

STATUTAIR JAARVERSLAG

2024



Tessenderlo Group
EVERY MOLECULE COUNTS

Tessengerlo Group nv
Troonstraat 130
1050 Brussel
0412.101.728 (de "Vennootschap")

**Enkelvoudig jaarverslag van de Raad van Bestuur met betrekking
tot het boekjaar 2024**

Geachte aandeelhouders

Conform artikel 3.6 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen ("WVV") brengt de raad van bestuur u verslag uit over de activiteiten van de Vennootschap met betrekking tot het boekjaar 2024 en leggen wij u de jaarrekening ter goedkeuring voor

1. Bedrijfsresultaat, balans, financiële positie en kasstromen

Wij verwijzen naar de resultatenrekening zoals opgenomen in bijlage 1 van dit jaarverslag.

De totale bedrijfsopbrengsten stegen van 568,3 miljoen EUR in 2023 naar 615,8 miljoen EUR in 2024. De omzet steeg van 498,0 miljoen EUR in 2023 naar 530,4 miljoen EUR in 2024, voornamelijk een gevolg van hogere volumes van meststoffen (activiteit Tessenderlo Kerley International), die gedeeltelijk gecompenseerd werd door lagere gelatine verkoopprijzen (activiteit Bio-valorization). De andere bedrijfsopbrengsten, voornamelijk bestaande uit de doorrekening van diensten binnen de Groep, alsook de verkoop van elektriciteit (energie uit een aankoopovereenkomst voor elektriciteit welke niet meer intern gebruikt wordt) daalden van 89,5 miljoen EUR in 2023 naar 81,7 miljoen EUR in 2024, voornamelijk een gevolg van lagere energieprijzen.

Het bedrijfsresultaat steeg licht van -29,2 miljoen EUR in 2023 naar -28,9 miljoen EUR in 2024. In november 2024 kondigde PB Leiner de intentie aan om de Europese beendergelatine-activiteiten te herstructureren, als gevolg van de afnemende vraag in de westerse wereld, de verschuiving van de markt naar alternatieve producten en de migratie van klanten naar lageloonlanden. Daaropvolgend werd het informatie- en consultatieproces voor de fabriek in Vilvoorde opgestart. Op jaareinde 2024 werd de kost van deze herstructurering opgenomen en deze omvat ingeschatte ontslagvergoedingen, waardeverminderingen op materiële vaste activa en voorraden, alsook een ontmantelingsvoorziening. Deze negatieve impact werd gecompenseerd door de hogere volumes in combinatie met verbeterde marges op de verkoop van de meststoffen.

Het financiële resultaat daalde van +268,0 miljoen EUR in 2023 tot +33,9 miljoen EUR in 2024. Het 2023 financiële resultaat werd positief beïnvloed doordat hogere dividenden ontvangen werden van dochterondernemingen in vergelijking met 2024. Daarnaast verwierf Tessenderlo Group nv in 2024 21.860.003 eigen aandelen, die aangehouden werden door Picanol nv. Als gevolg van deze transactie had Picanol nv een schuldvordering op Tessenderlo Group nv voor een bedrag van 797,9 miljoen EUR, die vervolgens door Picanol nv als dividend werd uitgekeerd aan Tessenderlo Group nv. Volgend op deze dividenduitkering werd de participatie in Picanol nv op jaareinde afgewaardeerd voor een bedrag van 887,3 miljoen EUR.

Tessengerlo Group nv eindigde 2024 met een nettowinst van +2,2 miljoen EUR in vergelijking met een nettowinst van +238,7 miljoen EUR in 2023.

Bijkomende kredietfaciliteiten werden opgenomen in september 2024 en november 2024, voor 35,0 miljoen EUR en 30,0 miljoen EUR, beide met een looptijd van 7 jaar en een vaste rentevoet van respectievelijk 2,97% en 3,09%. Deze nieuwe leningen bevatten geen financiële convenanten.

Per 31 december 2024 heeft er geen opname plaatsgevonden van de vijfjarige toegezegde bilaterale kredietlijnen, die lopen tot juli 2027. Het totaalbedrag van deze toegezegde bilaterale kredietlijnen bedraagt 250,0 miljoen EUR (waarvan een deel opgevraagd kan worden in USD).

Verwijzend naar artikel 7:215 § 1 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en artikel 8:4 van het koninklijk besluit van 29 april 2019 tot uitvoering van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, en zoals goedgekeurd door de Buitengewone Algemene Vergadering van aandeelhouders op 10 mei 2022 heeft Tessengerlo Group nv de volgende programma's voor de inkoop van eigen aandelen uitgevoerd.

In maart 2023 werd een programma voor de inkoop van eigen aandelen ten belope van een bedrag van maximum 40 miljoen EUR gestart. Onder dit programma werden 1.346.200 eigen aandelen aangekocht (in de periode maart 2023 - februari 2024), aan een gemiddelde prijs van 28,01 EUR per aandeel, voor een totaalbedrag van 37,7 miljoen EUR. 197.200 eigen aandelen werden gekocht in 2024 voor een bedrag van 5,3 miljoen EUR, terwijl 1.149.000 eigen aandelen werden verworven in 2023 voor een bedrag van 32,4 miljoen EUR.

In april 2024 werd een nieuw programma voor de inkoop van maximum 2.300.000 eigen aandelen voor een totaalbedrag van maximum 69 miljoen EUR gelanceerd. 1.749.618 eigen aandelen werden verworven (in de periode april 2024 - december 2024), aan een gemiddelde prijs van 24,03 EUR per aandeel, voor een bedrag van 42,0 miljoen EUR. Dit programma werd beëindigd begin januari 2025.

Op 20 augustus 2024 heeft de Raad van Bestuur van Tessengerlo Group nv besloten, op grond van de machtiging verleend door de Buitengewone Algemene Vergadering van 10 mei 2022, tot de vernietiging van 23.242.895 eigen aandelen. Deze eigen aandelen werden verworven door Tessengerlo Group nv naar aanleiding van:

- de combinatie van Tessengerlo Group en Picanol Group tot één grote industriële groep in 2023. Op het moment van verwerving, hield Picanol Group 21.860.003 aandelen aan in Tessengerlo Group. Zoals vermeld in het prospectus op het ogenblik van de transactie, heeft de Raad van Bestuur van Tessengerlo Group nv beslist om deze eigen aandelen te vernietigen in 2024.
- een programma voor de inkoop van eigen aandelen, gelanceerd in maart 2023. De Raad van Bestuur van Tessengerlo Group nv besloot om de resterende 294.700 eigen aandelen, verworven onder dit aandeleninkoop-programma, te vernietigen.
- een programma voor de inkoop van eigen aandelen, gelanceerd in april 2024. De Raad van Bestuur van Tessengerlo Group nv besloot om de 1.088.192 eigen aandelen, verworven onder dit aandeleninkoop-programma, te vernietigen.

Door deze transacties is het aantal uitgegeven aandelen in 2024 van 84.389.759 naar 61.146.864 gewijzigd.

Op 31 december 2024 bezat Tessengerlo Group nv 661.426 eigen aandelen of 1,08% van het totale aantal van 61.146.864 uitgegeven aandelen. Overeenkomstig artikel 7:217 §1 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen zijn de stemrechten verbonden aan de eigen aandelen die in bezit zijn van de Vennootschap of haar dochterondernemingen geschorst.

Voorstel tot winstverdeling:

De raad stelt u voor te verdelen:

- de winst over 2024, zijnde	2.190.617 EUR
- verhoogd met een onttrekking aan de belastingvrije reserve	0 EUR
- verhoogd met het overgedragen resultaat van het vorige boekjaar	362.134.937 EUR

Zijnde een totaal van: 364.325.554 EUR

Verlaagd met de wijziging in de overige reserves 299.901.422 EUR

De wijziging van de overige reserves is het gevolg van de bijkomende inkoop van eigen aandelen, de vernietiging van de eigen aandelen, alsook de aanleg van bijkomende wettelijke reserves.

Zijnde een totaal van: 64.424.131 EUR

Op volgende wijze:

- vergoeding van het kapitaal	45.860.148 EUR
- over te dragen winst	18.563.983 EUR

Indien dit voorstel tot winstverdeling wordt goedgekeurd, zou het bruto dividend 0,75 EUR/aandeel bedragen.

Overeenkomstig artikel 7.149 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen verzoeken wij u kwijting te verlenen voor de uitoefening van ons mandaat, alsmede voor het mandaat van de externe commissaris voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2024.

2. Personeelsbestand en beleid (sociale balans)

Het HR-beleid wordt bepaald op groepsniveau. Voor een meer gedetailleerde analyse van het sociaal engagement van de vennootschap verwijzen naar de geconsolideerde jaarrekening, hierin begrepen de ESG-rapportering.

Personeelsbestand

Het totaal aantal werknemers (voltijdse equivalenten) op de loonlijst van Tessengerlo Group NV bedraagt 707,85 in 2024 tegenover 705,6 in 2023. Tessengerlo Group nv verwelkomde in 2024, 67 nieuwe medewerkers.

Personeelsontwikkeling

Bij Tessengerlo Group nv zijn opleiding en ontwikkeling van werknemers een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering. Het bedrijf verwacht van werknemers dat zij zelf hun loopbaan beheren en initiatieven nemen om hun competenties voortdurend te ontwikkelen. In 2024 zijn er 23.715 opleidingsuren geregistreerd, vergeleken met 28.169 in 2023, wat een daling van 16% betekent.

Sociale doelstellingen

Hierbij verwijzen wij naar de Sociale doelstellingen zoals zij in het geconsolideerde jaarverslag van de onderneming zijn besproken.

