

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 2020**

---

Geachte aandeelhouders,

Overeenkomstig de wettelijke en statutaire bepalingen van toepassing in België, hebben wij de eer u het jaarverslag betreffende het boekjaar 2019 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: 472.240.525,30 EUR

De jaarrekening sluit af met een te bestememen winst van het boekjaar: 88.780,98 EUR

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

Het eigen vermogen per 31 december 2019 is samengesteld als volgt:

	<b><u>2019 (in duizend €)</u></b>	<b><u>2018 (in duizend €)</u></b>	<b><u>Toe- af 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:	-2.049	-2.138	89
Eigen vermogen:	471.325	471.237	89

Het eigen vermogen bedraagt 99% van het balanstotaal.

Hierna geven wij u een overzicht van de opbrengsten en kosten in duizend € over het boekjaar 2019.

	<u>2019 (in duizend €)</u>	<u>2018 (in duizend €)</u>	<u>Toe- of afname (in duizend €)</u>
Bedrijfsopbrengsten incl. niet-recurrente bedrijfsopbrengsten:	2.998	3.634	(636)
Bedrijfskosten incl. niet-recurrente bedrijfskosten:	2.907	3.409	(502)
<b>Bedrijfswinst:</b>	<b>91</b>	<b>225</b>	<b>(134)</b>
Financiële opbrengsten incl. niet-recurrente financiële opbrengsten:	-	8	(8)
Financiële kosten incl. niet-recurrente financiële kosten	2	7	(5)
<b>Winst voor belastingen:</b>	<b>89</b>	<b>225</b>	<b>(136)</b>
Onttrekking/overboeking naar de uitgestelde belastingen:	-	-	-
Belastingen:	0	-	0
<b>Winst van het boekjaar:</b>	<b>89</b>	<b>225</b>	<b>(136)</b>
Onttrekking/overboeking naar de belastingvrije reserves:	-	-	-
<b>Te bestemmen winst van het boekjaar:</b>	<b>89</b>	<b>225</b>	<b>(136)</b>

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

Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar	88.780,98 EUR
Overgedragen winst (verlies)	(2.137.819,11) EUR
Te bestemmen winst (verlies)	(2.049.038,13) EUR
<u>Resultaatverwerking</u>	
Toevoeging aan de wettelijke reserves	- EUR
Over te dragen winst (verlies)	(2.049.038,13) EUR
Vergoeding van het kapitaal	- EUR

Wij vragen u tenslotte de voorgelegde jaarrekening per 31 december 2019 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.*

Als reactie op de uitbraak van het nieuwe coronavirus (COVID-19), dat in december 2019 voor het eerst opdook in China en sinds begin 2020 tot pandemie is uitgeroepen en naar alle regio's van de wereld is verspreid, hebben overheden wereldwijd en in de markten waarin wij actief zijn, strenge social distancing-maatregelen ingevoerd. Daartoe behoren verschillende vormen van lockdown en de sluiting van niet-essentiële bedrijven, waaronder de bedrijven van een aantal van onze klanten. Deze maatregelen hebben geleid tot een grote verstoring van het dagelijks leven en tot een aanzienlijke verslechtering van de wereldwijde, regionale en nationale macro-economische omstandigheden. Voor elk van de markten waarin wij nu actief zijn, wordt een negatieve economische groei voor het jaar verwacht. Aangezien de pandemie plaatsvindt in 2020 en dus na de afsluiting van 2019, heeft ze geen invloed op de jaarrekening van 2019.

Om de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers en klanten te beschermen en om de impact van COVID-19 op onze activiteiten te beperken, hebben we een interne COVID-19 taskforce opgericht die deelneemt aan dagelijkse gesprekken en onze reactie op de situatie binnen de Balta Groep coördineert. Daarnaast hebben we een aantal maatregelen genomen om onze operationele kosten te verminderen en onze kasstromen te beheren, waaronder de tijdelijke sluiting van fabrieken en een vermindering van de personeelskosten, aankoopkosten en investeringen.

Na een sterke start van het jaar, waarbij de EBITDA in de twee maanden eindigend op 29 februari 2020 met bijna 16% steeg ten opzichte van dezelfde periode in 2019, daalde de omzet in maart 2020 met meer dan 29% ten opzichte van dezelfde periode in 2019, voornamelijk als gevolg van een afname van de bestellingen van klanten.

Als gevolg van deze verminderde vraag naar onze producten, en om de kosten te verlagen en voldoende liquide middelen te behouden, hebben we zes van onze acht fabrieken tijdelijk gesloten. Daardoor zijn onze operationele kosten in april naar schatting met ongeveer 37% gedaald. Afgezien van deze vrijwillige sluitingen zijn onze fabrieken volledig operationeel en hebben ze van overheidswege of van enige andere instantie nog geen opdracht gekregen om te sluiten. Bovendien hebben we onze productlanceringen uitgesteld en hebben we alle aankopen van grondstoffen herzien. We zijn in onderhandeling met onze leveranciers om onze bestellingen van grondstoffen uit te stellen of, waar mogelijk, te annuleren. We schatten dat deze maatregelen in het tweede kwartaal zullen leiden tot een verdere verlaging van onze operationele kosten met 12%.

Om onze personeelskosten te verlagen, hebben we in België, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Duitsland voor het overgrote deel van ons personeel in die landen gebruikgemaakt van de beschikbare steunmaatregelen van de overheid inzake werkloosheid. Daarnaast hebben we een aanwervingsstop ingevoerd voor de hele Balta Group, hebben we onze jaarlijkse prestatie- en salarisbeoordelingen uitgesteld en hebben we de maandelijkse vergoeding van onze CEO, leden van ons Managementcomité en alle managers van de groep met respectievelijk 50%, 40% en 30% verlaagd. Onze bezoldigde bestuurders gaan er ook mee akkoord om hun bestuurdersvergoedingen met 50% te verminderen. Wij denken dat we onze personeelskosten

dankzij deze maatregelen tot 25% kunnen verlagen. De vermindering van deze vergoedingen zal achteraf niet worden ingehaald.

De huidige crisis heeft nu en ook later nog gevolgen voor ons werkkapitaal. We houden onze dagelijkse kasstromen nauwlettend in de gaten. Om onze liquiditeitspositie verder te beschermen, hebben we ook onze kosten voor marketing en productstalen en andere investeringen aanzienlijk verlaagd met ongeveer € 20 miljoen, wat volgens ons het vereiste minimumbedrag is om onze activiteiten voort te zetten. Daarnaast volgen we onze debiteuren- en crediteurenadministratie nauwlettend op om onze kasuitgaven te beheren. Uit voorzorg hebben we op 11 maart 2020 de doorlopende kredietfaciliteit van € 72,7 miljoen opgenomen om te voorzien in onze behoefte aan korte termijnliquiditeit en werkkapitaal. Op 31 maart 2020 beschikten we over € 80,4 miljoen aan liquide middelen.

Op de datum van dit verslag is het nog te vroeg om de impact van COVID-19 nauwkeurig te voorspellen. Wij zijn van mening dat de COVID-19-crisis een ongekeerde verstoring op korte termijn betekent voor ons bedrijf en dat de grote verschillen in mogelijke gevolgen een grote uitdaging vormen voor ons bedrijf en onze sector. Wij hebben regelmatig contact met de overheidsinstanties in onze belangrijkste markten om te bepalen of er subsidies en andere steunmaatregelen van de overheid beschikbaar zijn en of wij daarvoor in aanmerking komen, inclusief de beschikbaarheid van aanvullende financiering.

Wij voorspellen momenteel dat de productie vanaf begin juni 2020 opnieuw zal toenemen. In dat scenario schatten we dat we in het vierde kwartaal van 2020 ongeveer 85% van onze capaciteit zullen bereiken. We verwachten dat er extra werkkapitaal nodig zal zijn wanneer we met de productieverhoging beginnen. We gaan ervan uit dat onze klanten zullen blijven betalen volgens de factuurvoorwaarden en we zijn van plan om onze kasstromen conservatief te blijven beheren voor de hele duur van de COVID-19-crisis. Op basis van deze veronderstellingen voorspellen wij momenteel dat onze bestaande liquide middelen en kasstromen voldoende zullen zijn voor onze activiteiten doorheen onze verwachte productieverhoging. Als gevolg van de dalende EBITDA-niveaus werden wij evenwel geconfronteerd met de mogelijkheid dat we het schuldconvenant op onze doorlopende kredietfaciliteit van € 61 miljoen voor het tweede kwartaal van 2020 en de daaropvolgende kwartalen niet zouden kunnen nakomen. Deze testperiode van twaalf maanden omvat immers ook maanden waarop de COVID-19-pandemie een impact heeft. We hebben proactief een akkoord bereikt met de betrokken banken om de berekening van het convenant aan te passen aan de impact van COVID-19 tot en met het tweede kwartaal van 2021. Wij hebben er vertrouwen in dat met deze aangepaste berekening van het convenant een niet-naleving wordt voorkomen. Hoewel de vooruitzichten onduidelijk zijn omdat de pandemie nog steeds aan de gang is, meent de groep op dit moment en op basis van de momenteel beschikbare informatie en voorspellingen dat ze in staat is om aan haar verplichtingen en toezeggingen te voldoen, doorheen de hele prognoseperiode. Hierdoor behoudt de groep het continuïteitsbeginsel als het juiste basisbeginsel bij het opstellen van haar jaarrekening. Om onze positie verder te versterken, zullen we waarschijnlijk overheids- en andere opties bekijken om fondsen te werven, aangezien het onzeker is wanneer de COVID-19-crisis zal eindigen en de markten weer normaal zullen functioneren.

