaarverslag een commentaar bevat op de jaarrekening waarbij een getrouw overzicht wordt gegeven van de gang van zaken en van de positie van de Vennootschap.*

Het balanstotaal bedraagt: 471.987.751,43 EUR

De jaarrekening sluit af met een te bestemmen winst van het boekjaar: 126.381,99 EUR

De financiële vaste activa bedragen 468.927.446,90 EUR wat overeenkomt met 99% van het balanstotaal.

Het eigen vermogen per 31 december 2020 is samengesteld als volgt:

	<b><u>2020 (in duizend €)</u></b>	<b><u>2019 (in duizend €)</u></b>	<b><u>Toe- of afname (in duizend €)</u></b>
Geplaatst kapitaal:	260.590	260.590	0
Uitgiftepremie:	65.660	65.660	0
Beschikbare reserves:	147.125	147.125	0
Overgedragen verlies:	-1.923	-2.049	126
Eigen vermogen:	471.452	471.325	126

Het eigen vermogen bedraagt 99% van het balanstotaal.

Hierna geven wij u een overzicht van de opbrengsten en kosten in duizend € over het boekjaar 2020.

	<u>2020 (in duizend €)</u>	<u>2019 (in duizend €)</u>	<u>Toe- of afname (in duizend €)</u>
Bedrijfsopbrengsten incl. niet-recurrente bedrijfsopbrengsten:	1.951	2.998	(1.046)
Bedrijfskosten incl. niet-recurrente bedrijfskosten:	1.824	2.907	(1.084)
<b>Bedrijfswinst:</b>	<b>128</b>	<b>91</b>	<b>37</b>
Financiële opbrengsten incl. niet-recurrente financiële opbrengsten:	1	-	1
Financiële kosten incl. niet-recurrente financiële kosten:	2	2	-
<b>Winst voor belastingen:</b>	<b>127</b>	<b>89</b>	<b>38</b>
Onttrekking/overboeking naar de uitgestelde belastingen:	-	-	-
Belastingen:	0	0	0
<b>Winst van het boekjaar:</b>	<b>126</b>	<b>89</b>	<b>38</b>
Onttrekking/overboeking naar de belastingvrije reserves:	-	-	-
<b>Te bestemmen winst van het boekjaar:</b>	<b>126</b>	<b>89</b>	<b>38</b>

De Raad van Bestuur stelt voor om de winst van het boekjaar als volgt te verwerken:

Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar	126.381,99	EUR
Overgedragen winst (verlies) van het vorige boekjaar	(2.049.038,13)	EUR

Te bestemmen (verlies)	(1.922.656,14)	EUR
------------------------	----------------	-----

Resultaatverwerking

Toevoeging aan de wettelijke reserves	-	EUR
over te dragen winst (verlies)	(1.922.656,14)	EUR
vergoeding van het kapitaal	-	EUR

Wij vragen u tenslotte de voorgelegde jaarrekening per 31 december 2020 goed te keuren.

## **2. Rapportering en analyse vereist volgens artikel 3:6, §1, 1° WVV**

*Met betrekking tot de analyse en rapporteringsverplichting zoals gesteld in artikel 3:6, §1, 1° WVV:*

Gezien de activiteit van de Vennootschap enkel bestaat uit dienstverlening binnen de Balta Groep, is de Vennootschap zelf niet blootgesteld aan operationele risico's andere dan deze die gelden voor de Balta Groep. Voor een overzicht van de risico's van de Balta Groep, verwijzen we naar hoofdstuk 7 van dit verslag.

## **3. Informatie omtrent de belangrijke gebeurtenissen na de jaarafsluiting**

*Artikel 3:6, §1, 2° WVV bepaalt dat het jaarverslag informatie bevat omtrent de belangrijke gebeurtenissen die na het einde van het boekjaar hebben plaatsgevonden.*

Balta Group kondigde op 2 februari 2021 aan dat ze een overeenkomst heeft gesloten met de obligatiehouders die ongeveer 52% vertegenwoordigen van de totale hoofdsom van de 7,75% Senior Secured Notes met vervaldag in 2022 (de "Bestaande Notes"), uitgegeven door LSF9 Balta Issuer S.à r.l. (de "Emittent") om hun Bestaande Notes op te nemen in een omruilbod (het "Omruilbod") voor nieuwe Senior Secured Notes met vervaldag 31 december 2024 (de "Nieuwe Notes") om te stemmen voor bepaalde wijzigingen aan de voorwaarden van de Bestaande Notes en de indenture die de Bestaande Notes regelt (de "Bestaande Indenture") door middel van een verzoek om toelating ("Verzoek om Toelating") en om het begin te ondersteunen van een plan van regeling krachtens Deel 26 van de Britse Companies Act 2006 of een analoog wettelijk proces in het Verenigd Koninkrijk (het "plan") (het "Verzoek om een Plan").

Op 3 maart 2021 was Balta Group verheugd te kunnen aankondigen dat het voldoende steun heeft ontvangen voor het Omruilbod om het te implementeren zonder een plan van regeling te moeten toepassen. In aanmerking komende houders van de Bestaande Notes hadden op geldige wijze € 233.061.300 opgenomen (en niet op geldige wijze teruggetrokken) in de totale hoofdsom (goed voor 99,22%) om hun Bestaande Notes om te ruilen voor nieuwe Senior Secured Notes met vervaldag 31 december 2024 (de "Nieuwe Notes") of cash en te stemmen voor bepaalde wijzigingen aan de voorwaarden van de Bestaande Notes en de Bestaande Indenture door middel van het Verzoek om Toelating. Als gevolg werd de Europese Super Senior Revolving Credit Facility van € 61 miljoen verder verlengd tot juni 2024.

Op 22 februari 2021 heeft S&P de outlook van de Groep herzien van negatief naar positief nadat Balta de vervaldag van de Senior Secured Notes and the Europese Senior Secured Revolving Credit Facility met succes verlengd had tot 2024.

### **COVID-19-VERKLARING**

Na een sterke start in de eerste twee maanden van 2020 is de versturende impact van COVID-19 begonnen in maart 2020. Balta heeft snelle en kordate maatregelen genomen om zijn werknemers en andere stakeholders te beschermen, om zijn operationele kosten te

verminderen en om zijn kasstromen te beheren. In het tweede kwartaal werden 6 van onze 8 fabrieken op vrijwillige basis tijdelijk gesloten om de kosten onder controle te houden, heeft het hogere kader vrijwillig ingestemd met een lager loon, is de grote meerderheid van het personeel ondergebracht in tijdelijke werkloosheidsprogramma's en werden alle niet-essentiële uitgaven uitgesteld. Ondanks de vrijwillige sluitingen zijn we flexibel gebleven om de productie in onze faciliteiten gedeeltelijk te hervatten om te beantwoorden aan de vraag en de bestellingen van de klant. Als voorzorgsmaatregel hebben we de convenanten heronderhandeld en hebben we de Doorlopende Kredietfaciliteiten volledig opgenomen om te beantwoorden aan onze liquiditeits- en werkkapitaalnoden op korte termijn. In Q1 2021 zagen we de tendensen van Q4 2020 zich grotendeels verderzetten en hebben we een solide orderboek. We blijven waakzaam aangezien er in de meeste van onze markten nieuwe maatregelen ter bestrijding van de pandemie opgelegd geweest zijn en samen met andere marktverstoringen, zoals capaciteitsbeperkingen voor leveringen van grondstoffen en vrachtcongestie leidt dit tot kostenstijgingen.

De huidige crisis heeft en zal een impact blijven hebben op ons werkkapitaal. We volgen onze dagelijkse kasstromen van nabij op. Om onze liquiditeitspositie verder te beschermen, verlagen we nog steeds onze marketingkosten alsook stalen en andere kapitaaluitgaven. Daarnaast volgen we onze vorderingen en schulden van nabij op om onze kasinstromen en kasuitstromen onder controle te houden. Toch waren we in staat om in de loop van Q4 2020 de helft van het uitstaande bedrag van de Doorlopende Kredietfaciliteit van \$ 18,0 miljoen terug te betalen, wat ons nog een bijkomende financiële armslag van € 7,4 miljoen biedt die we kunnen opnemen op de Amerikaanse Doorlopende Kredietfaciliteit. We zijn er ook van uitgegaan dat onze klanten zullen blijven betalen overeenkomstig de factuurvoorwaarden (wat het geval was in 2020 en tot nu toe in 2021). Op basis van deze aannames en van de momenteel beschikbare informatie en prognoses in combinatie met de verlening van onze Senior Secured Notes, zoals hierboven besproken, gelooft de Groep momenteel dat ze in staat zal zijn aan haar verplichtingen en verbintenissen tegemoet te komen wanneer ze op vervaldag komen doorheen de hele prognoseperiode en heeft ze bepaald dat ze het continuïteitsbeginsel behoudt als het juiste basisbeginsel bij het opstellen van haar jaarrekening.

#### **4. Omstandigheden die de ontwikkeling van de Vennootschap aanmerkelijk kunnen beïnvloeden**

*Artikel 3:6, §1, 3° WVV bepaalt dat het jaarverslag inlichtingen bevat over de omstandigheden die de ontwikkeling van de Vennootschap aanmerkelijk kunnen beïnvloeden, voor zover zij niet van die aard zijn dat zij ernstig nadeel zouden berokkenen aan de Vennootschap.*

Met uitzondering van de risico's inherent aan de uitgeoefende taken, zijn er geen andere omstandigheden die de ontwikkeling van de Vennootschap aanmerkelijk kunnen beïnvloeden.

#### **5. Onderzoek en ontwikkeling**

*Artikel 3:6, §1, 4° WVV bepaalt dat het jaarverslag informatie bevat omtrent de werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling.*

Er worden geen werkzaamheden doorgevoerd op gebied van onderzoek en ontwikkeling.

## **6. Corporate governance statement**

In dit hoofdstuk worden de principes van deugdelijk bestuur (corporate governance) toegelicht die Balta Group NV (hierna ook “Balta” of de “Vennootschap” genoemd) hanteert.

### **CORPORATE GOVERNANCE CHARTER**

Conform artikel 3:6 § 2, 1° van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (“Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen” of “WVV”) baseert Balta zich ter referentie op de Belgische Corporate Governance Code van 9 mei 2019 (de “Corporate Governance Code”). De Corporate Governance Code is te raadplegen op de website van de Belgische Commissie Corporate Governance ([www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)).

Als een in België gevestigde, beursgenoteerde vennootschap die zich verbindt tot een hoge standaard voor haar corporate governance, heeft de Raad van Bestuur in mei 2017 een Corporate Governance Charter ingevoerd, zoals vereist door de Corporate Governance Code. Dit Corporate Governance Charter wordt regelmatig geactualiseerd en werd het laatst herzien in 2018. Het kan gedownload worden op onze corporate website [www.baltagroup/corporate\\_governance](http://www.baltagroup/corporate_governance).

De Vennootschap voldoet aan de regels van de Belgische Corporate Governance Code van 2020, tenzij uitdrukkelijk anders vermeld en verantwoord in de Corporate Governance Verklaring.

### **KAPITAAL EN AANDEELHOUDERS-STRUCTUUR**

#### **Kapitaal en kapitaalontwikkelingen**

Per 31 december 2020 bedraagt het kapitaal van de Vennootschap € 260.589.621, vertegenwoordigd door 35.943.396 aandelen zonder nominale waarde. Elk aandeel heeft één stem. In 2020 hebben geen kapitaalbewegingen plaatsgevonden.

#### **Ontwikkelingen in de aandeelhoudersstructuur**

De opeenvolgende drempels die krachtens de wet van 2 mei 2007 van toepassing zijn op de bekendmaking van belangrijke deelnemingen in emittenten van wie aandelen zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt en andere bepalingen worden vastgesteld op 5% van de totale stemrechten, en 10%, 15%, 20%, enz. met incrementele tussenpozen van 5%.

In de loop van 2020 ontving de Vennootschap op 6 november 2020 een transparantieverklaring van Farringdon Capital Management, waarin werd verklaard dat zij op 4 november 2020 uit hoofde van een verwerving van aandelen 1.804.095 aandelen van de Vennootschap bezit, die 5,02 % van de stemrechten van de Vennootschap vertegenwoordigen.

#### **Aandeelhoudersstructuur**

De volgende tabel toont de aandeelhoudersstructuur per 31 december 2020 op basis van de kennisgevingen aan de Vennootschap en de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (“FSMA”) gedaan door de hierna vermelde aandeelhouder in overeenstemming met artikel 6 van de Belgische Wet van 2 mei 2007 op de kennisgeving van belangrijke deelnemingen:

	Aandeelhouder	
	Aantal	%
LSF9 Balta Holdco S.à r.l.	19.408.879	54,00%
Farrington Capital Management	1.804.095	5,02%

De volgende transacties van personen met leiding-gevende verantwoordelijkheid zijn in de loop van 2020 gemeld:

Name	Date	Number of shares
Emmanuel Rigaux	11 maart 2020	20.000

De heer Rigaux heeft de aandelen verworven op Euronext.

### **Dividendbeleid**

Op voorwaarde van de beschikbaarheid van uitkeerbare reserves en het ontbreken van eventuele wezenlijke kansen voor externe groei, heeft de Vennootschap de intentie om een dividend te betalen van 30% tot 40% van haar nettowinst over het jaar, op basis van haar geconsolideerde jaar-rekening opgesteld volgens IFRS. Het bedrag van enige dividenden en de beslissing om in een jaar al dan niet dividenden te betalen, kunnen worden beïnvloed door diverse factoren, waaronder de bedrijfsvooruitzichten, de vereisten inzake geldmiddelen en eventuele wezenlijke kansen voor externe groei.

### **Aandeelhoudersvergaderingen**

Omwille van de maatregelen en aanbevelingen van de overheden in Europa en België, en het Koninklijk Besluit nr. 4 van 9 april 2020 betreffende de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders en de Vergaderingen van de Raad van Bestuur in het kader van de COVID-19-pandemie, heeft de Raad van Bestuur besloten de jaarlijkse en de Buitengewone Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders van 2020 achter gesloten deuren te houden, zonder de fysieke aanwezigheid van de aandeelhouders.

Bijgevolg konden de aandeelhouders alleen aan de Buitengewone en Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders deelnemen door een volmacht te geven of door een stemformulier in te vullen.

### **Algemene Vergadering van Aandeelhouders**

De derde Algemene Vergadering van Aandeelhouders (“Aandeelhoudersvergadering” of “Algemene Vergadering”) vond plaats op 26 mei 2020.

De aandeelhouders hebben kennisgenomen van het jaarverslag en het verslag van de commissaris met betrekking tot de statutaire en geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar

afgesloten op 31 december 2019 en de geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar afgesloten op 31 december 2019.

De aandeelhouders hebben het remuneratieverslag over het boekjaar eindigend op 31 december 2019 goedgekeurd. Voorts keurden ze de statutaire jaarrekening goed met betrekking tot het boekjaar afgesloten op 31 december 2019, met inbegrip van de bestemming van het resultaat zoals voorgesteld door de Raad van Bestuur. Zowel de bestuurders als de commissaris werden kwijting verleend voor de uitoefening van hun mandaat gedurende het boekjaar eindigend op 31 december 2019. In overeenstemming met artikel 7:151 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen hebben de aandeelhouders ook de clausules goedgekeurd in de sale-en-leasebackovereenkomst van 20 december 2019 die voorzien in de gedeeltelijke of volledige vooruit-betaling aan de betrokken financiële instellingen in geval van een controlewijziging over de Vennootschap en in het langetermijnincentiveplan van de Vennootschap, dat voorziet in de versnelde toekenning van de PSU's in geval van de afsluiting van een openbaar overnamebod op alle aandelen van de Vennootschap.

Het mandaat van de commissaris verstreek na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en bijgevolg keurden de aandeelhouders de her-benoeming van PwC Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door de heer Peter Opsomer, bedrijfsrevisor, met maatschappelijke zetel te Woluwedal 18, 1932 Sint-Stevens-Woluwe, als commissaris voor een nieuwe termijn van drie jaar goed. Het mandaat zal een einde nemen na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die zich dient uit te spreken over de jaarrekening van het boekjaar dat wordt afgesloten op 31 december 2022.