Veiligheid en gezondheid op het werk

[Het veiligheids- en gezondheidsbeleid van Tessengerlo Group](#)

Tessengerlo Group en al zijn dochterondernemingen onderschrijven en respecteren de wettelijke, ethische en morele verantwoordelijkheden wat betreft het beschermen van de veiligheid en gezondheid van onze medewerkers, leveranciers, klanten en de omgeving waarin we actief zijn. Om die verantwoordelijkheden na te komen, zorgt Tessengerlo Group ervoor dat de nodige middelen

beschikbaar zijn en verbinden we ons ertoe om onze prestaties op het vlak van veiligheid en gezondheid voortdurend te verbeteren. Het is de taak van de leidinggevenden om te bepalen welke middelen vereist zijn en deze vervolgens aan te wenden en te beheren ter invulling van de verantwoordelijkheden van Tessengerlo Group.

Alle medewerkers en andere door Tessengerlo Group ingezette personen worden geacht de toepasselijke regelgeving en lokale processen die noodzakelijk worden geacht voor de bescherming van veiligheid en gezondheid, ten volle na te leven. Bovendien wordt elk voorkomend incident gerapporteerd en grondig onderzocht, zodat we de nodige verbeteringsmaatregelen kunnen vaststellen en implementeren om te voorkomen dat het nogmaals gebeurt.

Bij Tessengerlo Group spannen we ons voortdurend in om de veiligheid en gezondheid te verbeteren. In dat kader doet ons bestuur een beroep op ervaren en gekwalificeerde interne en externe hulpbronnen die systematisch actie ondernemen ter verbetering van de veiligheid. Er worden regelmatig management- en medewerkersaudits en werkplekinspecties uitgevoerd. Letsels en incidenten die tot ongevallen en schade hebben geleid of hadden kunnen leiden, worden grondig onderzocht en opgevolgd. De prestaties op het gebied van veiligheid en gezondheid worden regelmatig geëvalueerd met het uitvoerend comité (ExCom) en het senior management van elke Business Unit. Op basis daarvan herzien we jaarlijks onze doelstellingen en aandachtspunten.

Bovendien heeft het Group Safety Leader-netwerk in 2024 het startschot gegeven voor de driejarige roadmap voor gedragsveiligheid. De Tessengerlo Group roadmap bestaat uit de volgende 5 pijlers.

- Belangrijkste gedragsindicatoren
- Zelfevaluatie maturiteitstool
- Gouden veiligheidsregels
- Veiligheidsdialogen
- Visuele communicatie

De voor de business gepaste cascadering en implementatie van deze 5 pijlers is van start gegaan.

Door onveilige situaties en bijna-ongevallen te beheersen, hebben de Group Safety Leaders zich geëngageerd aan een verdere vermindering van 30% van het aantal verzuimongevallen tegen het einde van 2026 ten opzichte van de baseline 2023. We zien duidelijke tekenen dat een gestructureerde aanpak tot betere resultaten leidt en het netwerk van Group Safety Leaders is er sterk van overtuigd dat deze aanpak de veiligheidsprestaties van Tessengerlo Group op een duurzame manier verder zal stimuleren en verbeteren.

Resultaten op het gebied van veiligheid en gezondheid

Segment Agro

2024 betekende een jaar vol uitdagingen voor onze site in Ham (België). Een opslaghal dreigde haar integriteit te verliezen. De zwavelzuursluiting vond plaats en andere grote projecten zoals het wassen van verbrandingsgassen werden opgestart. Als site proberen we deze uitdagingen zo veilig mogelijk aan te pakken. De uitbreiding van het toepassingsgebied van de Lock Out, Tag Out, Try Out ("LOTOTO")-procedure werd ook gestart en zal in 2025 worden voortgezet.

We hebben echter gemerkt dat er nog ruimte is voor verbetering. Een jaar met arbeidsongevallen met werkverlet onderstreept dit. Gemiddeld gebeurde er 1 arbeidsongeval met werkverlet per maand in Ham. Bij minstens 75% van deze ongevallen is veiligheidsbewustzijn een van de hoofdoorzaken. Daarom moet de focus op veiligheidsbewustzijn uit het Ham Master Plan verder worden doorgedreven in 2025.

De Business Unit levert veel inspanningen en zal dit blijven doen met de nodige ondersteuning om een zichtbare duurzame veiligheidscultuur te bekomen.

Segment Bio-valorization

PB Leiner blijft vooruitgang boeken in het kader van Plan 2030, een 7-jarenstrategie om het aantal ongevallen met verzuim, LTI's, met 50% te verminderen, met als doel een jaarlijkse vermindering van 7%. Dit ambitieuze doel weerspiegelt onze niet aflatende inzet om een cultuur van uitmuntende veiligheid te bevorderen en onze medewerkers te beschermen.

Gedraggerichte initiatieven blijven centraal staan in de strategie van PB Leiner. Het vernieuwde veiligheidsbeleid, geïntroduceerd in 2023, benadrukt veilige besluitvorming en gedeelde verantwoordelijkheid. Toonaangevende indicatoren zoals bijna-ongelukmeldingen en sluitingspercentages helpen bij het meten van de robuustheid van de veiligheidscultuur en stimuleren voortdurende verbetering. Cross-audits die op verschillende locaties worden uitgevoerd, verbeteren ons programma door risico's te identificeren en best practices te delen.

In 2024 heeft PB Leiner haar veiligheidspraktijken versterkt door middel van een uniform veiligheidsplan gericht op proactieve betrokkenheid. Een belangrijke verwezenlijking is de stijging van het aantal gerapporteerde bijna-ongevallen, van ongeveer 5.000 naar 7.000, met een afsluitingspercentage van meer dan 80%, wat wijst op een positieve culturomslag. Deze groei toont aan dat medewerkers zich meer bewust zijn van, en actief deelnemen aan, het identificeren van gevaren, wat tijdige corrigerende maatregelen en risicovermindering mogelijk maakt.

Vooruitblikkend naar 2025 zal PB Leiner 5 Gouden Veiligheidsregels introduceren als onderdeel van haar veiligheidsmaturiteitsmodel. Deze principes zullen de veiligheidsverwachtingen bundelen, de verantwoordelijkheid versterken en onze visie op een veilige werkplek kracht bijzetten. Door proactieve maatregelen en collectieve verantwoordelijkheid creëren we een veiligere en gezondere toekomst voor iedereen.

3. Gebeurtenissen na balansdatum

In januari 2025 werd een nieuw gewijzigd programma voor de inkoop van maximum 500.000 aandelen voor een totaalbedrag van maximum 12,5 miljoen EUR goedgekeurd, terwijl het in april 2024 aangekondigde inkoopprogramma werd beëindigd (toelichting 19 - Eigen vermogen). In de periode van 6 januari 2025 tot 14 maart 2025 werden 326.135 eigen aandelen aangekocht, aan een gemiddelde prijs van 20,53 EUR per aandeel, voor een totaalbedrag van 6,7 miljoen EUR.

Op 25 maart 2025 besloot de raad van bestuur van Tessengerlo Group nv, op grond van de machtiging verleend door de buitengewone algemene vergadering van 10 mei 2022, tot de vernietiging van 987.561 eigen aandelen, waarvan 661.426 eigen aandelen reeds werden aangehouden op 31 december 2024 (toelichting 19 - Eigen vermogen) en 326.135 eigen aandelen werden ingekocht in 2025.

4. Ontwikkeling van de vennootschap

Versterkt leiderschap voor verdere groei

Op 1 januari 2024 vervoegde Miguel de Potter Tessengerlo Group als Chief Financial Officer (CFO), en bracht daarbij een schat aan financiële expertise met zich mee.

Ondertussen heeft Sandra Hoeylaerts, die op 27 september 2023 begon als Chief HR Officer bij Tessengerlo Group, de functie van Chief Transformation Officer (CTO) opgenomen vanaf 1 januari 2024.

Samen met de heer Luc Tack (CEO) is het nieuw gevormde directiecomité klaar om Tessengerlo Group naar de volgende fase van groei en transformatie te leiden.

Opening van een hypermoderne kunstmestfabriek en erkenning voor duurzame landbouw

Op donderdag 21 november 2024 opende Tessengerlo Kerley International met trots haar nieuwe fabriek voor vloeibare kunstmest op het industrieterrein Chemelot in Geleen (NL). De nieuwe fabriek, die ammoniumthiosulfaat (Thio-Sul[®]) produceert, een vloeibare meststof die stikstof en zwavel levert, speelt een cruciale rol in de sector van de duurzame landbouw.

De beslissing om de nieuwe Thio-Sul[®]-fabriek in Chemelot te bouwen was een logische keuze.

Hier bevindt Tessengerlo Kerley zich niet alleen dicht bij belangrijke klanten in de Benelux, Duitsland en Noord-Frankrijk, maar ook dicht bij de kritieke grondstoffen die essentieel zijn voor het productieproces.

De nieuwe, ultramoderne productiefaciliteit in Geleen versterkt onze positie als marktleider en belichaamt ons langetermijnstreven naar duurzaamheid, innovatie en groei.

Ook de homologatie van Thio-Sul[®] door de Franse overheid als nitrificatieremmer werd in 2024 bereikt. Een belangrijke stap op het gebied van duurzame landbouw.

De officiële erkenning benadrukt het vermogen van Thio-Sul[®] om nitraatuitspoeling en ammoniakvervluchtiging te verminderen, waardoor boeren hun stikstofgebruik kunnen optimaliseren, hun oogstopbrengsten kunnen verbeteren en hun koolstofvoetafdruk kunnen verlagen.

Het onderzoek is uitgevoerd door ons eigen onderzoeksteam in samenwerking met de universiteit van Auburn.