#### **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") baseert Balta zich ter referentie op de Belgische Corporate Governance Code van 12 maart 2009 (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 [https://www.baltainvestors.com/nl/over-balta/Corporate\\_Governance/](https://www.baltainvestors.com/nl/over-balta/Corporate_Governance/)

De Vennootschap voldoet aan de regels van de Belgische Corporate Governance Code van 2009, tenzij uitdrukkelijk anders vermeld en verantwoord in de Corporate Governance Verklaring.

##### **Kapitaal en aandeelhoudersstructuur**

###### **Kapitaal en kapitaalontwikkelingen**

Per 31 december 2019 bedraagt het kapitaal van de Vennootschap € 260.589.621, vertegenwoordigd door 35.943.396 aandelen zonder nominale waarde. Elk aandeel heeft één stem. In 2019 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 2019 ontving de Vennootschap op 24 juni 2019 een transparantieverklaring van LSF9 Balta Holdco S.à r.l., waarin werd verklaard dat zij op 21 juni 2019 uit hoofde van de verkoop van aandelen 19.640.516 aandelen van de Vennootschap bezit; die vertegenwoordigen 54,64% van de stemrechten van de Vennootschap. De verkoop van aandelen maakt deel uit van het incentiveplan voor het management, dat bij de beursintrodactie van de Vennootschap werd ingevoerd en waarbij LSF9 Balta Holdco S.à r.l., uit naam van LSF9 Balta Midco S.à r.l., heeft ingestemd met de overdracht van 935.635 aandelen aan bepaalde bestaande en voormalige senior managers van Balta, onder bepaalde voorwaarden. Aangezien deze voorwaarden vervuld waren, werd het laatste deel van de aandelen toegekend en overgedragen aan de managers, waardoor de drempel van 55% naar beneden werd overschreden.

## Aandeelhoudersstructuur

De volgende tabel toont de aandeelhoudersstructuur per 31 december 2019 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.	19.640.516	54,64%

De volgende transacties van personen met leidinggevende verantwoordelijkheid zijn in de loop van 2019 gemeld:

Naam	Datum	Aantal
Cyrille Ragoucy	9 mei 2019	28.000
Tom Gysens	19 juni 2019	46.814
Lieven Vandendriessche	19 juni 2019	84.543
Marc Desein	20 juni 2019	84.543

Jim Harley	11 juli 2019	20.278
------------	--------------	--------

De heer Ragoucy heeft de aandelen verworven op Euronext. De andere personen met leidinggevende verantwoordelijkheid hebben de aandelen verworven na het toekennen van bestaande incentiveplannen met Lone Star-entiteiten (onze referentieaandeelhouder) na de tweede verjaardag van de beursintroductie.

### **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 jaarrekening 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.

### **Algemene vergadering van aandeelhouders**

De jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van de Vennootschap vond voor de tweede keer plaats op 28 mei 2019.

De aandeelhouders hebben kennis genomen van het jaarverslag en het verslag van de commissaris met betrekking tot de statutaire en geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar afgesloten op 31 december 2018 en de geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar afgesloten op 31 december 2018. De aandeelhouders hebben ook kennis genomen van het ontslag van Kairos Management BVBA, permanent vertegenwoordigd door de heer Tom Debusschere, met ingang van 26 augustus 2018 als bestuurder van de Vennootschap, en er werd volledige kwijting verleend voor de uitoefening van zijn mandaat tot 26 augustus 2018.

De aandeelhouders hebben het remuneratieverslag over het boekjaar eindigend op 31 december 2018 goedgekeurd. Voorts keurden zij de statutaire jaarrekening goed met betrekking tot het boekjaar afgesloten op 31 december 2018, 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 2018. Op voorstel van de Raad van Bestuur van de Vennootschap en op basis van het advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité van de Vennootschap hebben de aandeelhouders de benoeming van een nieuwe onafhankelijke bestuurder, de heer Itzhak Wiesenfeld, met onmiddellijke ingang goedgekeurd voor een periode van vier jaar, tot de jaarlijkse algemene vergadering die beslist over de jaarrekening van het boekjaar dat eindigt op 31 december 2022. In overeenstemming met artikel 7:151 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen hebben de aandeelhouders ook de clausules in het langetermijnincentiveplan van de Vennootschap en de overeenkomst met de CEO over performance share units ("PSU's") goedgekeurd, waardoor een versnelde toekenning van PSU's mogelijk is in geval van de afsluiting van een openbaar overnamebod op of een controlewijziging over de Vennootschap.

## **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 16 april 2014 inzake marktmisbruik. 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 leidinggevenden 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**

De Vennootschap heeft een Raad van Bestuur, een Managementcomité, een Auditcomité en een Remuneratie- en Benoemingscomité.

### **Raad van Bestuur**

#### *Bevoegdheden van de Raad*

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*

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

Tot 28 mei 2019 bestond de Raad van Bestuur uit acht leden, bestaande uit drie onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders.

Na zijn tijdelijke aanstelling als interim CEO op 26 augustus 2018 werd de heer Cyrille Ragoucy, de voorzitter, op 1 april 2019 benoemd tot permanente CEO.



Als gevolg van deze benoeming kwalificeerde de heer Ragoucy niet langer als onafhankelijk bestuurder in de zin van artikel 7:87 §1 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen. Daarom was de Raad van Bestuur gedurende een overgangperiode samengesteld uit twee onafhankelijke niet-uitvoerende leden. Op 28 mei 2019 keurden de aandeelhouders, op voorstel van de Raad van Bestuur en op basis van het advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité van de Vennootschap, de benoeming van een nieuwe onafhankelijke bestuurder, de heer Itzhak Wiesenfeld, goed. Op 31 december 2019 bestond de Raad van Bestuur uit negen leden, waaronder opnieuw drie onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders.

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.

De CEO is de enige uitvoerende bestuurder.

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 van de Raad van Bestuur en moeten worden goedgekeurd door de aandeelhoudersvergadering, rekening houdend met de hierboven beschreven voordrachtrechten.

Per 31 december 2019 was de Raad van Bestuur als volgt samengesteld:

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Bestuurder sinds</b>	<b>Mandaat vervalt</b>
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 BVBA, 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 Universit  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.a.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. V or 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. Zij 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 Capitaldivisie. Tijdens haar carrière bij General Electric was zij 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 zij vertrok als Director Corporate Finance, en was zij gedurende vijf jaar auditor bij PricewaterhouseCoopers.

Mevrouw Hedger werd op 1 februari 2019 aangesteld als niet-uitvoerend bestuurder van OneSavings Bank plc, een beursgenoteerde bank in het Verenigd Koninkrijk.

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

- **Itzhak (Tzachi) Wiesenfeld** heeft dertig jaar ervaring in senior managementfuncties. Gedurende twaalf jaar was hij EMEA CEO bij ASSA ABLOY, wereldmarktleider in deuroplossingen. De EMEA-divisie heeft een omzet van 2 miljard euro, met 10.000 werknemers in 40 fabrieken en 100 verkoopkantoren. 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 voetafdruk 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 en een MBA. Hij was ook een Sloan Fellow aan de 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 en

ontwikkelingen, Loan Servicer in Italië en een Equity Release Company. Vooraleer Hudson in 2012 te vervoegen, werkte de heer Morar als Managing Director, International CFO voor AIG Investments en 10 jaar in verschillende CFO-functies voor de FTSE 100 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, Verenigd Koninkrijk.

- **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 Jurisprudence 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 Morgan Stanley in de belangrijkste investeringsgroep en investeringsbankafdeling van het bedrijf.

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 ook 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 2019*

Op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité en op voorstel van de Raad van Bestuur hebben de aandeelhouders op 28 mei 2019 de benoeming van de heer Itzhak Wiesenfeld tot onafhankelijk bestuurder met onmiddellijke ingang voor een periode van vier jaar goedgekeurd.

### *Werking van de Raad van Bestuur*

De Raad van Bestuur komt in principe ten minste vijf maal per jaar samen. Op voorwaarde dat ze op gepaste wijze worden bekendgemaakt, kunnen er op elk moment bijkomende vergaderingen worden bijeengeroepen om specifieke behoeften van de Vennootschap te bespreken. In 2019 kwam de Raad van Bestuur tien maal samen.

De belangrijkste onderwerpen die in 2019 door de Raad van Bestuur werden besproken, zijn:

- Financiële en algemene prestaties van de groep;
- 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 driemaandelijkse en halfjaarlijkse financiële resultaten en de bijbehorende verslagen en persberichten, herfinancieringsmogelijkheden, het budget voor 2019 en de sale-en-leaseback;
- Op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, goedkeuring van de bonus voor 2018 en het bonussysteem voor 2019 voor de leden van het Managementcomité, het langetermijnincentiveplan voor 2019 en de aanstelling van nieuwe managers.