#### **Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders**

Na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders werd de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden ten overstaan van de notaris. In het kader van het WVV en de hernieuwing van bepaalde machtigingen dienden de statuten van de Vennootschap te worden geactualiseerd.

De aandeelhouders hebben kennisgenomen van het bijzonder verslag van de Raad van Bestuur opgesteld overeenkomstig artikel 7:199 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen met betrekking tot de hernieuwing van de machtiging inzake toegestaan kapitaal en keuren de hernieuwing van die machtiging goed. De machtigingen tot verwerving en vervreemding van eigen aandelen, met inbegrip van de verwerving door dochtervennootschappen en met inbegrip van het vermijden van een ernstig en dreigend nadeel overeenkomstig de artikelen 7:215 en 7:218 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, en overeenkomstig de wijziging van artikel 16 van de statuten van de Vennootschap, werden eveneens door de aandeelhouders goedgekeurd.

De termijn waarbinnen een oproeping moet worden verzonden, werd bij goedkeuring door de aandeelhouders gewijzigd naar twee werkdagen vóór de vergadering. Ze hebben ook hun goedkeuring gegeven voor de wijziging van de datum en het uur van de jaarlijkse vergadering naar de vierde woensdag van mei om 11.00 uur en voor de mogelijkheid om aandeelhoudersvergaderingen te houden via conference call, videoconferentie of op een andere manier die de aandeelhouders in staat stelt te beraadslagen zonder fysiek aanwezig te zijn.

Er werd nieuwe tekst opgenomen om de statuten van de Vennootschap in overeenstemming te brengen met het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en de bovenvermelde resoluties werden goedgekeurd. De nieuwe tekst met de voorgestelde wijzigingen werd ter

beschikking gesteld van de aandeelhouders op de website van de Vennootschap: [www.baltainvestors.com](http://www.baltainvestors.com).

### **Dealing Code**

Op 29 augustus 2017 keurde de Raad van Bestuur de Dealing Code van de Vennootschap goed, overeenkomstig de Europese Verordening Marktmisbruik EU 596/2014 van het Europees Parlement en de Raad van Bestuur van 16 april 2014 inzake marktmisbruik (MAR). De Dealing Code beperkt transacties in effecten van Balta Group NV door leden van de Raad van Bestuur en het Managementcomité, het senior management en bepaalde andere personen in gesloten en verboden periodes. De Dealing Code bevat ook regels betreffende de bekendmaking van voorgenomen en uitgevoerde transacties door leidinggevend en nauw met hen verbonden personen door middel van een kennisgeving aan de Vennootschap en aan de FSMA. De General Counsel fungeert als Compliance Officer in de zin van de Verhandelingscode van Balta.

## **DE RAAD VAN BESTUUR EN COMITÉS**

Balta Group NV heeft een Raad van Bestuur, een Managementcomité, een Auditcomité en een Remuneratie- en Benoemingscomité.

### **Raad van Bestuur**

#### **Bevoegdheden van de Raad van Bestuur**

De Raad van Bestuur heeft de bevoegdheid om alle handelingen te stellen die noodzakelijk of nuttig zijn voor de verwezenlijking van het doel van de Vennootschap, behalve die handelingen die krachtens de wet of de statuten specifiek zijn voorbehouden aan de aandeelhoudersvergadering of andere bestuursorganen.

De Raad van Bestuur is in het bijzonder verantwoordelijk voor:

- de vaststelling van de algemene beleidsstrategie van de Vennootschap en haar dochterondernemingen;
- de beslissingen over alle belangrijke strategische, financiële en operationele zaken van de Vennootschap;
- het toezicht op het beleid van de Chief Executive Officer ("CEO") en andere leden van het Managementcomité; en
- alle andere zaken die door de wet en de statuten zijn voorbehouden aan en de verplichtingen (inclusief bekendmakingsverplichtingen) opgelegd aan de Raad van Bestuur.

#### **Samenstelling van de Raad van Bestuur**

Het WVV stelt verschillende bestuursmodellen voor. De Vennootschap heeft gekozen voor monisme, d.w.z. één Raad van Bestuur. Dat bestuursmodel sluit aan bij het bestaande model en is het meest geschikt voor onze organisatie. De CEO zit het Managementcomité en de Raad van Bestuur voor. De CEO is een essentiële schakel tussen de verschillende managementniveaus en de Raad van Bestuur, en is het best geplaatst om het toezicht op de onderneming te verbinden. Dat is de belangrijkste reden waarom we niet voor een dualistisch bestuursmodel (met een Raad van Commissarissen en een Raad van Bestuur) hebben gekozen. Dat model staat niet toe dat personen lid zijn van beide Raden.

Krachtens de statuten moet de Raad van Bestuur zijn samengesteld uit minstens vijf leden.



Op 31 december 2020 bestond de Raad van Bestuur uit negen leden, bestaande uit drie onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders. De CEO is het enige uitvoerende lid van de Raad van Bestuur.

De statuten geven LSF9 Balta Holdco S.à r.l., zolang het minstens 50% bezit van het totale aantal door de Vennootschap uitgegeven aandelen (wat het geval is), het recht om minstens vijf bestuurders voor te dragen voor benoeming door de aandeelhoudersvergadering.

Hoewel de duur van het mandaat van bestuurders volgens de Belgische wetgeving beperkt is tot zes jaar (verlengbaar), raadt de Corporate Governance Code aan de termijn tot vier jaar te beperken. De statuten beperken de duur van het mandaat van de bestuurders tot vier jaar.

De benoeming en de verlenging van het mandaat van bestuurders zijn gebaseerd op een aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité aan de Raad van Bestuur en moeten worden goedgekeurd door de aandeelhoudersvergadering, rekening houdend met de hierboven beschreven voordrachtrechten.

Per 31 december 2020 was de Raad van Bestuur als volgt samengesteld:

Naam	Functie	Bestuurder sinds	Mandaat vervalt
Cyrille Ragoucy	Voorzitter van de Raad van Bestuur en CEO	2017	2021
Michael Kolbeck	Niet-uitvoerend bestuurder en voorzitter van het Remuneratie- en Benoemingscomité	2017	2021
Accelium BV, vertegenwoordigd door Nicolas Vanden Abeele	Onafhankelijk bestuurder	2017	2021
Sarah Hedger	Onafhankelijk bestuurder	2017	2021
Itzhak Wiesenfeld	Onafhankelijk bestuurder	2019	2023
Neal Morar	Niet-uitvoerend bestuurder	2018	2021
Hannah Strong	Niet-uitvoerend bestuurder	2017	2021
Jeremy Fryzuk	Niet-uitvoerend bestuurder en voorzitter van het Auditcomité	2017	2021
Patrick Lebreton	Niet-uitvoerend bestuurder	2017	2021

Mevrouw Annelies Willemyns werd aangesteld als secretaris van de Raad van Bestuur.

Cyrille Ragoucy heeft meer dan 25 jaar ervaring in senior managementfuncties. Zijn laatste operationele functie, voordat hij CEO van Balta werd, was die van CEO bij Tarmac Ltd (oorspronkelijk Lafarge Tarmac), een toonaangevend bedrijf in bouwmaterialen en -oplossingen in het VK, waar hij toezicht hield op de oprichting van de joint venture tussen Lafarge SA en Anglo American en op de integratie van verschillende overnames, voordat de entiteit in augustus 2015 werd verworven door CRH, een groot Iers bouwbedrijf. Van 1998 tot 2012 werkte de heer Ragoucy bij Lafarge als CEO voor Lafarge Shui On Cement, een Chinese joint venture tussen Lafarge en Shui

On, en als CEO van Lafarge Construction Materials voor Oost-Canada, naast andere functies op bestuurs- en uitvoerend niveau. Momenteel is hij ook niet-uitvoerend voorzitter van Chryso Group.

De heer Ragoucy behaalde een Master of Management aan de Université Paris IX Dauphine, Frankrijk.

Michael Kolbeck is Managing Director en Head of Corporate bij Hudson Advisors UK Limited, dat advies verstrekt aan Lone Star en de fondsen die het beheert, met inbegrip van Lone Star Fund IX, een investeerder in de Vennootschap. Voor hij bij Hudson startte in januari 2017, was hij Managing Director bij Lone Star Germany Acquisitions GmbH. Momenteel is hij ook bestuurslid bij Xella International S.A., een toonaangevend Europees bedrijf in bouwmaterialen, en bij Dynamic Bulk LLC, een rederij, en is hij waarnemer in het bestuur van LSF 10 Edilians Investments S.à r.l., een toonaangevende dakpannenfabrikant in Frankrijk. Alvorens hij bij Lone Star en Hudson begon in 2004, werkte de heer Kolbeck een aantal jaren voor Allianz Group als beleggingsbeheerder.

De heer Kolbeck behaalde een Master in Business Administration aan de Ludwig-Maximilians-Universität, München, Duitsland.

Nicolas Vanden Abeele maakt momenteel deel uit van het managementteam bij Barco, wereldleider in visualisatieoplossingen, en heeft er de leiding over de wereldwijde Entertainment-divisie. Hij is een ervaren leidersfiguur met meer dan 25 jaar ervaring in verscheidene functies op bestuurs- en uitvoerend niveau, waarbij hij groei, business transformatie en operationele uitmuntendheid bracht. Daarvoor was hij gedurende zes jaar lid van het managementcomité bij de Etex Group, een toonaangevend bouwmaterialenbedrijf, waar hij aan het hoofd stond van de divisie Isolatie- en Bouwmaterialen en directeur was van verschillende bedrijven van de Etex Group. Vóór Etex Group bekleedde hij diverse internationale uitvoerende functies in de technologiesector bij Alcatel-Lucent en in strategieadvies bij Arthur Andersen, woonde hij in Europa, Noord- en Zuid-Amerika en Azië.

De heer Vanden Abeele behaalde Masters in Business Administration (KU Leuven, België), in Management (Solvay School of Management/ULB, België) en in International Business and European Economics (Europacollege, België).

Sarah Hedger werkte gedurende twaalf jaar bij General Electric alvorens in maart 2017 met pensioen te gaan. Ze bekleedde er leidinggevende functies in de Corporate, Aviation en Capital divisies. Haar laatste functie bij General Electric was die van Leader of Business Development and M&A voor de GE Capital-divisie. Tijdens haar carrière bij General Electric was ze van 2011 tot 2014 ook niet-uitvoerend bestuurder bij GE Money Bank AB, tot die verkocht werd aan Santander Group, en bij GE Capital EMEA Services Limited van 2011 tot 2018. Vóór General Electric werkte mevrouw Hedger gedurende elf jaar bij Lazard & Co Limited, waar ze vertrok als Director Corporate Finance, en was ze gedurende vijf jaar auditor bij PricewaterhouseCoopers.

Mevrouw Hedger werd op 1 februari 2019 aangesteld als niet-uitvoerend bestuurder van OneSavings Bank plc. Op 28 februari 2020 werd ze ook aangesteld als niet-uitvoerend bestuurder van OSB Group PLC, dat OneSavings Bank plc verving als de beursgenoteerde holding van dezelfde groep op 30 november 2020.

Mevrouw Hedger behaalde een Master in Electrical and Electronic Engineering and Business Studies aan het Imperial College, London University en is een gecertificeerd accountant.

Itzhak (Tzachi) Wiesenfeld heeft 30 jaar ervaring in senior managementfuncties. Gedurende twaalf jaar was hij EMEA CEO bij ASSA ABLOY, de wereldmarktleider in deuroplossingen die een omzet van 2 miljard euro, 10.000 werknemers in 40 fabrieken en 100 verkoopkantoren had. Onder de leiding van de heer Wiesenfeld steeg de omzet in EMEA met 50% en genereerde de divisie hoge winsten en sterke kasstromen. Daarvoor was de heer Wiesenfeld CEO van ASSA ABLOY in het Verenigd Koninkrijk en CEO van Mul-T-Lock. Hij heeft ervaring met het optimaliseren van de blauwdruk van de productie, het digitaliseren van industriële bedrijven en het uitvoeren van verschillende M&A-transacties. Zijn commerciële achtergrond ligt onder meer in B2B en B2C in een multi-channel marktomgeving.

De heer Wiesenfeld is momenteel voorzitter van iLOQ, een snel groeiend Fins bedrijf dat gespecialiseerd is in digitale sluitsystemen en eigendom is van Nordic Capital. Hij is ook lid van de Raad van Bestuur van FlaktGroup, een Europese marktleider in oplossingen voor ventilatie en luchtbehandeling, die eigendom is van Triton Partners. Bovendien is hij een senior industry expert en is hij in die hoedanigheid vooral betrokken bij fusies en overnames voor private equity-firma's.

De heer Wiesenfeld heeft een bachelordiploma in Industrial Engineering, een MBA en hij studeerde ook af aan de Sloan London Business School. Hij heeft een dubbele (Britse en Israëlische) nationaliteit.

Neal Morar is Director in het Corporate team bij Hudson Advisors UK Limited dat advies verleent aan Lone Star en de fondsen die het beheert, met inbegrip van Lone Star Fund IX, dat een investeerder is in de Vennootschap. Vóór zijn huidige functie was hij gedurende 5 jaar UK CFO van Hudson Advisors UK Limited en zat hij in de raden van bestuur van verschillende entiteiten in verschillende industrieën, waaronder hotels, vastgoedprojecten, loonadministratie in Italië en een 'equity release'-bedrijf. Vooraleer Hudson in 2012 te vervoegen, werkte de heer Morar 5 jaar als Managing Director, International CFO voor AIG Investments en 10 jaar in verschillende CFO-functies voor de FTSE100 Capita Group. Daar was hij onder meer verantwoordelijk voor het oprichten en beheren van een captive center in Mumbai, India, in 2003. De heer Morar is sinds 1996 lid en sinds 2001 een Fellow van de Association of Chartered Certified Accountants (FCCA). Hij is ook al 19 jaar gereguleerd bij de FCA (VK), JFSC (Jersey) en CBI (Ierland) in verschillende hoedanigheden.

De heer Morar behaalde een diploma in Accounting and Finance aan de University of Hertfordshire, VK.

Hannah Strong is Vice President, Legal Counsel bij Hudson Advisors UK Limited dat advies verleent aan Lone Star en de fondsen die het beheert, met inbegrip van Lone Star Fund IX, dat een investeerder is in de Vennootschap. Vóór haar huidige functie bij Hudson werkte mevrouw Strong als bedrijfsjurist bij The Carlyle Group (2013-2017) en was ze vennoot bij Latham & Watkins in Londen (2007-2013). Mevrouw Strong heeft uitgebreide ervaring in het adviseren over juridische en compliance-kwesties waarmee bedrijven in tal van sectoren en rechtsgebieden te maken hebben.

Mevrouw Strong behaalde een Bachelor in Rechtsleer aan de Oxford University.

Jeremy Fryzuk is Director van het Corporate Private Equity-team bij Hudson Advisors UK Limited dat advies verleent aan Lone Star en de fondsen die het beheert, met inbegrip van Lone Star Fund IX, dat een investeerder is in de Vennootschap. Vóór zijn huidige functie bij Hudson werkte hij voor Rhône Group (2013-2015), een private equity-fonds uit het middensegment van de markt, gevestigd in Londen. Voordat hij bij Rhône in dienst trad, werkte hij voor de belangrijkste investeringsgroep en investeringsbankafdeling van Morgan Stanley.

De heer Fryzuk behaalde een Bachelor of Commerce met specialisatie in Finance aan de Dalhousie University in Canada.

Patrick Lebreton is Managing Director Corporate bij Hudson Advisors UK Limited dat advies verleent aan Lone Star en de fondsen die het beheert, met inbegrip van Lone Star Fund IX, dat een investeerder is in de Vennootschap. Vóór Hudson was de heer Lebreton bestuurder (Operating Partner) bij Montagu Associates (2012-2015), dat Montagu Private Equity Fund adviseert. Van 2004 tot 2012 was hij Executive Vice President in de Portfolio Group bij Bain Capital. Daarvoor bekleedde hij uitvoerende functies bij General Electric en was hij manager bij Accenture. Hij is ook U.S. Army Officer op rust en heeft deelgenomen aan Operation Desert Storm. Momenteel is hij voorzitter van Stark Group, de toonaangevende Scandinavische bouwmarktketen, en directeur van Edilans S.à r.l., het toonaangevende Franse bedrijf in dakbedekkingsproducten.

