



Beheersverslag



INHOUD

I. Statutaire jaarrekening	26	IV Remuneratieverslag	60
1. Kapitaal en aandeelhouderschap	26	1. Remuneratiebeleid	60
2. Toelichtingen bij de statutaire jaarrekening	26	1.1. Governance – Procedure	60
2.1. Financiële positie op 31/12/2022	26	1.2. Remuneratiebeleid voor de niet-uitvoerende bestuurders	60
2.2. Bestemming van het resultaat	27	1.3. Remuneratiebeleid voor de CEO	61
2.3. Vooruitzichten 2024	27	1.4. Remuneratiebeleid voor de leden van het Executief Comité	61
2.4. Voornaamste risico's en onzekerheid	27	1.5. Mandaten in de dochterondernemingen	62
2.5. Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum	27	1.6. Wijzigingen sinds het vorige remuneratiebeleid	62
2.6. Financiële instrumenten	27	1.7. Mogelijkheid tot afwijking van het remuneratiebeleid	62
2.7. Informatie	27	2. Remuneratieverslag	63
II. Geconsolideerde jaarrekening	29	2.1. Remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders	63
1. Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening	29	2.2. Remuneratie van de CEO en de leden van het Executief Comité in 2023	63
1.1. Financiële positie op 31/12/2023	29	2.3. Jaarlijkse evolutie van de remuneratie en de prestaties van de vennootschap	64
1.2. Belangrijkste risico's	35	V Niet-financiële verklaring	65
1.3. Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum	44	1. Inleiding	67
1.4. Onderzoek en ontwikkeling	44	2. Beknopte beschrijving van de activiteiten van de groep	68
1.5. Financiële instrumenten	45	2.1. Ambitie	68
1.6. Vooruitzichten 2024	45	2.2. De troeven van CFE om haar ambities waar te maken	68
III. Verklaring van deugdelijk bestuur	46	2.3. Vier complementaire kernactiviteiten	70
1. Referentiecode	46	3. ESG-beleid	72
2. Raad van Bestuur en zijn Comités	46	4. Belangrijkste ESG-risico's	75
2.1. Raad van Bestuur	46	4.1. Inleiding	75
2.2. Rol van de Voorzitter van de Raad van Bestuur	49	4.2. Verband met de DOD's	75
2.3. Aanwezigheden, werking en bevoegdheden van de Raad van Bestuur	50	4.3. Overleg met de verschillende stakeholders	76
3. Comités van de Raad van Bestuur	51	4.4. Belangrijkste risico's en opportuniteiten	78
3.1. Het Auditcomité	51	4.5. Dubbele materialiteit	79
3.2. Het Benoemings- en Remuneratiecomité	51	4.6. Vereenvoudiging van de boodschap en complementariteit	81
4. Het Executief Comité	52	4.7. Verband met de DOD's	82
5. Diversiteitsbeleid	55	5. Resultaten van dit beleid	82
6. Belangenconflicten	55	5.1. Een globale aanpak	82
7. Externe en interne controle en risicobeheer	55	5.2. Zichtbare resultaten voor alle materiële ESG-thema's	84
7.1. Externe controle	55	5.3. Een sterk CSR-beleid, een echt pluspunt voor een menselijk bedrijf	90
7.2. Interne controle	55	5.4. Duurzame partnerschappen	90
7.3. Interne controle en systemen voor risicobeheer	56	6. Niet-financiële kritische prestatie-indicatoren (KPI's)	91
8. Structuur van het aandeelhouderschap	59	6.1. Belangrijkste cijfers en duurzaamheidsambitie	91
9. Afwijkingen van de Code 2020	59	6.2. Sociale KPI's	91
		6.3. KPI's voor het milieu	94
		6.4. KPI's voor de governance	98
		6.5. Gegevenskwaliteit en audit	99
		7. Europese taxonomie	101
		7.1. Inleiding	101
		7.2. Indeling van de activiteiten volgens de definities van de Europese taxonomie en methodologie	102
		7.3. In aanmerking komen en overeenstemming	103



Geachte aandeelhouders,

Wij hebben de eer u verslag uit te brengen over de activiteit van onze Vennootschap in het voorbije boekjaar en u de op 31 december 2023 afgesloten statutaire en geconsolideerde jaarrekeningen ter goedkeuring voor te leggen. Overeenkomstig artikel 3:32, §1, laatste lid WVV zijn de jaarverslagen over de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekeningen gecombineerd tot één enkel verslag.

I. STATUTAIRE JAARREKENING

1. Kapitaal en aandeelhouderschap

Bij het afsluiten van het boekjaar bedroeg het maatschappelijk kapitaal 8.135.621,14 euro, vertegenwoordigd door 25.314.482 aandelen zonder vermelding van nominale waarde. Alle aandelen zijn volledig volgestort. Elk aandeel geeft recht op een stem. Er zijn geen houders van effecten met bijzondere controle- of stemrechten.

Bij het afsluiten van het boekjaar 2023 zijn de aandeelhouders die 5% of meer bezitten van de stemrechten van de effecten die zij aanhouden:

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

2. Toelichtingen bij de statutaire jaarrekening

2.1. Financiële positie op 31/12/2023

Resultatenrekening van CFE NV (volgens Belgische normen)

In duizend euro	2023	2022
Omzet	2.232	5.334
Bedrijfsresultaat	(3.021)	(1.410)
Netto financieel resultaat uit de gewone bedrijfsuitoefening	17.598	58.160
Niet-recurrente financiële opbrengsten	1	18.381
Niet-recurrente financiële kosten	(3.516)	(21.907)
Resultaat vóór belastingen	11.062	53.224
Belastingen op het resultaat	(9)	(8)
Resultaat van het boekjaar	11.053	53.216

Het financieel resultaat van 2023 is voornamelijk toe te schrijven aan de ontvangst van de dividenden uitgekeerd door CFE Contracting (6 miljoen euro), BPI Real Estate Belgium (6 miljoen euro) en door de dochtervennootschappen van het segment Investerings (7,6 miljoen euro). In 2022 wordt het statutair resultaat van CFE positief beïnvloed door het dividend uitgekeerd door DEME (40,8 miljoen euro).



Balans van CFE NV na winstverdeling (volgens Belgische normen)

In duizend euro	2023	2022
Activa		
Vaste activa	310.461	268.546
Vlottende activa	86.221	62.026
Totaal der activa	396.682	330.572
Passiva		
Eigen vermogen	142.322	141.190
Voorzieningen voor risico's en kosten	4.006	6.046
Schulden op meer dan één jaar	90.408	75.248
Schulden op ten hoogste één jaar	159.946	108.088
Totaal van de passiva	396.682	330.572

De vaste activa stegen in 2023 met 42 miljoen euro, voornamelijk door een kapitaalverhoging van 30 miljoen euro en een extra achtergestelde lening van 20 miljoen euro van BPI Real Estate Belgium.

De schulden op meer dan één jaar op 31 december 2023 omvatten 90 miljoen euro aan opgenomen leningen op bevestigde kredietlijnen.

2.2. Bestemming van het resultaat

Winst van het boekjaar 2022	11.053.045 euro
Overgedragen winst	10.953.717 euro
Te bestemmen winst	22.006.762 euro
Toevoeging aan overige reserves	834.947 euro
Uit te keren winst	9.920.770 euro
Over te gedragen winst	11.251.045 euro

2.3. Vooruitzichten 2024

Het resultaat van het boekjaar 2024 zal in grote mate afhangen van de door de belangrijkste dochtervennootschappen van CFE, namelijk CFE Contracting, BPI Real Estate Belgium, Deep C Holding (voorheen Rent-A-Port) en Green Offshore, uitgekeerde dividenden.

2.4. Voornaamste risico's en onzekerheden

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

2.5. Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

Sinds 31 december 2023 hebben er zich geen belangrijke wijzigingen voorgedaan in de financiële en commerciële toestand van CFE.

Wij verwijzen bovendien naar punt II.2 van de geconsolideerde jaarrekening.

2.6. Financiële instrumenten

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

2.7. Informatie

Onderzoek en ontwikkeling

De vennootschap heeft geen onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteit.

Bijkantoren

Bij het afsluiten van het boekjaar 2023 heeft de Vennootschap nog louter CFE Tunisie als bijkantoor ("vestigingseenheid"). Dit bijkantoor heeft geen operationele activiteit meer.

Toepassing van het artikel 7:96, §1 van het WVV

De belangenconflictenregeling zoals voorgeschreven door artikel 7:96 WVV diende niet te worden toegepast in het boekjaar 2023.

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

Tijdens het boekjaar 2023 vonden geen verrichtingen tussen de Vennootschap en haar verbonden vennootschappen plaats die de toepassing zouden hebben vereist van artikel 7:97, §4/1, lid 4 WVV.

Bijkomende bezoldiging van de commissaris

EY Bedrijfsrevisoren BV heeft 131.790 euro ontvangen als forfaitaire vergoeding voor de wettelijke controle.

Met toepassing van artikel 3:65, §3 WVV delen wij u ook mee dat een toeslag van 60.350 euro werd betaald aan EY Bedrijfsrevisoren BV als vergoeding voor uitzonderlijke prestaties of bijzondere opdrachten. Dit bedrag is als volgt verdeeld:

- Andere opdrachten: 34.850 euro
- Andere opdrachten buiten de controleopdracht: 25.500 euro

Inkoop of vervreemding van eigen aandelen

Op 5 oktober 2023 besloot de Raad van Bestuur om opnieuw een programma voor de inkoop van eigen aandelen op te starten voor de periode van 16 oktober 2023 tot 20 december 2023.

Tijdens deze periode werden 120.399 eigen aandelen verworven tegen een gemiddelde inkoopprijs van 6,93 euro per aandeel.

Er werden geen eigen aandelen vervreemd tijdens het boekjaar 2023.

Op 31 december 2023 houdt CFE 512.557 eigen aandelen aan, wat overeenkomt met 2% van het kapitaal.

Kennisgeving overeenkomstig artikel 74, §7 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen

Uit een gemeenschappelijke verklaring van 7 maart 2014 in het kader van de wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen in emittenten waarvan aandelen zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt blijkt dat het handelen in onderling overleg tussen VINCI S.A., VINCI Construction S.A.S. en Ackermans & van Haaren NV ("**AvH**") beëindigd is ten gevolge van het afsluiten van het door AvH uitgebrachte verplichte overnamebod op CFE en dat Stichting Administratiekantoor "Het Torentje" de uiteindelijke controle uitoefent over AvH.

De Vennootschap heeft op 31 december 2023 geen kennisgeving ontvangen in de zin van artikel 74, §7 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen.

Beschermingsmechanismen in geval van een openbaar overnamebod

Op 29 juni 2022 heeft de buitengewone algemene vergadering de bevoegdheden van de Raad van Bestuur hernieuwd om in geval van een openbaar overnamebod op de effecten van de Vennootschap over te gaan tot een kapitaalverhoging van maximaal 5 miljoen euro, die zal worden uitgevoerd binnen de grenzen en onder de voorwaarden van artikel 7:202 WVV. De Raad van Bestuur kan deze bevoegdheden uitoefenen, indien het openbaar overnamebod door de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten ("**FSMA**") aan de Vennootschap wordt meegedeeld uiterlijk drie jaar na de datum van de voornoemde buitengewone algemene vergadering. De Raad van Bestuur is eveneens gemachtigd om gedurende een periode van drie jaar vanaf de buitengewone algemene vergadering eigen aandelen te vervreemden of te verwerven wanneer zulks noodzakelijk zou zijn om te voorkomen dat de Vennootschap een ernstig en dreigend nadeel zou lijden.

II. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening

1.1. Financiële positie op 31/12/2023

A. Kerncijfers 2023

In miljoen euro	2023	2022	Variatie
Omzet	1.248,5	1.167,2	+7,0%
EBITDA ¹	49,5	63,1	-21,6%
<i>In % van de omzet</i>	4,0%	5,4%	
Bedrijfsresultaat (EBIT) ¹	33,0	51,0	-35,3%
<i>In % van de omzet</i>	2,6%	4,4%	
Resultaat van voortgezette activiteiten (deel van de groep)	22,8	38,4	-40,6%
<i>In % van de omzet</i>	1,8%	3,3%	
Resultaat per aandeel van voortgezette activiteiten (deel van de groep) (in euros)	0,91	1,53	-40,5%

In miljoen euro	2023	2022	Variatie
Eigen vermogen - deel groep	236,8	224,7	+5,4%
Netto financiële schuld ¹	93,3	48,9	+90,8%
Orderboek ¹	1.268,6	1.715,1	-26,0%

¹ De definities worden gegeven in de rubriek 'financiële staten' van het jaarverslag.

B. Algemeen overzicht

De omzet bedraagt 1.248,5 miljoen euro, een stijging met 7% tegenover het vorige boekjaar. De toename van de activiteit wordt vooral waargenomen in Bouw & Renovatie.

Het bedrijfsresultaat bedraagt 33 miljoen euro. Het vertegenwoordigt 2,6% van de omzet. Het is lager dan in 2022 als gevolg van een ongunstig economisch klimaat en de negatieve impact van een beperkt aantal moeilijke projecten. De situatie verschilt van segment tot segment: terwijl het bedrijfsresultaat van Vastgoedontwikkeling en Investerings toenam, daalde het bij Bouw & Renovatie en Multitechnieken.

Het nettoresultaat, aandeel van de Groep, bedraagt 22,8 miljoen euro.

Het eigen vermogen - aandeel van de Groep - bedraagt 236,8 miljoen euro op 31 december 2023, een toename van 5,4%. De netto financiële schuld stijgt met 44,4 miljoen euro tegenover 31 december 2022. De schuldgraad bedraagt 28%, ruim onder het historisch gemiddelde van de afgelopen jaren. De injectie van CFE in het project Kronos buiten beschouwing gelaten, is de netto financiële schuld in 2023 met 20 miljoen euro gedaald.

CFE NV, de moedermaatschappij van de Groep, en haar dochtervennootschappen BPI Real Estate Belgium en BPI Real Estate Luxembourg beschikken samen over 230 miljoen euro bevestigde kredietlijnen waarvan 117,5 miljoen euro beschikbaar is op 31 december 2023.

Alle bankconvenanten zijn nageleefd.

Het orderboek bedraagt 1,27 miljard euro, een terugval met 26% in 2023. Een grotere selectiviteit bij het aannemen van opdrachten in België en een verstoorde macro-economische context in België en Luxemburg verklaren deze evolutie.

C. Analyse per segment

Vastgoedontwikkeling

KERNCIJFERS

In miljoen euro	2023	2022	Variatie
Omzet	157,7	85,4	+84,7%
Bedrijfsresultaat (EBIT) (*)	17,4	17,6	-1,0%
Resultaat - deel van de groep	11,7	14,4	-19,0%
Netto financiële schuld (*)	100,1	84,5	18,5%

(*) De definities worden gegeven in de rubriek 'financiële staten' van het jaarverslag.

Evolutie van het uitstaand vastgoedbestand (*)

Verdeling volgens de fase van projectontwikkeling

In miljoen euro	December 2023	December 2022
Commercialiseringsbestand	0	0
Bouwbestand	55	52
Ontwikkelingsbestand	204	151
Totaal	259	203

Verdeling per land

In miljoen euro	December 2023	December 2022
België	66	108
Groothertogdom Luxemburg	105	27
Polen	88	68
Totaal	259	203

(*) De definities worden gegeven in de rubriek 'financiële staten' van het jaarverslag.

Het vastgoedbestand bedraagt 259 miljoen euro op 31 december 2023, een stijging met 27,6% tegenover eind december 2022. De verkoopwaarde van de projecten in ontwikkeling (aandeel van BPI Real Estate) wordt geraamd op 1,79 miljard euro, goed voor 453.000 m² waarvan 111.000 m² in aanbouw.

Acquisities

Op 8 december 2023 verwierf BPI Real Estate in partnerschap het vastgoedcomplex Kronos, het historische hoofdkantoor van BGL BNP Paribas. De site van 3,23 hectare ligt aan de ingang van het Kirchbergplateau in Luxemburg en heeft een bebouwbare oppervlakte van minstens 55.700 m².