Deze mijlpaal kadert in het engagement van Tessengerlo Group op het vlak van duurzaamheid en de ondersteuning van de landbouwsector om tot groenere praktijken te komen.

Strategische overname van Tiger-Sul Products

Tessengerlo Kerley, Inc (bedrijfssegment Agro) heeft Tiger-Sul Products, LLC, een Noord-Amerikaanse leverancier van meststoffen op basis van zwavel, overgenomen. De overname werd afgerond op 6 november 2024.

De overname zorgt voor een uitbreiding van het assortiment gespecialiseerde meststoffen van Tessengerlo Kerley, met als doel een betere gewasopbrengst, meer controle voor landbouwers en gezondere bodems voor iedereen.

Met deze overname beschikken we ook over onze eerste productiefaciliteit in Canada en breiden we onze regionale aanwezigheid in Noord-Amerika uit.

Verbeterde corporate governance

In september 2024 lanceerde Tessengerlo Group een geactualiseerde Gedragscode en een nieuwe klokkenluiderstoel voor Europa, waarmee het zijn engagement voor ethische bedrijfspraktijken kracht bijzet.

Een wereldwijde uitrol is gepland voor het tweede kwartaal van 2025 en benadrukt de toewijding van de groep aan transparantie en verantwoordingsplicht in alle regio's.

5. Onderzoek en ontwikkeling

Wetenschappelijk speurwerk

In onze Belgische laboratoria van Vilvoorde (PB Leiner - Biovalorisatie) en Ham (Tessengerlo Kerley - Agro) worden gespecialiseerde kwaliteitscontroles van grondstoffen, productie- en milieustalen, eindproducten en onderzoekstalen uitgevoerd. Verder bieden deze laboratoria technische ondersteuning aan de betrokken business units en voeren ze daarnaast onderzoeksprojecten uit, onder andere in nauwe samenwerking met het overkoepelende Tessenderlo Innovation center (TIC).

Rol en structuur van het Tessenderlo Innovation Center

Het Tessenderlo Innovation Center (TIC) ondersteunt de groei- en innovatiestrategie van de verschillende Business Units binnen Tessenderlo Group en heeft als missie om haar creativiteit, kunde en wetenschappelijk gebaseerd project management in te zetten om oplossingen te ontwikkelen voor de noden van onze klanten. Dit gebeurt op een transparante & kostenefficiënte wijze, met aandacht voor veiligheid, kwaliteit, duurzaamheid ("every molecule counts") en Intellectueel Eigendom ('IP').

Daarnaast heeft het TIC ook als taak te waken over de technologische ontwikkelingen en innovatie tendensen binnen de 3 pijlers van Tessenderlo Group activiteiten zoals Agro, Bio-valorisatie en Industriële toepassingen. Een team van hooggekwalificeerde en ervaren chemici en (bio-)ingenieurs werkt onder leiding van verantwoordelijke R&D projectmanagers (PhD).

Het Tessenderlo Innovation Center heeft een geïntegreerde structuur, bestaande uit een onderzoeks- en ontwikkelingslabo, een pilootafdeling, een atelier (met electro-technische & mechanische experts).

Het TIC kan verschillende aspecten van product-, proces- en applicatie- ontwikkeling aanbieden: route scouting & literatuurstudies, prospectie & haalbaarheidsstudies, ontwikkeling & optimalisatie studies, scale-up & procesvalidatie. In de pilootinfrastructuur van het Innovation Center, met reactoren gaande van 100 L tot 4000 L, worden processen ontwikkeld en geoptimaliseerd op semi-productieschaal.

Gedetailleerde pilootstudies omvatten risico-beperking en optimalisatie van (bio)chemische reacties/processen, massabalansen, behandeling en optimalisatie van afvalwaters, productiviteitsstudies, onderzoek rond recyclage van bepaalde processtromen, zuiverheidsstudies, proces flow design, veiligheids- en risicoanalyses. Alle nieuwe ideeën en lopende innovatieprojecten worden regelmatig besproken in de stage & gate meetings van de betreffende Business Unit, met hierin commerciële en technische vertegenwoordigers van de Business Unit alsook vertegenwoordigers van het Tessenderlo Innovation Center. In deze meetings worden de prioriteiten bepaald alsook beslissingen genomen betreffende voortgang van een project naar een volgende fase (volgens stage & gate proces van Tessenderlo Group).

Belangrijkste pijlers Wetenschappelijk Onderzoek 2024 Tessenderlo Innovation Center.

- Onderzoek en Ontwikkeling voor de Bio-Valorisatie Business Units

Akiolis is een Franse dochteronderneming van Tessenderlo Group waar via 'rendering' dierlijke bijproducten (voornamelijk de vet-, proteïne- en minerale fracties) gevaloriseerd worden. Het afgelopen jaar werden verschillende proeven uitgevoerd op piloot schaal om een vloeibare organische stikstofhoudende meststof te bekomen uit dierlijke nevenstromen. Er werden voldoende procesparameters gegenereerd om een basis processtudie en economische haalbaarheidsstudie uit

te voeren voor een eventueel nieuwe productielijn in Charny (Frankrijk). De bekomen meststof werd extern getest op tomaten en sla. TIC gaf ondersteuning aan de nieuwe productielijn voor verenmeel in Rion (Frankrijk), welk te kampen had met opstartproblemen omwille van technische en kwaliteitsredenen. Verder werd er in TIC een nieuwe extractie-reactor ontworpen en geïnstalleerd, om meer efficiënt dierlijke zijstromen te kunnen verwerken in eiwitten, vetten en mineralen. Tevens werd een tweedehands lucht-turbulentie molen geïnstalleerd die ons toelaat om verschillende BUs te ondersteunen en hun producten verder te verbeteren.

PB Leiner is een wereldspeler in de markt van gelatine, collageen hydrolysaten, dierlijke eiwitten en vetten.

In 2024 werd er verder onderzoek gedaan naar een meer duurzaam gelatine proces, met focus op lagere energiekosten (voornamelijk droging), lager water verbruik en een hogere gelatine-opbrengst. Er werden verschillende voorbehandelingsstappen en extractietechnologieën getest op labo en piloot schaal. Echter, de meest belovende voorbehandeling op beenderen, kon niet in productie getest worden, omwille van de aangekondigde intentie tot sluiting van de beendergelatine in Treforest.

Er werd eveneens een volledig nieuw programma opgestart om uit rundshuiden een gelatine te ontwikkelen met de eigenschappen van beendergelatine, wat mogelijke farma-toepassingen van huidgelatine zou bevorderen.

Verder werd er bekeken hoe de kwaliteit van de PSR (residu na extractie van gelatine uit varkenshuiden) kan verbeterd worden, met het oog op het gebruik van PSR als functioneel eiwitbron in wet petfood-toepassingen.

In het farma-segment werden er vooruitgang geboekt via de publicatie van de patent-applicaties WO2024089207 en WO2024089199 voor de ontwikkeling van gelatines met verminderde crosslinkingseigenschappen, in de ontwikkeling van enterische gelatine-gebaseerde capsules en in gelatines met een laag gehalte aan endotoxines. Er werden reeds weldoordachte productiecampagnes uitgevoerd in Nienburg om het endotoxine-gehalte zo laag mogelijk te verkrijgen, voldoende voor bepaalde farma-toepassingen. In 2024 werden verschillende wetenschappelijke artikels gepubliceerd door PB Leiner over collageen-peptides (Front. Med., 2024, 11, 1397517; Agro Food Ind. Hi Tech., 2024, 35(2)).

Na 2 jaar werd het onderzoek naar alternatief collageen via precisie-fermentatie afgerond. Op een relatief korte tijdspanne zijn we erin geslaagd om het gewenst type a-chain vis collageen te produceren via bacteriële precisie-fermentatie. De haalbaarheidsstudie toonde echter aan dat deze fermentatietechnologie economisch niet rendabel is, dit zowel op middellange tot lange termijn. In tegenstelling tot de beweringen in de markt, kunnen we na ons onderzoek stellen dat zogenaamd niet-dierlijke collageen geen bedreiging vormt voor PB Leiner.

De bekomen fermentatie kennis wordt nu gebruikt in onderzoek naar biomassa-fermentatie van zijstromen van zowel Akiolis als PB Leiner fabrieken.

- Onderzoek en Ontwikkeling voor de Agro Business (Tessengerlo Kerley & Violleau)

Het ISC (Innovatieve Sulfaat Chemie) onderzoek werd begin 2024 afgerond in TIC, en de elektrische mini moffeloven installatie werd vervolgens ontmanteld. Meerdere bevindingen van het ISC project, met belangrijkste doelstelling een fundamentele optimalisatie van het Mannheim proces, verminderde productiekosten en verhoogde capaciteit te kunnen realiseren met verbeterde productkwaliteit, werden op industriële schaal in moffeloven 26 getest. Ook in 2025 loopt het testprogramma moffeloven 26 verder.

Het CTUS-project heeft als doel een gestabiliseerde stikstof-houdende meststof te ontwikkelen waarin een vaste vorm van thiosulfaat wordt geïntegreerd. Er werden verschillende weken granulatie testen uitgevoerd bij een machinefabrikant om een verklaarbare meststofkorrel en de optimale procesparameters te bekomen. In 2025 zal er nog verder op het granulatie proces gewerkt worden. In TIC hebben we een oude geschraapte film verdampingseenheid vernieuwd en aangepast, zodat deze kon gebruikt worden om de optimale uitdamping van het meststofmengsel te bepalen zonder de stabiliteit van de meststof in gedrang te brengen.