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

	<b>Raad van Bestuur</b>	<b>Auditcomité</b>	<b>Remuneratie- en Benoemingscomité</b>
Cyrille Ragoucy	10/10		
Michael Kolbeck	10/10		7/7
Accelium BVBA, vertegenwoordigd door Nicolas Vanden Abeele	10/10	6/6	7/7
Sarah Hedger	10/10	6/6	7/7
Itzhak Wiesenfeld	5/5		1/1
Neal Morar	10/10		

Hannah Strong	10/10		
Jeremy Fryzuk	10/10	5/6	
Patrick Lebreton	10/10		

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

Onder leiding van de voorzitter zal de raad regelmatig zijn omvang, samenstelling en werking en die van zijn comités evalueren, evenals zijn interactie met het uitvoerend management.

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.

#### *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.

We staan voor de uitdaging om ons ruimer personeelsbestand divers te maken en gelijke kansen te creëren, ongeacht geslacht, ras of culturele achtergrond, gezien de aard van onze activiteiten. Hoewel we geen formele diversiteitsdoelstellingen hebben vastgelegd, hebben we stappen gezet in de goede richting.

De medewerkers van Balta hebben uiteenlopende achtergronden en zijn vertegenwoordigd in alle leeftijdsgroepen, van onze geïdentificeerde 'toekomstige leiders' tot 'medewerkers met diepgaande gespecialiseerde kennis'. Bovendien vormen ze een genderdivers team met een toenemend aantal vrouwen in managementfuncties.

Als wereldwijd actief bedrijf met hoofdzetel in België werken we in verschillende talen en hebben we 47 nationaliteiten in dienst op 11 locaties. De recente benoemingen in ons Managementcomité weerspiegelen dit, met een comité dat nu bestaat uit Duitse, Franse, Belgische en Amerikaanse leden.

Wij 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 2019. 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 2020 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 artikel 5.2 van de Corporate Governance Code heeft de Raad van Bestuur van Balta een Auditcomité opgericht.

Per 31 december 2019 bestond het Auditcomité uit drie leden, waarvan allen niet-uitvoerende bestuurders zijn en waarvan een meerderheid onafhankelijke bestuurders zijn.

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

In 2019 kwam het Auditcomité zes maal samen.

Zoals vereist door het Belgisch Wetboek van Vennootschappen, 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 informeert 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 wereldwijde 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, de organisatie van de interne afdeling, haar risicobeheersbeleid, de ICT-beveiligingsmaatregelen, de sale-en-leaseback en het budget voor 2019 en 2020.

## Remuneratie- en Benoemingscomité

In overeenstemming met de bepalingen in boek 7, titel 4, hoofdstuk 1 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen 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.

Op 5 november 2019 werd de heer Itzhak Wiesenfeld benoemd tot lid van het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Per 31 december 2019 was het Remuneratie- en Benoemingscomité als volgt samengesteld:

Naam	Functie	Mandaat sinds	Mandaat vervalt
Michael Kolbeck	Voorzitter en niet-uitvoerend bestuurder	2017	2021
Accelium BVBA, 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 2019 kwam het Remuneratie- en Benoemingscomité zeven maal samen.

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 2018 voor de leden van het Managementcomité, de vergoedingen en voordelen voor de leden van het Managementcomité, de aanwerving en vergoeding van de nieuwe CEO en het senior management, de nieuwe samenstelling van het Managementcomité, het langetermijnincentiveplan voor 2019, het bonussysteem voor 2019 voor de leden van het Managementcomité, het remuneratieverslag en de talent- en opvolgingsplanning op managementniveau.

## Chief Executive Officer

Op 1 april 2019 werd de heer Ragoucy, die reeds interim CEO was, benoemd tot permanente CEO. Hij rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. 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 in 2019 gewijzigd. De CFO, Tom Gysens BVBA, vertegenwoordigd door de heer Tom Gysens, en de Managing Director van de Europese divisie Carpets and Tiles, Vandendriessche Consulting BVBA, vertegenwoordigd door de heer Lieven Vandendriessche, verlieten de Vennootschap en werden vervangen.

Op 3 juli 2019 werd een nieuwe CFO benoemd. Daarnaast werd het Managementcomité uitgebreid door de benoeming van de Managing Director van de divisie modulyss, de President van Bentley Mills Inc en de Group HR Director tot leden. Op 2 september 2019 werd de Managing Director van Balta carpets, ITC, arc edition en Captiqs benoemd. Op 1 oktober 2019 werd een Chief Transformation Officer aangesteld.

Per 31 december 2019 is het Managementcomité van de Vennootschap samengesteld uit de volgende leden:

<b>Name</b>	<b>Position</b>
Cyrille Ragoucy	Chief Executive Officer
Jan-Christian Werner	Chief Financial Officer
Marc Dessein BVBA, represented by Marc Dessein	Managing Director Balta home
Oliver Forberich	Managing Director Balta carpets, ITC, arc edition en Captiqs
Quercum BVBA, represented by 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 Dessein** 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 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 32 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 uitmuntende klantenservice. Voordat hij terugkeerde naar Bentley, oefende hij gedurende acht 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** ging op 1 oktober 2019 bij Balta aan de slag als Chief Transformation Officer. Voordien bekleedde de heer Rigaux managementfuncties bij LafargeHolcim, zoals recent die van Head of West and Central Africa. Bij LafargeHolcim heeft de heer Rigaux een ruime ervaring opgedaan in de begeleiding van transformatieprogramma's. 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 aandeelhoudersvergadering 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 verstrekt op de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering die zal worden gevraagd om de jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2019 goed te keuren.

Artikel 3:71 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen 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 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 2019 bedroeg de vergoeding van de commissaris voor controleactiviteiten € 369.000. De vergoeding voor speciale opdrachten bedroeg € 48.000 en € 99.000 voor andere opdrachten buiten het controlemandaat. De herbenoeming van de commissaris zal in mei 2020 aan de aandeelhouders worden voorgelegd.

### **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 gereguleerde 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 2019 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 Marktmissbruik.

### **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 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 (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 2019 - 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 dagelijks 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 een Managementcomité of aan enige andere persoon.

Behoudens kapitaalverhogingen beslist door de Raad van Bestuur binnen de grenzen van het toegestaan 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.

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

### *Toegestaan kapitaal*

Volgens artikel 6 van de statuten kan de Raad van Bestuur het maatschappelijk kapitaal van de Vennootschap één of meerdere malen verhogen met een (gecumuleerd) bedrag van maximum 100% van het bedrag van het maatschappelijk kapitaal, aangezien dit bedrag onmiddellijk na de afsluiting van de eerste openbare aanbieding van de aandelen van de Vennootschap op 16 juni 2017 werd geboekt.

Deze machtiging kan worden verlengd overeenkomstig de wettelijke bepalingen ter zake. De Raad van Bestuur kan deze bevoegdheid uitoefenen voor een periode van vijf jaar vanaf de datum van bekendmaking in de Bijlagen tot het Belgisch Staatsblad van de statutenwijziging die

werd goedgekeurd door de buitengewone algemene vergadering van Aandeelhouders van 30 mei 2017.

Alle kapitaalverhogingen waartoe op grond van deze machtiging kan worden besloten, zullen plaatsvinden in overeenstemming met de door de Raad van Bestuur vast te stellen modaliteiten en kunnen plaatsvinden (i) door middel van een inbreng in geld of in natura (in voorkomend geval met inbegrip van een niet-uitkeerbare uitgiftepremie), (ii) door omzetting van reserves, al dan niet beschikbaar voor uitkering, en uitgiftepremie, al dan niet met uitgifte van nieuwe aandelen met of zonder stemrecht. De Raad van Bestuur kan deze machtiging ook gebruiken voor de uitgifte van converteerbare obligaties, warrants of obligaties waaraan warrants of andere roerende waarden zijn verbonden, of andere effecten.

Bij de uitoefening van zijn machtiging in het kader van het toegestaan kapitaal kan de Raad van Bestuur het voorkeurrecht van de aandeelhouders in het belang van de Vennootschap beperken of afschaffen, met inachtneming van de beperkingen en in overeenstemming met de voorwaarden bepaald door het Belgisch Wetboek van Vennootschappen. Deze beperking of afschaffing kan ook plaatsvinden ten voordele van de werknemers van de Vennootschap of haar dochterondernemingen of ten voordele van één of meer specifieke personen, zelfs indien deze geen werknemers zijn van de Vennootschap of haar dochterondernemingen.