BPI Real Estate heeft bij de aankoop 64 miljoen euro in het project geïnjecteerd en houdt een belang van 57,45%.

BGL BNP Paribas zal het gebouw Kronos blijven gebruiken tot het naar nieuwe kantoren op een paar honderd meter van de huidige locatie verhuist. De verhuizing is gepland voor de tweede helft van 2025. BPI Real Estate zal deze periode gebruiken om een architectuurwedstrijd uit te schrijven en de bouwvergunningen aan te vragen en te verkrijgen.

De site zal dan worden herontwikkeld, waarbij het bestaande park, de groene long van de buurt, zal worden behouden en gevaloriseerd. KPMG Luxembourg zal er haar nieuwe hoofdkantoor vestigen en 31.000 m² in gebruik nemen (een huurovereenkomst van 12 jaar), terwijl de overige oppervlakte (24.658 m²) een gemengde bestemming krijgt. De nieuwe zetel van KPMG Luxembourg wordt ontwikkeld op een 'build-to-suit' basis en zal perfect aangepast zijn aan de nieuwe evoluerende en collaboratieve manieren van werken. Hij zal een uitzonderlijke werkomgeving bieden met voorbeeldige milieuprestaties. De dragende structuur van het gebouw is van hout, zodat dit een van de grootste houtskeletgebouwen van het land wordt. De bouw zou begin 2026 van start moeten gaan.

Aan het eind van het boekjaar verwierf BPI Real Estate een terrein van 3 hectare, ideaal gelegen in de historische wijk van de Poolse stad Gdansk. Het terrein zal worden herontwikkeld tot een residentieel complex met meer dan 700 hoogwaardige appartementen. Deze strategische investering betekent een aanzienlijke versterking van de aanwezigheid van BPI Real Estate in de Tri-City regio aan de Poolse Baltische kust, met een voortreffelijk product met uitstekende architectonische ambities en een sterk duurzaamheids-engagement. De bouw zal naar verwachting in 2026 van start gaan.



Vergunningen in behandeling

In Brussel ligt de vergunning voor het project Move'Hub (54.000 m², waarvan 38.000 m² kantoren) momenteel ter studie. Ze zou in 2024 moeten worden verkregen.

De vergunningen voor de projecten Brouck'R (38.000 m²), Key West (63.000 m²), Uni'Vert (9.000 m²) en EQ/Arlon 53 (19.000 m²) werden in 2023 verkregen. De eerste drie worden echter aangevochten voor de Raad van State.

In Aarlen heeft BPI Real Estate een gecombineerde vergunningaanvraag ingediend voor haar project Clarisse, dat 60 wooneenheden (6.350 m²) omvat.

In het Groothertogdom Luxemburg heeft BPI Real Estate de bouwvergunning gekregen voor het gemengde project 'Roots' in Belval (20.000 m²).

Start van de bouw en commercialisering van nieuwe projecten

De bouw van het 10.000 m² grote residentiële project John Martin's in Antwerpen is in de tweede helft van 2023 opgestart. BPI Real Estate en haar partner hebben een overeenkomst bereikt met ION Residential Platform NV voor de blokverkoop van dit project bij de voorlopige oplevering, gepland voor midden 2025. Deze overeenkomst bevestigt de belangstelling van institutionele beleggers voor woonprojecten die kunnen worden verhuurd om te voldoen aan een marktvraag in een context van stijgende hypotheekrenten.

In Luxemburg startte BPI Real Estate op het eind van het jaar de bouw en de commercialisering van het residentiële project Mimosa (2.000 m² aan de Route d'Arlon in Luxemburg) en de laatste fase van het project Domaine des Vignes in Mertert (7.000 m²). De pre-commercialisering begint in mineur. De overheidsmaatregelen die in 2024 worden verwacht, zouden de nieuwbouwmakrt, die sinds de zomer van 2022 vrijwel tot stilstand is gekomen, nieuw leven moeten inblazen.

In het Poolse Poznan werd in 2023 de bouw en commercialisering opgestart van de eerste drie fasen van het project Cavallia, met in totaal 269 appartementen (24.800 m²). De verkoop verloopt vlot.

Residentiële projecten in uitvoering

In België werden de 140 appartementen van het project Serenity Valley (Oudergem) eind december opgeleverd. Het was een commercieel succes: alle appartementen hebben een koper gevonden.

Vijf andere woonprojecten zijn momenteel in aanbouw en worden gecommmercialiseerd:

- Tervuren Square in Sint-Pieters-Woluwe (12.000 m²)
- Arboreto in Tervuren (7.000 m²)
- Pure in Oudergem (5.000 m²)
- Bavière Bloc D in Luik (19.000 m²)
- Park op de site van Erasmus Garden in Anderlecht (9.000 m²)

Deze projecten zullen worden opgeleverd tussen het tweede kwartaal van 2024 en het eerste kwartaal van 2025. De verkoop ervan verloopt over het algemeen bevredigend al gaat het minder vlot dan voor 2022.

In Luxemburg heeft BPI Real Estate drie grote projecten opgeleverd: Gravity in Differdange, de derde fase van Livingstone (route d'Esch in Luxemburg) en de tweede fase van Domaine des Vignes in Mertert. Deze drie projecten waren ruim voor het eind van de werken volledig verkocht. De derde fase van het project Mertert zal in de eerste helft van 2024 worden opgeleverd. Meer dan 90% van deze fase is verkocht.

In Polen zet BPI Real Estate de bouw verder van de projecten Bernardovo (13.000 m²), gelegen in de omgeving van Gdansk, Panorama (20.000 m²) in Poznan, Czysta (10.000 m²) in Wroclaw en Chmielna (17.000 m²) in het hart van Warschau. De eerste drie zullen in 2024 worden opgeleverd. In tegenstelling tot de situatie in België en Luxemburg is de Poolse vastgoedmarkt opnieuw zeer dynamisch, wat tot uiting komt in een zeer bevredigend niveau van de voorverkoop.

BPI Real Estate heeft 50% van haar belang in het project Chmielna verkocht aan Compagnie du Bois Sauvage. Deze samenwerking is een perfecte illustratie van de aantrekkelijkheid en de mogelijkheden van de Poolse vastgoedmarkt.

Blokverkoop – Wood Hub

Op 22 december 2023 verkocht BPI Real Estate het gebouw Wood Hub (7.300 m²) in Oudergem aan Ethias. Dit volledig verhuurde gebouw, dat de teams van CFE, BPI Real Estate, Wood Shapers en BPC Groep alsook andere huurders samenbrengt, is een referentie op het vlak van duurzaamheid (BREAAAM Outstanding) en welzijn voor de gebruikers (WELL Platinum). Het is dan ook geen toeval dat het op de 'Belgian Proptech Awards' tot 'Project van het Jaar' werd uitgeroepen.

EIGEN VERMOGEN EN NETTO FINANCIËLE SCHULD

Op 31 december 2023 bedroeg het geconsolideerde eigen vermogen van BPI Real Estate 159,1 miljoen euro, een toename met



40,4 miljoen euro tegenover 31 december 2022. Om de financiering van de acquisitie van het Kronos-project te kunnen realiseren en overtuigd van het potentieel op middellange en lange termijn van haar dochteronderneming voor vastgoedontwikkeling, heeft CFE in december 2023 een kapitaalverhoging van 30 miljoen euro doorgevoerd.

CFE heeft bovendien haar achtergestelde leningen bij BPI Real Estate verdubbeld: van 20 naar 40 miljoen euro. De netto financiële schuld beloopt 100,1 miljoen euro op 31 december 2023, inclusief de 40 miljoen achtergestelde leningen.

BEDRIJFSRESULTAAT EN NETTORESULTAAT

Het bedrijfsresultaat en het nettoresultaat bedragen respectievelijk 17,4 miljoen euro en 11,7 miljoen euro. De belangrijkste bijdragers aan het resultaat zijn de in 2023 opgeleverde Luxemburgse en Belgische projecten en de meerwaarde op de verkoop van 50% van het project Chmielna.

Indien men de Belgische en Luxemburgse boekhoudregels op de Poolse projecten zou toepassen, namelijk de opname van het resultaat op basis van de vooruitgang van de verkoop en de bouw, zou men een bijkomend bedrijfsresultaat van 4,2 miljoen euro boeken.

Multitechnieken

KERNCIJFERS

In miljoen euro	2023	2022	Variatie
Omzet	338,0	338,8	-0,3%
Bedrijfsresultaat (EBIT) (*)	-4,3	11,3	-138,0%
Resultaat - deel van de groep	-6,3	6,9	-190,9%
Netto financiële positie (*)	-0,5	-1,0	-50,0%
Orderboek (*)	266,5	368,9	-27,8%

(*) De definities worden gegeven in de rubriek 'financiële staten' van het jaarverslag.

OMZET

In miljoen euro	2023	2022	Variatie
VMA	252,8	225,8	+12,0%
MOBIX	85,3	113,6	-24,9%
Eliminaties tussen divisies	-0,1	-0,6	n.s.
Totaal Multitechnieken	338,0	338,8	-0,3%

VMA boekte in 2023 een omzet van 252,8 miljoen euro, een toename met 12% tegenover 2022.

Ondanks een extreem strakke planning werden de kantoren van het project ZIN op 2 februari 2024 opgeleverd, tot tevredenheid van de klant. Ze zullen worden gebruikt door de Vlaamse overheid, die het gebouw heeft omgedoopt in "Marie-Elisabeth Belpaire". Dit project, waarvoor aanzienlijke menselijke en financiële middelen worden ingezet, gaat verder tot eind 2024 (afwerking van de appartementen en het hotel).

De belangrijkste andere grote projecten in uitvoering bij VMA zijn het Grand Hôpital in Charleroi en ING/Marnix, die bevredigend vorderen.

De activiteiten van Maintenance blijven groeien: in 2023 werd voor het eerst de kaap van 25 miljoen euro omzet overschreden. Deze trend zou zich in de komende jaren moeten voortzetten.

De business unit Automotive noteerde eveneens een gestage activiteit, dankzij grote projecten in Duitsland voor VW en in het Verenigd Koninkrijk voor JLR.

De omzet van MOBIX daalt met 24,9% tegenover 2022. Deze terugval wordt verklaard door een aanzienlijke krimp van het budget van Infrabel voor de aanleg van sporen en bovenleidingen. Dat leidt tot een daling van niet alleen het aantal nieuwe aanbestedingen maar ook het aantal dienstorders die voortvloeien uit de bestaande raamcontracten.

Het belangrijkste project bij MOBIX is de installatie van automatische treinstopsystemen voor Infrabel (project ETCS II).

BEDRIJFSRESULTAAT

Het bedrijfsresultaat bedraagt -4,3 miljoen euro.



VMA was in 2023 verlieslatend, wat volledig toe te schrijven is aan het project ZIN.

Er wordt met de klant onderhandeld om de verschillende kwesties aan te pakken, zowel voor de loten van VMA als voor die van de bouwbedrijven BPC Groep en Van Laere.

De marges van de andere projecten van VMA zijn over het algemeen bevredigend.

Het bedrijfsresultaat van MOBIX wordt negatief beïnvloed door het lage niveau van de activiteit sporen en bovenleidingen, en ook door de terugval van de bedrijfsmarge van de moderniseringsfase van het project LuWa, dat in de eerste helft van 2024 wordt voltooid.

ORDERBOEK

In miljoen euro	2023	2022	Variatie
VMA	163,2	244,9	-33,4%
MOBIX	103,3	124,0	-16,7%
Totaal Multitechnieken	266,5	368,9	-27,8%

Het orderboek van VMA beloopt 163,2 miljoen euro op 31 december 2023. Veel projecten liggen ter studie en zouden in 2024 concreet moeten worden, maar in de huidige economische context kost de voltooiing van de dossiers meer tijd dan voorheen.

De terugval in 2023 van het volume nieuwe aanbestedingen van Infrabel heeft een negatieve impact op het orderboek van MOBIX. Het orderboek bedraagt 103,3 miljoen euro op 31 december 2023. MOBIX blijft haar activiteiten diversifiëren: de business unit Utilities heeft verscheidene raamcontracten binnengehaald die in het eerste kwartaal van 2024 in het orderboek zullen komen. MOBIX werkt ook aan de diversificatie van haar klantenbestand en vermindert haar afhankelijkheid van Infrabel, gelet op de aanzienlijke infrastructuurinvesteringen in verband met de energietransitie in de komende jaren.

NIEUWE CEO BIJ VMA

Guy Wynendaele, sinds 2003 CEO van VMA, gaat in 2024 met pensioen. Op 1 januari 2024 werd hij in zijn rol opgevolgd door Peter Matton. Peter wordt ook lid van het Executief Comité van de Groep CFE. Voor zijn komst naar VMA was hij COO bij Dyka. Daarvoor stond hij aan het hoofd van de business unit 'Industrie' van Equans en bekleedde hij verschillende directiefuncties, met name bij ABB en Norgren.

Bouw & Renovatie

KERNCIJFERS

In miljoen euro	2023	2022	Variatie
Omzet	872,6	798,7	+9,3%
Bedrijfsresultaat (EBIT) (*)	-0,2	15,0	-101,5%
Resultaat - deel van de groep	-0,1	9,0	-100,8%
Netto financiële positie (*)	208,9	180,6	+15,7%
Orderboek (*)	983,2	1.264,1	-22,2%

(*) De definities worden gegeven in de rubriek 'financiële staten' van het jaarverslag.

OMZET

In miljoen euro	2023	2022	Variatie
België	622,3	513,7	+21,1%
Luxemburg	91,2	145,2	-37,2%
Polen	139,7	140,0	-0,2%
Overige	19,7	0,7	n.s.
Eliminaties tussen divisies	-0,3	-0,9	-66,7%
Totaal Bouw & Renovatie	872,6	798,7	+9,3%

De omzet bedraagt 872,6 miljoen euro, een stijging met 9,3% tegenover 2022.

De activiteitsgraad bleef vooral in Brussel bijzonder hoog. Het belangrijkste project blijft, net als voor VMA, het project ZIN. Dit gebouw vult de portfolio van duurzame gebouwen van CFE aan. Op de site van Thurn & Taxis bouwt CFE, via haar dochteronderneming MBG, verscheidene residentiële gebouwen met in totaal ongeveer 350 appartementen (Park Lane II). In dezelfde wijk komt de renovatie van het toekomstige museum Kanal-Centre Pompidou in een stroomversnelling.



In Wallonië voltooit BPC Groep de eerste van de drie fasen van het project SHAPE, evenals de bouw van het nieuwe justitiepaleis van Namen.

In Vlaanderen zijn verschillende grote projecten in uitvoering, waaronder Blok 21/24 Nieuw Zuid in Antwerpen, de campus van Howest in Brugge en het kantoorgebouw Meadow in Nossegem.

In Luxemburg heeft CLE verschillende woonprojecten voltooid voor BPI Real Estate en begint het met de bouw van het nieuwe hoofdkantoor van het Rode Kruis. De huidige marktomstandigheden leiden sinds de zomer tot een daling van de activiteit.

In Polen realiseert CFE, naast de zeven lopende projecten voor BPI Real Estate, verscheidene projecten voor industriële en logistieke platformen.

In Duitsland wordt het eerste bouwproject (logistiek centrum) afgewerkt. Het zal in het eerste kwartaal van 2024 worden opgeleverd.

BEDRIJFSRESULTAAT

Het bedrijfsresultaat bedraagt -0,2 miljoen euro, tegenover 15 miljoen euro in 2022.

Ondanks de uitstekende resultaten van MBG boekt de divisie Bouw & Renovatie België in 2023 een bedrijfsverlies. Dit is vooral te wijten aan operationele problemen op een werf in Wallonië (het project SHAPE) in combinatie met het faillissement van een klant en van verscheidene onderaannemers.

Daarentegen droegen de Poolse en Luxemburgse dochterondernemingen positief bij aan het bedrijfsresultaat van het segment.