De heer Lebreton behaalde een Bachelor of Science in International Economics and Finance aan de Georgetown University en een Master in Business Administration aan de Harvard Business School.

### **Evolutie in de samenstelling tijdens 2020**

Er waren geen wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Bestuur in 2020.

### **Werking van de Raad van Bestuur**

In principe komt de Raad van Bestuur minstens vijfmaal per jaar bijeen. Bijkomende vergaderingen kunnen te allen tijde met passende kennisgeving worden bijeen-geroepen om specifieke zakelijke behoeften te bespreken. Tijdens de COVID-19-crisis is de Raad van Bestuur in 2020 vaak bijeengekomen, in totaal zestien (16) maal.

De belangrijkste onderwerpen die in 2020 door de Raad van Bestuur werden besproken, waren:

- Financiële en algemene prestaties van de Groep;
- Voortdurend toezicht op de cashflowsituatie, het actieplan voor aankopen en acties om de impact van COVID-19 te verlichten;
- Wijziging van de statuten in overeenstemming met de nieuwe WVV;
- Uitvoering, acties en resultaten van het initiatief 'One Balta for Safety';
- Gedetailleerde opvolging van de vooruitgang die werd geboekt met het driejarige transformatie- en winstverhogingsprogramma NEXT van de Vennootschap;
- Algemene strategische, financiële en operationele zaken van de Vennootschap;
- Op aanbeveling van het Auditcomité, goedkeuring van de driemaandelijke en halfjaarlijkse financiële resultaten en de bijbehorende verslagen en persberichten, herfinancieringsmogelijkheden, het budget voor 2020 en de wijziging en uitbreiding van het RCF;
- Op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, goedkeuring van de bonus voor 2019 en het bonussysteem voor 2020 voor de leden van het Managementcomité en het langetermijn-incentiveplan voor 2020.

De Raad van Bestuur wordt samengeroepen door de voorzitter of de CEO telkens wanneer het belang van de Vennootschap dat vereist of op verzoek van twee bestuurders.

Onder leiding van de voorzitter zal de Raad van Bestuur zijn omvang, samenstelling en werking - ook die van zijn comités - en zijn interactie met het Managementcomité evalueren.

De CEO en andere uitvoerende managers worden uitgenodigd om de vergaderingen bij te wonen indien nodig. De Chief Financial Officer (“CFO”) is aanwezig op alle vergaderingen van de Raad van Bestuur en ook andere leden van het Managementcomité worden regelmatig uitgenodigd. Dat garandeert een goede interactie tussen de Raad van Bestuur en het management.

#### **Aanwezigheid van de bestuurders op de vergaderingen van de Raad van Bestuur en comités**

	Raad van Bestuur	Auditcomité	Remuneratie- en Benoemingscomité
Cyrille Ragoucy	16/16		
Michael Kolbeck	16/16		5/5
Accelium BV, vertegenwoordigd door Nicolas Vanden Abeele	16/16	8/8	5/5
Sarah Hedger	16/16	8/8	5/5
Itzhak Wiesenfeld	16/16		5/5
Neal Morar	16/16		
Hannah Strong	16/16		
Jeremy Fryzuk	16/16	7/8	
Patrick Lebreton	16/16		

#### **Diversiteit**

Voor vennootschappen waarvan de effecten voor het eerst tot een gereguleerde markt worden toegelaten, moet vanaf de eerste dag van het zesde boekjaar na de beursintroductie, zijnde vanaf 1 januari 2023 voor de Vennootschap, worden voldaan aan de eis dat ten minste een derde van de leden van de Raad van Bestuur van een ander geslacht moet zijn dan de overige leden. Onze Raad van Bestuur bestaat momenteel voor 22% uit vrouwen. De nodige aandacht wordt besteed om zo snel als praktisch mogelijk aan die eis te voldoen. Onze Raad van Bestuur beschikt ook over een mix van expertise op verschillende operationele gebieden.

Gezien de aard van de activiteiten, staan we voor de uitdaging om ons ruimer personeelsbestand divers te maken en gelijke kansen te creëren, ongeacht geslacht, ras of culturele achtergrond. In 2020 heeft het Managementcomité een nieuwe ambitie gelanceerd om tegen 2030 minstens 40% vrouwen te hebben in alle lagen van het topmanagement van de Balta Group. Dat zou een weerspiegeling zijn van de verdeling van mannen en vrouwen in onze hele organisatie. Het verhogen van de genderdiversiteit zowel op de werkvloer als in de leiderschapsteams zijn kritische succesfactoren om betere beslissingen te nemen en meer innovatieve bedrijfsoplossingen te ontwikkelen. Een aangetoonde focus op gendergelijkheid stelt een organisatie in staat de beste talenten aan te trekken en te behouden. Het zorgt er ook voor dat alle werknemers binnen de organisatie toegang hebben tot gelijke kansen bij het ontwikkelen van hun carrière in een werkomgeving zonder vooroordelen.

De medewerkers van Balta hebben uiteenlopende achtergronden en zijn vertegenwoordigd in alle leeftijdsgroepen, van de door ons geïdentificeerde ‘toekomstige leiders’ tot ‘medewerkers

met diepgaande gespecialiseerde kennis'. Bovendien vormen ze een genderdivers team met een toenemend aantal vrouwen in managementfuncties.

Als wereldwijd bedrijf met hoofdzetel in België zijn we actief in verschillende talen en hebben we meer dan 50 nationaliteiten in dienst, verspreid over 10 locaties. Dat wordt weerspiegeld in het Managementcomité, dat is samengesteld uit Duitse, Franse, Belgische en Amerikaanse nationaliteiten.

We zijn er stellig van overtuigd dat we door de juiste mensen voor de juiste functies aan te nemen een evenwichtige werkplek stimuleren. Dit heeft zich vertaald in een lichte verbetering van het genderevenwicht aan het eind van 2020. De diversiteit moet echter wel nog worden verbeterd in senior managementfuncties. De stappen die we hebben gezet op het gebied van betrokkenheid en welzijn zullen naar verwachting helpen om dit probleem aan te pakken. In 2021 blijven we ernaar streven om ons personeelsbestand een betere afspiegeling te laten zijn van de internationale omgeving waarin we actief zijn.

### **Auditcomité**

In overeenstemming met boek 7, titel 4, hoofdstuk 1 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen artikel 5.2 van de Corporate Governance Code heeft de Raad van Bestuur van Balta een Auditcomité opgericht.

Per 31 december 2020 bestond het Auditcomité uit drie leden, waarvan allen niet-uitvoerende bestuurders zijn en waarvan een meerderheid onafhankelijke bestuurders zijn.

Naam	Functie	Mandaat sinds	Mandaat vervalt
Jeremy Fryzuk	Voorzitter en niet-uitvoerend bestuurder	2017	2021
Accelium BV, vertegenwoordigd door Nicolas Vanden Abeele	Lid en onafhankelijk bestuurder	2017	2021
Sarah Hedger	Lid en onafhankelijk bestuurder	2017	2021

In de loop van 2020 kwam het Auditcomité acht keer bijeen.

Zoals vereist door het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, beschikt de heer Jeremy Fryzuk, voorzitter van het Auditcomité, over de nodige deskundigheid en ervaring op dit gebied. Er wordt verwezen naar zijn biografie in de sectie 'Samenstelling van de Raad van Bestuur' hierboven.

De voorzitter informeerde de Raad van Bestuur over de resultaten van elke vergadering.

De CEO en de CFO zijn geen leden van het Auditcomité, maar worden uitgenodigd om deel te nemen aan de vergaderingen. Dat waarborgt een goede interactie tussen het comité en het management. Indien nodig, worden andere leden van de Raad van Bestuur uitgenodigd om deel te nemen aan de vergaderingen van het Auditcomité.

De commissaris woonde drie vergaderingen bij waarin hij verslag uitbracht over de resultaten van de audit en het globale auditplan voorstelde.

Naast zijn statutaire bevoegdheden en bevoegdheden onder het Corporate Governance Charter, besprak het Auditcomité de volgende belangrijke onderwerpen: de kwartaalcijfers, de herfinancieringsmogelijkheden, de interne juridische herstructurering, het compliancebeleid en de daarbij horende beleidslijnen, de voorbereidingen van de Vennootschap op de Brexit, updates inzake interne audit en interne controle, het budget, de goedkeuring van niet-auditdiensten, de herbenoeming van de commissaris in de dochterondernemingen en de wijziging en verlenging van het Europese RCF en de SSN's.

### **Remuneratie- en Benoemingscomité**

In overeenstemming met de bepalingen in boek 7, titel 4, hoofdstuk 1 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en artikel 5.3 en 5.4 van de Corporate Governance Code heeft de Raad van Bestuur van Balta Group NV een Remuneratie- en Benoemingscomité opgericht.

Per 31 december 2020 bestond het Remuneratie- en Benoemingscomité uit vier leden, waarvan allen niet-uitvoerende bestuurders zijn en waarvan een meerderheid onafhankelijke bestuurders zijn:

Naam	Functie	Mandaat sinds	Mandaat vervalt
Michael Kolbeck	Voorzitter en niet-uitvoerend bestuurder	2017	2021
Accelium BV, vertegenwoordigd door Nicolas Vanden Abeele	Lid en onafhankelijk bestuurder	2017	2021
Sarah Hedger	Lid en onafhankelijk bestuurder	2018	2021
Itzhak Wiesenfeld	Lid en onafhankelijk bestuurder	2019	2023

In 2020 kwam het Remuneratie- en Benoemingscomité vijf keer bijeen.

De CEO en de Group HR Director zijn geen leden van het comité, maar worden uitgenodigd om deel te nemen aan de vergaderingen, tenzij de leden van het comité afzonderlijk wensen te vergaderen (bv. bij bespreking van bezoldigingen). Dat waarborgt een goede interactie tussen het comité en het management.

Naast zijn statutaire bevoegdheden en bevoegdheden onder het Corporate Governance Charter besprak het Remuneratie- en Benoemingscomité de volgende belangrijke onderwerpen: de prestaties van de leden van het Managementcomité, de bonus voor 2019 voor de leden van het Managementcomité, de vergoedingen en voordelen voor de leden van het Managementcomité, de aanwerving en vergoeding van het senior management, het langetermijnincentiveplan voor 2020, het bonussysteem voor 2020 voor de leden van het Managementcomité, het remuneratieverslag en de talent- en opvolgingsplanning op managementniveau.

### **Chief Executive Officer**

De heer Ragoucy werd door de Raad van Bestuur aangesteld als CEO en rapporteert er rechtstreeks aan. De CEO heeft de directe operationele verantwoordelijkheid voor de Vennootschap en ziet toe op de organisatie en het dagelijkse beheer van de Vennootschap en haar dochterondernemingen.

De CEO is verantwoordelijk voor de uitvoering en de opvolging van alle beslissingen van de Raad van Bestuur.

De CEO leidt het Managementcomité, dat aan hem rapporteert, binnen het kader dat is vastgesteld door de Raad van Bestuur en onder zijn uiteindelijke supervisie.

### **Managementcomité**

De CEO leidt het Managementcomité. De andere leden van het Managementcomité worden benoemd en kunnen worden ontslagen door de Raad van Bestuur op advies van de CEO en het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Het Managementcomité voert de taken uit die worden toegewezen door de CEO, onder het uiteindelijke toezicht van de Raad van Bestuur.

De samenstelling van het Managementcomité van de Vennootschap is niet veranderd in 2020 en bestaat op 31 december 2020 uit de volgende leden:

Naam	Functie
Cyrille Ragoucy	Chief Executive Officer
Jan-Christian Werner	Chief Financial Officer
Marc Desein BV, vertegenwoordigd door Marc Desein	Managing Director Balta home
Oliver Forberich	Managing Director Balta carpets, ITC and arc edition
Quercum BV, vertegenwoordigd door Stefan Claeys	Managing Director modulyss
Jim Harley	President Bentley Mills Inc
Kris Willaert	Group HR Director
Emmanuel Rigaux	Chief Transformation Officer

Voor de biografie van Cyrille Ragoucy wordt verwezen naar de sectie 'Samenstelling van de Raad van Bestuur' hierboven.

Jan-Christian Werner ging in februari 2019 bij Balta aan de slag als Head of Group Controlling and Reporting, en werd op 3 juli 2019 benoemd tot Chief Financial Officer. De heer Werner brengt heel wat ervaring mee in financial controllership, Corporate Finance en M&A die hij opdeed bij internationale beursgenoteerde bedrijven. Vooraleer hij Balta vervoegde, was de heer Werner vijf jaar Directeur van de Finance-afdeling voor de EMEA-regio bij Orion Engineered Carbons. Daarna was hij gedurende een jaar CFO van AvesOne AG, een beursgenoteerde holding.

Marc Desein werkt al sinds 1992 voor Balta en is Managing Director van de divisie Rugs sinds 2006. Van 1993 tot 2006 was hij General Manager van de Wool-Heatset Rugs Business Unit van Balta en daarvoor Export Sales Manager. Van 1985 tot 1992 bekleedde hij verkoop- en managementposities bij Pfizer, Radar en Sun International.



Oliver Forberich vervoegde Balta op 2 september 2019 als Managing Director Balta carpets, ITC, arc edition en Captiqs. In 1998 begon hij zijn carrière bij SCHOTT waar hij zich vooral richtte op business development en marketing. In 2006 trad de heer Forberich in dienst bij thinXXS Microtechnology. Een jaar later maakte hij de overstap naar Bekaert in België. De heer Forberich werkte gedurende twaalf jaar bij Bekaert in verschillende algemene managementfuncties, voordat hij werd aangesteld als Chief Marketing Officer en Senior Vice President Stainless Technologies. De laatste 20 jaar heeft hij een ruime ervaring opgebouwd in tal van verschillende industrietakken over de hele wereld.

Stefan Claeys kwam op 23 april 2019 in dienst bij Balta als Managing Director modulyss. De heer Claeys was van 2012 tot 2017 algemeen directeur van de afdeling technisch textiel bij Beaulieu. Van 2002 tot 2012 was hij actief bij de Wienerberger Group in verschillende functies, waaronder directeur corporate marketing en export, CEO van Wiekor in Polen en product group business manager op het hoofdkantoor in Wenen. Voordien bekleedde hij diverse functies (international sales, marketing en business development) bij CNH Group, Bekaert en de Koramic Investment Group.

Jim Harley, een manager met heel wat ervaring in de industrie, vervoegde Bentley in februari 2013 als Chief Operating Officer, en werd er President in november 2017. Hij begon zijn carrière bij Bentley meer dan 35 jaar geleden. Hij maakte toen deel uit van het managementteam dat het bedrijf uitbouwde van een kleine startende tapijtfabrikant in 1980 tot een merk dat alom erkend wordt voor zijn innovatief design, hoogwaardige producten en uitstekende klantenservice. Voordat hij terugkeerde naar Bentley, oefende hij gedurende 15 jaar leidinggevende functies uit bij Tandus (nu Tarkett), Monterey Carpets en Chroma Systems.

Kris Willaert ging op 3 juni 2019 bij Balta van start als Group HR Director. De heer Willaert is master in communicatiewetenschappen en beschikt over een uitgebreide HR-managementervaring dankzij tal van functies bij toonaangevende internationale bedrijven. Daarvoor bekleedde hij internationale HR-managementfuncties bij KONE International (Zuid-Europa, Midden-Oosten en Afrika), MasterCard Europe en Lloyds Pharma.

Emmanuel Rigaux is op 1 oktober 2019 bij Balta in dienst getreden als Chief Transformation Officer, met de verantwoordelijkheid voor het leiden van het NEXT-programma. De heer Rigaux bekleedde eerder leiding-gevende functies in de bouwsector in de VS, in Europa en in Afrika, en leidde ook verschillende grote fusies en overnames. De heer Rigaux begon zijn carrière bij de Boston Consulting Group.