De Raad van Bestuur is uitdrukkelijk gemachtigd om over te gaan tot een kapitaalverhoging in welke vorm dan ook, met inbegrip van maar niet beperkt tot een kapitaalverhoging gepaard gaande met de beperking of afschaffing van het voorkeurrecht, (zelfs na ontvangst door de Vennootschap van een kennisgeving door de FSMA) van een overnamebod op de aandelen van de Vennootschap. In dat geval moet de kapitaalverhoging echter wel voldoen aan de bijkomende voorwaarden bepaald in artikel 7:202 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen. De bevoegdheden verleend aan de Raad van Bestuur blijven van kracht voor een periode van drie jaar vanaf de datum van voltooiing van de opschortende voorwaarde van de statutenwijziging die werd goedgekeurd door de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 30 mei 2017. Deze bevoegdheden kunnen voor een nieuwe periode van drie jaar worden verlengd bij besluit van de aandeelhoudersvergadering, die beraadslaagt en beslist overeenkomstig de toepasselijke regels. Indien de Raad van Bestuur beslist tot een verhoging van het toegestaan kapitaal overeenkomstig deze machtiging, zal deze verhoging in mindering worden gebracht op het resterende deel van het toegestaan kapitaal vermeld in de eerste paragraaf.

In 2019 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. De Raad van Bestuur zal een voorstel voor verlenging van deze machtiging ter goedkeuring voorleggen aan de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 2020.

#### *Inkoop van eigen aandelen*

In overeenstemming met artikel 16 van de statuten kan de Raad van Bestuur, zonder voorafgaande toestemming van de aandeelhoudersvergadering, overeenkomstig artikel 7: 215 e.v. van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en binnen de in deze bepalingen gestelde grenzen, op of buiten een gereguleerde markt tot 20% van de eigen aandelen,

winstbewijzen of bijbehorende certificaten van de Vennootschap verwerven voor een prijs die voldoet aan de wettelijke vereisten, maar die in geen geval meer dan 10% onder de laagste slotkoers van de laatste dertig beursdagen voorafgaand aan de transactie en niet meer dan 10% boven de hoogste slotkoers van de laatste dertig beursdagen voorafgaand aan de transactie zal liggen. Deze machtiging blijft van kracht voor een periode van vijf jaar vanaf de datum van voltooiing van de opschortende voorwaarde van de statutenwijziging die werd goedgekeurd door de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 30 mei 2017. Deze machtiging betreft de verwerving op of buiten een gereguleerde markt door een rechtstreekse dochteronderneming in de zin en binnen de grenzen van artikel 7:221, eerste lid, van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen. Indien de verwerving wordt gedaan door de Raad van Bestuur buiten een gereguleerde markt, zelfs van een dochteronderneming, moet de Raad van Bestuur voldoen aan artikel 7:215 §1 4° van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen.

De Raad van Bestuur is gemachtigd om, onder voorbehoud van naleving van de bepalingen van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen, voor rekening van de Vennootschap eigen aandelen, winstbewijzen of bijbehorende certificaten van de Vennootschap te verwerven indien deze verwerving noodzakelijk is om een ernstig en dreigend nadeel voor de Vennootschap af te wenden. Deze machtiging blijft van kracht voor een periode van drie jaar vanaf de datum van publicatie van de voltooiing van de opschortende voorwaarde van de statutenwijziging die werd goedgekeurd door de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 30 mei 2017 in de Bijlagen tot het Belgisch Staatsblad.

Bij besluit van de buitengewone aandeelhoudersvergadering van 30 mei 2017 is de Raad van Bestuur bevoegd om te allen tijde en tegen een door haar te bepalen prijs, op of buiten de beurs of in het kader van haar remuneratiebeleid, aan werknemers, bestuurders of consultants van de Vennootschap aandelen, winstbewijzen of bijbehorende certificaten van de Vennootschap geheel of gedeeltelijk af te stoten of om een ernstig en dreigend nadeel voor de Vennootschap te voorkomen. De machtiging heeft betrekking op de afstoting van aandelen, winstbewijzen of bijbehorende certificaten van de Vennootschap door een rechtstreekse dochteronderneming in de zin van artikel 7:221, eerste lid, van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen. De machtiging is geldig zonder enige tijdsbeperking, ongeacht of de afstoting bedoeld is om al dan niet een ernstig en dreigend nadeel voor de Vennootschap te voorkomen.

In 2019 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. De Raad van Bestuur zal een voorstel voor verlenging van deze machtiging ter goedkeuring voorleggen aan de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 2020.

**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.

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 2019 voorziet in € 68.000.000 gecommiteerde financiering.

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 Groep 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 (d.w.z. de afsluiting/eerste vereffeningsdatum 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 Groep 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. Deze overeenkomst bevat een change of control-clausule ten gunste van de banken. Indien een derde partij de controle over de Vennootschap verwerft, hebben de banken het recht om de overeenkomst naar eigen goeddunken te beëindigen. Deze change of control-clausule zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 26 mei 2020 overeenkomstig artikel 7:151 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen.

#### *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 Groep 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 zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van 26 mei 2020, overeenkomstig artikel 7:151 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen.

#### **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 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 4 maart 2019:*

“Vóór het begin van de beraadslaging verklaarde de heer Cyrille Ragoucy een belangenconflict te hebben, zoals gedefinieerd in artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen, met betrekking tot verschillende agendapunten betreffende zijn bezoldiging.

Het conflict ontstaat doordat de heer Ragoucy naast bestuurder van de Vennootschap ook lid van het managementcomité is. De aan te nemen besluiten beogen de goedkeuring van zijn bezoldigingspakket voor 2020 als Managing Director en interim CEO en de goedkeuring van een variabele bezoldiging voor het derde kwartaal en het vierde kwartaal van 2018, overeenkomstig zijn aanstellingsbrief.

Overeenkomstig artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen 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 interim managing director/CEO-functie van onbepaalde duur en met beperkte voordelen/opzeggingstermijn.

De vaste maandelijks bezoldiging bedraagt € 50.000 bruto. De driemaandelijks variabele vergoeding is gekoppeld aan prestatiedoelstellingen die door de Raad van Bestuur voor elke referentieperiode van drie maanden worden vastgesteld. Als alle door de Raad van Bestuur vastgelegde prestatiedoelstellingen behaald worden, kan elke driemaandelijks variabele bruto vergoeding maximaal € 120.000 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 of zoals bedoeld in van het Belgisch Wetboek 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen zal beslissen.

*Relevant deel van de notulen van de Raad van Bestuur van 1 april 2019:*

“De heer Cyrille Ragoucy verklaarde een belangenconflict te hebben, zoals gedefinieerd in artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen, aangezien hij optreedt als tegenpartij van de Vennootschap met betrekking tot de onafhankelijke dienstverleningsovereenkomst en de PSU-overeenkomst. Hij heeft niet deelgenomen aan de beraadslaging en de besluitvorming.

Elk van de andere bestuurders heeft verklaard dat hij/zij geen rechtstreeks of onrechtstreeks conflict van vermogensrechtelijke aard heeft dat strijdig zou kunnen zijn met de op deze vergadering te nemen besluiten of de daarbij beoogde transacties, of zoals gedefinieerd in artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen.

Het doel van de onafhankelijke dienst-verleningsovereenkomst is de heer Cyrille Ragoucy in zijn hoedanigheid van CEO van de Vennootschap voor een langere termijn te binden. De PSU-

overeenkomst geeft hem daarbij een financiële langetermijnincentive, aangezien de bezoldiging volgens de PSU-overeenkomst gekoppeld zal zijn aan de financiële prestaties van de Vennootschap. Aangezien de CEO een van de sleutelfuncties binnen de Vennootschap vervult, acht de Raad van Bestuur het afsluiten van de onafhankelijke dienstverleningsovereenkomst en de PSU-overeenkomst gerechtvaardigd.

De financiële gevolgen van de onafhankelijke dienstverleningsovereenkomst en de PSU-overeenkomst zijn in wezen als volgt:

Onafhankelijke dienstverleningsovereenkomst: (a) een vaste bezoldiging van € 700.000 per jaar, (b) een variabele vergoeding van maximaal 80% van de vaste bezoldiging, in overeenstemming met de voorwaarden van de onafhankelijke dienstverleningsovereenkomst, (c) deelname aan het LTIP 2019, en (d) verschillende andere voordelen (in natura) (zoals een bedrijfswagen en een mobiele telefoon).

PSU-overeenkomst: de toekenning van 200.000 Performance Share Units in overeenstemming met de PSU-overeenkomst.

De Raad van Bestuur is van mening dat de voorwaarden van de onafhankelijke dienstverleningsovereenkomst en de PSU-overeenkomst in overeenstemming zijn met de marktpraktijk voor een dergelijke positie en de vaardigheden van de heer Ragoucy.”

*Relevant deel van de notulen van de Raad van Bestuur van 16 april 2019:*

“Vóór het begin van de beraadslaging verklaarde de heer Cyrille Ragoucy een belangenconflict te hebben, zoals gedefinieerd in artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen, met betrekking tot de volgende agendapunten: de goedkeuring van de bonus voor de CEO voor het eerste kwartaal van 2019 en de goedkeuring van het langetermijnincentiveplan voor 2019.