ORDERBOEK

In miljoen euro	December 2023	December 2022	Variatie
België	712,7	1.013,1	-29,7%
Luxemburg	78,3	94,2	-16,9%
Polen	190,2	137,0	38,9%
Overige	2,0	19,8	-89,7%
Totaal Bouw & Renovatie	983,2	1.264,1	-22,2%

Het orderboek bedraagt 0,98 miljard euro (1,26 miljard op 31 december 2022).

In België werden in Vlaanderen veel opdrachten opgenomen. In Brussel en Wallonië is de groei daarentegen veel bescheidener, als gevolg van een grotere selectiviteit in de gevolgde zaken en een vertraging in de daadwerkelijke lancering van projecten door onze klanten.

In Luxemburg is het aantal nieuwe aanbestede projecten sterk gedaald, zowel voor privé als publieke klanten.

In Polen verwierf CFE in het derde kwartaal verscheidene grote opdrachten voor residentiële projecten en winkelcentra.

Enkele van de belangrijkste contracten die in 2023 jaar werden binnengehaald, zijn:

- de bouw van twee percelen van de ethaankraker 'Project One' van INEOS. De werken, die waren opgeschort na de vernietiging van de bouwvergunning, werden begin januari 2024 hervat;
- de bouw van een winkelcentrum in het zuiden van Polen;
- de renovatie van de Amerikaanse school in Warschau;
- de bouw van een nieuwe fase van het luxe woonproject 'Marina Royale' in Darlowo, aan de Baltische Zee;
- de bouw van het nieuwe hoofdkantoor van het Luxemburgse Rode Kruis;
- de bouw van het kantorencomplex 'Airport Business Centre' in Diegem;
- de bouw van een appartementsgebouw in Ukkel (Emerald Garden).

NETTO FINANCIËLE POSITIE

De netto financiële positie bedraagt 208,9 miljoen euro, een stijging met 15,7% tegenover 31 december 2022. Deze positieve trend wordt grotendeels verklaard door de verbetering van de behoefte aan werkkapitaal.



Investerings & Holding

KERNCIJFERS

In miljoen euro	2023	2022	Variatie
Omzet exclusief eliminaties tussen segmenten	2,3	5,4	-57,9%
Eliminaties tussen segmenten	-122,1	-61,0	n.s.
Omzet inclusief eliminaties tussen segmenten	-119,8	-55,7	n.s.
Bedrijfsresultaat (EBIT) (*)	20,1	7,2	179,5%
Resultaat - deel van de groep	17,4	8,1	115,4%
Netto financiële schuld (*)	201,6	144,0	40,0%

(*) De definities worden gegeven in de rubriek 'financiële staten' van het jaarverslag.

BEDRIJFSRESULTAAT

Het bedrijfsresultaat bedraagt 20,1 miljoen euro, tegenover een bedrijfsresultaat van 7,2 miljoen euro in 2022. Deze zeer positieve evolutie wordt voornamelijk verklaard door i) de bijdrage van Green Offshore, die stijgt van 1,8 miljoen euro in 2022 naar 9,9 miljoen euro in 2023, ii) de groeiende bijdrage van Deep C in Vietnam, en iii) de vergoeding voor de opzegging van het DBFM-contract voor de scholen in Eupen.

Deep C Holding – voorheen Rent-A-Port (aandeel van CFE: 50%)

In Vietnam bereikte de verkoop van industrieterreinen een historisch hoogtepunt: 126,7 hectare in 2023 tegenover 66 hectare in 2022. Het aandeel van IAI in de verkopen steeg van 56 hectare naar 83,8 hectare. Een groot deel van de verkopen in 2023 had immers betrekking op een industriezone die in gelijke mate eigendom is van IAI en een lokale partner. De goede bedrijfsprestaties van Deep C, zowel wat betreft de verkoop van industrieterreinen als de levering van diensten aan klanten van de industriezones, werden gedeeltelijk geneutraliseerd door de negatieve EUR/USD wisselkoers en de stijging van de financiële lasten.

De bijdrage van Deep C Holding aan de geconsolideerde winst van CFE bedraagt 4,4 miljoen euro in 2023.

Ter herinnering, in juni 2023 onderging Rent-A-Port een juridische reorganisatie:

- Rent-A-Port werd omgedoopt tot Deep C Holding
- Deep C Holding heeft haar belang van 38% in BSTOR verkocht aan een nieuw opgerichte vennootschap (Green Stor), waarin CFE en AvH elk 50% houden. Na deze overdracht focust Deep C Holding uitsluitend op de activiteiten van Deep C in Vietnam.

Daarnaast heeft een nieuwe investeerder in april 2023 deelgenomen aan een kapitaalverhoging van Infra Asia Investment (Hong Kong) LTD ("IAI"). Als gevolg van de kapitaalverhoging met 23,8 miljoen USD is het belang van Deep C Holding in IAI verwaterd van 94% naar 84%.

Green Offshore (aandeel van CFE: 50%)

Green Offshore houdt minderheidsparticipaties in de Belgische offshore windparken Rentel (12,5%) en SeaMade (8,75%) voor de Belgische kust. De twee parken produceerden in 2023 samen ongeveer 2,9 TWh groene stroom, ongeveer 0,5 TWh meer dan in 2022 dankzij de gunstige weersomstandigheden. In 2023 profiteerden de twee parken ook van de stijging van de elektriciteitsprijzen, waarvan een deel werd terugbetaald aan de Staat in overeenstemming met het nieuwe regelgevingskader.

Green Stor (aandeel van CFE: 50%)

Green Stor houdt een belang van 38% in BSTOR, dat batterijparken ontwikkelt in België. Een eerste park van 10 MW is operationeel sinds eind 2021, terwijl twee andere parken met een gezamenlijke capaciteit van 150 MW in ontwikkeling zijn. De bouw ervan zou in de tweede helft van 2024 moeten starten, nadat de bouwvergunningen verkregen zijn en de financiering rond is.

NETTO FINANCIËLE SCHULD

De netto financiële schuld bedraagt 201,6 miljoen euro, een stijging met 40% tegenover 31 december 2022. De toename van de schuld is voornamelijk toe te schrijven aan de kapitaalverhogingen van verscheidene dochterondernemingen van de Groep in 2023, voor een totaalbedrag van 46 miljoen euro.



1.2. Belangrijkste risico's

1.2.1. Algemeen

Het Executief Comité is belast met het uitwerken van een kader van interne controle en risicobeheer, dat ter goedkeuring aan de Raad van Bestuur wordt voorgelegd. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de beoordeling van de implementatie van dit kader, rekening houdend met de aanbevelingen van het Auditcomité. Ten minste eenmaal per jaar evalueert het Auditcomité de door het Executief Comité uitgewerkte internecontrolesystemen, om zich ervan te vergewissen dat de voornaamste risico's behoorlijk werden geïdentificeerd, gemeld en beheerd.

De dochtervennootschappen van CFE zijn verantwoordelijk voor het beheer van hun eigen operationele en financiële risico's. Deze risico's, die van sector tot sector variëren, worden niet centraal beheerd op het niveau van CFE. De managementteams van de dochtervennootschappen rapporteren aan hun raad van bestuur over het risicobeheer.

Dit hoofdstuk beschrijft in algemene termen enerzijds de risico's waaraan de Groep blootgesteld is, en anderzijds de operationele en financiële risico's van de verschillende segmenten waarin zij via haar participaties (rechtstreeks of onrechtstreeks) actief is.

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

Rentevoetrisico

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

Dit risico wordt gedeeltelijk gecompenseerd door het gebruik van renteafdekkingen van het type 'Interest Rate Swap' ("IRS") en CAP. Toch heeft de zeer sterke stijging van de rentevoeten, ondanks het gebruik van afdekkingen, een ongunstige impact gehad op de jaarrekeningen van CFE. De gemiddelde interestvoet van de brutoschuld is gestegen van 2,31% in 2022 tot 3,06% in 2023.

Liquiditeitsrisico

De Groep is blootgesteld aan een liquiditeitsrisico uit hoofde van:

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

Om het liquiditeitsrisico te beperken, hebben de Business Units van de Groep hun financieringsbronnen gediversifieerd in vier categorieën:

- bevestigde bilaterale kredietlijnen op middellange termijn;
- leningen van het type 'project finance' die sommige Business Units gebruiken om bepaalde projecten te financieren;
- leasingcontracten voor verscheidene zetels van Business Units en voor bepaalde bouwmachines;
- 'commercial paper' voor de dekking van de kasbehoeften op korte en middellange termijn.

Op 31 december 2023 bedragen de bevestigde kredietlijnen van de Groep 230 miljoen euro, waarvan 112,5 miljoen euro gebruikt is. Daarnaast beschikt de Groep over 154,1 miljoen euro beschikbare geldmiddelen.

CFE leeft al haar financiële convenanten na.

Wisselkoersrisico

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

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

Dit risico wordt gedeeltelijk beperkt door valuta-afdekkingen.

Tegenpartijrisico

De Groep is blootgesteld aan het tegenpartijrisico met betrekking tot contracten met particuliere klanten.

De maatregelen voor risicobeheer zijn als volgt:

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

Risico met betrekking tot wijzigingen van wetten en reglementen

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

De Groep beheerst dit risico door een doorlopende monitoring van de wetgeving.

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

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

Gemeenschappelijke risico's van de vier segmenten

Risico's met betrekking tot de uitvoering van projecten

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

De risico's hebben voornamelijk betrekking op:

- in de voorafgaande studiefase (voor de ondertekening van het contract):
 - foutieve evaluatie van het project of van de klant;
 - ontwerp- en berekeningsfouten;
 - fouten in de beoordeling van de bepalingen van het contract;
 - overschatting van de beschikbare interne middelen;
 - foutieve evaluatie van de onderaanneming.
- in de uitvoeringsfase (na de ondertekening van het contract):
 - ontoereikende of onaangepaste menselijke en materiële middelen;
 - moeilijke relaties met de klant;
 - onverwachte omstandigheden;
 - milieuverontreiniging of -ongevallen;
 - tijdens de werken door de klant opgelegde wijzigingen;
 - slecht beheer van het contract;
 - variaties van de kosten van materialen en benodigdheden;
 - verstoring van de toeleveringsketen en schaarste aan grondstoffen en werkrachten;
 - in gebreke blijven van partners (medeaannemers, leveranciers, onderaannemers) of van klanten;
 - organisatorische, technische, contractuele en reglementaire moeilijkheden in de uitvoering van het voorwerp van het contract, met een mogelijke impact op de termijnen, de kosten, de geldmiddelen, de kwaliteit en de reputatie van de Groep, en
 - betwisting van de facturering en de eindafrekening door de klant.

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

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



Risico's met betrekking tot de inflatie

De automatische indexering van de lonen van de Belgische werknemers van de Groep in januari 2023 heeft de financiële resultaten van de Groep aanmerkelijk beïnvloed. Bovendien heeft de aanhoudende oorlog in Oekraïne onrechtstreeks de activiteiten van de Groep tijdens het boekjaar 2023 beïnvloed, met name door de prijsstijging van de grondstoffen, onderaanneming en energie, alsook door de verstoring van de toeleveringsketens. Deze marktomstandigheden lijken zich wel te hebben genormaliseerd in de tweede helft van 2023.

Conjunctuurrisico's

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

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

De maatregelen die de Groep neemt om deze risico's te beheren kunnen als volgt worden samengevat:

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

Juridische risico's

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

Informatie over de belangrijkste geschillen en arbitrages waarbij de Groep betrokken is, wordt gegeven in toelichting 28 (Geschillen) in de Bijlage aan de geconsolideerde jaarrekening. Deze geschillen worden op de balansdatum beoordeeld en indien nodig worden provisies aangelegd om de geschatte risico's te dekken.

De maatregelen voor het risicobeheer bestaan hoofdzakelijk in het opnemen van contractuele bepalingen die het mogelijk maken om:

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

Naleving van wetten en reglementen

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

Zij moeten met name de regels naleven met betrekking tot:

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

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

Risico's met betrekking tot de informaticaveiligheid

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

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

De door CFE genomen risicobeheermaatregelen kunnen als volgt worden samengevat:

- installatie en regelmatige update van professionele antivirussoftware op elke werkpost;
- installatie van extra authenticatiesystemen voor technische gebruikers (beheerders);
- de installatie van beveiligingsoplossingen voor cloudoplossingen (SaaS) die door CFE worden gebruikt en om het internetgebruik te beveiligen;
- het gebruik van beveiligde tunnels (VPN) om gebruikers die op afstand werken met elkaar te verbinden;
- organisatie van regelmatige opleidingen en sessies voor bewustmaking rond cyberbeveiliging voor alle medewerkers, waarbij de nadruk wordt gelegd op manieren om zich te beschermen tegen cyberbeveiligingsaanvallen (phishing, gegevensdiefstal, enz.);
- toevoeging aan Outlook van een professionele service voor de rapportage en analyse van phishingmails;
- uitrol van een strategie met complexe wachtwoorden en een goed geconfigureerde en geüpdate multifactorauthenticatie;
- gebruik van externe dienstverleners om de systemen te analyseren en te waarschuwen voor incidenten met een mogelijke negatieve impact;
- verzoek aan de Chief Information Security Officers om de implementatie van ons veiligheidsbeleid aan audits te onderwerpen;
- beperking van de toegang tot vertrouwelijke en gevoelige mappen volgens de gebruikersprofielen – de mappen en resources zijn per dienst gepartitioneerd, met authenticatie;
- invoering van een krachtig back-upsysteem, en
- invoering van een systematische opleiding in het gebruik van de applicaties en de software.

Het boekjaar 2023 werd gekenmerkt door een groot aantal interventies van de gespecialiseerde informaticateams, zonder beduidende gevolgen voor de betrokken Business Units.

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

Risico's met betrekking tot de solvabiliteit van de klant

Deze twee segmenten zijn blootgesteld aan het risico van insolvabiliteit van hun klanten.

De maatregelen voor dit risicobeheer kunnen als volgt worden samengevat:

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

Risico's met betrekking tot het kaderpersoneel en de arbeiders

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

De activiteiten van de Bouw & Renovatie en van het segment Multitechnieken worden geconfronteerd met een chronisch gebrek aan kaderpersoneel en geschoolde arbeiders. De goede realisatie van de projecten in de fase van de studie, van de voorbereiding en van de uitvoering is afhankelijk van het kwalificatie- en competentieniveau van het personeel en zijn beschikbaarheid op de arbeidsmarkt.

De maatregelen die de Groep aanneemt om deze risico's te beheren zijn:

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

Contractuele risico's van publiek-private samenwerkingscontracten

De juridische en contractuele risico's zijn nog groter in een publiek-privaat samenwerkingscontract (bv. Design, Build, Finance and Maintain ("DBFM")-contracten, concessiecontracten, energieprestatiecontracten van het type ESCO, ...), waarvan de duur van enkele jaren tot verscheidene decennia kan variëren. De risico's worden vóór de indiening van de offerte beoordeeld in de studiefase, die meestal veel langer duurt dan bij een klassiek bouwcontract. De belangrijkste risico's van de exploitatie van werken in concessie

hebben betrekking op het behoud van de levensduur van het werk in het licht van de in het concessiecontract vastgelegde doelstellingen voor het onderhoud, de energieprestaties en de herstellingen. Voor elk gebouw of elke infrastructuur die in het kader van een publiek-privaat samenwerkingscontract wordt geëxploiteerd, moeten op basis van een raming van het grote onderhoud provisijs worden aangelegd voor de kosten van de vernieuwing van de uitrusting en het onderhoud van de werken.

De maatregelen voor risicobeheer zijn als volgt:

- het voorleggen van de offerte aan het Engagementcomité vooraleer deze wordt ingediend;
- het opzetten van een projectvennootschap, met een financiering die grotendeels wordt verzekerd door een schuld zonder of met beperkt verhaal op de aandeelhouders;
- het betrekken van kredietverstrekkers in de aanloop naar de projecten;
- de inschakeling van externe consultants.

Milieurisico's

De Business Units van de Groep kunnen blootgesteld zijn aan risico's in verband met de omgeving van de projecten waarin zij werken, in het bijzonder risico's met betrekking tot de klimaatverandering en de mogelijke verontreiniging van natuurlijke milieus.