Er werden verschillende pot- en veldproeven opgezet bij externe testcentra alsook bij twee lokale boeren om via een meer wetenschappelijke benadering diepere inzichten te krijgen in de werking van onze meststoffen. Een belangrijke focus van het onderzoek richt op de werking van onze thiosulfaten die zorgen voor een efficiëntere stikstofopname door de gewassen, een verminderd nitraatbodempverlies alsook een verminderde N₂O emissie. Met een wetenschappelijk oog besteden we aandacht aan gewasgroei, gewasgezondheid, en de impact van onze producten op bodemkwaliteit en milieu, zowel op korte als lange termijn.

Het afgelopen jaar werd een project gestart om het voormalige slibbekken van de fosfaatproductie in Ham te herwaarderen. Er werd onderzocht hoe we calciumfluoride van het slib konden scheiden via aanpassing van flotatie technieken gebruikt in aanrijking van metaalerts in mijnen. Hiervoor werd een labo flotatie apparaat in dienst genomen, alsook een fluor NMR, om direct de concentratie aan calciumfluoride na flotatie te bepalen en de lange wachttijden via externe analyses te vermijden.

- Onderzoek en ontwikkeling voor de Business Unit Kuhlmann Europe

Kuhlmann Europe voorziet enkele van de grootste stedelijke gebieden in West-Europa van coagulanten en chemicaliën die nodig zijn voor de behandeling van afvalwater en de zuivering van drinkwater. Met de visie 'Every molecule counts' wordt voortdurend gestreefd om bijproducten van andere industrieën terug te winnen en te transformeren.

Het onderzoek naar de zure afbraak van asbestvezels en de upcycling van de resulterende producten werd na 1 jaar, mid 2024, stopgezet. Op relatieve korte termijn kon via laboratoriumtests aangetoond worden dat de asbestvezels van verschillende asbeststromen, bekomen van een gespecialiseerd Frans asbestafbraakbedrijf, chemisch volledig konden afgebroken worden. Hoewel de behandelde stalen asbest-vrij bleken, waren erkende asbest analyselabs niet bereid om een 'asbest-vrij' attest te geven. In overleg met de Franse partner in dit project werd besloten om het onderzoek stop te zetten en de Vlaio subsidie van het tweede onderzoeksjaar niet meer op te nemen.

Er werden verschillende projecten gestart, om zowel nieuwe ijzer bronnen (bv. walshuiden van staal industrie), nieuwe HCl bronnen (nevenstromen van productieprocessen), alsook meer geconcentreerde coagulanten te testen en de nodige veranderingen in de huidige productieprocessen voor te bereiden. Er loopt een onderzoeksproject naar het gebruik van afvalbeitsvloeistoffen uit de elektrische staalindustrie. Deze nevenstromen bevatten hoge concentraties silicium, wat storend is voor de bestaande productieprocessen. Er worden verschillende technologieën onderzocht om deze siliciumhoudende bestanddelen efficiënt te scheiden, zodat de nevenstromen als grondstof kunnen worden gebruikt. Andere mogelijke bronnen van HCl die momenteel worden geëvalueerd, zijn HCl-oplossingen die als nevenstroom worden gegenereerd in de PVDF-industrie. Een nieuw onderzoeksproject is geïnitieerd naar de mogelijkheid om ijzerchloride in hogere concentraties dan de huidige standaard te produceren en te transporteren, dit met als doel een gunstig effect te hebben op transportkosten.

Wetenschappelijk speurwerk binnen labo Vilvoorde (Business Unit PB Leiner – Biovalorisatie)

De applicatieprojecten richten zich op de uitvoering van de strategie van PB Leiner welke zich toespitst op producten en ontwikkelingen rond 4 toepassingsdomeinen:

- Gezondheid & Voeding (Health & Nutrition)
- Farma (Pharma)
- Creatieve Voedingoplossingen (Creative Food Solutions).
- New Business Development in technische applicaties (Industrial Biotechnology)

Onderzoek binnen het domein Gezondheid & Voeding richt zich tot inzichten in de gezondheidsbevorderende aspecten van collageenhydrolysaten alsook de kwaliteit van de producten (kleur, geur en smaak). Zo werden er zowel op labo- als op productieschaal testen uitgevoerd ter verbetering van geur/smaak en kleur/turbiditeit (behandeling met gecrosslinkte cyclodextrines, actieve kolen, peroxides, ...). Er werd gewerkt aan de optimalisatie van het moleculair-gewichtsprofiel van collageenhydrolyaten teneinde te voldoen aan de specificaties van bepaalde klanten met het oog op bioactiviteit (via aanpassing van het enzymatisch hydrolyse-proces en het onderzoeken van de impact van de kwaliteit van de startgelatines). Verder werd er in 2024 gekeken naar methode-ontwikkeling voor kwantificatie van di- en tripeptides, wat cruciaal is voor het Gezondheid & Voeding segment. Naast intern onderzoek wordt er een beroep gedaan op kenniscentra in Vlaanderen, de EU, VS en Azië (KULeuven, VUB, Universiteit Maastricht, Universiteit Parma, Florida State University, UAMS, BUCT) alsook commerciële partners. Dit heeft geresulteerd in tal van lezingen, interviews en publicaties (bijv.: *Front. Med.*, 2024, 11, 1397517; *Agro Food Ind. Hi Tech.*, 2024, 35(2)) rond dit thema, maar ook een beter inzicht in onze producten en processen.

Er werd in 2024 ook heel wat applicatie-onderzoek verricht binnen het labo in Vilvoorde. Zo werd er in het kader van het “Beverage project” onderzoek gedaan naar mogelijke interacties van collageenhydrolysaat met andere ingrediënten, de invloed van waterhardheid en saturatie-concentratie, en de validatie van skin vs scale fish collagen in beverage applicaties. Daarnaast werd ook heel wat onderzoek verricht op onze nieuwe collageenhydrolysaten van vis-origine, waaronder de ontwikkeling van specifieke analysemethoden, stabiliteitstesten, Eveneens werd de applicatie van viscollageenhydrolysaat SOLUGEL® Supra (nieuw ontwikkeld en gepatenteerd vis-collageenhydrolysaat met zeer laag moleculair gewicht) in proteïn bars onderzocht.

In het farma-domein ligt de nadruk nog steeds op meer performante harde en zachte capsules (betere oplosbaarheid met gelwoRx® Dsolve, betere performantie tijdens het productieproces met gelwoRx® DHydra, capsules met gecontroleerde of enterische vrijstelling) en gelatine met laag gehalte aan endotoxines voor (bio)medische toepassingen (implanteerbare medische hulpmiddelen, hemostaten, plasma-expanders, chirurgische afdichtmiddelen, wondverband, botcement, vaccins, celculturen, bio-inkten). Ook hier werd naast intern onderzoek beroep gedaan commerciële partners of de onderzoeksafdeling van klanten. Functional gummies project; Validatie van disintegratie test en dissolutie test op films en capsules; validatie colorimetrische analyse van gelatine voor farma; analyses nav optimalisatie van Dsolve proces in Treforest; stabiliteitsstudies

In het kader van de exploratie naar nieuwe technische applicaties voor gelatine, werd in 2024 het onderzoek verdergezet naar het gebruik van gelatine als binder in lithium-ion batterijen (samenwerking met Universiteit van Luik). Naast deze technische applicatie voor gelatine, wordt er momenteel ook gekeken naar de toepassing van gelatine in elektroplating (in samenwerking met de onderzoeksafdeling van een sleutelklant), alsmede het gebruik van gelatine in bouwmaterialen zoals gipsplaten en het gebruik van gelatine in blusmaterialen en lijmproducten.

In TIC werd de evaluatie van nieuwe of alternatieve technologieën verder gezet waarbij het aspect duurzaamheid steeds belangrijker wordt. Hierbij leggen we een sterke nadruk op water- en

chemicaliën verbruik, op het optimaliseren van het potentieel in de verschillende grondstoffen en zij- of reststromen, het optimaliseren van de energiebalans alsook het principe van “no waste”.

Wetenschappelijk speurwerk binnen labo Ham (BU Tessenderlo Kerley International – Agro)

In 2024 werd intens gewerkt aan tal van onderzoeks- en innovatieprojecten, in lijn met onze strategie om de duurzaamheid van al onze Tessenderlo Kerley International productie-processen en producten op lange termijn te garanderen.

Naast de klassieke onderzoeksactiviteiten ter ondersteuning van onze Agro business, werden verschillende geselecteerde innovatieprojecten in detail onderzocht door multidisciplinaire projectteams en werden nieuw voorgestelde innovatieve ideeën geëvalueerd en enkele mee opgenomen in ons innovatieproces.

Om onze hoge productiecapaciteiten van SOP en vloeibare meststoffen te kunnen blijven garanderen, werden tal van alternatieve zwavelbronnen geëvalueerd die ingezet kunnen worden bij de productie van zwavelzuur en SOP in Ham en vloeibare thiosulfaten in Ham, Rouen en sinds dit jaar ook in Geleen.

De uitstekende kwaliteit van al onze Agro-eindproducten wordt gegarandeerd door geoptimaliseerde productieprocessen en –controles, hetgeen opnieuw bevestigd werd via uitgebreide evaluaties en vergelijkingen met concurrentiestalen, zowel van SOP- als vloeibare thiosulfaat meststoffen. Daarenboven werden nieuwe toepassingen en verdere verbeteringen van de eigenschappen van onze producten onderzocht en beoordeeld via talrijke veldtesten onder de deskundige begeleiding van onze agronomen.