Het conflict ontstaat doordat de voormelde bestuurder in aanmerking komt voor een driemaandelijkse variabele vergoeding voor zijn rol als Managing Director en interim CEO van de Vennootschap, en de voormelde bestuurder, samen met de andere leden van het Managementcomité, begunstigde is van het LTIP 2019. Het aan te nemen besluit beoogt de goedkeuring van de bonus voor het eerste kwartaal van 2019 en de goedkeuring van het LTIP 2019, waarbij eventueel aandelen worden toegekend voor het bereiken van bepaalde prestatiecriteria.

Overeenkomstig artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen heeft de heer Ragoucy zich onthouden van deelname aan de beraadslagingen en de stemming over deze besluiten.

De invoering van het LTIP is in het belang van de Vennootschap, aangezien het bedoeld is om het aanwerven en behouden van uitmuntend personeel te vergemakkelijken. De variabele bezoldiging stimuleert de interim Managing Director/CEO om bij te dragen aan de strategie van de Vennootschap.

De Raad van Bestuur is van mening dat de variabele bezoldiging marktconform en gerechtvaardigd is voor een interim managing director/CEO-functie van onbepaalde duur en met beperkte voordelen/opzeggingstermijn.

De interim Managing Director/CEO komt in aanmerking voor een driemaandelijks variabele vergoeding met betrekking tot de prestaties tijdens elke periode van drie maanden van zijn benoeming. De prestatiedoelstellingen voor elke referentieperiode van drie maanden worden vastgelegd door de Raad van Bestuur. Als alle door de Raad van Bestuur vastgelegde prestatiedoelstellingen behaald worden, kan elke driemaandelijks variabele bruto vergoeding maximaal € 120.000 bedragen.

Het aantal toe te kennen aandelen volgens het LTIP 2019 zal afhankelijk zijn van het behalen van een vooropgesteld doel voor de koers van het aandeel.

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 of zoals bedoeld in artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen zal beslissen.”

### **Naleving van de Belgische Corporate Governance Code 2009**

Balta verbindt zich tot een hoge standaard voor zijn corporate governance en baseert zich ter referentie voor het boekjaar eindigend op 31 december 2019 op de Belgische Corporate Governance Code van 2009. Voor het boekjaar dat start op 1 januari 2020 zal de nieuwe Corporate Governance Code van 2020 ter referentie worden gebruikt. 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 ontslagvergoeding die meer bedraagt dan 12 maanden bezoldiging. Dit 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 2009;
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. Deze 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; en
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 transformatieprogramma voort te zetten en uit te voeren.

## **Remuneratieverslag**

### **Procedures voor de ontwikkeling van het remuneratiebeleid en voor de vaststelling van de vergoeding toegekend aan individuele bestuurders**

Over de bezoldiging van de onafhankelijke leden van de Raad van Bestuur werd als volgt beslist op de aandeelhoudersvergadering van 30 mei 2017:

Vergoeding voor onafhankelijke bestuurders: jaarlijkse bruto vergoeding van € 40.000;

Extra vergoeding voor Comitéleden (per comité): jaarlijkse bruto vergoeding van € 10.000; en

Extra vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Bestuur: jaarlijkse bruto vergoeding van € 70.000.

De bruto bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Bestuur bedraagt maximaal € 120.000. In de periode waarin de voorzitter het mandaat van Managing Director en interim CEO van de Vennootschap uitoefende, i.e. tot 31 maart 2019, had de heer Ragoucy enkel recht op een bestuurdersvergoeding verbonden aan zijn mandaat van voorzitter, namelijk de jaarlijkse vergoeding van € 70.000. Sinds zijn benoeming tot permanente CEO vanaf 1 april 2019 wordt de heer Ragoucy niet langer vergoed voor zijn bestuursmandaat.

Om de onafhankelijkheid van de Raad van Bestuur in zijn toezichhoudende functie over het Managementcomité te waarborgen, bevat het vergoedingssysteem voor de niet-uitvoerende bestuurders geen prestatiegerelateerde componenten. Het houdt rekening met de verantwoordelijkheden en het engagement van de leden van de Raad van Bestuur om de Vennootschap te ontwikkelen en is bedoeld om personen aan te trekken en te behouden die over de nodige ervaring en competenties voor deze functie beschikken.

Er wordt geen bestuurdersvergoeding betaald aan de niet-uitvoerende bestuurders benoemd op voordracht van LSF9 Balta Holdco S.à r.l. Er worden geen aanwezigheidsvergoedingen toegekend.

Het remuneratiebeleid zal regelmatig worden herzien door het Remuneratie- en Benoemingscomité en de Raad van Bestuur in overeenstemming met de heersende marktomstandigheden voor Belgische beursgenoteerde ondernemingen. Voorstellen dienaangaande zullen aan de aandeelhoudersvergadering worden voorgelegd ter beslissing.

Werkelijke vergoeding toegekend aan de niet-uitvoerende bestuurders in 2019:

Naam	Voorzitter	Onafhankelijk bestuurder	Lid Auditcomité	Lid Remuneratie- en Benoemingscomité	Totaal
Cyrille Ragoucy	€ 17.500 (tot 31 maart 2019)	-	-	-	€ 17.500
Michael Kolbeck	-	-	-	€ 0	€ 0
Jeremy Fryzuk	-	-	€ 0	-	€ 0
Accelium BVBA, vertegenwoordigd door Nicolas Vanden Abeele	-	€ 40.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 60.000
Sarah Hedger	-	€ 40.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 60.000
Itzhak Wiesenfeld	-	€ 23.763 (aangesteld sinds 28 mei 2019)	-	€ 1.667 (lid sinds 5 november 2019)	€ 25.430
Neal Morar	-	-	-	-	€ 0
Hannah Strong	-	-	-	-	€ 0
Patrick Lebreton	-	-	-	-	€ 0

**Procedures voor de ontwikkeling van het remuneratiebeleid en voor de vaststelling van de bezoldiging toegekend aan leden van het Managementcomité**

Het remuneratiebeleid voor de CEO en leden van het Managementcomité houdt rekening met de geldende wetgeving, de Corporate Governance Code en marktgegevens.

Het Remuneratie- en Benoemingscomité ziet - bijgestaan door gespecialiseerde medewerkers - toe op de naleving van de wet, de Corporate Governance Code en de heersende marktpraktijken en -trends. De voorzitter van het Remuneratie- en Benoemingscomité informeert de Raad van Bestuur over de activiteiten van het comité en adviseert de raad over elke voorgestelde

wijziging van het remuneratiebeleid en de praktische toepassing ervan.

Op basis van het advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité, bepaalt de Raad van Bestuur de bezoldiging die moet worden toegekend aan de CEO en de leden van het Managementcomité en zal de raad dit bedrag regelmatig evalueren. Het bedrag in kwestie wordt opgesplitst in een vaste vergoeding en prestatiegerelateerde vergoedingen.

### **Remuneratiebeleid inzake de vergoeding toegekend aan leden van het Managementcomité**

Voor de bezoldigingen toegekend in 2019 werden de volgende principes toegepast voor de leden van de Raad van Bestuur, de CEO en de andere leden van het Managementcomité:

#### *Principes om de bezoldiging te bepalen*

De remuneratiefilosofie van Balta beoogt alle werknemers eerlijk en correct te vergoeden voor hun bijdrage. Bij de vaststelling van de bezoldigingsniveaus houdt het Remuneratie- en Benoemingscomité rekening met marktbenchmarks, waarbij de nadruk ligt op beloning voor prestaties. Deze aanpak helpt om managers op sleutelposities aan te trekken, te rekruteren, te behouden en te motiveren en ervoor te zorgen dat hun gedrag aansluit bij onze waarden en strategie.

Jaarlijks worden de prestaties van elk lid van het Managementcomité geëvalueerd door de CEO en besproken met het Remuneratie- en Benoemingscomité. Deze evaluatie werd uitgevoerd tijdens de vergadering van het Comité van 18 december 2019. De resultaten werden voorgelegd aan en besproken door de Raad van Bestuur op 24 januari 2020.

De Raad van Bestuur komt ook jaarlijks bijeen in een zitting waarop alleen de niet-uitvoerende bestuurders aanwezig zijn (d.w.z. zonder de CEO) om de prestaties van de CEO te bespreken en te evalueren.

#### *Verschillende beloningscomponenten en hun kenmerken*

De bezoldiging van de individuele leden van het Managementcomité bestaat uit een vaste jaarlijkse vergoeding, een variabele jaarlijkse vergoeding en een langetermijnincentive.

De **vaste jaarlijkse vergoeding** wordt vastgesteld op basis van verschillende criteria, zoals de marktwaarde van de functie, de omvang van de functie en het profiel van de functionaris wat betreft vaardigheden en professionele ervaring. Het doel van de gewaarborgde vaste vergoeding is het management tegen een marktconform tarief te vergoeden voor tijd en bekwaamheid.

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 kortetermijnincentiveplan ('STIP') is in de hele organisatie geharmoniseerd. Het is bedoeld om de manager te belonen voor de prestaties van de Vennootschap en haar divisies, en dit over een periode van één jaar.

Het STIP belooft de realisatie van belangrijke financiële prestatie-indicatoren ten opzichte van doelstellingen die door het Remuneratie- en Benoemingscomité zijn aanbevolen en door de Raad van Bestuur zijn goedgekeurd (dit jaar voor de periode van 1 januari 2019 tot 31 december

2019).