Los van de economische aspecten hebben de milieurisico's een impact op het imago en de reputatie en kunnen de gevolgen ervan van de exploitatie blijvend beïnvloeden. In een perspectief op langere termijn kan de evolutie van de regelgeving met betrekking tot de ecologische transitie eveneens een risicofactor vormen.

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

De maatregelen voor risicobeheer zijn als volgt:

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

De milieu-uitdagingen van de activiteiten van de Groep en hun potentiële gevolgen voor het milieu worden meer specifiek behandeld in de Niet-financiële verklaring, hoofdstuk 4.

Risico's van het sociaal recht en het arbeidsrecht

De sociale risico's waarmee de segmenten Bouw & Renovatie en Multitechnieken worden geconfronteerd, liggen in de context van de grensoverschrijdende onderaanneming, voornamelijk in de bouwsector.

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

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

Volgende maatregelen om deze risico's te beheren, zijn dan ook genomen:

- invoering van een beleid voor onderaanneming;
- invoering van opleidingen voor alle Business Units;
- uitvoering van sociale audits van de onderaanneming op de bouwplaats, met bijzondere aandacht voor de naleving van sociale verplichtingen, en
- halfjaarlijkse analyse van de sociale risico's en opstellen van actieplannen.

De Business Unit BPC Group werd trouwens reeds meerdere malen gedagvaard in dit verband.

In het bijzonder, werd BPC Group op 19 mei 2020 veroordeeld door de Brusselse Rechtbank van Eerste Aanleg voor vermeende inbreuken op de sociale wetgeving door een van haar onderaannemers in 2017. Vanaf het begin heeft BPC Group de aantijgingen tegen haar formeel betwist en is zij in beroep gegaan tegen het vonnis. In zijn vonnis van 8 maart 2023 sprak het Hof van Beroep van Brussel BPC Group vrij van alle aanklachten in deze zaak. Tegen deze uitspraak is geen beroep aangetekend bij het Hof van Cassatie en de zaak kan daarom als gesloten worden beschouwd.

BPC Group werd ook, bij vonnis van 2 juni 2022, volledig vrijgesproken in een gelijkaardige zaak met betrekking tot de werf 'Inovplena', waartegen het auditoraat in beroep is gegaan. Een uitspraak op 13 september 2023 bevestigde echter de vrijspraak van BPC Group

en tegen deze uitspraak is geen beroep aangetekend bij het Hof van Cassatie.

Soortgelijke aanklachten tegen BPC Group werden ook ingediend voor de Rechtbank van Eerste Aanleg van Waals-Brabant (Nijvel), die BPC Group op 6 juli 2022 in het gelijk stelde. Het auditoraat is echter tegen deze beslissing in beroep gegaan. De zaak werd op 21 februari 2024 gepleit voor het Hof van Beroep in Brussel.

Ten slotte werd in het kader van een THV CIT-BPC een soortgelijk dossier ingediend door het auditoraat voor de werf 'Jardins de la Chasse'.

Risico's met betrekking tot de veiligheid van personen

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

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

Om de risico's voor de veiligheid van personen te verminderen, heeft de Groep haar engagement inzake veiligheid versterkt met een nieuw 'GO FOR ZERO'-veiligheidsbeleid. Een van de doelstellingen van dit beleid is ervoor te zorgen dat alle arbeiders, werknemers, partners, onderaannemers, bezoekers en klanten ongedeerd thuiskomen na het werk, ongeacht de operationele en commerciële uitdagingen. CFE streeft naar 'ZERO arbeidsongevallen' en zet zich ook in om vervuiling en milieuafval te verminderen door te streven naar 'ZERO milieu-incidenten'. Om dit te bereiken, zetten alle teams van de Groep zich in om een voorbeeldgedrag te stellen en het beleid inzake Kwaliteit, Gezondheid, Veiligheid en Milieu ("QHSE"), dat is gebaseerd op de vereisten die zijn vastgelegd in ISO 9001, ISO 45001 en ISO 14001, strikt na te leven.

Bovendien neemt CFE de volgende maatregelen voor risicobeheer:

- de Business Units van het segment Bouw & Renovatie, met als doel de veiligheid en het welzijn op de werkplek te bevorderen en een veiligheidscultuur, zichtbaar voorbeeldgedrag, risico-identificatie en verbeterde communicatie te stimuleren;
- voorafgaande analyse van de risico's, in een zo vroeg mogelijk stadium en bij het begin van de werken;
- levering van passende persoonlijke beschermingsmiddelen;
- invoering van preventieprocedures en werkwijzen op basis van de risicobeoordeling (afbakeningen, borstweringen, trappen enz.);
- uitvoering van specifieke audits;
- organisatie van opleidingen en bewustmakingsevenementen;
- realisatie van partnerschappen met externe organismen;
- opname van specifieke bepalingen in de contracten met onderaannemers, en
- naleving van de door de plaatselijke overheid genomen sanitaire maatregelen.

Operationele risico's eigen aan het segment Vastgoedontwikkeling

Risico's met betrekking tot de economische omgeving

Momenteel bevinden de projecten zich uitsluitend in België, het Groothertogdom Luxemburg en Polen.

Een wijziging van de belangrijkste macro-economische indicatoren, van de geopolitieke omgeving of van de economische cyclus in het algemeen kan een invloed hebben op het vertrouwen van de huishoudens, de beleggers en de private en publieke entiteiten. Ze kan leiden tot (i) een daling van de vraag naar woningen, handelsruimten en andere categorieën van vastgoedactiva, (ii) een daling van de verkoopprijzen en een lager rendement en (iii) een hoger risico van falen van dienstverleners, aannemers in de bouw en andere betrokkenen.

Een verandering van de rentevoeten kan een invloed hebben op het vermogen van de huishoudens en de beleggers om residentiële vastgoedactiva te kopen, zodat de vraag naar deze activaklasse daalt.

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

Enkele factoren kunnen deze risico's echter beperken:

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

Risico's verbonden aan de afschaffing van het verlaagde btw-tarief van 6% voor de verkoop (op plan) van woningen na afbraak-wederopbouwwerken in België

Vanaf 1 januari 2024 zal het verlaagde btw-tarief van 6% niet langer van toepassing zijn op de verkoop (op plan) van woningen na afbraak-wederopbouwwerken. Alleen natuurlijke personen zullen nog kunnen genieten van het verlaagde tarief voor afbraak-wederopbouwwerken aan hun hoofdverblijfplaats (en niet langer vastgoedontwikkelaars/investeerders).

Deze hervorming heeft een impact op de activiteiten van BPI Real Estate Belgium in die zin dat dit verlaagde tarief een economische stimulans betekende voor zowel de vastgoedontwikkelings- als de bouwsector, met een positieve ecologische impact aangezien het hielp om het vastgoedbestand te vernieuwen. De toepassing van het standaardtarief van 21% btw op dergelijke verrichtingen zal leiden tot extra kosten voor kopers en investeerders van onroerend goed, wat de verkoop van BPI Real Estate Belgium mogelijk zal vertragen. De Beroepsvereniging van de Vastgoedsector ("BVS"), in samenwerking met een aantal vastgoedontwikkelaars waaronder BPI Real Estate Belgium, heeft echter besloten om een verzoek tot nietigverklaring in te dienen bij het Grondwettelijk Hof tegen de bepalingen die de gunstige btw-regeling van 6% voor de levering (verkoop) van vastgoed beperken.

Risico's met betrekking tot de verwerving van vastgoed

Vooraleer zij een grondpositie aankopen, bestuderen de Business Units van het segment Vastgoedontwikkeling de financiële, technische en stedenbouwkundige haalbaarheid van het vastgoedproject. Deze haalbaarheidsstudies, waarbij externe experts of consultants worden betrokken, vertrekken van hypothesen over de economische, markt- en andere omstandigheden (met inbegrip van ramingen van de potentiële verkoopprijzen). Ondanks de waakzame aanpak van de Business Units zou het kunnen voorvallen dat zij niet alle relevante factoren in overweging nemen of er kennis van hebben teneinde een weloverwogen beslissing te nemen.

Om dit risico te beperken worden volgende maatregelen genomen:

- systematische voorafgaande beoordeling van alle vastgoedaankopen door het Investeringscomité van CFE, en
- opname van opschortende voorwaarden in de contracten voor de aankoop van terreinen.

Risico's met betrekking tot de ontwikkeling van vastgoed

Alle projecten zijn afhankelijk van de toekenning van een stedenbouwkundige vergunning, een bouwvergunning en een milieuvergunning. De realisatie van elk project kan bijgevolg worden beïnvloed door (i) het onvermogen van het segment om de vereiste vergunningen te verkrijgen, te behouden of te vernieuwen of (ii) elke vertraging in het verkrijgen, behouden of vernieuwen van de vergunningen en (iii) het onvermogen van de Business Units om de voorwaarden van de vergunningen na te leven. Het is ook frap-pant dat het aantal beroepen tegen vergunningen voor nieuwe projecten toeneemt, vooral in de Brusselse regio.

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

Volgende maatregelen om dit risico te beheren, zijn dan ook genomen:

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

De oplevering van de projecten kan trouwens worden vertraagd of in het gedrang worden gebracht door diverse factoren, zoals de weersomstandigheden, ongevallen op de bouwplaats, natuurrampen, arbeidsconflicten, een gebrek aan uitrustingen of bouwmaterialen, ongevallen of andere onvoorziene moeilijkheden. De Business Units van het segment Vastgoedontwikkeling kunnen bovendien bijkomende kosten en boetes oplopen in verband met de bouw of ontwikkeling van hun projecten die de oorspronkelijke ramingen en uitvoeringstermijnen overschrijden.

Om deze risico's te beperken worden volgende maatregelen genomen:

- overdracht van de bouwriscico's aan de onderaannemers;
- vrijwel systematische uitbesteding van de bouw van de projecten aan de dochtervennootschappen van CFE, en
- onderschrijving van passende verzekeringsdekkingen.

Liquiditeits- en financieringsrisico's

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



BPI België, BPI Luxemburg of BPI Polen zouden mogelijk niet in staat kunnen zijn de bestaande financieringsovereenkomsten te vernieuwen of nieuwe financieringen tegen commercieel wenselijke voorwaarden aan te trekken.

Om deze risico's te beperken worden volgende maatregelen getroffen:

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

Op 31 december 2023 beschikken BPI en haar dochtervennootschap BPI Luxemburg samen over 60 miljoen euro bevestigde bilaterale kredietlijnen waarvan 22,5 miljoen euro gebruikt is.

Risico's met betrekking tot de projectvennootschappen

Om sommige van hun vastgoedoperaties te realiseren, nemen BPI België, BPI Luxemburg en BPI Polen deel aan projectvennootschappen ("Special Purpose Vehicles" of "SPV's") die waarborgen verstrekken ter ondersteuning van hun krediet. Het risico bestaat dat bij falen van dit type van vennootschappen en realisatie van de waarborgen, de opbrengsten onvoldoende zijn om het eigen vermogen dat ter beschikking werd gesteld voor het verkrijgen van de kredieten, geheel of gedeeltelijk terug te betalen.

De betrokken Business Units zorgen er daarom voor dat er risicobeperkende maatregelen en factoren worden genomen, zoals:

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

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

De activiteit, de financiële positie, de resultaten en de vooruitzichten van de Business Units actief in de Vastgoedontwikkeling hangen bijna uitsluitend af van de verkoop van hun projecten.

De investeringen in vastgoed waarvoor nog geen bouwvergunningen zijn verkregen, zijn relatief weinig liquide. Het is mogelijk dat de Business Units geen passende koper vinden voor dit type actief wanneer zij liquiditeiten nodig hebben. De marktomstandigheden kunnen de Business Units bovendien verplichten om hun projecten te verkopen voor lagere prijzen dan voorzien.

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

Om dit risico te beperken worden volgende maatregelen genomen:

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

Risico's met betrekking tot de concentratie van de portfolio

De overgrote meerderheid van de projecten in dit segment zijn residentiële projecten. Bijgevolg zou elke vertraging of elke wijziging van de reglementering in België of elke wijziging van de markt met een weerslag op de residentiële markt aanzienlijke nadelige gevolgen kunnen hebben voor de resultaten en de operaties van het segment.

Zo werd BPI Luxemburg in het boekjaar 2023 bijzonder getroffen door een vertraging in de markt.

De Groep ziet er dan ook op toe volgende risicobeperkende maatregelen te nemen:

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

Risico's met betrekking tot belanghebbenden

Het segment Vastgoedontwikkeling onderhoudt contractuele betrekkingen met verscheidene partijen, zoals partners, investeerders, huurders, aannemers, financiële instellingen en architecten. Deze belanghebbenden kunnen storingen in hun werking ondervinden



of worden blootgesteld aan financiële moeilijkheden die tot vertragingen kunnen leiden of tot een volledige onmogelijkheid om hun contractuele verplichtingen na te komen.

De Business Units van het segment Vastgoedontwikkeling zien er dan ook op toe volgende maatregelen te nemen:

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

Risico's eigen aan het segment Investerings & Holding

DEEP C HOLDING (HAVENCONCESSIES IN VIETNAM)

Geopolitiek risico

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

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

Liquiditeits- en financieringsrisico

De ontwikkeling van de projecten vereist grote investeringen.

Deep C Holding zou een liquiditeitsrisico kunnen lopen uit hoofde van:

- de verplichtingen tot terugbetaling van de bestaande schuld, en
- de algemene behoeften.

Deep C Holding heeft daarom *corporate* financieringen opgezet op het niveau van haar dochtervennootschap Infra Asia Investment HK en lokale financieringen in Vietnam, om vaste activa zoals magazijnen of verhuurde infrastructuur te financieren, of om de behoeften aan werkkapitaal van de verschillende industriële zones te financieren.

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

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

- overschrijdingen van het onderhoudsbudget en
- de productie van groene stroom die afhangt van de weersomstandigheden en de beschikbaarheid van windturbines.

1.3. Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

Na 31 december 2023 is de financiële en commerciële situatie van de Groep niet beduidend gewijzigd.

1.4. Onderzoek en ontwikkeling

De Groep heeft in 2023 verschillende vernieuwende projecten voortgezet. Eén van deze projecten betreft 'kitting'. Dit intelligente logistieke hulpmiddel is meer specifiek gericht op het leveren van goederen aan een consolidatiecentrum, het ad hoc herpalletiseren en het LEAN-conforme gefaseerde leveren rechtstreeks op de betrokken werf.

In 2023 nam de Business Unit BPC Groep, in samenwerking met haar partners Buildwise en Ship it, deel aan het experiment, met name op de werven Erasmus I en Tervuren Square. Deze experimentele fase heeft al tot vooruitgang geleid, met name op het vlak van het gebruik van een partner voor gezamenlijke leveringen, het identificeren van de activiteiten die het meest waardevol zouden zijn voor een dergelijk proces en die tegelijkertijd geleverd zouden kunnen worden, enz. Deze twee projecten moeten echter nog beoordeeld worden op (i) de rentabiliteit van een dergelijke procedure (die de kosten van onderaanneming en hun opbrengsten zou kunnen verbeteren) en (ii) de vermindering van de CO₂-uitstoot. Een derde werf zal in 2024 deelnemen aan het experiment.

Daarnaast heeft de Groep gewerkt aan een project dat gebaseerd is op artificiële intelligentie, het 'AI-Generated Income Forecasting for Construction Sites' genaamd. Dit project wil het beheer van een werf verbeteren door maandelijkse voortgangsvoorstellingen te doen met behulp van artificiële-intelligentietechnologie, naast de traditionele voorspellingen van projectmanagers. Dit maakt een efficiënter beheer mogelijk van de werven door:

- de discrepanties tussen de werkelijke en de geplande voortgang te identificeren, waardoor potentiële problemen op de werf worden gesignaleerd die moeten worden geanalyseerd en aangepakt, en
- nauwkeurige kasstroomprognoses mogelijk te maken dankzij een betrouwbare schatting van de voortgang van de werken.