### **Commissaris**

De audit van de statutaire en geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap wordt toevertrouwd aan de commissaris die op de aandeelhouders-vergadering wordt benoemd voor een hernieuwbare termijn van drie jaar. De huidige commissaris is PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren BV, met maatschappelijke zetel te Woluwedal 18, 1932 Sint-Stevens-Woluwe, vertegenwoordigd door de heer Peter Opsomer.

Het mandaat van PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren BV verstrijkt op de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering die zal worden gevraagd om de jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2022 goed te keuren.

Artikel 3:71 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en artikel 24 van de wet van 7 december 2016 tot organisatie van het beroep van en het publiek toezicht op de

bedrijfsrevisoren beperken de aansprakelijkheid van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven tot € 12 miljoen voor, respectievelijk, taken betreffende de wettelijke controle van jaarrekeningen in de zin van artikel 3:55 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en andere taken die zijn voorbehouden aan commissarissen van beursgenoteerde bedrijven volgens het Belgisch recht of in overeenstemming met het Belgisch recht, behalve inzake aansprakelijkheid die het gevolg is van fraude of een andere bewuste schending van de plicht door de commissaris.

In 2020 bedroeg de vergoeding van de commissaris voor controleactiviteiten € 581.000. De vergoeding voor andere opdrachten buiten het controlemandaat bedroeg € 44.000 en € 80.000 voor belastinggerelateerde diensten.

## **RELEVANTE INFORMATIE IN GEVAL VAN EEN OVERNAMEBOD**

Artikel 34 van het Koninklijk Besluit van 14 november 2007 betreffende de verplichtingen van emittenten van effecten die zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereglementeerde markt, vereist dat beursgenoteerde vennootschappen bepaalde elementen bekendmaken die een impact kunnen hebben in geval van een overnamebod.

### **Kapitaalstructuur**

Een uitgebreid overzicht van de kapitaalstructuur van de Vennootschap per 31 december 2020 is te vinden in de sectie 'Kapitaalstructuur' van deze Corporate Governance Verklaring.

### **Beperkingen op de overdracht van aandelen**

De statuten van de Vennootschap leggen geen beperkingen op aan de overdracht van aandelen. Bovendien is de Vennootschap niet op de hoogte van dergelijke beperkingen opgelegd door de Belgische wetgeving behalve in het kader van de Verordening Marktmisbruik.

### **Houders van effecten waaraan bijzondere zeggenschapsrechten verbonden zijn**

Er zijn geen andere houders van effecten met bijzondere zeggenschapsrechten dan de hierna beschreven nominatierechten.

### **Aandelenplannen voor werknemers waarbij zeggenschapsrechten niet rechtstreeks door de werknemers worden uitgeoefend**

De Vennootschap heeft geen aandelenplannen voor werknemers opgesteld waarbij de zeggenschapsrechten op de aandelen niet rechtstreeks door de werknemers worden uitgeoefend.

### **Beperking van het stemrecht**

De statuten van de Vennootschap bevatten geen beperkingen op de uitoefening van het stemrecht door de aandeelhouders, mits de betrokken aandeelhouders alle formaliteiten vervullen om tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders te worden toegelaten.

### **Aandeelhoudersovereenkomsten**

Balta is niet op de hoogte van enige aandeelhoudersovereenkomst die de overdracht van haar aandelen of de uitoefening van stemrechten in verband met haar aandelen beperkt of zou kunnen beperken.

## **Regels voor de benoeming en vervanging van leden van de Raad van Bestuur en voor statutenwijzigingen**

De duur van het mandaat van bestuurders is volgens de Belgische wetgeving beperkt tot zes jaar (verlengbaar), maar de Corporate Governance Code raadt aan de termijn tot vier jaar te beperken.

Volgens de statuten wordt de Vennootschap geleid door een Raad van Bestuur die bestaat uit minstens vijf bestuurders. Zij worden benoemd door de aandeelhoudersvergadering voor een maximale termijn van vier jaar die hernieuwbaar is, zoals aanbevolen door de Belgische Corporate Governance Code. Hun mandaat kan te allen tijde worden ingetrokken door de aandeelhoudersvergadering.

Indien een van de bestuursmandaten, om welke reden dan ook, vacant wordt kunnen de overblijvende bestuurders tijdelijk in deze vacature voorzien totdat de eerstvolgende aandeelhoudersvergadering een nieuwe bestuurder benoemt.

Zolang LSF9 Balta Holdco S.à r.l. ("LSF9") of een daarmee verbonden vennootschap in de zin van artikel 1:20 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (een 'daarmee verbonden vennootschap'), rechtstreeks of onrechtstreeks, ten minste 50% bezit van het totale aantal aandelen uitgegeven door de Vennootschap - wat het geval was in 2020 - heeft LSF9 het recht om ten minste vijf bestuurders voor te dragen die door de aandeelhoudersvergadering worden benoemd.

Zolang LSF9 of een daarmee verbonden vennootschap, rechtstreeks of onrechtstreeks, minder dan 50% maar ten minste 40% bezit van het totale aantal aandelen uitgegeven door de Vennootschap, heeft LSF9 het recht om vier bestuurders voor te dragen die door de aandeelhoudersvergadering worden benoemd.

Zolang LSF9 of een daarmee verbonden vennootschap, rechtstreeks of onrechtstreeks, minder dan 40% maar ten minste 30% bezit van het totale aantal aandelen uitgegeven door de Vennootschap, heeft LSF9 het recht om drie bestuurders voor te dragen die door de aandeelhoudersvergadering worden benoemd.

Zolang LSF9 of een daarmee verbonden vennootschap, rechtstreeks of onrechtstreeks, minder dan 30% maar ten minste 20% bezit van het totale aantal aandelen uitgegeven door de Vennootschap, heeft LSF9 het recht om twee bestuurders voor te dragen die door de aandeelhoudersvergadering worden benoemd.

Zolang LSF9 of een daarmee verbonden vennootschap, rechtstreeks of onrechtstreeks, minder dan 20% maar ten minste 10% bezit van het totale aantal aandelen uitgegeven door de Vennootschap, heeft LSF9 het recht om één bestuurder voor te dragen die door de aandeelhoudersvergadering wordt benoemd.

Indien het directe of indirecte aandeelhouderschap van LSF9 of een met LSF9 verbonden vennootschap in de Vennootschap daalt tot onder één van de hierboven genoemde drempels, zal LSF9 een bij zijn voordracht benoemde bestuurder zijn of haar ontslag als bestuurder doen indienen met ingang van de datum van de eerstvolgende jaarlijkse aandeelhoudersvergadering, bij gebreke waarvan het mandaat van de bestuurder die als laatste werd benoemd op voordracht van LSF9, automatisch eindigt op de datum van de eerstvolgende jaarlijkse aandeelhoudersvergadering.

De CEO is verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur van de Vennootschap en de vertegenwoordiging van de Vennootschap met betrekking tot dit bestuur. De CEO wordt benoemd en kan worden ontslagen door de Raad van Bestuur.

Binnen de grenzen van de bevoegdheden die hem/haar door of krachtens de statuten zijn toegekend, kan de CEO bijzondere en beperkte bevoegdheden delegeren aan het Managementcomité of aan enige andere persoon.

Behoudens kapitaalverhogingen beslist door de Raad van Bestuur binnen de grenzen van het toegestane kapitaal, is enkel een Buitengewone Aandeelhoudersvergadering bevoegd tot wijziging van de statuten van de Vennootschap. Een Algemene Vergadering van Aandeelhouders is het enige orgaan dat kan beraadslagen over statutenwijzigingen, overeenkomstig de statuten van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

### **Toegestaan kapitaal en inkoop van eigen aandelen**

#### **Toegestaan kapitaal**

De verlenging van deze machtiging werd goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2020 en als gevolg daarvan werd artikel 6 van de statuten gewijzigd.

Volgens artikel 6 van de statuten kan de Raad van Bestuur het kapitaal van de Vennootschap één of meerdere malen verhogen met een (gecumuleerd) bedrag van maximum 100% van het bedrag van het kapitaal.

Deze machtiging kan worden verlengd overeenkomstig de geldende wettelijke bepalingen ter zake. De Raad van Bestuur kan deze machtiging uitoefenen gedurende een periode van vijf jaar vanaf de datum van bekendmaking in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad van de machtiging goedgekeurd door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 mei 2020.

Alle kapitaalverhogingen waartoe krachtens deze machtiging kan worden besloten, zullen geschieden overeenkomstig met de door de Raad van Bestuur te bepalen modaliteiten en kunnen worden verwezenlijkt (i) door middel van een inbreng in geld of in natura (desgevallend met inbegrip van een onbeschikbare uitgiftepremie), (ii) door omzetting van reserves, al dan niet beschikbaar voor uitkering, en uitgiftepremies, met of zonder uitgifte van nieuwe aandelen met of zonder stemrecht. De Raad van Bestuur kan deze machtiging ook gebruiken voor de uitgifte van converteerbare obligaties, inschrijvingsrechten of obligaties waaraan inschrijvingsrechten of andere roerende waarden zijn verbonden, of andere effecten.

Bij gebruik van zijn machtiging in het kader van het toegestane kapitaal kan de Raad van Bestuur, in het belang van de Vennootschap, binnen de perken en overeenkomstig de voorwaarden voorgeschreven door het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, het voorkeurrecht van de aandeelhouders beperken of opheffen. Deze beperking of opheffing kan eveneens gebeuren ten gunste van personeelsleden van de Vennootschap of haar dochtervennootschappen of ten gunste van één of meer bepaalde personen, zelfs indien zij geen personeelsleden zijn van de Vennootschap of haar dochtervennootschappen.

De Raad van Bestuur wordt hierbij uitdrukkelijk gemachtigd om over te gaan tot een kapitaalverhoging in iedere vorm, met inbegrip van maar niet beperkt tot een kapitaalverhoging die gepaard gaat met een beperking of opheffing van het voorkeurrecht, (zelfs na ontvangst door de Vennootschap van de mededeling door de FSMA) dat haar is kennis gegeven van een

overnamebod op de aandelen van de Vennootschap. In dat geval moet de kapitaalverhoging echter voldoen aan de bijkomende bepalingen en voorwaarden zoals uiteengezet in artikel 7:202 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. De machtiging die in deze paragraaf wordt toegekend aan de Raad van Bestuur voor een periode van drie jaar, die een aanvang neemt op de datum van de publicatie in de bijlagen van het Belgisch Staatsblad van de machtiging goedgekeurd door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 mei 2020. Deze bevoegdheid kan voor een bijkomende periode van drie jaar hernieuwd worden bij besluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die beraadslaagt en besluit overeenkomstig de toepasselijke bepalingen. De kapitaalverhogingen waartoe besloten werd in het kader van deze machtiging zullen toegerekend worden aan het resterend deel van het toegestaan kapitaal waarvan sprake is in de eerste paragraaf.

In de loop van 2020 deed de Raad van Bestuur geen beroep op de machtiging tot verhoging van het kapitaal van Balta, zoals vermeld in artikel 6 van de statuten.

### **Inkoop van eigen aandelen**

De verlenging van de machtiging werd goed-gekeurd door de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2020 en als gevolg daarvan werd artikel 16 van de statuten gewijzigd.

In overeenstemming met artikel 16 van de statuten kan de Vennootschap, zonder voorafgaande machtiging van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, overeenkomstig artikel 7:215 e.v. van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en binnen de grenzen die deze artikelen voorzien, maximaal 20% van haar eigen aandelen op of buiten een gereguleerde markt verkrijgen, tegen een eenheidsprijs die de wettelijke vereisten zal naleven, maar alleszins niet meer dan 10% onder de laagste slotkoers van de laatste dertig beursdagen voorafgaand aan de verrichting zal zijn en niet meer dan 10% boven de hoogste slotkoers van de laatste dertig beursdagen voorafgaand aan de verrichting zal zijn. Deze machtiging is geldig gedurende vijf jaar te rekenen vanaf de publicatie in de Bijlagen tot het Belgisch Staatsblad van de machtiging goedgekeurd door de Buitengewone Algemene Vergadering van 26 mei 2020. Deze machtiging geldt tevens voor de verwerving op of buiten een gereguleerde markt door een rechtstreekse dochtervennootschap zoals bedoeld in en binnen de grenzen van artikel 7:221, eerste lid, van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. Als de verwerving gebeurt door de Raad van Bestuur buiten een gereguleerde markt, zelfs van een dochtervennootschap, moet de Vennootschap aan artikel 7:215 §1 4° van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen naleven.

De Raad van Bestuur is gemachtigd om, mits naleving van de bepalingen van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, voor rekening van de Vennootschap, haar eigen aandelen, winst-bewijzen of certificaten die daarop betrekking hebben te verkrijgen en te vervreemden voor het geval zulke verkrijging of vervreemding noodzakelijk is ter voorkoming van een ernstig en dreigend nadeel voor de Vennootschap. Die machtiging is geldig voor drie jaar te rekenen vanaf de datum van de publicatie in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad van de machtiging goedgekeurd door de Buitengewone Algemene Vergadering van 26 mei.

Overeenkomstig artikel 7:218 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen is de Raad van Bestuur gemachtigd om, ter beurze of buiten de beurs, of in het kader van zijn remuneratiebeleid voor personeelsleden van de Vennootschap, een deel van of alle aandelen, van de Vennootschap, te vervreemden tegen een prijs die de Raad van Bestuur bepaalt. Deze machtiging geldt tevens voor de vervreemding van aandelen, winstbewijzen of certificaten die daarop betrekking hebben van de Vennootschap door een rechtstreekse dochtervennootschap

zoals bedoeld in en binnen de grenzen van artikel 7:221, eerste lid van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. Bij besluit van de Buitengewone Algemene Vergadering gehouden op 26 mei 2020 en in overeenstemming met artikel 7:218, §1, 4° van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, is de Raad van Bestuur uitdrukkelijk gemachtigd om de aandelen van de Vennootschap te vervreemden in het voordeel van personen die geen onderdeel zijn van het personeel van de Vennootschap.

In de loop van 2020 deed de Raad van Bestuur geen beroep op de machtiging om eigen aandelen van de Vennootschap te verwerven, zoals vermeld in artikel 16 van de statuten.

### **Materiële overeenkomsten waarbij Balta of bepaalde van haar dochterondernemingen een partij is die bepalingen inzake wijziging van zeggenschap bevat**

#### **Senior Secured Notes**

Op 3 augustus 2015 gaf LSF9 Balta Issuer S.à r.l. (de "Emittent") in totaal € 290.000.000 uit in hoofdsom van 7,75% senior secured notes met vervaldatum 2022, waarvan € 234.900.000 na de gedeeltelijke aflossingen in 2017 overbleef. Op 8 maart 2021 werd een wijzigings- en verlengingsovereenkomst gesloten en werd de vervaldag van de uitgegeven vervangende Senior Secured Notes verlengd tot 31 december 2024.

Bij het optreden van een controlewijziging (zoals gedefinieerd in de Senior Secured Notes Indenture) vereist de Senior Secured Notes Indenture van de Emittent dat hij de Senior Secured Notes terugkoopt tegen 101% van hun totale hoofdsom, vermeerderd met de opgelopen en onbetaalde rente en eventuele bijkomende bedragen tot de datum van aankoop.

#### **Doorlopende Kredietfaciliteit**

Op 3 augustus 2015 heeft de Emittent en LSF9 Balta Investments S.à r.l. een overeenkomst voor een Super Senior Revolving Credit faciliteit (zoals van tijd tot tijd gewijzigd of aangevuld, de "Doorlopende Kredietfaciliteit") afgesloten, die op 31 december 2020 voorziet in € 61.000.000 gecommiteerde financiering.

Op 9 oktober 2020 ondertekende de Vennootschap overeenkomsten met elk van haar kredietverstrekkers onder haar bestaande Europese Super Senior Revolving Credit faciliteit om de vervaldag van die faciliteit te wijzigen en te verlengen tot 30 juni 2024.

De Doorlopende Kredietfaciliteit vereist in bepaalde omstandigheden, waaronder bij een controlewijziging (zoals gedefinieerd in de Doorlopende Kredietfaciliteit), volledige of gedeeltelijke vooruitbetaling.