Tijdens zijn aanstelling als interim CEO, i.e. tot en met 31 maart 2019, kwam de heer Ragoucy in aanmerking voor een driemaandelijke variabele vergoeding voor de prestaties gedurende elke periode van drie maanden. Vanwege het tussentijdse karakter van de opdracht waren de prestatiedoelstellingen voor het eerste kwartaal van 2019 een combinatie van financiële, organisatorische en strategische doelstellingen op korte termijn.

Voor de CEO (vanaf 1 april 2019 in zijn permanente hoedanigheid), de CFO, de Group HR Director en de CTO was het STIP voor 2019 gebaseerd op financiële doelstellingen voor de groep: 50% op de Adjusted EBITDA van de groep, 20% op de voor seizoen gecorrigeerde nettoschuld en 30% op de realisatie van de persoonlijke doelstellingen om financiële verbeteringen op langere termijn in het kader van het project NEXT te stimuleren. Voor de Managing Directors van de divisies was het STIP gebaseerd op de realisatie van financiële doelstellingen voor de hele groep en de divisie: 25% op de Adjusted EBITDA van de groep, 25% op de Adjusted EBITDA van de divisie, 20% op het werkkapitaal van de divisie en 30% op de realisatie van de persoonlijke doelstellingen om financiële verbeteringen op langere termijn in het kader van het project NEXT te stimuleren.

Het Remuneratie- en Benoemingscomité evalueerde de realisatie van de doelstellingen voor 2019 voor elk lid van het Managementcomité en stelde aan de Raad van Bestuur hun kortetermijn variabele bezoldiging voor.

De variabele vergoeding is niet gespreid over de tijd.

In 2019 bedroeg het STIP objectief 80% van de vaste jaarlijkse vergoeding voor de CEO en gemiddeld 45% van de jaarlijkse vaste vergoeding voor de andere leden van het Managementcomité.

In 2018 werd een **langetermijnincentiveplan** ("LTIP") ingevoerd om voor afstemming te zorgen tussen het belang van de managers en de aandeelhouders.

Het LTIP 2018 bestaat uit PSU's. De PSU's 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 keurde de Raad van Bestuur een gelijkaardig LTIP goed. Dit LTIP is bedoeld om de prestaties en langetermijngroei van Balta Group te stimuleren door langetermijnincentives toe te kennen aan managers die bijdragen aan dergelijke prestaties en groei. Het LTIP 2019 is ook bedoeld om de aanwerving en retentie van uitmuntend personeel 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 Wetboek van Vennootschappen. Het LTIP 2019 werd toegekend aan de CEO en aan de andere leden van het Managementcomité.

#### *Remuneratiebeleid voor de volgende twee boekjaren*

In de toekomst zal het remuneratiebeleid regelmatig worden herzien door het Remuneratie- en Benoemingscomité, rekening houdend met de heersende marktomstandigheden voor Belgische beursgenoteerde ondernemingen en ondernemingen van vergelijkbare omvang en met vergelijkbare activiteiten.

#### *Wijzigingen aan het remuneratiebeleid sinds eind 2019*

Begin 2020 heeft het Remuneratie- en Benoemingscomité de kortetermijndoelstellingen voor 2020 voor alle leden van het Managementcomité herzien. In 2020 zullen niet-financiële doelstellingen geen deel meer uitmaken van het STIP. Voor de CEO, de CFO, de Group HR Director en de CTO zal het STIP 2020 gebaseerd zijn op de volgende financiële doelstellingen: 70% op de Adjusted EBITDA van de groep en 30% op de voor seizoen gecorrigeerde nettoschuld. Voor de Managing Directors van de divisies zal het STIP gebaseerd zijn op de volgende financiële doelstellingen: 25% op de Adjusted EBITDA van de groep, 50% op de Adjusted EBITDA van de divisie en 25% op het werkkapitaal van de divisie. Voor alle leden van het Managementcomité zal het uitvoeren van een overeengekomen minimumaantal veiligheidswandelingen in de fabrieken een voorwaarde zijn voor de uitbetaling van een bonus voor 2020. In het licht van de aanhoudende onzekerheid als gevolg van de COVID-19 pandemie en de aanzienlijke impact ervan op de groep en de economie in haar geheel, zal de Raad van Bestuur, op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité, de snel evoluerende marktomstandigheden en hun impact op de geschiktheid van de financiële doelstellingen blijven opvolgen.

Op 5 maart 2020 heeft de Raad van Bestuur een nieuw langetermijnincentiveplan (het "LTIP 2020") goedgekeurd. Zoals bij de vorige LTIP's, is het LTIP 2020 bedoeld om de resultaten en langetermijngroei van de Vennootschap te stimuleren door langetermijnincentives toe te kennen aan managers die bijdragen aan die resultaten en groei. De PSU's ontvangen onder het LTIP 2020 zullen worden toegekend aan relevante managers die nog steeds diensten verlenen aan de Balta Groep 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 zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van 26 mei 2020, overeenkomstig artikel 7:151 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen.

#### **Vergoeding toegekend aan de CEO als lid van het Managementcomité**

Cyrille Ragoucy (tot 31 maart 2019 in hoedanigheid van interim CEO en vanaf 1 april 2019 als permanente CEO)

- basissalaris (brutobezoldiging): € 675.000
- variabele bezoldiging (op basis van de prestaties in 2019, uitbetaald in 2020): € 302.944

Om de impact van de coronacrisis (COVID-19) op de Vennootschap te helpen beperken, besloot de CEO het deel van de uitbetaling van zijn bonus voor 2019, toegekend na 1 april 2019, uit te stellen.

- pensioen: nihil
- overige componenten van de vergoeding (bedrijfswagen, tankkaart en smartphone): € 12.720.
- In het kader van het LTIP 2019 werden 40.000 PSU's toegekend in 2019.

Zoals hierboven vermeld, werd de heer Ragoucy op 1 april 2019 benoemd tot permanente CEO. De verschillende componenten van de bezoldiging worden toegelicht onder de subtitel 'Belangenconflicten' hierboven. In het kader van zijn benoeming tot permanente CEO en ter compensatie (a) voor het feit dat hem in 2018 geen LTIP is toegekend en (b) voor het inkomensverlies in verband met het opgeven van zijn externe functies, heeft de heer Ragoucy eenmalig een pakket van PSU's gekregen met het oog op zijn benoeming, 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)

De heer Ragoucy kreeg van de referentie-aandeelhouder van Balta Group NV (LSF9 Balta Holdco S.à r.l.) ook een voorwaardelijke incentive. Die zou in contanten worden betaald door LSF9 Balta Holdco S.à r.l., onder voorbehoud van en gekoppeld aan een aanzienlijke toename van de waarde van haar belang in Balta Group NV.

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

Voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2019 bestaat de totale vergoeding van de leden van het Managementcomité uit de volgende componenten:

- basissalaris (brutobezoldiging): € 1.862.363
- variabele bezoldiging (op basis van de prestaties in 2019, uitbetaald in 2020): € 301.413

Om de impact van de coronacrisis (COVID-19) op de Vennootschap te helpen beperken, besloten de leden van het Managementcomité de uitbetaling van hun bonus voor 2019 uit te stellen.

- pensioen: € 20.145
- overige componenten van de vergoeding (bedrijfswagen, verzekering, maaltijdcheques, vergoeding voor representatiekosten): € 46.754
- In het kader van het LTIP 2019 werden 103.500 PSU's toegekend in 2019.

In het kader van de beursintroductie hadden de leden van het Managementcomité op dat moment recht op een aandelengerelateerde bonusbetaling krachtens een bonusregeling met fantoomaandelen waarbij Balta Group NV de waarde vertegenwoordigt van 86.361 aandelen op de uitbetalingsdatum. De leden van het Managementcomité die nog steeds diensten verleenden aan de Balta Groep op de tweede verjaardag van de beursintroductie hadden recht op deze bonus. Indien de dienstverlening om welke reden dan ook ophoudt te bestaan vóór de tweede verjaardag, vervalt de bonusregeling voor die manager.

## **Vergoeding toegekend in de context van de beursintroductie**

In het kader van de beursintroductie ontvingen bepaalde managers aandelen en een bonus in contanten van LSF9 Balta Midco S.à r.l op basis van bestaande incentiveregelingen met Lone Star-entiteiten. Het totale aantal aandelen dat werd toegekend aan deze leden van het Managementcomité en aan de huidige President van Bentley Mills Inc bedroeg 633.592 aandelen, waarvan 161.232 aandelen werden toegekend bij de voltooiing van de beursintroductie, nog eens 236.182 aandelen bij de eerste verjaardag van de beursintroductie en de rest (236.178 aandelen) bij de tweede verjaardag van de beursintroductie.

## **Bepalingen betreffende individuele ontslag-vergoedingen voor leden van het Managementcomité/Ontslagbepalingen**

Behalve in geval van ontslag in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de CEO recht op een opzeggingstermijn van zes (6) maanden of een opzeggingsvergoeding die overeenstemt met het deel van de vaste vergoeding waarop hij recht zou hebben gedurende deze periode van zes maanden.