Tot slot heeft CFE Polska geïnnoveerd door een parametrisch ontwerpmodel te ontwikkelen dat in een paar klikken een 3D-model, een CO₂-voetafdrukbeoordeling en een kostenraming genereert voor logistieke of industriële projecten. Deze tool maakt het mogelijk om de impact van verschillende parameters op de budgetten en CO₂-voetafdrukken van de projecten te begrijpen, waardoor de Groep haar klanten optimalere gebouwen kan voorstellen.

1.5. Financiële instrumenten

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

1.6. Vooruitzichten 2024

De vooruitzichten van CFE op middellange en lange termijn blijven positief, dankzij haar positionering in groeiemarkten zoals de renovatie en de optimalisatie van de energieprestaties van bestaande gebouwen, de herindustrialisering en de ontwikkeling van infrastructuur voor de energietransitie.

De vastgoedconjunctuur daarentegen blijft op korte termijn moeilijk in België en Luxemburg, zowel in de residentiële als in de kantoormarkt. In deze context verwacht CFE een gematigde daling van haar omzet in 2024 maar een lichte verbetering van de operationele marge tegenover 2023.

De vertragingen in de opstart van verschillende grote residentiële projecten in Brussel als gevolg van beroepsprocedures tegen de vergunningen, in combinatie met een daling van de verkoop van woningen in Luxemburg, zullen een negatief effect hebben op het nettoresultaat van BPI Real Estate in 2024. Dat zal gedeeltelijk worden gecompenseerd door de positieve bijdrage van de Poolse entiteiten.

De Business Units van het segment Bouw & Renovatie in België en Luxemburg en VMA verwachten een bescheiden daling van hun omzet in 2024. Ze zullen voorrang geven aan de verbetering van de operationele prestaties. In Polen daarentegen zal de activiteit naar verwachting groeien, dankzij een gunstiger economisch klimaat.

Voor MOBIX zal 2024 een tweede overgangsjaar zijn, gekenmerkt door het einde van het project LuWa (onderdeel modernisering) en door een meer bescheiden activiteit in de Business Divisie Rail, met een verwacht herstel vanaf 2025.

De activiteiten van Deep C Holding in Vietnam zouden in 2024 opnieuw een jaar van groei moeten kennen, terwijl de resultaten van Green Offshore beïnvloed zullen worden door de daling van de elektriciteitsprijs.

III. VERKLARING VAN DEUGDELIJK BESTUUR

1. Referentiecode

Deze verklaring inzake deugdelijk bestuur bevat de informatie die vereist wordt door het Wetboek van vennootschappen en verenigingen van kracht op 1 januari 2020 (het “WVV”) en door de Belgische Corporate Governance Code 2020 (de “Code 2020”).

CFE gebruikt de Code 2020 als referentiecode en past de bepalingen ervan toe door het beginsel ‘comply or explain’ te volgen.

Het Corporate Governance Charter van de Vennootschap, alsook de Dealing Code kunnen worden geraadpleegd op de website van de Vennootschap www.cfe.be.

Deze verklaring van deugdelijk bestuur beschrijft de samenstelling en de werkwijze van de Raad van Bestuur van CFE en zijn comités. Ze geeft toelichting bij de praktische toepassing van de bestuursregels van CFE tijdens het boekjaar eindigend op 31 december 2023. Daarnaast stipt ze de bepalingen van de Code 2020 aan waarvan de Vennootschap is afgeweken en legt ze uit waarom. Ze omvat tevens het remuneratiebeleid en het remuneratieverslag. Tot slot geeft ze belangrijkste kenmerken weer van de doeltreffendheid van de systemen van interne controle en risicobeheer van de Vennootschap.

2. Raad van Bestuur en zijn Comités

2.1. Raad van Bestuur

De Vennootschap heeft geopteerd voor een monistische structuur. Bijgevolg is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de algemene bedrijfsvoering van de Vennootschap en moet hij verslag uitbrengen van zijn bestuur overeenkomstig de artikelen 7:93 en 7:94 WVV.

De Raad van Bestuur bepaalt de oriëntatie van de activiteiten van de Vennootschap. Hij bepaalt ook de strategie en het kernbeleid van de Vennootschap. Hij onderzoekt de significante operaties die er betrekking op hebben en keurt ze goed, ziet toe op de uitvoering ervan en bepaalt elke maatregel die nodig is voor de realisatie van zijn beleid. Hij beslist over het risiconiveau dat de Vennootschap bereid is te aanvaarden.

De Raad van Bestuur:

- keurt het algemene kader van de interne controle en het risicobeheer goed en ziet toe op de toepassing daarvan;
- neemt alle nodige maatregelen om de integriteit van de jaarrekeningen te waarborgen;
- oefent toezicht uit op de prestaties van de commissaris;
- onderzoekt de prestaties van de CEO en het Executief Comité;
- ziet toe op de goede werking en de efficiëntie van de gespecialiseerde comités van de Raad van Bestuur.

2.1.1. Leden van de Raad van Bestuur op 31 december 2023



LUC BERTRAND	
Hoedanigheid	Niet-uitvoerend bestuurder - Voorzitter (sedert februari 2016)
Comités	Voorzitter van het Benoemings- en Remuneratiecomité sedert mei 2021
Nationaliteit en geboortejaar	Belg, geboren in 1951
Eerste benoeming als Bestuurder	december 2013
Einde van het huidige mandaat	GAV van 2025
Studies en ervaring	<p>Luc Bertrand behaalde in 1974 het diploma van handelsingenieur (KU Leuven). Hij begon zijn loopbaan bij Bankers Trust, waar hij de functie van Vice President en Regional Sales Manager, Northern Europe, bekleedde. Hij werd in 1985 benoemd tot bestuurder van Ackermans & van Haaren en was tot 2016 voorzitter van het Executief Comité. Hij is voorzitter van de Raad van Bestuur van Ackermans & van Haaren, DEME, SIPEF en JM Finn en bestuurder van Delen Private Bank, Bank Van Breda (tot 4 mei 2023) en Verdant Bioscience.</p> <p>Luc Bertrand heeft ruime ervaring in corporate governance. Doordat hij in een aantal audit- en risicocommissies heeft gezeten, heeft hij een gedegen kennis van risicomanagement en interne controlesystemen.</p> <p>Hij is ook stichtend lid van Guberna, een Belgisch instituut dat goed bestuur wil stimuleren, en voorzitter van de 'Board of Trustees'. Hij is tevens voorzitter van Instituut de Duve en Middelheim Promotors, lid van een aantal andere raden van bestuur van verenigingen zonder winstoogmerk en publieke instellingen zoals Museum Mayer van den Bergh en Europalia.</p>

**PIET DEJONGHE**

Hoedanigheid	Niet-uitvoerend bestuurder
Comités	Lid van het Auditcomité sedert juni 2022
Nationaliteit en geboortejaar	Belg, geboren in 1966
Eerste benoeming als Bestuurder	december 2013
Einde van het huidige mandaat	GAV van 2025
Studies en ervaring	Piet Dejonghe behaalde na zijn studies als licentiaat in de rechten (KU Leuven, 1989) een postgraduaat bedrijfskunde (KU Leuven, 1990) en een MBA aan het INSEAD (1993). Voor hij in 1995 naar Ackermans & van Haaren kwam, was hij als advocaat verbonden aan het kantoor Loeff Claeyss Verbeke en actief als consultant bij Boston Consulting Group.

**KOEN JANSSEN**

Hoedanigheid	Niet-uitvoerend bestuurder
Comités	/
Nationaliteit en geboortejaar	Belg, geboren in 1970
Eerste benoeming als Bestuurder	december 2013
Einde van het huidige mandaat	GAV van 2025
Studies en ervaring	Koën Janssen behaalde na zijn studies burgerlijk ingenieur elektromechanica (KU Leuven, 1993) een MBA aan het IEFISI (Frankrijk, 1994). Hij werkte voor Recticel, ING Investment Banking en ING Private Equity, voor hij in 2001 naar Ackermans & van Haaren kwam. Hij is er lid van het Executief Comité.

**AN HERREMANS**

Hoedanigheid	Niet-uitvoerend bestuurder
Comités	/
Nationaliteit en geboortejaar	Belg, geboren in 1982
Eerste benoeming als Bestuurder	juni 2022
Einde van het huidige mandaat	GAV van 2026
Studies en ervaring	An Herremans behaalde een Master in Business Engineering aan de KU Leuven en een Master in Finance aan de Vlerick Business School. Zij heeft als Strategy Office Manager bij Barco gewerkt en als Senior Consultant bij Roland Berger Strategy Consultants. Zij is momenteel lid van het Executief Comité van Ackermans & van Haaren.

**CHRISTIAN LABEYRIE**

Hoedanigheid	Niet-uitvoerend bestuurder
Comités	/
Nationaliteit en geboortejaar	Fransman, geboren in 1956
Eerste benoeming als Bestuurder	maart 2002
Einde van het huidige mandaat	Christian Labeyrie heeft ontslag genomen uit zijn bestuursfuncties met ingang op 4 mei 2023.
Studies en ervaring	Christian Labeyrie behaalde diploma's aan de HEC (Parijs), de Escuela Superior de Administración de Empresas (Barcelona) en Mc Gill University (Canada) en is houder van een Diplôme d'études comptables supérieures. Hij begon zijn loopbaan bij de bank. Christian Labeyrie is Chevalier de la Légion d'honneur en Chevalier de l'ordre national du Mérite. Hij is Adjunct-Directeur-Generaal, Financieel Directeur en lid van het Executief Comité van de groep VINCI. Voor hij in 1990 naar de groep VINCI kwam, bekleedde hij diverse functies in de groepen Rhône-Poulenc en Schlumberger.

**HELENE BOSTOËN**

Hoedanigheid	Onafhankelijk bestuurder
Comités	Lid van het Auditcomité sedert mei 2021
Nationaliteit en geboortejaar	Belg, geboren in 1977
Eerste benoeming als Bestuurder	mei 2021
Einde van het huidige mandaat	GAV van 2025
Studies en ervaring	Hélène Bostoën is handelsingenieur (Solvay Business School, ULB, Brussel) en behaalde een MBA aan het INSEAD (Singapore en Fontainebleau). Zij begon haar loopbaan bij Merrill Lynch in New York. In 2006 was zij de medeoprichter van Eko Developer Sp.z. o. o., een vastgoedontwikkelaar met een focus op retail, kantoren en woningen in Polen. In 2007 nam zij de leiding van een familiebedrijf, Flanders-Immo JB, dat actief is in de ontwikkeling van residentieel vastgoed in België, Polen en Frankrijk. Zij is ook oprichter en afgevaardigd bestuurder van Fenixco NV, een vastgoedontwikkelaar.

**LIEVE CRETEN BV, vertegenwoordigd door LIEVE CRETEN**

Hoedanigheid	Onafhankelijk bestuurder
Comités	Voorzitter van het Auditcomité sedert juli 2022 Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité sedert juli 2022
Nationaliteit en geboortejaar	Belg, geboren in 1965
Eerste benoeming als Bestuurder	mei 2022
Einde van het huidige mandaat	GAV van 2026
Studies en ervaring	Lieve Creten is handelsingenieur (KU Leuven, 1989) en behaalde een Master in Fiscaliteit (1989). Zij was meer dan twintig jaar lang partner bij Deloitte, waar zij de M&A-praktijk ontwikkelde en als Managing Partner van 2008 tot 2019 de activiteit Financial Advisory leidde. Zij was tot 2019 lid van het Executief Comité van Deloitte België. Daarnaast maakte zij van 2015 tot 2021 deel uit van het mondiale executive team van Deloitte Financial Advisory. Lieve Creten is momenteel actief als zelfstandig consultant.

**B GLOBAL MANAGEMENT SRL ; vertegenwoordigd door STEPHANE BURTON**

Hoedanigheid	Onafhankelijk bestuurder
Comités	Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité sedert juni 2022
Nationaliteit en geboortejaar	Belg, geboren in 1973
Eerste benoeming als Bestuurder	juni 2022
Einde van het huidige mandaat	GAV van 2026
Studies en ervaring	Stéphane Burton behaalde een Master in de Rechten aan de Universiteit Catholique de Louvain (1996), een Master in Sociaal, Economisch & Fiscaal Recht aan de Universiteit Gent (1997) en een Global Executive MBA aan INSEAD (2013). Hij begon zijn carrière als advocaat voor hij in 2007 de TAT/Sabena Technics groep vervoegde. Hij bekleedde verschillende functies binnen de groep en werd bestuurder van de Belgische dochtervennootschappen in 2008 en lid van de Directoire van de groep in 2009. In 2014 leidde hij een management buy-out van de Belgische dochtervennootschappen van de groep en sindsdien zet hij - als CEO - de ontwikkeling voort van de ORIZIO Group, ontstaan uit de fusie tussen Sabena Aerospace en Sabca, nu de Orizio Group. Hij is ook vice-voorzitter van Liège Airport en onafhankelijk bestuurder van SECO, Charleroi Airport en Sopartec/UCLouvain- Technology Transfer Office".



FERNANDO SISTAC	
Hoedanigheid	Niet-uitvoerend bestuurder
Comités	/
Nationaliteit en geboortejaar	Fransman, geboren in 1959
Eerste benoeming als Bestuurder	mei 2023
Einde van het huidige mandaat	GAV van 2027
Studies en ervaring	Fernando Sistac is burgerlijk en geotechnisch ingenieur (Polytech Lille, 1982). Tot 2022 was hij Managing Director van VINCI Environnement en Chief Operating Officer van Entrepouse Group (VINCI). Hij vervoegde de VINCI -Groep in 2000 als CEO van CBC (Sogea Group). Van 2012 tot 2016 was hij adjunct algemeen directeur van VINCI Construction France en van 2016 tot 2018 operationeel directeur van VINCI Construction France. Hij was tot 2018 lid van het executief comité van VINCI Construction France.

Na het ontslag van Hélène Bostoën als onafhankelijk bestuurder met ingang van 1 januari 2024 en de coöptatie van haar vennootschap Waraku BV, vertegenwoordigd door Hélène Bostoën, als onafhankelijk bestuurder door de Raad van Bestuur op 23 februari 2024, zal aan de Gewone Algemene Vergadering van 2 mei 2024 worden voorgesteld om de benoeming van Waraku BV, vertegenwoordigd door Hélène Bostoën, als onafhankelijk bestuurder te bevestigen.

Na het ontslag van Fernando Sistac als bestuurder met ingang van 26 maart 2024 en de coöptatie van zijn vennootschap Fernando Sistac Management et Conseil SAS, vertegenwoordigd door Fernando Sistac, als bestuurder door de Raad van Bestuur op 26 maart 2024, zal aan de Gewone Algemene Vergadering van 2 mei 2024 worden voorgesteld om de benoeming van Fernando Sistac Management et Conseil SAS, vertegenwoordigd door Fernando Sistac, als bestuurder te bevestigen.

2.1.2. Samenstelling en diversiteit van de Raad van Bestuur

De samenstelling van de Raad van Bestuur van CFE weerspiegelt de controlerende aandeelhouders van de Vennootschap. CFE wordt immers gecontroleerd door Ackermans & van Haaren NV, een Belgische vennootschap waarvan de aandelen zijn toegelaten tot de verhandeling op Euronext Brussels en door VINCI Construction SAS. Op 31 december 2023 bestaat de Raad van Bestuur van CFE uit acht leden, waaronder vier vertegenwoordigers die zijn voorgedragen door de referentieaandeelhouder, Ackermans & van Haaren NV en een vertegenwoordiger voorgedragen door VINCI Construction SAS.

Deze controle rechtvaardigt tevens de aanwezigheid op 31 december 2023 van door de referentieaandeelhouder, Ackermans & van Haaren NV, voorgedragen vertegenwoordigers, in het Auditcomité (   n lid op drie) en in het Benoemings- en Remuneratiecomité (   n lid op drie).