Om onze leiderspositie in wateroplosbare SOP te behouden, werden in 2024 verdere productieverbeteringen bestudeerd. De beschikbaarheid van een industriële testoven laat ons toe om bepaalde technologieën verder uit te diepen en op industriële schaal te valideren. In een testoven werd onderzocht in hoeverre we de fundamentele inzichten van het uitgewerkte ISC project met betrekking tot sulfaatproductie konden implementeren. Zo werd de invloed van de verblijftijd in een moffeloven op de SOP-kwaliteit bij verschillende procescondities bestudeerd. Daarnaast werd via toevoeging van specifieke producten onderzocht of de hoofdreactie ter vorming van SOP kan bevorderd worden en tegelijkertijd de vele nevenreacties kunnen onderdrukt worden. Dit industrieel testprogramma zal ook in 2025 worden voortgezet.

In 2024 werd verder onderzocht welke additieven het meest geschikt zijn voor onze wateroplosbare SOP-producten en die een toegevoegde waarde kunnen bieden aan de landbouwers. Via veldtesten met specifieke gewassen in verschillende landen werden de verbeterde eigenschappen van welbepaalde SoluPotasse Plus kwaliteiten bevestigd.

Het project omtrent gasgestookte moffelovens voor sulfaatproductie werd in 2024 verdergezet en succesvol uitgebreid naar meerdere ovens, in lijn met ons streven naar een lange termijn duurzaamheid. Daarnaast werd ook onderzoek opgestart naar een mogelijke decarbonisering van deze processen o.a. via H₂-gestookte en/of elektrische moffelovens.

Ook voor onze vloeibare meststoffen KTS[®], CaTs[®] en Thio-Sul[®] werden verscheidene onderzoeks- en innovatieprojecten uitgewerkt in 2024.

Op basis van bijkomende inzichten bekomen bij labotesten werden onze thiosulfaat productieprocessen geoptimaliseerd o.a. de verschillende mogelijkheden om de gevoeligheid voor microbiologische contaminatie van CaTs[®] te verminderen en om de pH van KTS[®] te stabiliseren. Deze onderzoeken zullen ons toelaten om een betere stabiliteit en langere houdbaarheid voor onze eindproducten te kunnen garanderen.

Ook werd onderzocht in welke mate we de producteigenschappen en –toepassingen van onze vloeibare meststoffen verder kunnen optimaliseren via toevoeging van specifieke additieven.

Testen werden uitgevoerd om de stabiliteit en compatibiliteit te bestuderen van vloeibare NPK-meststoffen die bereid worden uitgaande van de vloeibare meststoffen P-Sure®, KTS®, CaTs® en Thio-Sul® met andere producten alsook omtrent de verbeterde opname van de aanwezige nutriënten door de gewassen via veldtesten.

Voor het CTUS-project werd intens gewerkt aan de ontwikkeling van een gestabiliseerde N-houdende meststof waarin een vaste vorm van thiosulfaat wordt geïntegreerd. In 2024 werden hierbij belangrijke stappen gezet in samenwerking met derden. In 2025 zal dit project verder uitgewerkt worden met als doel dit op industriële schaal toe te passen.

Om de duurzaamheid van onze processen en producten te kunnen garanderen, zetten we blijvend in op meer fundamentele onderzoeksprogramma's zoals het bestuderen van energie-efficiënte en milieuvriendelijke SOP productietechnologieën, het verder exploreren van het potentieel van onze vloeibare thiosulfaat producten o.a. om de efficiëntie van N-bemesting te verbeteren en de algemene bijdrage van onze Agro producten aan een duurzame landbouw, gefocust op een optimale nutriënt-opname, een efficiënter watergebruik en het behouden van een gezonde balans tussen de gezondheid van de bodem, het inzetten van duurzame meststoffen en de kwaliteit en opbrengst van de gewassen.

6. Beschrijving van de voornaamste risico's van de onderneming

Beschrijving van het risicobeheerproces bij Tessenderlo Group

Een risicobewuste cultuur verankeren

Als wereldwijde industriële groep is Tessenderlo Group blootgesteld aan diverse parameters die een belangrijke invloed kunnen hebben op het bereiken van financiële of niet-financiële doelstellingen. Deze gebeurtenissen kunnen zowel risico's als kansen inhouden voor de groep. Door een gezonde cultuur van risicobewustzijn en veerkracht te koesteren, wil de groep interne en externe factoren die de potentiële toekomstige ontwikkeling van het bedrijf kunnen verstoren, nauwkeurig in kaart brengen, evalueren, beperken en opvolgen.

Tessenderlo Group bekijkt risico's door de lens van opportuniteit en erkent dat elke beslissing inherente risico's inhoudt. Gezamenlijk vormen deze risico's het risicoprofiel van de groep. Tessenderlo Group streeft er voortdurend naar om het risicobewustzijn te verbeteren in al haar activiteiten in meer dan 100 landen en vijf bedrijfssegmenten: Agro, Bio-valorization, Industrial Solutions, Machines & Technologies en T-Power. Er werd een rigoureuus proces ontworpen om risico's te in kaart te brengen, verantwoording af te leggen en gerichte strategieën voor risicobeperking en -preventie te ontwikkelen.

Veerkracht versterken door een gedeelde risicocultuur

Tessenderlo Group gelooft dat een gedeelde visie en ondernemersmentaliteit de hoekstenen zijn van haar risicocultuur. Door een evenwichtige benadering van risico's en kansen te bevorderen, wil de groep risico's erkennen als wegen naar innovatie en duurzame groei. Belangrijke elementen van deze cultuur zijn:

- Proactieve besluitvorming: gesterkt door systemen voor vroegtijdige waarschuwing
- Inzet voor duurzaamheid: verankerd in gedeelde waarden en veerkracht
- Strategische transformatie: gericht op langetermijngroei en aanpassing
- Ownership en verantwoordelijkheid: risicobeperkingsplannen effectief implementeren en opvolgen

Met de jaarlijkse oefening op het gebied van Enterprise Risk Management (ERM) wil Tessenderlo Group deze cultuur versterken door het bewustzijn en de verantwoordelijkheid in de verschillende activiteiten te stimuleren.

Enterprise Risk Management-oefening (ERM)

De ERM-oefening (een systematisch proces voor het evalueren van risico's) stemt de blootstelling van de groep aan risico's af op de vastgestelde risicobereidheid en zorgt ervoor dat de besluitvorming de strategische, ESG- en operationele doelen ondersteunt. De afdeling Enterprise Risk Management stuurt en coördineert de risicobeoordeling. Op basis van overkoepelende normen, hulpmiddelen en methoden voert de afdeling het jaarlijkse ERM-proces uit, staat ze in voor de permanente opvolging en verbetering, en bevordert ze zo goed mogelijk een mentaliteit om ontwikkelingen die een risico vormen voor de bedrijfscontinuïteit in een vroeg stadium in kaart te brengen. Door gebruik te maken van geavanceerde risicoradars probeert Tessengerlo Group duurzaamheidsprioriteiten te integreren en tegelijk grote uitdagingen aan te gaan, zoals de klimaatverandering, geopolitieke spanningen, natuurrampen en verstoringen in de toeleveringsketen, om rekening te houden met mogelijke nadelige gevolgen van onze bedrijfsactiviteiten voor mens en/of milieu. We houden ons aan de snel evoluerende duurzaamheidsvoorschriften en nalevingsnormen en benadrukken ons engagement voor duurzame groei en proactief beheer van onderling verbonden risico's in een alsmaar volatielere omgeving.

Het ERM-kader: risico's in kaart brengen en beheren

Als onderdeel van ons risicobeheerproces stellen we alles in het werk om risico's in kaart te brengen als onderdeel van de jaarlijkse planningscyclus, waarin we interne en externe factoren analyseren die onze bedrijfsprestaties kunnen beïnvloeden. Daarbij voeren we een overkoepelende en gedetailleerde risicoanalyse uit door middel van een Enterprise Risk Management (ERM)-oefening waarbij we een uitgebreide reeks factoren beoordelen.

De bevindingen van de ERM-beoordeling zijn gebaseerd op parameters van geopolitieke, sociale, economische, technologische en ecologische aard. Het ERM-kader van Tessengerlo Group streeft ernaar de onderliggende oorzaak te identificeren, de impact te evalueren, de potentiële risico's te beperken en de controlesystemen op te volgen om ze af te stemmen op de strategische, operationele, financiële en duurzaamheidsdoelstellingen.

Door de risico's in acht hoofdradars te bundelen, wil Tessengerlo Group de bevindingen van de beoordeling van de bedrijfsactiviteiten structureren in een uitgebreid overzicht van belangrijke risico-indicatoren (KRI's), en zo potentiële risico's aanpakken in al haar productie- en opslagvestigingen in verschillende landen en vijf bedrijfssegmenten. De groep bouwt vervolgens voort op de bevindingen, rekening houdend met de respectieve marktomgevingen, om naar zijn beste inzicht kansen te identificeren. Deze overkoepelende analyses bestrijken verschillende tijdsperiodes (korte, middellange en lange termijn) zodat afwijkingen in trends of ontwikkelingen die de groep over verschillende tijdsperiodes kunnen beïnvloeden, in overweging kunnen worden genomen.

Risicocategorie	Omschrijving
Strategische risico's	Risico's op lange termijn die van invloed zijn op het vermogen van TG om zijn missie te realiseren en zijn concurrentiepositie te behouden.
Groei- en marktrisico's	Risico's die samenhangen met marktdynamiek, de vraag van klanten en wereldwijde economische trends die van invloed kunnen zijn op groei mogelijkheden.
Operationele risico's	Risico's als gevolg van inefficiënties, processtoringen of dagelijkse verstoringen in de bedrijfsactiviteiten.
Menselijke risico's	Risico's in verband met veiligheid en welzijn van werknemers, werving en behoud van talent en personeelsbeheer
Financiële risico's	Risico's verbonden aan liquiditeit, wisselkoersschommelingen, kredietbeheer en financiële rapportering.
Toeleveringsketen Verstoringsrisico's	Risico's door onderbrekingen in de inkoop van grondstoffen, productie of logistiek.
Regelnalevings- en juridische risico's	Risico's op het gebied van regelgeving, wetgeving en naleving van internationale en lokale vereisten.