#### **Senior Term Loan**

Op 29 augustus 2017 heeft LSF9 Balta Issuer S.à r.l. een overeenkomst voor een Senior Term Loan Facility ten belope van € 35.000.000 afgesloten (de "Senior Term Loan").

De Senior Term Loan vereist in bepaalde omstandigheden, waaronder bij een controlewijziging (zoals gedefinieerd in de Senior Term Loan), volledige of gedeeltelijke vooruitbetaling.

Op 21 januari 2020 heeft de Vennootschap alle uitstaande bedragen in het kader van de Senior Term Loan vooruitbetaald.

### **Langetermijnincentiveplan 2018**

In 2018 werd een langetermijnincentiveplan (het "LTIP 2018") ingevoerd om voor afstemming te zorgen tussen het belang van de manager en de aandeelhouders. Het LTIP 2018 bestaat uit Performance Share Units ("PSU's") die zullen worden omgezet in aandelen en worden toegekend aan relevante managers die nog steeds diensten verlenen aan de Balta Group op de derde verjaardag van hun toekenning, voor zover de koers van het aandeel van de Vennootschap een bepaalde doelstelling bereikt. Zoals goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 juni 2017 overeenkomstig artikel 7:151 van het Wetboek van Vennootschappen, wordt de toekenning van de PSU's versneld in geval van een wijziging van de controle over of de afsluiting van een openbaar overnamebod op de Vennootschap.

### **Eenmalig PSU-pakket CEO**

Zoals hieronder vermeld in de sectie over de remuneratie, heeft de heer Ragoucy een eenmalig pakket van PSU's ontvangen met het oog op zijn benoeming als permanente CEO. De overeenkomst met betrekking tot dit eenmalige pakket bevat een clause die bepaalt dat de PSU's versneld worden toegekend bij een openbare overname die leidt tot een controlewijziging van de Vennootschap (d.w.z. de afsluiting/eerste vereffeningdatum van een vrijwillig of verplicht openbaar overnamebod op alle aandelen van Balta Group NV).

### **Langetermijnincentiveplan 2019**

Ook in 2019 werd een langetermijnincentiveplan (het "LTIP 2019") ingevoerd door de Raad van Bestuur. De PSU's ontvangen onder het LTIP 2019 zullen worden toegekend aan relevante managers die nog steeds diensten verlenen aan de Balta Group op de tweede en derde verjaardag van hun toekenning, voor zover de koers van het aandeel van de Vennootschap bepaalde doelstellingen bereikt. De clause die voorziet in een versnelde toekenning van PSU's in geval van de afsluiting van een openbaar overnamebod op de Vennootschap werd goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 mei 2019, overeenkomstig artikel 7:151 van het Wetboek van Vennootschappen.

### **Sale-en-leaseback**

Op 20 december 2019 sloot de Vennootschap een sale-en-leasebackovereenkomst af met drie banken. Indien een derde partij controle over de Vennootschap verwerft, hebben de banken het recht om de overeenkomst naar eigen goeddunken te beëindigen. Die change of control-clause werd goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 mei 2020 overeenkomstig artikel 7:151 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

### **Langetermijnincentiveplan 2020**

Op 5 maart 2020 heeft de Raad van Bestuur een nieuw langetermijnincentiveplan (het "LTIP 2020") goedgekeurd. De PSU's ontvangen onder het LTIP 2020 zullen worden toegekend aan relevante managers die nog steeds diensten verlenen aan de Balta Group op de derde verjaardag van hun toekenning, voor zover de koers van het aandeel van de Vennootschap bepaalde doelstellingen bereikt. De clause die voorziet in een versnelde toekenning van PSU's in geval van de afsluiting van een openbaar overnamebod op de Vennootschap werd goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 mei 2020, overeenkomstig artikel 7:151 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

### **Ontslagvergoeding wegens beëindiging van het contract van bestuurders of werknemers ingevolge een overnamebod**

De Vennootschap heeft met haar bestuurders of werknemers geen enkele overeenkomst gesloten die zou leiden tot de betaling van een specifieke ontslagvergoeding indien, ingevolge een overnamebod, de bestuurders of werknemers ontslag nemen, ontslagen worden of hun arbeidsovereenkomst beëindigd wordt.

Zie sectie 'Bepalingen betreffende individuele ontslagvergoedingen voor leden van het Managementcomité/Bepalingen inzake ontslagvergoedingen' van deze Corporate Governance Verklaring over ontslagvergoedingen van de leden van het Managementcomité

## **BELANGENCONFLICTEN**

### **Belangenconflicten van bestuurders**

Artikelen 7:96 en 7:97 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen voorzien in een bijzondere procedure als een bestuurder van de Vennootschap, behalve voor bepaalde vrijgestelde beslissingen of transacties, direct of indirect een persoonlijk vermogensrechtelijk belang heeft dat strijdig is met een beslissing of transactie die behoort tot de bevoegdheden van de Raad van Bestuur. De betrokken bestuurder moet de andere bestuurders, evenals de commissaris, vóór enige beslissing van de Raad van Bestuur op de hoogte brengen. Voor beursgenoteerde vennootschappen mag de bestuurder met het belangenconflict niet deelnemen aan de beraadslaging of stemming over de conflicterende beslissing of transactie.

### **Relevant deel van de notulen van de Raad van Bestuur van 24 januari 2020:**

Vóór het begin van de beraadslaging verklaarde de heer Cyrille Ragoucy een belangenconflict te hebben, zoals gedefinieerd in artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (WVV) met betrekking tot verschillende agendapunten betreffende zijn bezoldiging.

Het conflict ontstaat doordat de heer Ragoucy naast bestuurder van de Vennootschap ook lid is van het Managementcomité. Het aan te nemen besluit beoogt de goedkeuring van de vergoedings- en voordelen-pakketten van de leden van het Managementcomité.

Overeenkomstig artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen heeft de heer Cyrille Ragoucy zich onthouden van deelname aan de beraadslagingen en de stemming over de besluiten. De commissaris van de Vennootschap zal op de hoogte worden gebracht van dit belangenconflict.

De Raad van Bestuur is van mening dat de voorgestelde vergoeding marktconform en gerechtvaardigd is voor een Managing Director/CEO-functie van onbepaalde duur en met beperkte voordelen/opzeggingstermijn.

De vaste jaarlijkse bezoldiging bedraagt € 700.000 bruto. Als alle door de Raad van Bestuur vastgelegde prestatiedoelstellingen behaald worden, kan de beoogde variabele vergoeding maximaal € 560.000 bruto bedragen.

Elk van de andere bestuurders heeft verklaard dat hij/zij geen rechtstreeks of onrechtstreeks belangenconflict van vermogensrechtelijke aard heeft met een besluit of verrichting waarover



de Raad van Bestuur tijdens deze vergadering zal beslissen of zoals bedoeld in artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

**Relevant deel van de notulen van de Raad van Bestuur van 5 maart 2020:**

Vóór het begin van de beraadslaging verklaarde de heer Cyrille Ragoucy een belangenconflict te hebben, zoals gedefinieerd in artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (“WVV”) betreffende de volgende agendapunten: de goedkeuring van de bonus van 2019 voor de leden van het Managementcomité en het General Management, goedkeuring van het bonussysteem voor 2020 voor de leden van het Managementcomité en het hogere management en de goedkeuring van het LTIP 2020.

Het conflict vloeit voort uit het feit dat de heer Ragoucy zowel bestuurder van de Vennootschap als lid van het Managementcomité is. De aan te nemen besluiten betreffen de goedkeuring van de uitbetaling van de bonus voor 2019, de goedkeuring van het bonussysteem voor 2020 en het LTIP 2020. Hij heeft recht op de bonus voor 2019 en 2020, en als lid van het Managementcomité komt hij in aanmerking als begunstigde van het LTIP 2020.

Overeenkomstig artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen heeft de heer Ragoucy zich onthouden van deelname aan de beraadslagingen en de stemming over die besluiten.

Variabele bezoldiging stimuleert de bijdrage van de Managing Director/CEO tot de strategie van de Vennootschap. De invoering van het LTIP is in het belang van de Vennootschap, aangezien het de aanwerving en het behoud van personeel met uitmuntende capaciteiten moet vergemakkelijken.

De Raad van Bestuur is van mening dat de variabele bezoldiging marktconform en gerechtvaardigd is voor een Managing Director/CEO-functie. Het aantal aandelen dat in het kader van het LTIP 2020 zal worden toegekend en de variabele vergoeding die door de Vennootschap zal worden betaald, zullen afhangen van het bereiken van een vooropgesteld doel voor de aandelenkoers en van het behalen van de prestatie-criteria die in de bonusregeling zijn vastgelegd.

Elk van de andere bestuurders heeft verklaard dat hij/zij geen rechtstreeks of onrechtstreeks belangenconflict van vermogensrechtelijke aard heeft met een besluit of verrichting waarover de Raad van Bestuur tijdens deze vergadering zal beslissen of zoals bedoeld in artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

**Naleving van de Belgische Corporate Governance Code 2020**

Balta verbindt zich tot een hoge standaard voor zijn corporate governance en baseert zich ter referentie voor het boekjaar eindigend op 31 december 2020 op de Belgische Corporate Governance Code van 2020. Omdat de Corporate Governance Code gebaseerd is op een ‘pas toe of leg uit’-systeem, neemt de Raad van Bestuur zich voor om de Corporate Governance Code na te leven, met uitzondering van de volgende bepalingen:

- 1) krachtens de statuten kan de Vennootschap aandelen, aandelenopties en andere effecten toekennen die vroeger dan drie jaar na hun toekenning uitoefenbaar worden;
- 2) bepaalde leden van het Managementcomité hebben in bepaalde omstandigheden recht op een ontslag-vergoeding die meer bedraagt dan 12 maanden bezoldiging. Dat is te wijten aan

bindende overeenkomsten die al van kracht waren ten tijde van de beursintroductie van de Vennootschap. Alle overeenkomsten met leden van het Managementcomité die de Vennootschap na haar beursintroductie heeft gesloten, zijn in overeenstemming met de Corporate Governance Code van 2020;

3) de groep van bestuurders die worden benoemd op voordracht van LSF9 Balta Holdco S.à r.l. zullen de meerderheid van de bestuurders vormen (5 van de 9) ten gevolge van het meerderheidsaandeelhouderschap van dat bedrijf. Die situatie is specifiek voor de aandeelhoudersstructuur van de Vennootschap en is gebaseerd op de nominatierechten die in de statuten van de Vennootschap zijn vastgelegd. Aangezien LSF9 Balta HoldCo S.à r.l. haar aandelenbezit verlaagt tot onder bepaalde overeengekomen percentages, wordt ook haar recht om bestuurders te benoemen verminderd (zie hierboven). Het Remuneratie- en Benoemingscomité streeft ernaar, in overleg met LSF9 Balta Holdco S.à r.l., dat de Raad van Bestuur evenwichtig is samengesteld en dat niet-uitvoerende bestuurders complementaire vaardigheden en ervaring bezitten;

4) de voorzitter van de Raad van Bestuur en de CEO zijn één en dezelfde persoon. De Raad van Bestuur heeft zijn voorzitter benoemd tot CEO. Na zijn mandaat als interim CEO, waarin hij een belangrijke rol heeft gespeeld bij de ontwikkeling en implementatie van het NEXT-programma, heeft de Raad van Bestuur de heer Ragoucy gevraagd om deze rol in een permanente hoedanigheid op te nemen. Gezien zijn grondige kennis van de organisatie en zijn sterke staat van dienst op het gebied van het leiden en aansturen van de strategie en het verbeteren van de winstgevendheid, is de Raad van Bestuur ervan overtuigd dat de heer Ragoucy het best geplaatst is om de implementatie van ons transformatie-programma voort te zetten en uit te voeren;

5) de niet-uitvoerende bestuurders van de Raad van Bestuur worden niet vergoed in aandelen, die worden aangehouden tot één jaar na hun vertrek uit de Raad van Bestuur en ten minste drie jaar na het moment van de toekenning. Aangezien het remuneratiebeleid van de Vennootschap met zich meebrengt dat de bestuurders benoemd op voordracht van LSF 9 Balta Holdco S.à r.l. niet vergoed worden, zijn ze evenmin gerechtigd op aandelen. Hun persoonlijke belangen worden op één lijn gebracht met de langetermijnbelangen van de Vennootschap. Ook de niet-uitvoerende onafhankelijke bestuurders worden niet vergoed in aandelen, omdat de Vennootschap van oordeel is dat ze voldoende gericht zijn op het creëren van waarde op lange termijn voor de Vennootschap en ze op die manier hun onafhankelijke statuut behouden. Dit zal jaarlijks opnieuw worden bekeken;

6) de leden van het Managementcomité worden niet vergoed in aandelen. Om ervoor te zorgen dat de persoonlijke belangen van het Managementcomité op één lijn liggen met de belangen van de aandeelhouders op lange termijn, werden andere mechanismen ingevoerd, met name het LTIP en de variabele vergoeding; en

7) de variabele vergoeding die voor 2020 aan de leden van het Managementcomité werd toegekend, was gebaseerd op financiële doelstellingen van de Groep (en van de divisies) en niet op individuele doelstellingen. Aanvankelijk werden individuele doelstellingen bepaald (zoals rondleidingen in verband met fabrieksveiligheid), maar als gevolg van de COVID-19-pandemiemaatregelen werden die individuele doelstellingen vervangen door alternatieve doelstellingen van de Vennootschap. Dit zal jaarlijks opnieuw worden bekeken.

## REMUNERATIEVERSLAG

### Inleiding

Het remuneratieverslag voor het boekjaar 2020 is geherstructureerd om de transparantie ervan verder te vergroten en te voldoen aan de meest recente regels, voorschriften en richtlijnen inzake de (gestandaardiseerde) presentatie van het remuneratieverslag, met inbegrip van de Shareholder Rights Directive en de daarmee verband houdende Belgian Implementation Act.

De vergoeding die in 2020 aan de leden van de Raad van Bestuur en het Management werd betaald, was in overeenstemming met het remuneratiebeleid van Balta, zoals goedgekeurd door de aandeelhoudersvergadering van 30 mei 2017. Tijdens het boekjaar 2020 heeft Balta niet afgeweken van de principes die in dat remuneratiebeleid zijn vastgelegd.

In overeenstemming met de nieuwe wetgeving zal Balta een nieuw remuneratiebeleid voor de leden van haar Raad van Bestuur en Managementcomité, dat van toepassing is vanaf 1 januari 2021, ter stemming voorleggen aan haar Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 mei 2021. Dat remuneratiebeleid zet de bestaande praktijken voort, maar actualiseert bepaalde principes om de langetermijnbelangen van het bedrijf en de afstemming van alle stakeholders beter te bevorderen. Balta zal haar nieuwe remuneratiebeleid (samen met de resultaten van de stemming) op haar website publiceren na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

### Vergoeding van bestuurders

In overeenstemming met de remuneratieprincipes van de Vennootschap, zoals beslist door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 mei 2017, hebben enkel de onafhankelijke bestuurders van de Raad van Bestuur recht op een (vaste) vergoeding voor hun bestuursmandaat. Er werd geen bestuurdersvergoeding betaald aan de bestuurders benoemd op voordracht van LSF 9 Balta Holdco S.à r.l.

De vergoeding van de onafhankelijke leden van de Raad van Bestuur was als volgt in 2020:

- Jaarlijkse Vergoeding voor onafhankelijke bestuurders van € 40.000 bruto;
- Extra jaarlijkse Vergoeding voor elk Comitélidmaatschap van € 10.000 bruto; en
- Extra jaarlijkse Vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Bestuur van € 70.000 bruto.

De brutobezoldiging van de voorzitter van de Raad van Bestuur bedraagt maximaal € 120.000. Sinds de voorzitter van de Raad van Bestuur gemandateerd is als CEO van de Vennootschap, wordt hij niet langer vergoed voor zijn bestuursmandaat.

Er werden geen andere vergoedingen betaald aan de leden van de Raad van Bestuur voor hun bestuursmandaat.