Bij de samenstelling van de Raad van Bestuur wordt ook gestreefd naar een evenwicht tussen ervaring, competentie en onafhankelijkheid, met respect voor diversiteit en, in het bijzonder, gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Zo bestaat de Raad van Bestuur uit een voldoende aantal onafhankelijke bestuurders om ervoor te zorgen dat de belangen van alle aandeelhouders van de Vennootschap worden gerespecteerd, en een derde van de leden zijn vrouwen om te voldoen aan de vereisten van artikel 7:86 WvV.

Dit evenwicht wordt jaarlijks opnieuw beoordeeld door het Benoemings- en Remuneratiecomité.

2.2. Rol van de Voorzitter van de Raad van Bestuur

De taken van de Voorzitter van de Raad van Bestuur zijn uitvoerig opgenomen in het Corporate Governance Charter van de Vennootschap.

De Voorzitter onderhoudt nauwe banden met de Voorzitter van het Executief Comité en werkt nauw samen met deze laatste om ervoor te zorgen dat de Raad van Bestuur bij zijn samenstelling, beraadslaging, besluitvorming en implementatie van besluiten handelt in overeenstemming met de bepalingen van het Charter en, opnieuw in nauwe samenwerking met de Voorzitter van het Executief Comité, de agenda opstelt voor de vergaderingen van de Raad van Bestuur.

In het algemeen zorgt de Voorzitter van de Raad van Bestuur ook voor een efficiënte communicatie met alle bestuurders door een klimaat van vertrouwen te creëren dat open discussies en opbouwende kritiek mogelijk maakt, en met de aandeelhouders en andere belanghebbenden van de Vennootschap.

De Voorzitter is ook verantwoordelijk voor de verschillende evaluatieprocedures van de Raad van Bestuur en zijn Comités.



2.3. Aanwezigheden, werking en bevoegdheden van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is zodanig georganiseerd dat besluiten op collegiale wijze en in het belang van de Vennootschap worden genomen en dat taken efficiënt kunnen worden uitgevoerd.

Zo vergadert de Raad van Bestuur ten minste vijf keer per jaar op tijdstippen die in het begin van het jaar worden vastgelegd, en telkens het belang van de Vennootschap dit vereist.

De Raad van Bestuur kwam in 2023 zesmaal bijeen.

Het aanwezigheidspercentage van de leden bij de vergaderingen van de Raad van Bestuur in 2023 wordt hieronder weergegeven:

Naam	Hoedanigheid	Aanwezigheidspercentage
Luc Bertrand	Niet-uitvoerend bestuurder - Voorzitter	6/6
Piet Dejonghe	Niet-uitvoerend bestuurder	6/6
Koen Janssen	Niet-uitvoerend bestuurder	6/6
An Herremans	Niet-uitvoerend bestuurder	6/6
Christian Labeyrie	Niet-uitvoerend bestuurder tot de GAV van mei 2023	2/2
Hélène Bostoën	Onafhankelijk bestuurder	6/6
Lieve Creten BV, vertegenwoordigd door Lieve Creten	Onafhankelijk bestuurder	5/6
B Global Management SRL, vertegenwoordigd door Stéphane Burton	Onafhankelijk bestuurder	6/6
Fernando Sistac	Niet-uitvoerend bestuurder sedert de GAV van 2023	4/4

Naast het bepalen van de bedrijfsstrategie en -cultuur en het toezicht op het werk van de Comités, keurt de Raad van Bestuur de statutaire en geconsolideerde jaarrekening en het jaarverslag goed en beslist hij over de resultaatverwerking en de publicatie van financiële informatie.

De specifieke besluiten van de Raad van Bestuur in 2023 hadden voornamelijk betrekking op:

- de afsluiting van de jaarrekening van boekjaar 2022 en van de halfjaarrekening 2023;
- de beoordeling van de updates aan het budget 2023;
- de beoordeling van het budget 2024;
- de herziening van het strategisch plan van de belangrijkste Business Divisies van de Groep;
- het nazicht van de in het Engagementcomité voorgestelde dossiers en evolutie van de veiligheidsindicatoren;
- het onderzoek van de financiële positie van CFE, de evolutie van haar schuld en haar behoefte aan werkkapitaal;
- de beoordeling en bijwerking van de ESG-strategie en de materialiteitsmatrix in het kader van de CSRD;
- het onderzoek van de evolutie van het uitstaande vastgoedbestand, en
- de goedkeuring van de aankoop en verkoop van verscheidene vastgoedprojecten met een waarde van meer dan tien miljoen euro.

Tijdens het boekjaar 2023 werden de bestuurders niet geconfronteerd met situaties van belangenconflicten. Bijgevolg dienden de artikelen 7:96 en 7:97 WvV niet te worden toegepast in 2023.

Binnen de Raad van Bestuur worden periodieke evaluatieprocedures georganiseerd in overeenstemming met artikel II.6 van het Charter. Deze vinden plaats op initiatief en onder toezicht van de Voorzitter. Aangezien het Executief Comité in juli 2022 werd opgericht, zal de jaarlijkse evaluatie van de relatie tussen de Raad van Bestuur en het Executief Comité voor het eerst plaatsvinden in 2024.

3. Comités van de Raad van Bestuur

CFE telt twee Comités binnen de Raad van Bestuur, namelijk het Audit- en Risicobeheercomité (“**Auditcomité**”) (overeenkomstig artikel 7:99 WVV) en het Benoemings- en Remuneratiecomité (overeenkomstig artikel 7:100 WVV).

3.1. Het Auditcomité

Algemeen houdt het Auditcomité toezicht op de voorbereiding en controle van de boekhoudkundige en financiële informatie van de Vennootschap, evenals op de doeltreffendheid van de systemen voor interne controle, toezicht en risicobeheer.

Op 31 december 2023 bestond het Auditcomité uit drie leden, van wie er twee onafhankelijk zijn in de zin van artikel 7:87 WVV en in de zin van de Code 2020, namelijk Lieve Creten BV, vertegenwoordigd door Lieve Creten en Hélène Bostoën. Het andere lid, Piet Dejonghe, is een vertegenwoordiger van de referentieaandeelhouder.

Als geheel beschikt het Auditcomité over de nodige vaardigheden op het gebied van boekhouding, auditing en IFRS, met name dankzij de studies en ervaring van zijn leden in financiële en vastgoedondernemingen.

Het Auditcomité is in 2023 viermaal bijeengekomen en heeft met name het volgende onderzocht:

- de jaarrekening 2022 en de halfjaarrekening 2023;
- de kwartaalrekeningen per einde maart en einde september 2023;
- het ontwerp van het budget 2024 vóór voorlegging ervan aan de Raad van Bestuur;
- de verslagen van de interne auditor;
- de evolutie van de resultaten van de belangrijkste bouwplaatsen;
- de evolutie van de geldmiddelen en van de behoefte aan werkkapitaal van de Groep;
- de niet-financiële indicatoren;
- de verbintenissen buiten balans van de Groep en in het bijzonder de bankgaranties, en
- de verslagen van de commissaris.

Het Auditcomité heeft in 2023 bijzondere aandacht gewijd aan de interne controle van de Groep en heeft de door CFE ondernomen stappen om ze te verbeteren, gemonitord. Het heeft ook bijzondere aandacht besteed aan enkele verlieslatende werven, zoals ZIN, SHAPE en LuWa.

De duur van het mandaat van de leden van het Auditcomité valt samen met de duur van hun bestuursmandaat.

Leden van het Auditcomité	Actief mandaat	Deelnemingspercentage
Lieve Creten BV, vertegenwoordigd door Lieve Creten (Voorzitter)	2022-2026	4/4
Hélène Bostoën	2021-2025	3/4
Piet Dejonghe	2021-2025	4/4

Tenzij het Auditcomité anders beslist, wonen de voorzitter van het Executief Comité, de CFO en de verantwoordelijke van interne audit de vergaderingen van het Auditcomité bij. Om de drie jaar beoordeelt de Raad van Bestuur de omvang, samenstelling en werking van het Auditcomité, zoals meer in detail beschreven in Artikel II.6 van het Charter.

3.2. Het Benoemings- en Remuneratiecomité

Algemeen zorgt het Benoemings- en Remuneratiecomité voor een billijke bezoldiging binnen de Groep, rekening houdend met de reglementaire normen, de gekozen doelstellingen, de risico's en de in het Charter vastgelegde gedragsregels. Het Benoemings- en Remuneratiecomité ziet er ook op toe de beste competenties voor het toezicht op en het beheer van de Vennootschap te selecteren.

Op 31 december 2023 bestond het Benoemings- en Remuneratiecomité uit drie leden, van wie er twee onafhankelijk zijn in de zin van artikel 7:87 WVV en in de zin van de Code 2020, namelijk Lieve Creten BV, vertegenwoordigd door Lieve Creten en B Global Management BV, vertegenwoordigd door Stéphane Burton. Voorzitter is Luc Bertrand, tevens Voorzitter van de Raad van Bestuur en een vertegenwoordiger van de referentieaandeelhouder.

Als geheel beschikt het Benoemings- en Remuneratiecomité over de nodige deskundigheid op het gebied van beloning.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité is in 2023 driemaal bijeengekomen en heeft met name het volgende onderzocht:

- de vaste en variabele remuneratie van de CEO;
- de vaste en variabele remuneratie van de leden van het Executief Comité en van de directeuren;



- het jaarlijkse remuneratieverslag;
- de remuneratie van de bestuurders;
- de opvolging van de evolutie van de talenten en de successieplanning, en
- het long-term incentive plan van CFE.

De duur van het mandaat van de leden van het Benoemings- en Remuneratiecomité valt samen met de duur van hun bestuursmandaat.

Leden van het Benoemings- en Remuneratiecomité	Actief mandaat	Deelnemingspercentage
Luc Bertrand (Voorzitter)	2021-2025	3/3
Lieve Creten BV, vertegenwoordigd door Lieve Creten	2022-2026	3/3
B Global Management BV, vertegenwoordigd door Stéphane Burton	2022-2026	3/3

Wanneer de remuneratie wordt besproken, wordt de Human Resources Director van de Vennootschap, Focus2LER BV, vertegenwoordigd door Valérie Van Brabant, systematisch uitgenodigd om de vergadering van het Benoemings- en Remuneratiecomité bij te wonen.

Net zoals voor het Auditcomité, beoordeelt de Raad van Bestuur om de drie jaar de omvang, samenstelling en werking van het Benoemings- en Remuneratiecomité, zoals meer in detail beschreven in artikel II.6 van het Charter.

4. Het Executief Comité

Op 29 juni 2022 richtte de Raad van Bestuur van de Vennootschap een Executief Comité op dat bestaat uit ten minste vijf leden van het management en delegerde het dagelijks bestuur van de Vennootschap uitsluitend aan de Voorzitter van het Executief Comité, de CEO.

De leden van het Executief Comité worden beschouwd als andere leidinggevenden in de zin van het WVV en als personen met leidinggevende verantwoordelijkheid in de zin van de Europese Verordening Marktmissbruik.

Het Executief Comité, voorgezeten door de CEO, is hoofdzakelijk verantwoordelijk voor de strategie van de Groep en voor het toezicht op en de implementatie van de strategie nadat deze is goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De belangrijkste taken die de Raad van Bestuur heeft toevertrouwd aan de CEO en het Executief Comité worden uitvoerig beschreven in hoofdstuk IV.1 van het Charter.

De leden van het Executief Comité worden benoemd en ontslagen door de Raad van Bestuur. Zij worden in principe benoemd voor onbepaalde duur. De Raad van Bestuur zorgt ervoor dat het Executief Comité bestaat uit integere personen met uiteenlopende professionele vaardigheden en met de kennis, ervaring en aanvullende vaardigheden die nodig zijn om hun taken naar behoren uit te voeren.

Op 31 december 2023 bestond het Executief Comité uit:

TROREMA BV, vertegenwoordigd door Raymund Trost	
Hoedanigheid	Voorzitter van het Executief Comité Chief Executive Officer (*CEO)
Nationaliteit en geboortejaar	Belg, geboren in 1964
Studies en ervaring	<p>Raymund Trost behaalde een Master Economie en International Finance en een Master in European Affairs & Econometrics (Universiteit Leuven, 1987), en volgde een opleiding in leadership (Harvard University, 2014).</p> <p>Hij begon zijn loopbaan op het Ministerie van Financiën (Research Analyst, 1987-1998). Vervolgens werkte hij bij BNP Paribas Fortis (Financieel Analist, 1989-1991). In 1991 trad hij als Adjunct-Administrateur (Audit & Finance) toe tot de Europese Commissie. In 1992 stapte hij over naar Owens Corning (European Business Planning Manager). Gedurende vele jaren bekleedde hij daar functies van Financial Director, General Manager en Managing Director (1996-2007). Hij verliet de onderneming als CEO van 3B-the fibreglass company (Divested business by Owens Corning, 2007-2008). Vervolgens werd hij Managing Director Strategy & Business Development bij Saertex (2008-2010).</p> <p>In 2011 stapte hij over naar Tyco Electronics (VP Telecom Networks, 2010-2011). Vervolgens werd hij CEO van de vennootschap Joris Ide Group (2011-2015). In 2015 vervoegde hij de Groep CFE als Voorzitter van het Executief Comité van CFE Contracting. Momenteel oefent hij via zijn managementvennootschap de functies van CEO en Voorzitter van het Executief Comité van CFE uit.</p>

**MSQ BV, vertegenwoordigd door Fabien De Jonge**

Hoedanigheid	Lid van het Executief Comité Chief Financial Officer (“ CFO ”)
Nationaliteit en geboortejaar	Belg, geboren in 1972
Studies en ervaring	Fabien De Jonge behaalde een Master in Management (Louvain School of Management, 1995). Hij begon zijn loopbaan bij Arthur Andersen (Auditor, 1995–2000). Vervolgens werkte hij bij Bank Degroof Petercam (Internal Auditor, 2000–2001). In 2002 vervoegde hij de Groep CFE, waar hij als Project Finance Manager van start ging. In 2004 combineerde hij deze functie met die van Head of Finance van BPI. Sedert 2014 oefent hij via zijn managementvennootschap de functie van Chief Financial Officer van CFE uit.

Focus2LER BV, vertegenwoordigd door Valérie Van Brabant

Hoedanigheid	Lid van het Executief Comité Chief People Officer van CFE
Nationaliteit en geboortejaar	Belg, geboren in 1979
Studies en ervaring	Valérie Van Brabant behaalde een Master in Business Administration (ICHEC, 2004) en volgde een opleiding in HR Management (Vlerick Business School, 2016–2017) en een opleiding in General Management (INSEAD, 2022). Zij begon haar loopbaan bij het rekruteringsbureau Robert Half en werkte vervolgens bij Robert Walters (Senior Consultant, 2004–2007). In 2007 vervoegde zij de Groep CFE, waar zij begon als Recruitment and Development Consultant (2007–2013). Zij heeft haar loopbaan binnen de Groep ontwikkeld als HR Manager van Louis Stevens & Co, MOBIX Remacom, MOBIX Engema, MOBIX Engetec en BPI (2014–2019). In 2019 werd zij benoemd tot Chief Human Resources Officer van CFE, CFE Contracting en BPI, en lid van het Executief Comité van CFE Contracting (2019–2022). Momenteel oefent zij via haar managementvennootschap de functie van Chief People Officer van CFE uit.

ARTIST VALLEY NV, vertegenwoordigd door Jacques Lefèvre

Hoedanigheid	Lid van het Executief Comité CEO Vastgoedontwikkeling
Nationaliteit en geboortejaar	Belg, geboren in 1962
Studies en ervaring	Jacques Lefèvre behaalde een diploma van Handelsingenieur (ICHEC, 1988). In 2004 trad hij toe tot de Groep CFE, waar hij via zijn managementvennootschap de functie van Gedelegeerd Bestuurder van BPI Real Estate Belgium uitoefent. In 2007 werd hij benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van UPSI-BVS. In 2010 werd hij benoemd tot bestuurder van BPI Real Estate Poland en in 2014 van BPI Real Estate Luxembourg. Sedert 2018 is hij voorzitter van de Raad van Bestuur van BPI Real Estate Poland. Sedert 2019 is hij bestuurder van Wood Shapers en van Wood Shapers Luxembourg. Hij is ook lid van de Raad van Bestuur van CFE Polska.