ICT-risico's	Risico's in verband met technologische verstoringen, cyberaanvallen en systeemstoringen die gevolgen hebben voor de gegevens en de operationele continuïteit.
--------------	---

Ownership van risico's

Het ERM-kader werd geïntroduceerd om het risicobewustzijn te vergroten, de risico's eenvoudiger in kaart te brengen en te beoordelen en een duidelijke verantwoordelijkheid voor het ownership van risico's vast te stellen. Het doel ervan is het formuleren van risicobeperkende strategieën, het delegeren van specifieke risico's aan derden, zoals verzekeringsmaatschappijen, en het verspreiden van tijdige informatie aan stakeholders. De risico's die uit de oefening naar voren komen, worden vervolgens zo goed mogelijk bewaakt door aangewezen 'risk owners'.

De groep moedigt elke werknemer aan om een belangrijke rol te spelen in effectief risicobeheer door risico's in kaart te brengen en te rapporteren. Naar verwachting wordt elk risico daarbij toegewezen aan een specifieke risk owner die verantwoordelijk is voor het formuleren en uitvoeren van een effectief risicobeperkingsplan, en die rapporteert aan een verantwoordelijke binnen de Businessunit en samenwerkt met de Risicobeheerder van de Groep.

ERM-cyclus in vijf stappen

Het ERM-kader van Tessengerlo Group is opgebouwd rond een gestructureerd proces in vijf stappen:

1. In kaart brengen: risico's worden gescreend en in kaart gebracht op de acht hoofdradars, en beoordeeld op waarschijnlijkheid, impact, blootstelling, criticiteit en risicobeheersingsniveau. De risicomatrix prioriteert maatregelen, zodat de groep proactief blijft.
2. Beoordelen: risico's worden aan de hand van een risicomatrix-heatmap geprioriteerd en gecategoriseerd op basis van hun waarschijnlijkheid en impact. De heatmap geeft de criticiteit van risico's weer op basis van een kleurenschaal, zodat de groep risico's effectief kan visualiseren en prioriteren.
3. Beperken: de strategieën richten zich op risicovermijding, -vermindering, -overdracht en -aanvaarding
4. Opvolgen: continue opvolging zorgt ervoor dat risico's binnen aanvaardbare grenzen blijven. Risk owners houden de status bij, implementeren updates en zorgen ervoor dat acties in lijn zijn met onze risicotolerantie. Medewerkers worden aangemoedigd om verantwoordelijkheid te nemen voor het in kaart brengen en aanpakken van risico's door middel van gerichte opleidingen, e-learningmodules en duidelijke verantwoordelijkheid.
5. Rapportering en governance: het kader voor governance van Tessengerlo Group werd opgezet om het risicobeheer naadloos te integreren op alle niveaus van de organisatie.

Governance

De hoofdverantwoordelijkheid voor het in kaart brengen, beoordelen, behandelen en rapporteren van risico's ligt bij de operationele Businessunits in de toegewezen risicoraden, geleid door de Risicobeheerder van de Groep op het gebied van methodes om risico's vroegtijdige in kaart te brengen, te beoordelen en te behandelen.

De Risicobeheerder van de Groep houdt toezicht op de risicobeoordelingen binnen de hele groep, en staat in voor de coördinatie, opvolging, rapportering en zo nodig ook de aanpassing van de beleidsnormen.

Het interne controlesysteem maakt een holistische en volledig geïntegreerde ERM-aanpak mogelijk die het uitvoerend comité adviseert over risicoprioriteiten en risicobeperkende maatregelen.

Het auditcomité houdt onafhankelijk toezicht op de effectiviteit van het kader voor risicobeheer.

De raad van bestuur, als uiteindelijke autoriteit, keurt de risicobeheerstrategie en risicobereidheid goed.

Methodologie voor risico-evaluatie en -selectie

Tessengerlo Group hanteert een gestructureerde aanpak om de waarschijnlijkheid, impact, criticiteit en het risicobeheersingsniveau te beoordelen, waarbij de nadruk ligt op de belangrijkste risico's en de risico's die een strengere beheersing vereisen.

1. Waarschijnlijkheid en impact beoordelen

De groep begint met het bepalen van de risicoblootstelling van het bedrijf, waarbij de Waarschijnlijkheid de geschatte waarschijnlijkheid is dat het risico zich voordoet op een schaal van Zelden (eens in de 10 jaar of minder vaak) tot Zeer waarschijnlijk (maandelijks), en de Impact (ernst van de gevolgen) de geschatte financiële schaal is, van Onbeduidend (Beoordeling < 1 miljoen EUR) tot rampzalig (Beoordeling > 50 miljoen EUR).

2. Kriticieteitsbeoordeling

Kriticieteit wordt afgeleid als de vierkantswortel van Blootstelling, waarbij risico's met een hoge waarschijnlijkheid en ernstige impact worden geselecteerd voor prioritering. Deze berekening laat risico's zien die zowel een hoge waarschijnlijkheid als een ernstige impact hebben, waardoor een efficiënte prioritering van impactniveaus in verschillende categorieën mogelijk wordt.

3. Het risicobeheersingsniveau beoordelen

Kriticieteit wordt gemeten aan de hand van het risicobeheersingsniveau, op een schaal van 1 (laagst) tot 5 (hoogst). Deze beoordeling brengt risico's met hoge kriticieteit en onvoldoende risicobeheersing in kaart, en categoriseert ze als dringende prioriteiten

4. Duurzaamheid integreren in risicobeheer: langetermijnwaarde creëren

De Groep werkt aan de verbetering van haar risicobeheerstrategie door de dubbele materialiteit verder te integreren en zich aan te passen aan de Europese duurzaamheidsrapporteringstandaarden (European Sustainability Reporting Standards - ESRS).

Deze aanpak stelt de groep in staat om financiële, milieu-, sociale en bestuurlijke (ESG) risico's te beheren en duurzame groei te bevorderen.

Overzicht van onze belangrijkste risico's en relevante segmenten.

Het kader van de groep integreert dubbele materialiteit. Zie het gedeelte over dubbele materialiteit in ons duurzaamheidsverslag voor meer informatie.

Overzicht van de belangrijkste risico's

Hoewel alle risico's in gelijke mate worden beoordeeld en beperkt, besteedt de groep speciale aandacht aan de volgende risico's om ervoor te zorgen dat ze in lijn zijn met de prioriteiten van de organisatie.

ERM	–	Belangrijkste risico's en potentiële uitdagingen	Segment
Hoofdradar Strategische risico's		Bedrijfsrisico – Schommelingen in de markt, stijgende kosten en tekorten aan arbeidskrachten kunnen een uitdaging vormen voor de bedrijfsdoelstellingen en een impact hebben op de concurrentiekracht en winstgevendheid.	Alle
		Wintrisico – Margedruk als gevolg van een sterk concurrerende markt, goedkope overzeese productie en veranderende consumentenvoorkeuren kan de winstgevendheid bedreigen.	Alle
		Continuïteitsrisico – Langdurige marktdalingen en onzekerheden op het gebied van regelgeving kunnen de activiteiten verstoren, waardoor strategische aanpassingen nodig zijn om de stabiliteit te behouden	Alle
		Risico op technologische verandering – Als TG achterop raakt op het gebied van technologische ontwikkelingen, kan dit het concurrentievoordeel van TG uithollen en de efficiëntie en innovatie aantasten.	Agro, Bio-valorisation, Machines & Technologies

	<p>Reputatierisico[1] – Schade aan het merkimage, hetzij door negatieve publiciteit of ontevredenheid van klanten, milieukwesties, productveiligheid, naleving van regelgeving en ethische bedrijfspraktijken, die het vertrouwen kunnen ondermijnen, de marktpositie kunnen aantasten en de totale waarde kunnen verlagen.</p> <p>Industrial Solutions: bijv. lobby tegen pvc, groeiende bezorgdheid over kunststofafval en nieuwe EU/REACH-wetgeving gericht op pvc-toepassingen</p> <p>Agro: bijv. koolstofvoetafdruk, potentiële bodemaantasting, bezorgdheid over waterverontreiniging, banden met bijproducten van fossiele brandstoffen</p> <p>Bio-valorisation: bijv. dierenwelzijn, vervuiling, afval en watervervuiling, geurhinder</p>	<p>Agro Bio-valorisation, Industrial Solutions</p>
	<p>Risico van grondstoffenschaarste – Afnemende beschikbaarheid van belangrijke grondstoffen en handelsbeperkingen kunnen een grote impact hebben op de activiteiten en toeleveringsketens.</p> <p>Zwavel: een potentieel zwaveltekort kan industriële processen verstoren, de vooruitgang van groene technologie belemmeren en de wereldwijde voedselzekerheid bedreigen.</p> <p>Afval van beitsvloeistof: de sluiting van de staalindustrie of een verlies van belangrijke bronnen voor afval van beitsvloeistof kan leiden tot aanzienlijke financiële gevolgen en de productie van FeCl₃ verminderen.</p> <p>Vlees: de verschuiving naar duurzame voedingsalternatieven en de afnemende winstgevendheid in de vleesindustrie kunnen invloed hebben op de toeleveringsketens, met name op de wereldwijde markt voor capsules.</p>	<p>Agro, Bio-valorization, Industrial Solutions</p>
<p>Groei- en marktrisico's</p>	<p>Geopolitiek risico – Handelsembargo's, politieke instabiliteit en onverwachte onrust binnen leveranciers- of klantennetwerken kunnen een bedreiging vormen voor de stabiliteit van de toeleveringsketen en de toegang tot de markt.</p>	<p>Agro, Bio-valorisation, Industrial Solutions. Machines & Technologies</p>
	<p>Duurzaamheidsrisico – Veranderingen in de regelgeving waardoor belangrijke landbouwproducten (pesticiden, meststoffen), industriële producten (waterzuivering) en textielgerelateerde producten geleidelijk verdwijnen, kunnen de duurzaamheidsdoelstellingen en de beschikbaarheid van producten belemmeren.</p>	<p>Agro, Industrial Solutions, Machines & Technologies</p>