Behalve in geval van ontslag in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de CFO recht op een minimum opzeggingstermijn van zes (6) maanden. Bij wijze van uitzondering heeft hij bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst door de werkgever vóór 31 augustus 2021, die rechtstreeks voortvloeit uit een desinvestering of de reorganisatie, recht op een opzeggingstermijn van twaalf (12) maanden. Indien de werkgever niet verlangt dat hij zijn taken gedurende de hele opzeggingstermijn verricht, heeft hij recht op een bedrag dat overeenkomt met zijn vergoedingen voor de duur van de opzeggingstermijn die betrekking heeft op de niet-gepresteerde periode.

Behalve in geval van ontslag in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de heer Marc Dessein recht op een opzeggingstermijn van achttien (18) maanden en een ontslagvergoeding die gelijk is aan het relevante deel van zijn vaste en variabele vergoeding dat in het voorgaande kalenderjaar voor vervroegde beëindiging van de opzeggingstermijn is uitbetaald. De heer Dessein is onderworpen aan een niet-concurrentiebeding voor een periode van maximaal één (1) jaar vanaf de datum van het ontslag, waardoor hij wordt beperkt in zijn vermogen om voor concurrenten te werken. Hij heeft recht op een vergoeding van maximaal € 162.500 indien dit concurrentiebeding wordt toegepast.

De managementovereenkomst van de heer Dessein dateert van vóór de beursintroductie. De ontslagbepaling opgenomen in de managementovereenkomst van de heer Dessein is gerechtvaardigd gezien zijn vaardigheden en anciënniteit.

Behalve in geval van ontslag in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de heer Oliver Forberich recht op een minimum opzeggingstermijn van zes (6) maanden. Bij wijze van uitzondering heeft hij bij beëindiging van zijn arbeidsovereenkomst door de werkgever vóór 31 augustus 2021, die rechtstreeks voortvloeit uit een desinvestering of een reorganisatie van de divisie kamerbreed tapijt, recht op een opzeggingstermijn van twaalf (12) maanden. Indien de werkgever niet verlangt dat hij zijn taken gedurende de hele opzeggingstermijn verricht, heeft hij recht op een bedrag dat overeenkomt met zijn vergoedingen voor de duur van de opzeggingstermijn die betrekking heeft op de niet-gepresteerde periode.

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

Behalve in geval van ontslag in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de heer Emmanuel Rigaux recht op een minimum opzeggingstermijn van zes (6) maanden. Indien de werkgever niet verlangt dat hij zijn taken gedurende de hele opzeggingstermijn verricht, heeft hij recht op een bedrag dat overeenkomt met zijn vergoedingen voor de duur van de opzeggingstermijn die betrekking heeft op de niet-gepresteerde periode.

Behalve in geval van ontslag in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de heer Kris Willaert recht op een minimum opzeggingstermijn van zes (6) maanden. Indien de werkgever niet verlangt dat hij zijn taken gedurende de hele opzeggingstermijn verricht, heeft hij recht op een bedrag dat overeenkomt met zijn vergoedingen voor de duur van de opzeggingstermijn die betrekking heeft op de niet-gepresteerde periode.

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

#### **Ontslagvergoedingen voor leden van het Managementcomité die de Vennootschap verlieten in 2019**

Er werden geen ontslagvergoedingen betaald aan leden van het Managementcomité die de Vennootschap verlieten in 2019.

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

Er zijn geen terugvorderingsbepalingen als de vergoeding wordt betaald op basis van onjuiste gegevens. De toekenningen worden gebaseerd op gecontroleerde financiële informatie.

### **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 blootgesteld 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 dagelijkse risicobeoordeling en de uitvoering van controles in reactie op deze risico's;
- Tweede lijn van verdediging: toezichtfuncties zoals Finance, Controlling, Quality, Compliance en Legal houden toezicht op het risicobeheer zoals dat door de eerste lijn van verdediging wordt uitgevoerd, en stellen dat risicobeheer in vraag. Degenen die de tweede lijn van verdediging vormen, geven richting en sturing en ontwikkelen een risicobeheersysteem;
- 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. In 2019 werd een Group Internal Audit and Control Director aangesteld.

Externe auditors, regelgevers en andere externe organen bevinden zich buiten de structuur van de organisatie, maar zij spelen een belangrijke rol in de algemene bestuurs- en controlestructuur van de organisatie. Wanneer zij 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 reis- 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.

### *ERP-systeem van de groep*

De meeste entiteiten van Balta werken met hetzelfde overkoepelende ERP-systeem dat centraal wordt beheerd. Dit systeem omvat de rollen en verantwoordelijkheden die zijn vastgelegd op groepsniveau. Door dit 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 zijn doelstellingen kan realiseren. Deze 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 cascadereregeling 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 informatieuitwisseling, zowel top-down als bottom-up. De Vennootschap 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. Dit 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 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**

Een 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 zijn 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 boekhoudregels 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. Deze 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. Deze 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 deze 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, 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.

## **7. Risicobeheer en interne controle**

De Vennootschap beschouwt risicobeheer als een inherent onderdeel van zijn bedrijfsvoering. Hoewel niet volledig, geeft de samenvatting hieronder een overzicht van de belangrijkste risico's

die wij hebben vastgesteld<sup>1</sup>. Ook al nemen wij risico beperkende maatregelen, we kunnen 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 voor harde vloerbekleding.

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

### **Klantafhankelijkheid**

Onze belangrijkste klanten zijn grote retailers en groothandels die over een aanzienlijke koopkracht beschikken. Onze drie grootste klanten tekenden in 2019 voor 16,9% van onze omzet. Een eventueel verlies van onze belangrijkste klanten kan een nadelige impact hebben op onze verkoop. Bovendien zijn wij afhankelijk van het succes van onze klanten.

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 114 landen zijn wij blootgesteld aan geopolitieke risico's, en dit zowel aan vraag- als aanbodzijde.

Aangezien het Verenigd Koninkrijk 16,4% van onze geconsolideerde omzet vertegenwoordigt, voornamelijk in onze Residential-divisie, is de groep geïmpacteerd door de gevolgen van de uittreding van het VK uit de Europese Unie (Brexit). Het management heeft alle mogelijke scenario's bekeken en heeft voorbereidingen getroffen met betrekking tot de logistieke afhandeling, door het aanhouden van lokale voorraad en een diepgaande analyse van de Brexit-gereedheid van onze logistieke partners. De groep blijft de impact van mogelijke gevolgen vertalen naar praktische maatregelen.

In 2019 ontving Balta het officiële Authorised Economic Operator (AEO)-certificaat van de Belgische douaneadministratie voor alle Belgische productievevestigingen van zowel Balta Industries NV als modulyss NV. Dit AEO-certificaat helpt de groep om haar exportactiviteiten naar niet-EU-landen vlot te laten verlopen, met minder controle en oponthoud aan de grenzen, waardoor de continuïteit van onze premium leveringsdienst aan onze klanten wereldwijd verzekerd is. Het AEO-certificaat kan ons op lange termijn ook helpen bij het afhandelen van de exportformaliteiten naar het Verenigd Koninkrijk in het post-Brexit tijdperk.

---

<sup>1</sup> De volgorde waarin de risico's zijn opgesomd, vormen geen indicatie van de waarschijnlijkheid dat zij zich zouden voordoen of van de omvang van hun gevolgen



De focus ligt hierbij op de logistieke afhandeling, onder meer door het aanhouden van lokale voorraad en een diepgaande analyse van de Brexit-gereedheid van onze logistieke partners.

Verhoogde invoerrechten of sancties tegen de import van bepaalde goederen in specifieke landen kunnen ons verhinderen om succesvol zaken te doen. Een voorbeeld hiervan is het risico van mogelijke Amerikaanse sancties tegen Turkije, waar Balta een productievesting heeft, gericht op onze productcategorie.

### **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 en een impact hebben op onze financiële situatie.

### **Publiciteit en reputatie**

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

### **Medewerkers**

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

Als de relaties met onze medewerkers of vakbonden verslechteren, dan kan dat een nadelig effect hebben op onze activiteiten.

### **Grondstoffen en bevoorradingsketen**

Wij gebruiken grote hoeveelheden grondstoffen en zijn daarvoor afhankelijk 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 2019 vertegenwoordigden de grondstoffenkosten 47,2% van onze omzet. Onze belangrijkste grondstoffen zijn polypropyleen, garen, latex en polyamide, die samen goed zijn voor ongeveer 70% van onze totale grondstoffenkosten.

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 de commerciële regelingen met onze klanten voorzien niet in prijsaanpassingsmechanismen voor de verrekening van hogere grondstoffeprijzen.

Verwezen wordt naar het grondstoffenprijzrisico, zoals beschreven in Toelichting 27 van de sectie '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 storingen 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.

Wij bezitten geen eigen transportinfrastructuur en maken dan ook 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 mee brengen.

We 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.