De werkelijke vergoeding toegekend aan de bestuurders in 2020:

Naam/Functie	Voorzitter	Onafhankelijk bestuurder	Lid Auditcomité	Lid Remuneratie- en Benoemingscomité	Totaal
Cyrille Ragoucy CEO Voorzitter van de Raad van Bestuur	-	-	-	-	-
Michael Kolbeck Niet-uitvoerend bestuurder Voorzitter van het Remuneratie- en Benoemingscomité	-	-	-	-	-
Jeremy Fryzuk Niet-uitvoerend bestuurder Voorzitter van het Auditcomité	-	-	-	-	-
Accelium BV, vertegenwoordigd door Nicolas Vanden Abeele Onafhankelijk bestuurder	-	€ 36.344	€ 9.086	€ 9.086	€ 54.516
Sarah Hedger Onafhankelijk bestuurder	-	€ 36.344	€ 9.086	€ 9.086	€ 54.516
Itzhak Wiesenfeld Onafhankelijk bestuurder	-	€ 36.344	-	€ 9.086	€ 45.430
Neal Morar Niet-uitvoerend bestuurder	-	-	-	-	-
Hannah Strong Niet-uitvoerend bestuurder	-	-	-	-	-
Patrick Lebreton Niet-uitvoerend bestuurder	-	-	-	-	-
Totaal	-	€ 109.032	€ 18.172	€ 27.258	€ 154.462

Door COVID-19 en de impact daarvan op de economie, hebben de leden van de Raad van Bestuur en de CEO beslist om hun vaste vergoeding met 50% te verminderen gedurende de periode van 25 maart 2020 tot 31 mei 2020.

#### **Vergoeding toegekend aan de CEO en andere leden van het Managementcomité**

De bezoldiging van de leden van het Managementcomité werd op 9 maart 2021 door de Raad van Bestuur herzien op basis van de aanbevelingen van het Remuneratie- en Benoemingscomité van 4 maart 2021.

In overeenstemming met de remuneratieprincipes van de Vennootschap, zoals beslist door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 mei 2017, omvatte de bezoldiging van de

leden van het Managementcomité (i) een vaste jaarlijkse vergoeding, (ii) een variabele jaarlijkse vergoeding (kortetermijn-incentiveplan ("STIP")), (iii) een langetermijnincentive--plan ("LTIP"), (iv) pensioenbijdragen, en (v) diverse andere voordelen.

*(i) Vaste jaarlijkse vergoeding*

Voor het boekjaar 2020 ontving de CEO een vaste jaarlijkse vergoeding van € 636.021 (bruto) en ontvingen de andere leden van het Managementcomité een totale vaste jaarlijkse vergoeding van € 2.052.863,33 (bruto).

*(ii) Kortetermijnincentiveplan ("STIP")*

Het kortetermijnincentiveplan beloont de realisatie van belangrijke financiële prestatie-indicatoren met doelstellingen die worden aanbevolen door het Remuneratie- en Benoemingscomité en goedgekeurd door de Raad van Bestuur voor de periode van 1 januari 2020 tot 31 december 2020.

Voor de CEO, de CFO, de Group HR Director en de CTO was het STIP voor 2020 gebaseerd op de financiële doelstellingen van de Groep: 70% op de Gecorrigeerde EBITDA van de Groep en 30% op de voor seizoensgecorrigeerde Nettoschuld van de Groep. Voor de Managing Directors van de divisies (behalve Bentley) was het STIP gebaseerd op de realisatie van financiële doelstellingen van de Groep en de divisies: 25% op de Gecorrigeerde EBITDA van de Groep, 50% op de Gecorrigeerde EBITDA van de divisies en 25% op het werkkapitaal van de divisies. Voor de Managing Director van Bentley was het STIP gebaseerd op de realisatie van financiële doelstellingen van de Groep en de divisies en niet-financiële KPI's: 25% op de Gecorrigeerde EBITDA van de Groep, 25% op de Gecorrigeerde EBITDA van de divisies, 20% op het werkkapitaal van de divisies en 30% op niet-financiële KPI's.

Het Remuneratie- en Benoemingscomité evalueerde de realisatie van de doelstellingen voor 2020 voor elk lid van het Managementcomité en stelde aan de Raad van Bestuur hun kortetermijn variabele bezoldiging voor. Voor Managing Directors van de divisies werd een discretionaire marge toegepast op het deel van het STIP gebaseerd op het werkkapitaal van de divisies. Dat is terecht, omdat een strikte toepassing van de werkkapitaalformule tot een afwijkend resultaat leidde door de impact van de COVID-19-pandemie op de maandelijkse werkkapitaalstromen in het jaar. De vermindering van het werkkapitaal van de divisies was van cruciaal belang voor het terugdringen van de Nettoschuld van de Groep en kwam al tot uiting in het voor 100% behalen van de 30% Nettoschuldcomponent voor andere leden van het STIP. Daarom is de werkkapitaalcomponent van het STIP ook voor de Managing Directors van de divisies op 100% gesteld.

Het doel van de variabele vergoeding is het creëren van een prestatiegerichte cultuur door middel van een bonus in contanten gekoppeld aan prestaties ten opzichte van gecontracteerde te leveren prestaties, waarbij rekening wordt gehouden met het voorkomen van excessief risico nemen. Het STIP is in de hele organisatie geharmoniseerd. Het is bedoeld om de manager te belonen voor de prestaties van de Vennootschap en haar divisies over een periode van één jaar.

De variabele vergoeding is niet gespreid over de tijd.

In 2020 bedroeg het STIP-objectief 80% van de vaste jaarlijkse vergoeding voor de CEO en gemiddeld 46% van de jaarlijkse vaste vergoeding voor de andere leden van het Managementcomité.

*(iii) Langetermijnincentiveplan ("LTIP")*

In 2018 heeft de Raad van Bestuur beslist om jaarlijkse langetermijnincentiveplannen ("LTIP's") in te voeren om voor afstemming te zorgen tussen het belang van de managers en de aandeelhouders. Die LTIP's bestaan uit Performance Share Units ("PSU's")

**Overzicht LTIP**

		Belangrijkste voorwaarden van LTIP			Informatie over het boekjaar	
Begunstigden	Plan	Prestatieperiode	Toekennings datum	Verwervingsdatum	PSU toegekend	Aandelen verworven
Leden van het Managementcomité	2020	09/11/2020 – 08/11/2023	09/11/2020	11/08/2023	84.500	0
	2019	Periode 1: 16/05/2019 – 15/05/2021 Periode 2: 16/05/2019 – 15/05/2022	16/05/2019	Verwervingsdatum 1: 15/05/2021 Verwervingsdatum 2: 15/05/2022	343.500	0
	2018	01/07/2018 – 30/06/2021	01/07/2018	30/06/2021	46.666	0

De PSU's in het LTIP 2018 zullen worden toegekend aan relevante managers die nog steeds diensten verlenen aan Balta Group op de derde verjaardag van hun toekenning en worden omgezet in aandelen, voor zover de koers van het aandeel van de Vennootschap bepaalde doelstellingen heeft bereikt met een minimale drempel van € 13,25 per aandeel voor een eventuele omzetting. Het LTIP 2018 werd toegekend aan de toenmalige leden van het Managementcomité.

In 2019 werd een gelijkaardig LTIP opgezet om de prestaties en langetermijngroei van Balta Group te stimuleren door langetermijnincentives toe te kennen aan managers die bijdragen aan voornoemde prestaties en groei. Het was ook bedoeld om de aanwerving en retentie van uitstekende personen te vergemakkelijken. De PSU's ontvangen onder het LTIP 2019 zullen worden toegekend aan relevante managers die nog steeds diensten verlenen aan de Groep op de tweede en derde verjaardag van hun toekenning, voor zover de koers van het aandeel van de Vennootschap bepaalde doelstellingen heeft bereikt die allemaal beduidend boven de huidige koers van het aandeel liggen. De clause die voorziet in een versnelde toekenning van PSU's in geval van de afsluiting van een openbaar overnamebod op de Vennootschap werd goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 mei 2019, overeenkomstig artikel 7:151 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. Het LTIP 2019 werd toegekend aan de CEO en aan de andere leden van het Managementcomité.

Voor dezelfde doeleinden werd ook een LTIP 2020 ingevoerd. De PSU's ontvangen onder het LTIP 2020 zullen worden toegekend aan relevante managers die nog steeds diensten verlenen aan de Balta Group op de derde verjaardag van hun toekenning, voor zover de koers van het aandeel van de Vennootschap bepaalde doelstellingen bereikt. De clause die voorziet in een versnelde toekenning van PSU's in geval van de afsluiting van een openbaar overnamebod op de Vennootschap werd goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 mei 2020, overeenkomstig artikel 7:151 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en

Verenigingen. Het LTIP 2020 werd toegekend aan de leden van het Managementcomité, behalve aan de CEO.

*(iv) Pensioenbijdragen*

Leden van het Managementcomité komen in aanmerking voor aansluiting bij een groepsverzekering.

*(v) Andere voordelen*

Leden van het Managementcomité komen in aanmerking voor een bedrijfswagen of autovergoeding, maaltijdcheques en vaste onkostenvergoedingen.

*(vi) Totale vergoeding toegekend aan de CEO als lid van het Managementcomité*

Voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2020 was de totale vergoeding van de CEO als volgt:

- Basissalaris (brutobezoldiging) € 636.021
- Variabele bezoldiging (op basis van de prestaties in 2020, uitbetaald in 2021): € 218.400
- Pensioen: nihil
- Overige componenten van de vergoeding (bedrijfswagen, tankkaart en smartphone): € 12.720
- In het kader van het LTIP 2020 werden geen PSU's toegekend in 2020.

Bij zijn aanstelling als CEO werd de heer Ragoucy gecompenseerd voor (a) het feit dat hem in 2018 geen LTIP is toegekend en (b) voor het inkomensverlies in verband met het opgeven van zijn externe functies. Daarom kreeg hij eenmalig een pakket van PSU's dat zou worden toegekend na een aanzienlijke verhoging van de koers van het aandeel van de Vennootschap (d.w.z. een minimale aandelenkoers van € 13).

*(vii) Vergoeding toegekend aan de andere leden van het Managementcomité*

Voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2020 was de totale vergoeding van de andere leden van het Managementcomité als volgt:

- Basissalaris (brutobezoldiging): € 1.994.765
- Variabele bezoldiging (op basis van de prestaties in 2020, uitbetaald in 2021): € 413.147
- Pensioen: € 41.922
- Overige componenten van de vergoeding (bedrijfswagen, verzekering, maaltijdcheques, vergoeding voor representatiekosten): € 86.900
- In het kader van het LTIP 2020 werden 84.500 PSU's toegekend in 2020.

### Overzicht vergoedingen

Naam en functie	Vaste jaarlijkse vergoeding	STIP	LTIP	Pensioen-bijdragen	Diverse andere voordelen	Totale vergoeding	% vast en variabel
Cyrille Ragoucy (CEO)	€ 636.021	€ 218.400	€ 0	€ 0	€ 12.720	€ 867.141	75% vast, 25% variabel
Andere leden van het Managementcomité (totaal)	€ 1.994.765	€ 413.147	84.500 PSUs	€ 41.922	€ 86.900	€ 2.536.733	84% vast, 16% variabel

Door COVID-19 en de impact daarvan op de economie hebben de leden van het Managementcomité besloten hun vaste vergoeding met 40% te verlagen gedurende de periode van 25 maart 2020 tot en met 31 mei 2020.

### Wijzigingen in het remuneratiebeleid sinds het einde van 2020

Er werden geen wijzigingen aangebracht aan het remuneratiebeleid sinds het einde van 2020.

### Bepalingen betreffende individuele ontslagvergoedingen voor leden van het Managementcomité/Ontslagbepalingen

Er werden geen wijzigingen aangebracht aan de ontslagbepalingen en er werden geen ontslagvergoedingen uitbetaald aan leden van het Managementcomité die in de loop van 2020 ontslag namen.

Behalve bij beëindiging in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de CEO recht op een opzeggingstermijn van zes (6) maanden of een opzeggingsvergoeding gelijk aan het deel van de vaste vergoeding waarop hij recht zou hebben gedurende die periode van zes maanden.

Behalve bij beëindiging in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de CFO recht op een minimumopzegtermijn van zes (6) maanden. Bij wijze van uitzondering zal hij, in geval van beëindiging van de arbeidsovereenkomst door de werkgever vóór 31 augustus 2021, die rechtstreeks voortvloeit uit een afstoting of een reorganisatie, recht hebben op een opzeggingstermijn van twaalf (12) maanden. Indien de werkgever hem niet verplicht zijn functie uit te oefenen gedurende de gehele opzeggingstermijn, heeft hij recht op een bedrag gelijk aan zijn vergoeding voor de tijd van de opzeggingstermijn die betrekking heeft op de niet-uitgeoefende periode.



Behalve in bepaalde gevallen van beëindiging wegens contractbreuk, heeft de heer Marc Desein recht op een opzeggingstermijn van achttien (18) maanden en een opzeggingsvergoeding gelijk aan het relevante deel van zijn vaste en variabele vergoeding uitbetaald in het voorgaande kalenderjaar bij vroegtijdige beëindiging van de opzeggingstermijn. De heer Desein is onderworpen aan een niet-concurrentiebeding voor een periode van maximaal één (1) jaar vanaf de datum van beëindiging of ontslag, waardoor zijn mogelijkheden om voor concurrenten te werken worden beperkt. Hij heeft recht op een vergoeding van maximaal € 162.500 aan bezoldiging indien dat niet-concurrentiebeding volledig wordt toegepast.

De managementovereenkomst van de heer Desein dateert van vóór de beursgang. De opzeggingsclausule in de managementovereenkomst van de heer Desein was gerechtvaardigd gezien zijn vaardigheden en anciënniteit.

Behalve bij beëindiging in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de heer Oliver Forberich recht op een minimumopzeggingstermijn van zes (6) maanden. In geval van beëindiging van zijn arbeidsovereenkomst door de werkgever vóór 31 december 2021, die rechtstreeks voortvloeit uit een afstoting of reorganisatie van de divisie Residential, heeft hij, bij wijze van uitzondering, recht op een opzeggingstermijn van twaalf (12) maanden. Indien de werkgever hem niet verplicht zijn functie uit te oefenen gedurende de volledige opzeggingstermijn, zal hij recht hebben op een bedrag gelijk aan de vergoedingen voor de tijd van de opzeggingstermijn die betrekking heeft op de niet-uitgeoefende periode.

Behalve bij beëindiging in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de heer Stefan Claeys recht op een opzeggingstermijn van zes (6) maanden of een opzeggingsvergoeding gelijk aan het deel van de vaste vergoeding waarop hij recht zou hebben gedurende die periode van zes maanden.

Behalve bij beëindiging in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de heer Emmanuel Rigaux recht op een opzeggingstermijn van ten minste zes (6) maanden. Indien de werkgever hem niet verplicht zijn functie uit te oefenen tijdens de volledige opzeggingstermijn, heeft hij recht op een bedrag gelijk aan de vergoedingen voor de tijd van de opzeggingstermijn die betrekking heeft op de niet-uitgeoefende periode.

Behalve bij beëindiging in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de heer Kris Willaert recht op een opzeggingstermijn van ten minste zes (6) maanden. Indien de werkgever hem niet verplicht zijn functie uit te oefenen gedurende de volledige opzeggingstermijn, heeft hij recht op een bedrag gelijk aan de vergoedingen voor de tijd van de opzeggingstermijn die betrekking heeft op de niet-uitgeoefende periode.

De opzeggingstermijn van de heer Jim Harley kan worden onderhandeld, met een minimum van twee (2) weken.

#### **Terugvorderingsbepaling met betrekking tot de leden van het Managementcomité**

Er zijn geen terugvorderingsbepalingen.

#### **Naleving van het remuneratiebeleid, langetermijndoelstellingen en duurzaamheid**

De bezoldiging is afgestemd op de huidige marktpraktijk en streeft naar een marktmediane positie voor het totale salarispakket. De bezoldiging en het bezoldigingssysteem belonen individuele prestaties. De variabele vergoeding op korte termijn stimuleert acties en resultaten

die in overeenstemming zijn met de jaarlijkse ondernemingsdoelstellingen. De langetermijnbetrokkenheid bij de Vennootschap wordt gestimuleerd via een op aandelen gebaseerd langetermijnincentiveplan, dat rekening houdt met de aandelenkoersprestaties van de Vennootschap. Balta's bezoldiging beloont zijn werknemers op een eerlijke en gepaste manier, ongeacht geslacht, nationaliteit of geloofsovertuiging, en zal uitsluitend gebaseerd zijn op functie en prestaties.