AHO Consulting BV, vertegenwoordigd door Alexander Hodac

Hoedanigheid	Lid van het Executief Comité CEO Bouw & Renovatie
Nationaliteit en geboortejaar	Belg, geboren in 1981
Studies en ervaring	Alexander Hodac behaalde een Master Handelsingenieur (Solvay Business School, 2005). Hij begon zijn loopbaan bij Deloitte Financial Advisory Services (Senior Manager, 2005–2013). Vervolgens werkte hij bij Home Invest Belgium (Chief Commercial Officer, 2013–2015), Immobiel (Group Chief Executive Officer, 2015–2019) en Fosbury & Sons (Chief Executive Officer, 2019–2020). In 2020 trad hij toe tot de Groep CFE, waar hij momenteel via zijn managementvennootschap de functie van Gedelegeerd Bestuurder van de dochtervennootschappen BPC en BPC Group uitoefent. Hij is ook Managing Director van de divisie Bouw & Renovatie België.

Bruno Lambrecht

Hoedanigheid	Lid van het Executief Comité CEO Bouw & Renovatie Polen
Nationaliteit en geboortejaar	Belg, geboren in 1971
Studies en ervaring	Bruno Lambrecht behaalde een diploma van Burgerlijk Ingenieur (Katholieke Universiteit Leuven, 1996) en van Industriële Ingenieur (VIVES, 1993). Hij begon zijn loopbaan bij Decloedt Engineering Office (Coördinatie en follow-up van het ontwerp van een metalen structuur voor een elektriciteitscentrale in Duitsland, 1996–1997). Vervolgens werkte hij bij IBS Engineering Office als verantwoordelijke voor het ontwerp en de supervisie van meerdere projecten (1997–1998). In 1998 trad hij toe tot de Groep CFE als werfingenieur van CFE Nederland. Vervolgens was hij Project Manager bij CFE Polska (2000–2004). In 2004 werd hij Project Manager bij CFE Brabant. In 2005 keerde hij als Area Manager terug naar CFE Polska (2005–2009). Sedert 2009 is hij General Manager van CFE Polska.

**COEDO BV, vertegenwoordigd door Arnaud Regout**

Hoedanigheid	Lid van het Executief Comité Chief Investment Officer & New development Real Estate
Nationaliteit en geboortjaar	Belg, geboren in 1978
Studies en ervaring	Arnaud Regout heeft een MBA Corporate Finance (Solvay Brussels School, 2004). Hij begon zijn loopbaan bij Cushman & Wakefield (Valuation Analyst, 2003) en werkte vervolgens bij Ernst & Young (Senior Auditor, 2004-2007). Van 2007 tot 2008 werkte hij bij de Groep Besix aan verscheidene fiscale en financiële projecten. In 2008 vervoegde hij de Groep CFE als Administratief en Financieel Directeur van BPI Luxembourg en de activiteiten in Marokko en Tunesië (2008-2012). In 2012 werd hij benoemd tot Adjunct-Directeur van BPI Luxembourg. Vervolgens werd hij benoemd tot bestuurder van BPI Luxembourg, waar hij verantwoordelijk was voor de ontwikkeling van de vastgoedactiviteiten (2014-2015). Sedert 2015 is hij Chief Investment Officer van BPI en Gedelegeerd Bestuurder van BPI Luxembourg en sedert 2019 bestuurder van Wood Shapers, dat hij gelanceerd heeft om de duurzame ontwikkeling te versnellen.

Bovendien vervoegde Consulton VoF, vertegenwoordigd door Peter Matton, het Executief Comité als vast lid sedert 1 januari 2024 als CEO van VMA.

Zijn, tot slot, ook uitgenodigd om deel te nemen aan alle vergaderingen van het Executief Comité:

- Hexpedition BV, met als vaste vertegenwoordiger Hans Van Dromme, als Chief Information Officer;
- GARFUNKEL BV, met als vaste vertegenwoordiger Raphael de Visser, als Chief Communication Officer, en
- Isabelle De Bruyne als Chief Sustainability Officer.

In de loop van 2023 heeft het Executief Comité in zijn midden nog verscheidene andere comités opgericht, namelijk het Selectiecomité en het Engagementcomité.

De rol van het Selectiecomité bestaat in het beoordelen en goedkeuren van bepaalde commerciële kansen (een “**Prospect**”) die een Business Unit mogelijk wil nastreven in de normale uitoefening van haar activiteiten, waarbij het nastreven van dat Prospect een aanzienlijke impact kan hebben op de financiën, menselijke en/of financiële middelen en/of risicoblootstelling van de Groep.

Het Selectiecomité bestaat uit de CEO van de Groep, de CFO van de Groep en het lid van het Executief Comité die het activiteiten-segment vertegenwoordigt waartoe de betrokken Business Unit behoort.

Het Engagementscomité werd opgericht om bepaalde belangrijke bindende offertes te onderzoeken die, als ze worden aanvaard, een aanzienlijke impact kunnen hebben op de financiën, menselijke en/of financiële middelen en/of risicoblootstelling van de Groep. Dit Comité werd op zijn beurt ook nog eens onderverdeeld in drie subcomités op basis van het betrokken activiteitensegment, namelijk het Engagementcomité Bouw & Renovatie, het Engagementcomité Multitechnieken en het Investeringscomité Vastgoedontwikkeling.

Het Engagementcomité bestaat enerzijds uit vaste leden, namelijk de CEO van de Groep, de CFO van de Groep, de General Counsel (behalve voor het Investeringscomité Vastgoedontwikkeling waar hij vervangen wordt door de Head of Legal van BPI Real Estate) en twee bestuurders van CFE (vertegenwoordigers van de referentieaandeelhouder) en anderzijds leden *ad hoc*, namelijk voor:

- het Engagementcomité Bouw & Renovatie: de leden van het Executief Comité die het segment Bouw & Renovatie vertegenwoordigen en een senior adviseur die optreedt als technisch expert voor het voorgestelde project;
- het Engagementcomité Multitechnieken: de leden van het Executief Comité die het segment Multitechnieken vertegenwoordigen en een senior adviseur die optreedt als technisch expert voor het voorgestelde project;
- het Investeringscomité Vastgoedontwikkeling: de leden van het Executief Comité die het segment Vastgoedontwikkeling vertegenwoordigen en een senior adviseur die optreedt als technisch expert voor het voorgestelde project.

Ook andere personen kunnen worden uitgenodigd op die Comités naargelang het geval op basis van hun bijzondere expertise.

In de loop van 2023 kwam het Executief Comité drieëntwintig keer samen, waarvan een vergadering ‘off-site’ plaatsvond.

De Raad van Bestuur beoordeelt, samen met het Benoemings- en Remuneratiecomité en de CEO, de werking van het Executief Comité en in het bijzonder de bijdrage van elk lid ervan aan de ontwikkeling van de activiteiten en de resultaten van de Groep. De voorzitter van het Executief Comité (in dit geval de CEO) neemt niet deel aan de beoordeling van zijn eigen prestaties.



5. Diversiteitsbeleid

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

De procedure voor de selectie en benoeming van de leden van de Raad van Bestuur en van het Executief Comité wordt in het Corporate Governance Charter beschreven. Bij hun samenstelling wordt gestreefd naar een evenwicht tussen ervaring, competentie en onafhankelijkheid, met respect voor diversiteit, met name de gelijkheid tussen mannen en vrouwen.

Momenteel zijn drie van de acht leden van de Raad van Bestuur vrouwen. De expertisedomeinen van de bestuurders vullen elkaar aan en bestrijken alle activiteiten van de Groep en de bijbehorende risico's en opportuniteiten.

6. Belangenconflicten

Wat belangenconflicten betreft, moet de Vennootschap de artikelen 7:96 en 7:97 WvV naleven. Het is de plicht van de Bestuurders elke daad te vermijden die in conflict zou zijn met de belangen van de Vennootschap en haar aandeelhouders. Zij brengen de Voorzitter van de Raad van Bestuur onmiddellijk op de hoogte indien een dergelijk belangenconflict zich zou voordoen.

De leden van het Executief Comité zijn eveneens onderworpen aan specifieke regels ter voorkoming van belangenconflicten. Deze regels worden meer gedetailleerd beschreven in hoofdstuk IV.7 van het Charter.

Ten slotte zijn alle werknemers van de Groep CFE ook verplicht om belangenconflicten te vermijden en de Compliance Officer op de hoogte te brengen van dergelijke conflicten in overeenstemming met de interne werkingsregels van de Groep.

7. Externe en interne controle en risicobeheer

7.1. Externe controle

De commissaris van de vennootschap is EY Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door Patrick Rottiers en Marnix Van Dooren. EY Bedrijfsrevisoren BV werd benoemd door de Gewone Algemene Vergadering van 6 mei 2021, voor een periode van drie jaar die afloopt na de Gewone Algemene Vergadering van 2024. Het bedrag van de bezoldiging van de Commissaris wordt gepubliceerd conform artikel 3:65 WvV in de bijlage bij de geconsolideerde jaarrekening en de statutaire jaarrekening.

7.2. Interne controle

De Raad van Bestuur ziet toe op de uitvoering van het referentiekader van interne controle en risicobeheer. Algemeen ondersteunt het Auditcomité de Raad van Bestuur bij het vervullen van zijn verantwoordelijkheden inzake interne en externe (en externe) controle van de Groep in de ruimste zin, inclusief de risico's.

Het Auditcomité is onder meer belast met volgende taken:

- erop toezien dat de financiële reporting van de Vennootschap een getrouw, eerlijk en duidelijk beeld geeft van de positie en vooruitzichten van de Vennootschap en de Groep;
- toezien op een correcte en coherente toepassing van de boekhoudkundige normen en waarderingsregels van de Groep en de nodige aanbevelingen doen voor de aanpassing ervan;
- het beoordelen van de kwaliteit en doeltreffendheid van het systeem voor interne controle en risicobeheer om ervoor te zorgen dat de belangrijkste risico's correct worden geïdentificeerd, beheerd en gerapporteerd aan het bestuur;
- het beoordelen van de doeltreffendheid van de interne audit;
- het beoordelen en monitoren van de onafhankelijkheid van de Commissaris, waarbij met name wordt nagegaan of de verlening van bijkomende diensten aan de Vennootschap passend is;
- aanbeveling doen aan de Raad van Bestuur van de Vennootschap voor de benoeming van de Commissaris.

Daarnaast heeft CFE in 2014 een interne auditor in dienst genomen om zekerheid te verschaffen over de mate van controle over de activiteiten binnen de Groep, advies te geven over hoe deze te verbeteren en te helpen bij het creëren van toegevoegde waarde. Hij helpt de Groep om haar doelstellingen te bereiken door systematisch en methodisch de risicobeheer-, controle- en bestuursprocessen te evalueren en voorstellen te doen om de doeltreffendheid ervan te verbeteren.

De interne auditor rapporteert aan de algemene directie en onderhoudt een nauwe relatie met het Executief Comité en het Auditcomité en geeft hen zekerheid over de doeltreffendheid van de systemen voor risicobeheer en interne controle.

De interne auditafdeling actualiseert de in kaart gebrachte risico's van de belangrijkste segmenten van de Groep, namelijk het segment Bouw & renovatie, het segment Multitechnieken en het segment Vastgoedontwikkeling.

Deze 'cartografieën' worden om de twee jaar herzien. Het gaat om:

- het inventariseren van de belangrijkste bronnen van identificeerbare interne of externe risico's die hindernissen vormen voor het bereiken van de doelstellingen van het segment; ze kunnen financieel of menselijk zijn of betrekking hebben op zijn reputatie;
- het beoordelen, op een kwalitatieve schaal, van het kritieke karakter van de risico's, door rekening te houden met hun potentiële impact, de waarschijnlijkheid dat ze zich zullen voordoen en de mate waarin ze kunnen worden beheerst;
- het invoeren van een passende aanpak van deze risico's.

Op basis van het in kaart brengen van de belangrijkste Business Units zijn er risicoroosters opgesteld voor elke Business Unit, waardoor een uniforme presentatie en beoordeling mogelijk is van gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op de projecten die worden onderzocht door de bevoegde organen van de Business Units.

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

- het contractuele risico in de betrekkingen met klanten van CFE Polska;
- het betalingsproces bij LTS;
- het proces van selectieve aanbesteding (via het Fit4Future-programma);
- het risico- en kansenbeheerproces (via het Fit4Future-programma);
- het proces van operationele uitmuntendheid (via het Fit4Future-programma);
- het veranderingsbeheerproces (via het Fit4Future-programma);
- de overdracht van veiligheidsinstructies;
- de Checkin@Work;
- het kasbeheer, en
- de toepassing van de 12 beginselen van goed projectbeheer bij BPI Real Estate Belgium.

7.3. Interne controle en systemen voor risicobeheer

7.3.1. Dispositief en organisatie van de interne controle

Het Executief Comité van CFE is verantwoordelijk voor het opstellen van gemeenschappelijke richtlijnen voor de Groep (het "**Handboek van interne procedures**").

Deze richtlijnen hebben voornamelijk betrekking op:

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

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

In 2023 is echter een Groepsbrede oefening gestart om deze richtlijnen te herschrijven en te hercoderen onder leiding van de General Counsel van de Groep. Deze oefening moet leiden tot de publicatie van een nieuwe gedragscode en een gemeenschappelijk beleid voor de hele Groep in de loop van 2024.

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

- de aanwezigheid van bestuurders en/of leden van het Executief Comité van CFE in de Raden van Bestuur van de dochterven-

- nootschappen en in het Selectiecomité en het Engagementcomité;
- de driemaandelijke beoordeling van het budget (zie 7.3.5.2);
 - de selectie, de follow-up (due diligence) en de beslissingen over het nemen van participaties in externe ondernemingen en de follow-up van de herstructureringen binnen de dochtervennootschappen;
 - de centralisatie van het onderschrijven van verzekeringspolissen, abonnementen en projecten voor de dekking van alle verzekerbare risico's van de Groep;
 - de centralisatie van de geldmiddelen van de Groep (*cash pooling*);
 - de ad-hoc opdrachten van de interne auditor (zie 7.2) met het oog op:
 - het toezicht op de effectieve toepassing door elke Business Unit van de Groep van de procedures van interne controle, opgesteld in samenhang met de Groepsrichtlijnen terzake; en
 - het organiseren van de centralisatie van de resultaten van de interne controles door de dochtervennootschappen, om over een goede kennis en begrip te beschikken van de aard, de intensiteit en de lokalisatie van de risico's waaraan de Groep in haar geheel is blootgesteld.

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

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

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

7.3.2. Doelstelling van de interne controle

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

7.3.3. Perimeter van de interne controle en het risicobeheer

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

De raden van bestuur van de vennootschappen die in gezamenlijke controle worden gehouden, namelijk GreenStor, Deep-C Holding, Green Offshore en de SPV's van het segment Vastgoedontwikkeling, zijn verantwoordelijk voor hun interne controle. CFE ziet echter via haar vertegenwoordigers in de respectievelijke raden van bestuur van deze ondernemingen toe op de bevordering van haar goede praktijken.

7.3.4. Geïdentificeerde risico's

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

7.3.5. Activiteiten en procedures van de interne controle

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

7.3.5.1. Activiteiten en procedures gemeenschappelijk voor het geheel van de Groep

Financiële verslaggeving

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

De toereikendheid van deze procedures wordt met regelmatige intervallen geverifieerd en geauditeerd en indien nodig worden ze geoptimaliseerd. Een passende verdeling van de verantwoordelijkheden en een coördinatie tussen de bevoegde diensten garanderen een effectieve en stipte communicatie van de periodieke financiële informatie aan de markt.