	Risico op gewasmigratie – Waterstress zorgt voor verschuivingen in de landbouw (bijv. van west naar oost in de VS, van zuid naar noord in Europa), wat gevolgen kan hebben voor agrarische toeleveringsketens, productiestabiliteit en klanten-/productportefeuilles	Agro
Operationele risico's	<p>Klimaatrisico – Toenemende variabele weersomstandigheden, extreme gebeurtenissen (branden, overstromingen, stormen en hagel) en langdurige droogte - sommige van de ergste in 1200 jaar - vormen een groeiend risico voor de landbouw en aanverwante sectoren.</p> <p>Waterstress kan ertoe leiden dat gewassen wegtrekken, de koelcapaciteit afneemt en de activiteiten worden verstoord, wat kan leiden tot efficiëntieverliezen en mogelijke stilleggingen.</p> <p>Stijgende temperaturen, invasieve plagen en uitbraken van ziektes vormen een verdere bedreiging voor de beschikbaarheid van grondstoffen, terwijl strenge milieuregelgeving de regelnaleavingskosten en reputatierisico's verhoogt.</p>	Agro, Bio-valorization, Industrial Solutions 1& T-Power
Menselijke risico's	Aanwervingsrisico – Aanhoudende tekorten aan geschoolde arbeidskrachten (bijv. ploegenarbeiders, gespecialiseerde technische functies) vergroten de behoefte aan automatisering, zowel in fysieke workflows (robotisering) als digitale (procesgebaseerde) workflows.	Industrial Solutions
Financiële risico's	Risico van volatiliteit van grondstofprijzen – Onzekerheid in de grondstofprijzen van basisgrondstoffen (zwavel, ammoniak, natronloog enz.), die schommelingen ondergaan als gevolg van voorraadniveaus bij klanten, schommelingen op de spotmarkt en beperkte beschikbaarheid van leveranciers, kan de financiële stabiliteit beïnvloeden.	Industrial Solutions, Machines & Technologies
Risico's op verstoring van de toeleveringsketen	Logistieke verstoringen – Vertragingen in het vrachtvervoer, stakingen van werknemers en ontoereikende infrastructuur kunnen de aanvoer van grondstoffen en eindproducten verstoren, waardoor ophaaltijden, productieplanning en verkoopprognoses worden bemoeilijkt.	Agro, Bio-valorization, Industrial Solutions, Machines & Technologies
	Risico in verband met de levering van kaliumchloride (MOP) – Afhankelijkheid van een beperkt aantal belangrijke producenten (bijv. Canada, Rusland, Wit-Rusland, China) verhoogt de kwetsbaarheid voor handelssancties, beperkingen en geopolitieke	Agro

	<p>conflicten (bijv. de oorlog tussen Oekraïne en Rusland die Wit-Rusland en Rusland treft). Exportverboden of -heffingen kunnen de toegang verder beperken en de toeleveringsketens verstoren.</p>	
Regelnalevings- en juridische risico's	<p>Risico op energievoorziening – Elektriciteitstekorten door toenemende elektrificatie en leveringsbeperkingen kunnen de operationele capaciteit beperken. Hoge energieprijzen tijdens tekorten kunnen strategische productiereducties afdwingen om onrendabele activiteiten te vermijden.</p>	Bio-valorization
	<p>Regelgevings- en bedrijfscontinuïteitsrisico – Onzekerheid over veranderende regelgeving kan een uitdaging vormen voor langetermijnactiviteiten. Niet-naleving kan leiden tot financiële sancties, operationele verstoringen en reputatieschade.</p>	Alle
	<p>Risico op naleving van duurzaamheid – Strengere milieuwetten kunnen leiden tot operationele uitdagingen, boetes, reputatieschade of gedwongen productuitfasering, waardoor aanpassing en dure nalevingsmaatregelen nodig zijn.</p>	Alle
	<p>Regelgevingsomgeving: Agro: overheden wereldwijd scherpener de milieuregelgeving aan, richten zich op het verminderen van het gebruik van pesticiden en meststoffen, verhogen de regelnalevingskosten en eisen investeringen in duurzame alternatieven. Bio-valorization: het streven naar methanisering als een groener proces gaat gepaard met risico's op problemen met de naleving van milieuwetgeving, zoals geurhinder, wat kan leiden tot regelgevingsobstakels. Industrial Solutions: strengere regelgeving kan leiden tot marktverlies voor bepaalde producten, kan de duurzaamheid van de site beïnvloeden en kan belangrijke afzetmarkten voor bijproducten van Seveso-geclassificeerde sites doen verdwijnen, waardoor standaard operationele procedures (SOP's) worden verstoord. T-Power: veranderingen in de regelgeving voor fossiele energiecentrales kunnen hun levensvatbaarheid en werking op de lange termijn beïnvloeden.</p>	Agro, Bio-valorisation, Industrial Solutions, & T-Power
ICT-risico's	<p>Risico op cyberbeveiliging – De toenemende automatisering en de grotere afhankelijkheid van informatie- en communicatietechnologie (ICT) vergroten het risico op cyberbedreigingen,</p>	

	gegevenslekken en ransomwareaanvallen, die kritieke bedrijfsactiviteiten kunnen verstoren.	
--	--	--

7. Verklaring van deugdelijk bestuur

7.1 Context inzake deugdelijk bestuur

Tessengerlo Group nv baseert zich op de Belgische wetgeving inzake deugdelijk bestuur. De punten waarop de Vennootschap afwijkt van de bepalingen van de code – en de redenen daarvoor – zijn opgenomen in deze Corporate Governance verklaring. De Belgische Corporate Governance Code kan worden geraadpleegd op: www.corporategovernancecommittee.be/en.

De naleving van de principes van deugdelijk bestuur door de Vennootschap wordt weerspiegeld in het Corporate Governance Charter (hierna het “Charter”). Het Charter kan worden geraadpleegd op: <https://www.tessengerlo.com/en/about-us/corporate-governance/corporate-governance-charter>.

Op 26 maart 2024 keurde de Raad van Bestuur aanpassingen van het Corporate Governance Charter goed.

Kapitaal

Op 31 december 2024 bedroeg het kapitaal van Tessenderlo Group nv 428.268.879,25 EUR.

Aandelen

Het aandelenkapitaal op 31 december 2024 bestaat uit 61.146.864 aandelen zonder nominale waarde.

Bij beslissing van de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van de Vennootschap van 10 juli 2019 werd het loyaliteitsstemrecht ingevoerd. Als gevolg daarvan geeft ieder volgestort aandeel dat ten minste twee jaar ononderbroken op naam van dezelfde aandeelhouder in het register van de aandelen op naam is ingeschreven, recht op een dubbele stem in overeenstemming met het WVV. Alle aandelen van Tessenderlo Group nv zijn toegelaten tot de notering en verhandeling op Euronext Brussel.

Krachtens het besluit van de buitengewone algemene vergadering van 10 mei 2022 is de Raad van Bestuur gemachtigd om, met inachtneming van de door de wet bepaalde voorwaarden, gedurende een periode van vijf jaar vanaf de bekendmaking van het machtigingsbesluit in de bijlagen bij het Belgisch Staatsblad eigen aandelen, winstbewijzen of certificaten die daarop betrekking hebben te verkrijgen voor rekening van de Vennootschap met inachtneming van de voorwaarden zoals vastgelegd tijdens de buitengewone algemene vergadering van 10 mei 2022. Deze machtiging geldt tot 19 mei 2027.

De Raad van Bestuur van 22 maart 2023 keurde de beslissing goed tot inkoop van eigen aandelen voor een maximumbedrag van 40 miljoen EUR. Deze machtiging geldt tot 31 maart 2024.

De Raad van Bestuur van 2 april 2024, keurde de beslissing goed tot inkoop van maximaal 2.300.000 aandelen voor een totaal bedrag van maximum 69.000.000 EUR.

Per notariële akte van 20 augustus 2024 heeft de Vennootschap 21.860.003 eigen aandelen vernietigd, die werden aangehouden via dochtervennootschap Picanol nv alsmede de 1.382.892 eigen aandelen die middels de inkoopprogramma's van maart 2023 en april 2024 werden verkregen.

De Vennootschap heeft nog in totaal op datum van 31 december 2024 661.426 eigen aandelen in haar bezit of 1,08 % van het totaal aantal uitgegeven aandelen (zijnde 61.146.864).

Door een besluit van de Raad van Bestuur van 3 januari 2025 heeft de Raad van bestuur het inkoopprogramma zoals goedgekeurd door de Raad van bestuur van april 2024 stopgezet en gewijzigd. Het nieuwe besluit keurde een programma goed tot inkoop van maximaal 500.000 aandelen voor een maximumbedrag van 12.500.000 EUR.