## **Financieel**

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

Een deel van onze verkopen en aankopen worden gefactureerd in andere valuta dan de euro. De belangrijkste valuta zijn de Britse pond, de Amerikaanse dollar en de Turkse lira. De schommelingen van deze valuta tegenover de euro kunnen invloed hebben op onze resultaten. Daarnaast kan een 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, als we die niet kunnen naleven. We verwijzen voor meer informatie naar Toelichting 27 van de sectie 'Financieel risicomanagement' in de jaarrekening.

Mogelijke veranderingen in de belastingwetgeving of boekhoudregels kunnen in de toekomst invloed hebben op onze 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.

We verwijzen naar de risicofactoren die worden vermeld in Toelichting 27 van de sectie 'Financieel risicomanagement' in de jaarrekening.

## **NEXT**

Als gevolg van de strategische en operationele evaluatie hebben we het transformatieprogramma 'NEXT' gelanceerd, met als doel onze resultaten over een periode van drie jaar aanzienlijk te verbeteren. De belangrijkste initiatieven richten zich 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. Verwachte verbeteringen van de resultaten kunnen worden uitgesteld of onder onze verwachtingen liggen.

### **Duurzaamheid**

De verwachtingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, met inbegrip van de recycleerbaarheid van producten en in het algemeen een groenere voetafdruk, nemen toe. Daarom is het essentieel geworden om een solide roadmap naar duurzaamheid op te stellen, met duidelijke mijlpalen en gekwantificeerde doelstellingen, zoals Balta die in 2019 heeft gelanceerd. Zelfs met zo'n roadmap kunnen verschillende risico's worden geïdentificeerd, zoals:

- Een negatieve perceptie van onze producten door onze klanten
- Een negatieve perceptie van onze activiteiten en onze productieprocessen door onze belanghebbenden (aandeelhouders of lokale gemeenschappen)
- Een competitieve kloof met concurrenten of met andere oplossingen voor vloerbekleding

### **Coronavirus (COVID-19)**

Als reactie op de uitbraak van het nieuwe coronavirus (COVID-19), dat in december 2019 voor het eerst opdook in China en sinds begin 2020 tot pandemie is uitgeroepen en naar alle regio's van de wereld is verspreid, hebben overheden wereldwijd en in de markten waarin wij actief zijn, strenge social distancing-maatregelen ingevoerd. Daartoe behoren verschillende vormen van lockdown en de sluiting van niet-essentiële bedrijven, waaronder de bedrijven van een aantal van onze klanten. Deze maatregelen hebben geleid tot een grote verstoring van het dagelijks leven en tot een aanzienlijke verslechtering van de wereldwijde, regionale en nationale macro-economische omstandigheden. Voor elk van de markten waarin wij nu actief zijn, wordt een negatieve economische groei voor het jaar verwacht. Aangezien de pandemie plaatsvindt in 2020 en dus na de afsluiting van 2019, heeft ze geen invloed op de jaarrekening van 2019.

Om de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers en klanten te beschermen en om de impact van COVID-19 op onze activiteiten te beperken, hebben we een interne COVID-19 taskforce opgericht die deelneemt aan dagelijkse gesprekken en onze reactie op de situatie binnen de Balta Groep coördineert. Daarnaast hebben we een aantal maatregelen genomen om onze operationele kosten te verminderen en onze kasstromen te beheren, waaronder de tijdelijke sluiting van fabrieken en een vermindering van de personeelskosten, aankoopkosten en investeringen.

Na een sterke start van het jaar, waarbij de EBITDA in de twee maanden eindigend op 29 februari 2020 met bijna 16% steeg ten opzichte van dezelfde periode in 2019, daalde de omzet in maart 2020 met meer dan 29% ten opzichte van dezelfde periode in 2019, voornamelijk als gevolg van een afname van de bestellingen van klanten.

Als gevolg van deze verminderde vraag naar onze producten, en om de kosten te verlagen en voldoende liquide middelen te behouden, hebben we zes van onze acht fabrieken tijdelijk gesloten. Daardoor zijn onze operationele kosten in april naar schatting met ongeveer 37% gedaald. Afgezien van deze vrijwillige sluitingen zijn onze fabrieken volledig operationeel en hebben ze van overheidswege of van enige andere instantie nog geen opdracht gekregen om te sluiten. Bovendien hebben we onze productlanceringen uitgesteld en hebben we alle aankopen van grondstoffen herzien. We zijn in onderhandeling met onze leveranciers om onze bestellingen van grondstoffen uit te stellen of, waar mogelijk, te annuleren. We schatten dat deze maatregelen in het tweede kwartaal zullen leiden tot een verdere verlaging van onze operationele kosten met 12%.

Om onze personeelskosten te verlagen, hebben we in België, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Duitsland voor het overgrote deel van ons personeel in die landen gebruikgemaakt van de beschikbare steunmaatregelen van de overheid inzake werkloosheid. Daarnaast hebben we een aanwervingsstop ingevoerd voor de hele Balta Group, hebben we onze jaarlijkse prestatie- en salarisbeoordelingen uitgesteld en hebben we de maandelijkse vergoeding van onze CEO, leden van ons Managementcomité en alle managers van de groep met respectievelijk 50%, 40% en 30% verlaagd. Onze bezoldigde bestuurders gaan er ook mee akkoord om hun bestuurdersvergoedingen met 50% te verminderen. Wij denken dat we onze personeelskosten dankzij deze maatregelen tot 25% kunnen verlagen. De vermindering van deze vergoedingen zal achteraf niet worden ingehaald.

De huidige crisis heeft nu en ook later nog gevolgen voor ons werkkapitaal. We houden onze dagelijkse kasstromen nauwlettend in de gaten. Om onze liquiditeitspositie verder te beschermen, hebben we ook onze kosten voor marketing en productstalen en andere investeringen aanzienlijk verlaagd met ongeveer € 20 miljoen, wat volgens ons het vereiste minimumbedrag is om onze activiteiten voort te zetten. Daarnaast volgen we onze debiteuren- en crediteurenadministratie nauwlettend op om onze kasuitgaven te beheren. Uit voorzorg hebben we op 11 maart 2020 de doorlopende kredietfaciliteit van € 72,7 miljoen opgenomen om te voorzien in onze behoefte aan korte termijnliquiditeit en werkkapitaal. Op 31 maart 2020 beschikten we over € 80,4 miljoen aan liquide middelen.

Op de datum van dit verslag is het nog te vroeg om de impact van COVID-19 nauwkeurig te voorspellen. Wij zijn van mening dat de COVID-19-crisis een ongekennde verstoring op korte termijn betekent voor ons bedrijf en dat de grote verschillen in mogelijke gevolgen een grote uitdaging vormen voor ons bedrijf en onze sector. Wij hebben regelmatig contact met de overheidsinstanties in onze belangrijkste markten om te bepalen of er subsidies en andere steunmaatregelen van de overheid beschikbaar zijn en of wij daarvoor in aanmerking komen, inclusief de beschikbaarheid van aanvullende financiering.

Wij voorspellen momenteel dat de productie vanaf begin juni 2020 opnieuw zal toenemen. In dat scenario schatten we dat we in het vierde kwartaal van 2020 ongeveer 85% van onze capaciteit zullen bereiken. We verwachten dat er extra werkkapitaal nodig zal zijn wanneer we met de productieverhoging beginnen. We gaan ervan uit dat onze klanten zullen blijven betalen volgens de factuurvoorwaarden en we zijn van plan om onze kasstromen conservatief te blijven beheren voor de hele duur van de COVID-19-crisis. Op basis van deze veronderstellingen voorspellen wij momenteel dat onze bestaande liquide middelen en kasstromen voldoende zullen zijn voor onze activiteiten doorheen onze verwachte productieverhoging. Als gevolg van de dalende EBITDA-niveaus werden wij evenwel geconfronteerd met de mogelijkheid dat we het schuldconvenant op onze doorlopende kredietfaciliteit van € 61 miljoen voor het tweede kwartaal van 2020 en de daaropvolgende kwartalen niet zouden kunnen nakomen. Deze testperiode van twaalf maanden omvat immers ook maanden waarop de COVID-19-pandemie een impact heeft. We hebben proactief een akkoord bereikt met de betrokken banken om de

berekening van het covenant aan te passen aan de impact van COVID-19 tot en met het tweede kwartaal van 2021. Wij hebben er vertrouwen in dat met deze aangepaste berekening van het covenant een niet-naleving wordt voorkomen. Hoewel de vooruitzichten onduidelijk zijn omdat de pandemie nog steeds aan de gang is, meent de groep op dit moment en op basis van de momenteel beschikbare informatie en voorspellingen dat ze in staat is om aan haar verplichtingen en toezeggingen te voldoen, doorheen de hele prognoseperiode. Hierdoor behoudt de groep het continuïteitsbeginsel als het juiste basisbeginsel bij het opstellen van haar jaarrekening. Om onze positie verder te versterken, zullen we waarschijnlijk overheids- en andere opties bekijken om fondsen te werven, aangezien het onzeker is wanneer de COVID-19-crisis zal eindigen en de markten weer normaal zullen functioneren.

## **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 overage 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 24 April 2020.

De Raad van Bestuur

RAGOUCY Cyrille  
Voorzitter

Accelium BVBA  
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