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

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

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

Driemaandelijke beoordeling van het budget

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

De volgende onderwerpen worden behandeld:

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

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

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

Aannameprocedures eigen aan de segmenten Bouw & Renovatie en Multitechnieken

- Het Selectiecomité (waarvan de samenstelling meer in detail wordt gegeven onder punt 4)
Het uitvoeren van de studie met het oog op de indiening van offertes voor opdrachten van het type Design & Build (met inbegrip van DBFM, DBF, DBM) die een potentieel design- of financieringsrisico inhouden voor een Business Unit, moet vooraf door het Selectiecomité worden goedgekeurd. Indien het comité ingaat op het verzoek tot indiening van een offerte, kent het een budget toe voor de studie van de offerte en legt het een planning vast. De evolutie van het dossier en de budgettaire follow-up van de studie worden conform de planning aan het Selectiecomité voorgelegd.
- Het Engagementcomité (waarvan de samenstelling meer in detail wordt gegeven onder punt 4)
Projecten met een hoog risicoprofiel en/of een waarde van meer dan 50 miljoen euro voor het segment Bouw & Renovatie of 10 miljoen euro voor het segment Multitechnieken moeten door het Engagementcomité worden goedgekeurd vóór de offerte wordt ingediend. Het Comité onderzoekt de technische, commerciële, contractuele en financiële risico's van de projecten die het voorgelegd krijgt.

Specifieke aannameprocedures voor het segment Vastgoedontwikkeling

- Het Investeringscomité
De opdracht van het Investeringscomité (waarvan de samenstelling meer in detail gegeven wordt onder punt 4) bestaat in het analyseren en goedkeuren van alle vastgoedinvesteringen van de Business Units actief in Vastgoedontwikkeling, namelijk BPI België, BPI Luxemburg en BPI Poland. Voor investeringen met een waarde groter dan 10 miljoen euro is ook de goedkeuring van de raad van bestuur van de betrokken juridische entiteiten en van de Raad van Bestuur van CFE vereist.
De bevoegdheid van het Investeringscomité strekt zich niet uit tot de vertegenwoordiging van de Vennootschap en sluit die van de Raad van Bestuur niet uit. De Raad van Bestuur kan op elk ogenblik elk investerings- of desinvesteringproject voor elk bedrag naar zich toe trekken en in voorkomend geval in plaats van het Strategisch en Investeringscomité beslissen.

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

Tijdens het boekjaar 2023 werd de interne controle van CFE versterkt, voornamelijk door de toepassing van de resultaten van het Fit4Future-programma om de prestaties van de Business Divisie Bouw & Renovatie in België te verbeteren. Dit programma omvat verschillende onderdelen, met name gerelateerd aan het selecteren van aanbestedingen om de winstgevendheid van projecten te verhogen, het maximaliseren van operational excellence on site, het vergroten van de schaafeffecten op het gebied van aankopen, het verbeteren van bestaande Opportunity & Risicomanagement-systemen ("**ORM**") en versterking van het beheer van contractuele wijzigingen.

De implementatiefase van een nieuw Enterprise Resource Planning-systeem ("**ERP**") voor de Business Units van het segment Bouw & Renovatie is van start gegaan, en de verschillende fasen van deze implementatie zijn nu aan de gang, namelijk het in de vingers krijgen van de software, het opzetten van processen in de ERP, operationele set-up, tests, het voorbereiden van werkinstructies en strategieën voor gegevensmigratie, en interne opleidingen.



8. Structuur van het aandeelhouderschap

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

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

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

Uit de meest recente transparantieverklaring die VINCI Construction SAS op 1 juli 2022 heeft gedaan in het kader van de Wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen in emittenten waarvan aandelen zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt, blijkt dat zij 3.066.460 aandelen van de Vennootschap bezit, d.i. 12,11% van het kapitaal.

9. Afwijkingen van de Code 2020

De afwijkingen van de Code 2020 hebben uitsluitend betrekking op de vergoeding van de niet-uitvoerende Bestuurders en in het bijzonder op principe 7.6 van de Code 2020. De gemotiveerde redenen voor deze vrijstelling worden uiteengezet in het remuneratiebeleid onder punt 1.2 hierna.

IV REMUNERATIEVERSLAG

1. Remuneratiebeleid

Dit remuneratiebeleid is opgesteld in het kader van artikel 7:89/1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen (“**WVV**”) en de Belgische Corporate Governance Code 2020 (de “**Code 2020**”). Het werd opgesteld door de Raad van Bestuur van de vennootschap op aanbeveling van het Benoemings- en Remuneratiecomité en goedgekeurd door de algemene vergadering van de vennootschap op 29 juni 2022. Het huidige remuneratiebeleid vervangt het vorige beleid dat van kracht was tot 29 juni 2022.

Het remuneratiebeleid is van toepassing op de volgende personen:

- de bestuurders;
- de CEO, en
- de andere leidinggevendenden van CFE die, verzameld in het Executief Comité, deelnemen aan de algemene leiding van CFE in de betekenis van artikel 3:1, WVV.

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

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

1.1. Governance – Procedure

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

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

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

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

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

Algemeen worden de regels van het WVV over belangenconflicten gevolgd wanneer ze van toepassing zijn.

1.2. Remuneratiebeleid voor de niet-uitvoerende bestuurders

Op 31 december 2023 zal de Vennootschap enkel niet-uitvoerende bestuurders hebben. De hiernavolgende beschrijving heeft daarom betrekking op de remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders van de Vennootschap.

De remuneratie bestaat uit:

- (i) een vast jaarlijks bedrag, en
- (ii) zitpenningen: deze worden aan de niet-uitvoerende bestuurders toegekend voor hun aanwezigheid op de vergaderingen van de Raad van Bestuur en in voorkomend geval hun aanwezigheid op de vergaderingen van het Auditcomité en het



Benoemings- en Remuneratiecomité. De bestuurders die door de Raad van Bestuur met bijzondere opdrachten worden belast, ontvangen eveneens zitpenningen.

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

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

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

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

Er bestaat geen dienstverleningscontract tussen de Vennootschap en de bestuurders die hun mandaat uitoefenen onder het statuut van zelfstandige. In overeenstemming met de statuten van de Vennootschap kunnen zij worden ontslagen *ad nutum*, zonder reden of vergoeding.

1.3. Remuneratiebeleid voor de CEO

1.3.1. Structuur van de remuneratie

De remuneratie van de CEO omvat uitsluitend de volgende elementen:

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

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

1.3.2. Contractuele voorwaarden van de CEO

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

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

De overeenkomsten blijven geldig voor onbepaalde duur.

Zowel de CEO als de Vennootschap kan de overeenkomst eenzijdig opzeggen met inachtneming van een opzegtermijn van zes maanden.

1.4. Remuneratiebeleid voor de leden van het Executief Comité

1.4.1. Structuur van de remuneratie

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

- (i) een vaste jaarlijkse remuneratie die schommelt rond de mediaan van de markt voor een gelijkaardige functie;
- (ii) een variabele remuneratie ("**STI**") die wordt toegekend op basis van prestatiedoelstellingen die in de loop van een gegeven boekjaar moeten worden bereikt, en



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

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

1.4.2. Contractuele voorwaarden van de leden van het Executief Comité

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

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

De overeenkomsten blijven geldig voor onbepaalde duur.

Alle leden van het Executief Comité voeren hun taken uit onder een rechtstreeks dienstverleningscontract of via een vennootschap. In dit geval ontvangt het lid van het Executief Comité geen andere voordelen. Zowel het lid van het Executief Comité als de Vennootschap kan de overeenkomst eenzijdig opzeggen met inachtneming van een opzegtermijn van zes maanden. Voor bepaalde leden van het Executief Comité kan deze periode verlengd worden tot maximaal twaalf maanden, afhankelijk van de duur van het betreffende contract op het moment van eenzijdige beëindiging van de overeenkomst door de Vennootschap.

1.5. Mandaten in de dochterondernemingen

De niet-uitvoerende bestuurders, de CEO en de leden van het Executief Comité kunnen een mandaat als uitvoerende of niet-uitvoerende bestuurder uitoefenen in dochterondernemingen van de Vennootschap.

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

Aangezien de dochterondernemingen van de Vennootschap niet beursgenoteerd zijn, valt de remuneratie van hun leden die geen bestuurder, CEO of lid van het Executief Comité van de Vennootschap zijn, niet onder het toepassingsgebied van de regels van het WVV met betrekking tot het remuneratiebeleid en het remuneratieverslag.

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

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

1.6. Wijzigingen sinds het vorige remuneratiebeleid

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

1.7. Mogelijkheid tot afwijking van het remuneratiebeleid

In het geval van uitzonderlijke omstandigheden die een afwijking van het remuneratiebeleid noodzakelijk maken om de belangen van de Vennootschap in haar geheel op lange termijn te behartigen of haar leefbaarheid te verzekeren, is de Raad van Bestuur gemachtigd om op aanbeveling van het Benoemings- en Remuneratiecomité de remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO of de leden van het Executief Comité tijdelijk te wijzigen. Deze wijziging kan betrekking hebben op om het even welk element van de remuneratie, met inachtneming van de respectieve bevoegdheden van de Raad van Bestuur en van de Algemene Vergadering.

2. Remuneratieverslag

De remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurder, de CEO en van leden van het Executief Comité voor 2023 wordt in dit verslag gedetailleerd omschreven.

2.1. Remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders

In 2023 werd een totaal bedrag van 345.000 euro uitgekeerd aan de niet-uitvoerende bestuurders, verdeeld zoals aangegeven in de onderstaande tabel. De Vennootschap heeft hen geen andere remuneraties, voordelen, leningen of waarborgen toegekend. Geen enkele niet-uitvoerende bestuurder ontving een variabele remuneratie volgens het remuneratiebeleid dat voor of na 29 juni 2022 van kracht was.

2023 (In duizend euro)	Vaste remuneratie	Presentiegeld	Auditcomité	Remuneratie-comité	Totale remuneratie
Luc Bertrand	100	0	0	4,5	104,5
Koen Janssen	20	15	0	0	35
Fernando Sistac	13,2	10			23,2
Christian Labeyrie	6,8	5			11,8
Hélène Bostoën	20	15	6		41
Lieve Creten BV, vertegenwoordigd door Lieve Creten	20	12,5	10	4,5	47
B Global Management BV, vertegenwoordigd door Stéphane Burton	20	15	0	4,5	39,5
An Herremans	20	15	0	0	35
Piet Dejonghe	20	15	8	0	43
Totaal	240	102,5	24	13,5	380

2.2. Remuneratie van de CEO en de leden van het Executief Comité in 2023

2.2.1. Totale remuneratie van de CEO en het Executief Comité

De totale remuneratie, uitgesplitst naar component, betaald door de Vennootschap of door een onderneming die deel uitmaakt van Groep CFE, bedraagt voor de betrokken personen:

(In duizend euro)	Vaste remuneratie		Variabele remuneratie			Totaal	Verhouding vaste en variabele remuneratie
	Basisremuneratie	Totaal	Korte termijn	Lange termijn	Totaal		
Trorema BV, vertegenw. door Raymund Trost (Bj. 2023)	560	560	240	0	240	800	70-30
Executief Comité	2.230	2.230	847,5	597	1.444,5	3.674,5	61-39

2.2.2. Toelichting bij de prestaties in de loop van 2023

De prestatiecriteria die zijn aangenomen bij toepassing van het huidige remuneratiebeleid zijn gevolgd. Financiële criteria zijn goed voor 50% van de variabele remuneratie, 25% is gekoppeld aan niet-financiële criteria en 25% is gekoppeld aan de individuele prestaties en attitude van het lid van het Executief Comité.



2.2.3. Remuneratie in aandelen van de CEO en het Executief Comité

	Belangrijkste bepalingen van het aandelenoptieplan						Informatie over het boekjaar waarop het verslag betrekking heeft			
	Identificatie van het plan	Datum van het aanbod	Datum van de verkrijging	Einde van de bewaartermijn	Uitvoerenperiode	Uitvoerenprijs	Openingsbalans	In de loop van het boekjaar waarop het verslag betrekking heeft		Slotbalans
							Aantal opties aan het begin van het jaar	A) Aantal aangeboden opties B) Waarde van de onderliggende aandelen op de datum van het aanbod	A) Aantal toegekende opties B) Waarde van de onderliggende aandelen op de datum van de verkrijging C) Waarde van de uitvoerenprijs D) Meerwaarde op de uitvoerdatum	Aantal voorgestelde maar nog niet toegekende opties
Valérie Van Brabant	Optieplan CFE 2022	17/10/22	01/12/22	31/12/25	01/01/26 16/10/29	10,31 €	0	A) 60.000 opties B) 10,31 €	A) 60.000 opties B) 9,4 €	0
Bruno Lambrecht	Optieplan CFE 2022	17/10/22	15/12/22	31/12/25	01/01/26 16/10/29	10,31 €	0	A) 140.000 opties B) 10,31 €	A) 140.000 opties B) 9,01 €	0

2.3. Jaarlijkse evolutie van de remuneratie en de prestaties van de vennootschap

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

	2019	2020	2021	2022	2023
Evolutie van de remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO en het Executief Comité (% ten opzichte van vorig jaar)					
Luc Bertrand	0%	0%	0%	+1,46%	0%
Koen Janssen	+0%	+6,25%	0%	+17,19%	-7%
Hélène Bostoën	/	/	/	*+75,3%	-7%
Lieve Creten BV, vast vertegenwoordigd door Lieve Creten	/	/	/	**N/A	*63%
Fernando Sistac	/	/	/	/	**N/A
B Global Management BV, vast vertegenwoordigd door Stéphane Burton	/	/	/	**N/A	*84%
An Herremans	/	/	/	**N/A	*100%
Piet Dejonghe	-6.25%	+6.25%	0%	**N/A	**N/A
Trorema BV, vast vertegenwoordigd door Raymund Trost, CEO	/	/	/	**N/A	***-0,8%
Executief Comité	/	/	/	**N/A	***-0,9%

Evolutie van de gemiddelde remuneratie van de werknemers op basis van een voltijds equivalent

	2019	2020	2021	2022	2023
Werknemer van CFE NV (gemiddeld)	85.012,02 €	86.061,31 €	80.180,10 €	80.118,92 €	89.087,33 €
Werknemer van de Belgische dochterondernemingen van Groep CFE (gemiddelde)					****58.763,00 €
Ratio tussen de hoogste remuneratie (in dit geval die van de CEO van CFE NV) en de laagste onder de werknemers van de Belgische dochterondernemingen van CFE NV:					*****18,57

**Bedrijfsprestaties**

(in duizend euro)	2019	2020	2021	2022	2023
Criterium 1: Geconsolideerd nettoresultaat van de Groep CFE Voortgezette activiteiten vóór belastingen	21.343	29.438	51.937	47.360	31.031
Criterium 2: Return on equity van CFE NV Voortgezette activiteiten	13,6%	20,9%	41,5%	22,0%	10,15%
Criterium 3: Return on Capital Employed voor het BPI (segment Vastgoedontwikkeling)	9,9%	16,1%	15,7%	9,2%	6,72%
Criterium 4: Resultaat vóór belastingen voor het segment Multitechnieken			18.337	10.520	-5.502
Criterium 5: Resultaat vóór belasting voor het segment Bouw & Renovatie			6.850	12.762	2.607

- * De omvang van de verandering wordt verklaard door de stopzetting of bij aanvang van functie(s) in de loop van dit of het vorige boekjaar.
 ** Verandering niet van toepassing wegens gebrek aan gegevens voor het referentiejaar omdat de persoon in het lopende boekjaar in functie is getreden of van status is veranderd.
 *** Ratio pro rata voorgaand jaar.
 **** De gemiddelde remuneraties van de werknemers in 2023 is berekend op basis van de bruto jaarlijkse vaste remuneratie van bedienden en arbeiders voor de Belgische dochtervennootschappen van de Groep.
 ***** De verhouding tussen de laagste en hoogste remuneratie werd berekend op basis van de laagste jaarlijkse vaste remuneratie voor de Belgische dochterondernemingen en de vaste bezoldiging voor de hoogste remuneratie (in dit geval die van de CEO van CFE).

De variabele remuneratie van de CEO van CFE wordt vermeld onder punt 2.2.1. hierboven.

V NIET-FINANCIËLE VERKLARING

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

Namens de Raad van Bestuur, 26 maart 2024.

Luc BERTRAND

Voorzitter van de Raad van Bestuur