#### **Afwijkingen van het remuneratiebeleid**

Er waren geen afwijkingen in 2020, behalve voor de berekening van de 25% van het STIP op basis van het werkkapitaal van de divisies, zoals hierboven vermeld.

#### **Vergelijkende informatie over de evolutie van de bezoldigingen en prestaties van de Vennootschap, en ratio**

In 2020 was de verhouding tussen het hoogst bezoldigde kaderlid en de minst bezoldigde werknemer (op basis van voltijdsequivalenten) binnen de Vennootschap 1.

#### **Informatie over de stemming van aandeelhouders**

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 mei 2020 keurde het remuneratiebeleid voor het boekjaar 2019 goed met een meerderheid van 93,2%.

	BJ 2017 <sup>(1)</sup>	BJ 2018	BJ 2019	BJ 2020
<b>Bezoldiging van Raad van Bestuur en Managementcomité</b>				
Totale bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur	€ 124.584	€ 216.022	€ 162.930	€ 154.462
Totale bezoldiging van de CEO	€ 584.000	€ 776.490	€ 990.664	€ 867.141
Totale bezoldiging van de leden van het Managementcomité	€ 1.708.496	€ 1.353.114	€ 2.230.675	€ 2.536.733
<b>Bedrijfsprestaties</b>				
Groep Gecorrigeerde EBITDA	€ 84.381.000	€ 72.352.000	€ 74.356.000	€ 67.990.000
<b>Gemiddelde bezoldiging (op basis van voltijdsequivalenten) voor werknemers</b>				
Werknemers van de Vennootschap <sup>(2)</sup>	€ 584.000	€ 776.490	€ 990.664	€ 867.141

*(1) Aangezien Balta Group NV in 2017 is opgericht, kunnen alleen gegevens vanaf 2017 worden vermeld.*

*(2) Slechts één persoon heeft een arbeidsovereenkomst met Balta Group NV.*

## **7. Risicobeheer en intern controlesysteem**

### **Inleiding**

Balta hanteert een risicobeheer- en controlesysteem in overeenstemming met het Belgische Wetboek van Vennootschappen en de Corporate Governance Code.

Balta wordt in het kader van zijn bedrijfsvoering bloot-gesteld aan uiteenlopende risico's, die de realisatie van de doelstellingen van de Vennootschap kunnen bedreigen of in de weg staan. Het beheersen van dergelijke risico's is een kerntaak van de Raad van Bestuur, het Managementcomité en alle andere medewerkers met leidinggevende verantwoordelijkheden.

Het risicobeheer- en controlesysteem is ontwikkeld om de volgende doelstellingen te bereiken: de doelstellingen van Balta realiseren, operationele uitmuntendheid bereiken, zorgen voor correcte en tijdige financiële rapportering en alle toepasselijke wetten en richtlijnen naleven.

### **Controleomgeving**

De controleomgeving vormt de basis van het risicobeheer- en controlesysteem. De controleomgeving wordt bepaald door een mix van formele en informele regels en een bedrijfscultuur waarop de bedrijfsvoering steunt.

### **Drie lijnen van verdediging**

Balta past het model van de “drie lijnen van verdediging” toe om rollen en verantwoordelijkheden te verduidelijken en de communicatie op het gebied van risico en controle te verbeteren:

- Eerste lijn van verdediging: het lijnmanagement is de eerste instantie die verantwoordelijk is voor de voortdurende beoordeling van nieuwe risico's en de uitvoering van controles in reactie op die risico's.
- Tweede lijn van verdediging: toezichtfuncties zoals Finance, Controlling, Safety Health Environment and Quality, Compliance en Legal houden toezicht op het risicobeheer zoals dat door de eerste lijn van verdediging wordt uitgevoerd. Degenen die de tweede verdedigingslijn vormen, geven sturing en richting en gaan na of de eerste lijn van verdediging goed is opgezet, op haar plaats zit en werkt zoals bedoeld.
- Derde lijn van verdediging: de interne auditafdeling verschaft het bestuur en het senior management uitgebreide zekerheid op basis van het hoogste niveau van onafhankelijkheid en objectiviteit binnen de organisatie, en stelt de risicobeheerprocessen, zoals die door de eerste en tweede verdedigingslijnen worden uitgevoerd, in vraag.

Externe auditors, regelgevers en andere externe organen bevinden zich buiten de structuur van de organisatie, maar ze spelen een belangrijke rol in de algemene bestuurs- en controlestructuur van de organisatie. Wanneer ze effectief worden gecoördineerd, kunnen externe auditors, regelgevers en andere groepen buiten de organisatie worden beschouwd als extra verdedigingslijnen die zekerheid bieden aan de aandeelhouders van de organisatie, met inbegrip van het bestuur en het senior management.

### **Beleidslijnen, procedures en processen**

De bedrijfscultuur wordt ondersteund door de invoering van verschillende beleidslijnen in het hele bedrijf, procedures en processen zoals het compliance charter van Balta, het fraude- en corruptiebestrijdingsbeleid, het beleid inzake geschenken en entertainment, het beleid inzake reizen en onkostenvergoedingen, het beleid inzake niet--controlediensten, het beleid inzake voorbehouden zaken, het beleid op het gebied van antitrust, de bestrijding van het witwassen van geld en economische sancties, het beleid inzake delegatie van bevoegdheden, het gegevensbeschermingsbeleid en het beleid inzake inbreuken op de gegevensbescherming, en het kwaliteitsmanagementsysteem. Zowel de Raad van Bestuur als het Managementcomité onderschrijven deze initiatieven ten volle. Medewerkers worden regelmatig geïnformeerd en getraind over deze onderwerpen om voldoende risicobeheer- en controleactiviteiten te ontwikkelen op alle niveaus en in alle geledingen van de organisatie.

Balta is een bedrijf met een open cultuur, dat ernaar streeft de hoogste bedrijfsethiek na te leven. Aangezien onethisch gedrag in de meeste organisaties kan voorkomen, is het hebben van een open bedrijfscultuur niet altijd voldoende om dergelijk onethisch gedrag te elimineren. Daarom

heeft Balta in 2020 een 'speak-up'-procedure, -beleid en -tool geïmplementeerd. Gevallen die in de tool worden gemeld, worden anoniem behandeld door een speciaal onderzoeksteam. Algemene en discrete rapportering over klokken-luiderszaken wordt verstrekt aan het Auditcomité.

### **ERP-systeem van de Groep**

De meeste entiteiten van Balta werken met hetzelfde overkoepelende ERP-systeem dat centraal wordt beheerd. Dat systeem omvat de rollen en verantwoordelijkheden die zijn vastgelegd op groepsniveau. Door dat systeem worden de belangrijkste stromen gestandaardiseerd, worden belangrijke interne controles afgedwongen en worden regelmatig testen uitgevoerd door de afdeling Corporate Finance. Het systeem zorgt ook voor een gedetailleerde opvolging van onze activiteiten en een rechtstreekse centrale toegang tot gegevens.

### **Controleactiviteiten**

Er zijn controlemaatregelen genomen om de gevolgen van de risico's te beperken zodat Balta haar doelstellingen kan realiseren. Die controleactiviteiten zijn opgenomen in de belangrijkste processen en systemen van Balta om ervoor te zorgen dat de maatregelen tegen risico's en de algemene doelstellingen van Balta worden uitgevoerd zoals ze zijn bedoeld. De controleactiviteiten worden uitgevoerd in de hele organisatie, op alle niveaus en binnen alle afdelingen.

De volgende controlemaatregelen zijn genomen bij Balta: een cascaderегeling voor autorisatie in het computersysteem, toegang- en monitoringsystemen in de gebouwen, betalingsmachtigingen, telling van inventarissen, inventarisatie van machines en uitrusting, dagelijkse controle van de kaspositie en een intern rapporteringssysteem waarmee zowel financiële gegevens als operationele gegevens op regelmatige basis worden gerapporteerd. Alle afwijkingen ten opzichte van budgetten en voorgaande referentieperiodes worden zorgvuldig geanalyseerd en toegelicht. Er wordt veel aandacht besteed aan de beveiliging van alle gegevens die zijn opgeslagen in verschillende computersystemen.

### **Informatie en communicatie**

Balta erkent het belang van tijdige, volledige en correcte communicatie en informatie-uitwisseling, zowel top-down als bottom-up. De Groep communiceert daarom operationele en financiële informatie zowel op divisie- als op groepsniveau. Het algemeen principe is te zorgen voor een consistente en tijdige communicatie aan alle belanghebbenden over alle informatie die van invloed is op hun verantwoordelijkheidsgebied.

Alle belangrijke bedrijfsprocessen in de meeste dochterondernemingen worden beheerd via het ERP-systeem. Dat biedt niet alleen uitgebreide functionaliteit op het gebied van interne rapportering en communicatie, maar ook de mogelijkheid om toegangsrechten en autorisatiebeheer centraal te regelen en te controleren.

Het Managementcomité bespreekt ook maandelijks de resultaten. De afdeling Corporate Finance stuurt het informatie- en communicatieproces. Zowel voor de interne als voor de externe rapportering en communicatie is een financiële kalender opgesteld met alle rapporteringsdata, die aan alle betrokken partijen wordt meegedeeld.

## **Risicobeheer**

Deugdelijk risicobeheer begint bij het identificeren en beoordelen van de risico's die verbonden zijn aan de Vennootschap, om deze risico's te minimaliseren zodat de organisatie haar doelstellingen kan bereiken en waarde kan creëren voor haar belanghebbenden.

Alle medewerkers van Balta zijn verantwoordelijk voor het tijdig identificeren en kwalitatief beoordelen van de risico's binnen hun verantwoordelijkheidsgebied.

Balta heeft haar belangrijkste bedrijfsrisico's geïdentificeerd en geanalyseerd. Daarvoor wordt verwezen naar het hoofdstuk 'Samenvatting van belangrijkste risico's' van dit jaarverslag.

## **Risicobeheer en interne controle met betrekking tot financiële rapportering**

De correcte en consistente toepassing van de boekhoud-regels in de Vennootschap wordt gewaarborgd door middel van procedures en richtlijnen voor financiën en boekhouding.

De boekhoudteams zijn verantwoordelijk voor het verzamelen van de boekhoudkundige cijfers, terwijl de controleteams de validiteit ervan controleren. Die controles omvatten consistentietoetsen, waarbij de huidige cijfers worden vergeleken met historische en budgetcijfers, alsook steekproeven van transacties op basis van hun materialiteit.

Er zijn specifieke interne controles met betrekking tot de financiële rapportering uitgevoerd, waaronder het gebruik van een periodieke afsluitings- en rapporteringschecklist. Die checklist zorgt voor een duidelijke communicatie van tijdslijnen, de volledigheid van taken en de duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden.

Uniforme rapportering van financiële informatie in de hele organisatie zorgt voor een consistente informatiestroom, waardoor potentiële onregelmatigheden kunnen worden gedetecteerd. Het overkoepelende ERP-systeem en de managementinformatietools geven het centrale controleteam onmiddellijk toegang tot gesplitste financiële en niet-financiële informatie.

Een externe financiële kalender wordt gepland in overleg met de Raad van Bestuur en het Managementcomité. Deze kalender wordt bekendgemaakt aan externe stakeholders in de sectie Investeerders op onze bedrijfswebsite. Het doel van die externe financiële rapportering is de belanghebbenden van Balta de informatie te verschaffen die nodig is voor het nemen van solide zakelijke beslissingen.

## **Toezicht op en controle van de controlemechanismen**

Het toezicht en de controle worden voornamelijk uitgeoefend door de Raad van Bestuur via het Auditcomité en het Managementcomité. De interne auditafdeling rapporteert ook aan het Auditcomité over het risicogebaseerde auditplan. Risicogebaseerde controle richt zich op de analyse en het beheer van de bedrijfs-, operationele en strategische risico's. Het doel is om de Raad van Bestuur en het Auditcomité de zekerheid te geven dat de risicobeheersprocessen doeltreffend en adequaat worden beheerd met betrekking tot de risicobereidheid. Bovendien brengt de commissaris in het kader van de controle van de jaarrekening verslag uit aan het Auditcomité over zijn beoordeling van de interne controles en de risicobeheersystemen. Daarbij richt de commissaris zich op de opzet en doeltreffendheid van de interne controle en systemen die relevant zijn voor het opstellen van de jaarrekening.

## **SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE RISICO'S**

Balta beschouwt risicobeheer als een inherent onderdeel van zijn bedrijfsvoering. De onderstaande samenvatting biedt, hoewel ze niet volledig is, een overzicht van de belangrijkste risico's die wij hebben kunnen vaststellen. Ook al nemen wij beperkende maatregelen, toch kunnen we niet garanderen dat dergelijke risico's zich niet zullen voordoen.

### **MARKTCONCURRENTIE**

De wereldwijde markt van vloerbekleding is competitief en elk van onze divisies ondervindt concurrentie van andere producenten van zachte vloerbekleding en van alternatieven in de harde vloerbekleding.

Voor onze concurrentiepositie is het cruciaal dat wij de snel veranderende klantenbehoeften kunnen identificeren en erop inspelen. Daarom moeten wij onze designs en productmix continu vernieuwen en blijven innoveren.

Er is een duidelijk opwaartse tendens van digitale versnelling merkbaar. Om aan de toenemende online vraag tegemoet te komen en de cost-to-serve te verminderen, moeten we onze klanten met ons verbinden, de online aanwezigheid beveiligen, nieuwe digitale verkoopkanalen uitrollen en adequate e-commerce mogelijkheden uitbouwen.

### **KLANTAFHANKELIJKHEID**

Onze belangrijkste klanten zijn grote retailers en groothandels die over een aanzienlijke koopkracht beschikken. Onze drie grootste klanten tekenden in 2020 voor 14% van onze omzet. We streven ernaar om onze belangrijkste klanten met succes te behouden aangezien ze een belangrijk deel van onze verkoop vertegenwoordigen. Bovendien zijn wij afhankelijk van het aanhoudende succes van onze klanten op hun eigen markten.

In overeenstemming met wat gebruikelijk is in onze sector, sluiten we met de meeste van onze klanten geen formele verkoopovereenkomsten af. Wij doen doorgaans op niet-exclusieve basis zaken met onze klanten, zonder minimale aankoopverplichtingen.

### **ALGEMENE MACRO-ECONOMISCHE EN GEOPOLITIEKE GEBEURTENISSEN EN HANDELSREGELINGEN**

De vraag naar onze producten is sterk afhankelijk van het consumentenvertrouwen en van factoren die invloed hebben op de residentiële en commerciële markten voor renovatie en bouw.

Met productie- en distributiefaciliteiten in België, Turkije en de Verenigde Staten en verkoopactiviteiten in meer dan 136 landen zijn wij blootgesteld aan geopolitieke risico's en dit zowel aan vraag- als aanbodzijde.

Aangezien het Verenigd Koninkrijk 16% van onze omzet voor 2020 vertegenwoordigt, voornamelijk in onze Residential-divisie, is de Groep blootgesteld aan de gevolgen van de uittreding van het Verenigd Koninkrijk uit de Europese Unie (Brexit). Daarom heeft het Management verschillende scenario's beoordeeld om voorbereid te zijn op wijzigingen in onze logistieke stromen. We hebben een diepgaande analyse gemaakt van de Brexit-gereedheid van onze logistieke partners. De Groep zal de impact van de Brexit-deal blijven vertalen in praktische maatregelen.

In oktober 2020 zijn we uitgebreid naar EU AEOF (Authorised Economic Operator), een certificaat voor volledige toelating (waarbij AEOS en AEOC worden gecombineerd), wat erop wijst dat we onze toeleveringsketens op veilige wijze organiseren en beschermen tegen bedreigingen. De Belgische douaneautoriteiten hebben al onze productievestigingen in België aan een audit onderworpen. AEOF is onderdeel van ons plan om de risico's inzake export naar het VK na de Brexit te beperken en is van toepassing voor de export naar alle niet-EU-landen. Dit zal helpen om de continuïteit van een premium leveringsdienst aan onze klanten wereldwijd te verzekeren.

Om in het bezit te komen van dit certificaat is lidmaatschap vereist van de Custom Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT), een Amerikaans Customs and Border Protection (CBP) vrijwillig privaat-publiek partnerschapsprogramma. C-TPAT waakt erover dat goederen in de toeleveringsketen legitiem en legaal zijn van de fabrikant tot de eindgebruiker. Hoewel dit aanvankelijk opgezet was om de toeleveringsketens in de VS te beschermen tegen terroristische activiteiten en illegale handel, wordt het potentiële risico voor Balta wanneer het internationale zaken doet hierdoor tot een minimum beperkt.

Aangezien het VK vanaf 1 januari 2021 niet langer lid is van de EU, heeft Balta het plan opgevat om zich in overeenstemming te brengen met de vereisten van het Common Foreign and Security Policy (CFSP). Dit is het georganiseerd, overeengekomen buitenlandbeleid van de EU, dat veiligheids- en verdedigingsdiplomatie en -acties omvat. CFSP geldt enkel voor een specifiek onderdeel van de externe relaties van de EU. Haar domeinen omvatten handels- en commercieel beleid, maar ook andere, zoals financiering voor derde landen. Algemeen beschouwd zullen we met het VK handel drijven onder een CFSP-status.

Daarnaast zijn maatregelen genomen om de inkomstenstromen te helpen beschermen tegen een mogelijke waardevermindering van het Britse pond door prijszettingsmechanismen en hedging-contracten met elkaar te combineren.

Hogere importheffingen of sancties tegen de import van specifieke goederen in bepaalde landen zouden het welslagen van onze business kunnen belemmeren.

## **WETGEVING EN COMPLIANCE**

Niet-naleving van de wetgeving van de landen waar we actief zijn, kan leiden tot een vertraging of tijdelijke opschorting van onze verkoop- en operationele activiteiten, wat een impact kan hebben op onze financiële situatie.

Onvoldoende voorzorgsmaatregelen of bewustzijn betreffende het beschermen van vertrouwelijke zaken in onze zeer competitieve markt kunnen aanleiding geven tot concurrentienadelen, verlies van bedrijfsinformatie en reputatieschade.

## **PUBLICITEIT EN REPUTATIE**

We kunnen als gevolg van terugroepingen van producten, claims voor productaansprakelijkheid of anderszins blootgesteld worden aan negatieve publiciteit.

## **MEDEWERKERS**

We kunnen onze strategie alleen succesvol uitvoeren als we erin slagen medewerkers aan te trekken, te behouden en verder te ontwikkelen.

Als de relatie met onze medewerkers of vakbonden zouden verslechteren, zou dit een nadelige impact kunnen hebben op onze activiteiten.

De uitbraak van COVID-19 kwam als een gebeurtenis zonder voorgaande die onze manier van leven verstoortte en die meer stress en bezorgdheid bij onze medewerkers waar ook ter wereld veroorzaakte. De Vennootschap heeft opties onderzocht over hoe we bijkomende fysieke en emotionele ondersteuning aan haar medewerkers kunnen bieden gedurende deze periode van onzekerheid. Door ons te focussen op een doeltreffende communicatie hebben we de impact van een wendbare manier van werken op afstand aangepakt.

## **GRONDSTOFFEN EN BEVOORRADINGSKETEN**

We gebruiken grote hoeveelheden grondstoffen waarvoor we afhankelijk zijn van een beperkt aantal leveranciers. De meeste van onze leveranciers zijn grote ondernemingen die daardoor veel macht kunnen uitoefenen. Wij hebben met onze belangrijkste leveranciers langdurige relaties opgebouwd.

In 2020 vertegenwoordigden de grondstoffenkosten 41,7% van onze omzet. Onze belangrijkste grondstoffen waren polypropyleen, garen, latex en polyamide. Samen waren ze goed voor ongeveer 70% van onze totale grondstoffenuitgaven.

De prijzen voor grondstoffen kunnen volatiel zijn en hangen af van factoren die vaak buiten onze controle liggen, waaronder, maar niet beperkt tot, het lokale evenwicht tussen vraag en aanbod, algemene economische omstandigheden en schommelende grondstoffeprijzen. De meeste van onze commerciële regelingen met onze klanten voorzien niet in prijsaanpassingsmechanismen voor de verrekening van hogere grondstoffeprijzen.

Verwezen wordt naar het grondstoffenprijrisico, zoals beschreven in Toelichting 27 “Financieel risicomanagement” van de jaarrekening.

## **PRODUCTIE EN LOGISTIEK**

Om nieuwe klanten aan te trekken en bestaande klanten te behouden is het belangrijk dat we onze producten tijdig kunnen produceren en leveren.

In onze productie- en distributiefaciliteiten kunnen ontregelingen optreden die kunnen leiden tot tijdelijke productieonderbrekingen, late of onvolledige leveringen of hogere verkoopkosten. Bovendien kunnen we verliezen lijden die volledig of gedeeltelijk onverzekerd zijn.

We bezitten geen eigen transportinfrastructuur en maken gebruik van externe dienstverleners om onze producten tijdig te leveren bij onze klanten.

## **IT**

Een storing in ons IT-platform kan ons verhinderen om onze orders tijdig te verwerken. Ons IT-platform wordt gebruikt voor het beheer van onze activiteiten, inclusief verkoop, klantenservice, logistiek en administratie. Wij beschikken over een complex en heterogeen toepassingslandschap dat onder andere bestaat uit gedeeltelijk geïntegreerde systemen uit eerdere overnames. Dit kan operationele risico's met zich meebrengen.



Bedrijven hebben ook steeds meer te kampen met cybercrime-gerelateerde incidenten, waardoor we genoodzaakt zijn afdoende maatregelen te nemen om cyberveiligheid te verzekeren. Nalatigheid op dat vlak kan een nadelige impact hebben op onze activiteiten.

Organisaties investeren steeds meer in digitale transformatie. Belangrijke technologieën, zoals intelligente automatisering, artificiële intelligentie, low code application development, technologische besluitvorming kunnen bedrijven behoeden voor toekomstige ontregelingen. Wanneer deze tendensen niet worden gevolgd, zou dit kunnen leiden tot een hogere kwetsbaarheid voor ontregelingen en minder concurrentievermogen.

## **FINANCIËEL**

Ons bedrijf is blootgesteld aan diverse financiële risico's, waaronder, maar niet beperkt tot, het wisselkoersrisico, het intrestrisico, het kredietrisico en het liquiditeitsrisico.

Een deel van onze verkopen en aankopen worden gefactureerd in andere valuta's dan de euro. De belangrijkste valuta's zijn het Britse pond, de Amerikaanse dollar en de Turkse lira. De schommelingen van deze valuta's tegenover de euro kunnen invloed hebben op onze resultaten. Daarnaast kan de devaluatie van valuta's ten opzichte van de euro in landen waar onze concurrenten grondstoffen produceren of inkopen, zoals Turkije of Egypte, een impact hebben op ons concurrentievermogen.

Sommige van onze externe schulden hebben een variabele rente.

Niet alle kredietrisico's tegenover onze klanten zijn gedekt door onze externe kredietverzekeringen. Een verlaging van de externe kredietlimieten zou er onder meer toe kunnen leiden dat de bestaande factoring in de toekomst niet meer beschikbaar is op de bestaande niveaus.

Veranderingen in onze eigen kredietbeoordeling kunnen een negatief effect hebben op ons werkkapitaal en onze liquiditeit.

Onze financiële contracten met externe partijen omvatten verplichtingen, beperkingen en convenanten die een nadelige impact kunnen hebben op onze activiteiten, financiële situatie en operationele resultaten mochten we niet in staat zijn deze na te leven. We verwijzen voor meer informatie naar Toelichting 27 van de sectie "Financieel risicomanagement" in de jaarrekening.

Mogelijke veranderingen in de belastingwetgeving of boekhoudregels zouden een impact kunnen hebben op de toekomstige resultaten.

Veranderingen in veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de boekwaarde van onze activa kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering van dergelijke activa, inclusief immateriële activa zoals goodwill.

In maart 2021 ontving Balta sterke steun voor zijn ruilbod van februari 2021 (het "Ruilbod") voor zijn 7,75% Senior Secured Notes die vervallen in september 2022 ("Bestaande Notes"). In aanmerking komende houders van Bestaande Notes hebben op rechtsgeldige wijze 99,22% van de totale hoofdsom ingeschreven om de Bestaande Notes om te ruilen voor nieuwe Senior Secured Notes met vervaldag op 31 december 2024. Er werden toestemmingen verleend om (i) vrijwel alle convenanten, andere verplichtingen en bepaalde wanbetalingsgebeurtenissen te verwijderen onder de indenture van de Bestaande Notes, (ii) de bestaande indenture en de

Bestaande Notes te wijzigen zodat (A) alle borgverstrekkers worden ontheven van hun verplichtingen krachtens de bestaande waarborgen, (B) alle zakelijke zekerheden verleend ten gunste van de bestaande notehouders worden vrijgegeven, (C) de rentevoet die wordt toegepast op de Bestaande Notes wordt verlaagd tot 3,00% per jaar en (D) de vervaldatum van de Bestaande Notes wordt verlengd tot 31 december 2030. Daardoor wordt de looptijd van onze European Super Senior Revolving Credit Facility van € 61 miljoen automatisch verlengd tot 30 juni 2024. Het Ruilbod heeft het looptijdprofiel van de schulden van Balta aanzienlijk verbeterd en zal Balta in staat stellen zijn strategie verder uit te voeren. We blijven de markten van nabij monitoren om het best mogelijke tijdskader te identificeren om onze schuld in de toekomst te herfinancieren, op het juiste tijdstip en tegen de beste voorwaarden.

Er wordt naar de risicofactoren verwezen in Toelichting 27 van de sectie “Financieel risicomangement” van de jaarrekening.

### **NEXT-PROGRAMMA**

Als gevolg van de strategische en operationele evaluatie hebben we het transformatieprogramma “NEXT” gelanceerd. Dit programma is speciaal ontwikkeld om onze resultaten over een periode van drie jaar aanzienlijk te verbeteren. De belangrijkste initiatieven zijn gericht op het realiseren van duurzame groei, het verbeteren van de Commercial Excellence en het verhogen van het kostenconcurrentievermogen via Lean-initiatieven en besparingen in de aankoop. Hoewel onze commerciële NEXT-initiatieven vooral bedoeld zijn om de prijszetting aan te pakken, nieuwe en bestaande markten te betreden en de serviceniveaus te verhogen, kunnen we vertraging oplopen met of mogelijk niet beantwoorden aan onze verwachtingen betreffende de verwachte resultaatverbeteringen.

### **DUURZAAMHEID**

De verwachtingen van klanten op het vlak van leveren van duurzame producten zijn steeds veeleisender en houden steeds meer uitdagingen in. Het risico niet te beantwoorden aan nieuwe technologische duurzaamheidsvereisten en het mislopen van marktontwikkelingen kan leiden tot concurrentienadelen alsook tot een aanzienlijk verlies van marktaandeel. Wanneer we er niet in slagen duurzaamheid te integreren als onderdeel van de strategie van de Groep kan dit een impact hebben op ons toekomstig concurrentievermogen, op de waardecreatie op lange termijn en op het voortbestaan van de Groep.

In de nabije toekomst zal de sector van tapijten en tapijten geconfronteerd worden met strengere wetgeving rond Extended Producer Responsibility (EPR). Om deze nieuwe reguleringen te implementeren zal Balta verbintenissen moeten aangaan met nationale en internationale sectorfederaties. Balta richtte in 2020 een Sustainability Committee op als een volgende stap naar een meer doeltreffend beheer van duurzaamheid binnen de Groep.

De wereldwijde opwarming of het effect van de klimaatverandering heeft geleid tot nieuwe belangrijke klimaatgerelateerde risico's (fysieke en transitierisico's, mobiliteit en transport, exploitatie van grondstoffen, enz.) die een aanzienlijke impact kunnen hebben op onze reputatie, op onze toegang tot financiering, op de kostprijs om de nieuwe reguleringen na te leven, op de rentabiliteit van onze activiteiten en op onze veerkracht op lange termijn.

## **COVID-19**

Pandemieën zoals COVID-19 kunnen een enorme impact hebben op de resultaten van de Groep aangezien ze de toeleveringsketens verstoren, de vraag doen krimpen en de arbeidskrachten verstoren. De Groep heeft de risico's van COVID-19 op korte termijn aangepakt door financiële stabiliteit te waarborgen, een lagere en meer wendbare kostenstructuur te bereiken, operationele activiteiten aan te passen, zich te engageren met klanten en de veerkracht te verhogen. Het leidt geen twijfel dat de pandemie geleid heeft tot permanente wijzigingen in de manier waarop mensen leven, in de manier waarop de overheid burgers ten dienste staat en hoe bedrijven werken. Door het mogelijk te maken de risico's op middellange en lange termijn het hoofd te bieden, screent de Groep ook van nabij wijzigingen in de wereldwijde economie, de technologische evolutie, verschuivingen in maatschappelijke normen en consumentengedrag en hertekent ze de onderneming zodat ze klaar is voor de nieuwe op waarde gebaseerde economie.

## **8. Remuneratieverslag**

Het remuneratieverslag wordt door de Raad van Bestuur opgenomen in de jaarlijkse verklaring inzake corporate governance.

De Raad van Bestuur wordt geadviseerd door het remuneratie- en benoemingscomité dewelke is samengesteld uit allemaal niet-uitvoerende bestuurders en waarvan de meerderheid onafhankelijke bestuurders zijn.

Het remuneratie- en benoemingscomité bestaat uit volgende bestuurders: Michael Kolbeck, Sarah Hedger, Itzhak Wiesenfeld en Nicolas Van Den Abeele (die diensten verleent via Accelium BVBA).

## **9. Gegevens betreffende het bestaan van bijkantoren van de Vennootschap**

*Artikel 3:6, §1, 5° WVV bepaalt dat het jaarverslag informatie bevat betreffende het bestaan van bijkantoren van de Vennootschap.*

Wij bevestigen dat de Vennootschap geen bijkantoren heeft.

## **10. Verantwoording van de toepassing van de waarderingsregels**

*Artikel 3:6, §1, 6° WVV bepaalt dat het jaarverslag, ingeval uit de balans een overgedragen verlies blijkt of uit de resultatenrekening gedurende twee opeenvolgende boekjaren een verlies van het boekjaar blijkt, een verantwoording van de toepassing van de waarderingsregels in de veronderstelling van continuïteit bevat.*

De Vennootschap werd geconfronteerd met een aantal eenmalige kosten die zijn gerelateerd aan de oprichting en de beursintroductie. Deze eenmalige kosten werden gefinancierd door de cash die opgehaald werd na de kapitaalsverhoging. Het overige deel van de ontvangen middelen werd gebruikt om een kapitaalverhoging door te voeren in LSF9 Balta Issuer S.à r.l.

De Raad van Bestuur stelt voor de waarderingsregels volgens continuïteit toe te passen.

### **11. Informatie inzake het gebruik van financiële middelen**

*Artikel 3:6, §1, 8° WVV bepaalt dat er informatie dient verstrekt te worden door de Vennootschap betreffende het gebruik van financiële instrumenten en het risicobeheer.*

Er wordt geen gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten.

### **12. Kwijting bestuurders en commissaris**

Wij verzoeken om kwijting voor de uitoefening van het mandaat van de bestuurders en de commissaris individueel.

Gedaan te Wielsbeke op 23 April 2021.

De Raad van Bestuur

RAGOUCY Cyrille  
Voorzitter

Accelium BV  
vast vertegenwoordigd door  
VAN DEN ABEELE Nicolas  
Bestuurder

KOLBECK Michael  
Bestuurder

MORAR Neal  
Bestuurder

HEDGER Sarah  
Bestuurder

STRONG Hannah  
Bestuurder

FRYZUK Jeremy  
Bestuurder

LEBRETON Patrick  
Bestuurder

WIESENFELD Itzhak  
Bestuurder