7.2 Aandeelhouders en aandeelhouderstructuur

Op basis van door de Vennootschap ontvangen transparantiemeldingen zagen op 31 december 2024 het aandeelhouderschap en de stemrechten van de Vennootschap er als volgt uit:

Aandeelhouder	Aantal aandelen	Aantal stemrechten	Stemrechten %
Patrick Steverlyncx	10.738	10.738	0,02%
Manuco International nv (gecontroleerd door Patrick Steverlyncx)	5.051.449	5.051.449	7,85%
Luc Tack	46.113	92.226	0,14%
Oostiep Group bv (gecontroleerd door Luc Tack)	35.458.616	38.065.816	59,16%
Dimensional Fund Advisors LP	663.938	663.938	1,03%
Eigen aandelen	661.426	661.426	1,03%
Andere	19.254.584	19.797.930	30,77%
Totaal	61.146.864	64.343.523	100,00%

De heer Luc Tack controleert Oostiep Group bv. De heer Patrick Steverlyncx controleert Manuco International nv. De wederzijdse overeenkomst die tussen beide partijen bestaat, impliceert geen gezamenlijke zeggenschap. De familie Luc Tack controleert via Oostiep Group bv uitsluitend Tessenderlo Group nv. Oostiep Group bv (de vennootschap waarmee de familie Tack haar aandelen in Tessenderlo Group nv aanhoudt) en Manuco International nv (de vennootschap waarmee Patrick Steverlyncx zijn aandelen in Tessenderlo Group nv aanhoudt) zijn op 7 juli 2022 een aandeelhoudersovereenkomst aangegaan met betrekking tot de aandelen in Tessenderlo Group nv die voornoemde partijen rechtstreeks of onrechtstreeks aanhouden na de afsluiting van het ruilbod. Deze aandeelhoudersovereenkomst wordt geacht te zijn aangegaan voor een periode van 10 jaar te rekenen vanaf 1 januari 2023 en zal op het ogenblik van de beëindiging ervan automatisch worden hernieuwd voor een periode van 10 jaar te rekenen vanaf de beëindigingsdatum, tenzij één of meer van de partijen uiterlijk één (1) jaar voor de beëindigingsdatum van de initiële of de dan lopende hernieuwingstermijn een schriftelijke opzegging stuurt naar de overige partijen.

Partijen zijn in de aandeelhoudersovereenkomst een aantal overdrachtsbeperkingen (onder de vorm van een standstill, voorkooprecht, volgrecht en volgplicht) evenals put- en callopties met betrekking tot de Tessenderlo Group aandelen die zij aanhouden, overeengekomen. Behalve het recht dat aan Manuco International nv werd toegekend in de aandeelhoudersovereenkomst om één kandidaat voor te stellen voor één bestuursmandaat in de Raad van Bestuur van Tessenderlo Group nv zal er niets wijzigen aan de governance structuur van Tessenderlo Group nv.

Aandeelhouders wiens participatie in het kapitaal van Tessenderlo Group nv de drempel van 1%, 3%, 5%, 7,5% en elk veelvoud van 5%, omhoog of omlaag, overschrijdt, zijn verplicht dat te melden aan de Belgische Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) (TRP.Fin@fsma.be) en Tessenderlo Group nv (ir@tessenderlo.com).

7.3 Governance structuur

De Vennootschap heeft geopteerd voor de monistische structuur, bestaande uit een Raad van Bestuur die bevoegd is om alle handelingen te verrichten die nodig of dienstig zijn tot verwezenlijking van het

doel van de Vennootschap behoudens voor die aangelegenheden waarvoor volgens de wet de algemene vergadering bevoegd is.

7.4 Raad van Bestuur

Samenstelling

Op 31 december 2024 was de Raad van Bestuur van Tessenderlo Group nv als volgt samengesteld:

	Begin mandaat	Einde mandaat
Niet-uitvoerende bestuurders		
dhr. Karel Vinck	17 maart 2005	11 mei 2027
West Linde bv, vertegenwoordigd door haar permanente Vertegenwoordiger mevr. Laurie Tack (gecoöpteerd ter vervanging van Laurie Tack 21/08/2024)	9 mei 2023	11 mei 2027
Mevr. Laurie Tack (vervangen door West Linde bv 21/08/2024)		
Pasma nv, Vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger dhr. Patrick Steverlynck	9 mei 2023	11 mei 2027
Onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders		
Management Deprez bv, vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger mevr. Veerle Deprez	6 juni 2017	13 mei 2025
ANBA bv, vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Anne-Marie Baeyaert	6 juni 2017	13 mei 2025
dhr. Wouter De Geest	11 mei 2021	11 mei 2027
Ann Vereecke bv, Vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Ann Vereecke	9 mei 2023	11 mei 2027
Uitvoerende bestuurders		
dhr. Luc Tack	13 november 2013	11 mei 2027

De samenstelling van de Raad van Bestuur beantwoordt aan de doelstelling om complementaire vaardigheden op het vlak van leeftijd, competentie, ervaring en knowhow te verenigen.

Op 31 december 2024 voldeed de Raad van Bestuur volledig aan het vereiste van de wet van 28 juli 2011 die stelt dat met ingang van 1 januari 2017, een derde van de leden van de Raad van Bestuur moet bestaan uit leden van het andere geslacht.

Alle vergaderingen van de Raad van Bestuur werden bijgewoond door de Secretaris van de Raad van Bestuur, de CFO, de CTO en de Vice-President Finance.

Activiteiten

De Raad van Bestuur kwam bijeen volgens een eerder bepaald schema. De Raad van Bestuur kwam in 2024 zeven (7) keer bijeen, er zijn verder ook twee (2) schriftelijke besluiten genomen.

In 2024 waren de belangrijkste thema's van discussie, evaluatie en besluitvorming van de raad:

- de jaarrekening en financiële rapportering;
- de goedkeuring van het budget voor 2025;
- de financiële communicatie en rapportering per segment;
- voorstellen aan de gewone algemene vergaderingen van aandeelhouders;
- de goedkeuring van het voorstel tot (her)benoeming van bestuurders en Chief Executive Officer; Chief Transformation Officer en Chief Finance Officer;
- de gewijzigde samenstelling van het Auditcomité;
- de nieuwe gedragscode;
- het remuneratiebeleid en de bezoldiging van de leden van het ExCom en bestuurders (de beslissing om geen remuneratie toe te kennen in aandelen voor de niet-uitvoerende bestuurders en het ExCom voor 2024);
- de doeltreffendheid van het Enterprise Risk Management;
- de duurzaamheidsstrategie; bepaling van de dubbele materialiteit alsmede de decarbonisering target
- de goedkeuring van wijzigingen in het Corporate Governance Charter;
- de goedkeuring van diverse commerciële overeenkomsten;
- de goedkeuring van belangrijke contracten, verschillende nieuwe investeringen en acquisities
- de procedure inzake transacties met gelieerde partijen;
- de goedkeuring tot inkoop van eigen aandelen;
- De zelf-evaluatie van de Raad van Bestuur en de comités.

Evaluatie van de Raad van Bestuur

De evaluaties van de werking van de Raad van Bestuur, het Benoemings- en Vergoedingscomité en het Auditcomité vinden periodiek plaats. In het kader van die evaluaties kunnen de leden een score (van 1 tot 5) toekennen aan verschillende onderwerpen die verband houden met de werking van de Raad en de Comités en kunnen ze hun visie delen over de domeinen waar de werking verbeterd zou kunnen worden.

Dergelijke evaluaties vinden plaats aan de hand van een zelfbeoordelvragenlijst die ontworpen werd door de Secretaris van de Raad van Bestuur. De oefening spitst zich vooral toe op de volgende domeinen: functie, verantwoordelijkheden en samenstelling van de Raad van Bestuur en de Comités, de interacties tussen de bestuurders, de leiding van de vergaderingen en de evaluatie van de trainingen en middelen die door de Raad van Bestuur en/of Comités gebruikt werden.

In voorkomend geval delen de individuele leden van de Raad van Bestuur ook hun visie over hoe de Raad van Bestuur en de Comités beter zouden kunnen functioneren. De Voorzitter en de Secretaris van de Raad van Bestuur brengen de resultaten van de evaluatie ter kennis van de bestuurders en formuleren initiatieven ter verbetering. De evaluatie van de Raad van Bestuur en Comités vond plaats in 2024 en werd besproken in de Raad van Bestuur.

Benoeming van de leden van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur integreert in zijn selectieprocedure in verband met benoeming van nieuwe bestuurders, criteria m.b.t. diversiteit van bekwaamheden, leeftijd en genderdiversiteit.

Comités van de Raad

Algemeen

Op 31 december 2024 waren de volgende comités actief binnen de raad van bestuur van Tessenderlo Group nv:

- Het Benoemings- en Vergoedingscomité
- Het Auditcomité

Een beschrijving van de werking van de verschillende comités kan worden geraadpleegd in het Corporate Governance Charter op www.tessenderlo.com.

Benoemings- en Vergoedingscomité

Op 31 december 2024 was het Benoemings- en Vergoedingscomité als volgt samengesteld:

- dhr. Karel Vinck (Voorzitter)
- Management Deprez bv vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Veerle Deprez (onafhankelijk)
- dhr. Wouter De Geest (onafhankelijk)

De meerderheid van de leden van het Benoemings- en Vergoedingscomité voldoet aan de onafhankelijkheidscriteria uiteengezet in artikel 7:87 §1 van het WVV en het Corporate Governance Charter en het Comité voldoet aan de competenties en deskundigheid op het vlak van remuneratiebeleid zoals vereist volgens artikel 7:100 van het WVV.

Het Benoemings- en Vergoedingscomité kwam in 2024 twee (2) keer bijeen.

1. Werking van het Benoemings- en Vergoedingscomité

In 2024 besprak het Benoemings- en Vergoedingscomité het remuneratiepakket van het ExCom en formuleerde aanbevelingen in dat verband. Het Comité deed aanbevelingen ten aanzien van de betaling van het korte termijn-incentiveplan 2023-2024 voor het ExCom en het senior management, alsook de bepaling van het nieuwe lange termijn-incentiveplan 2024-2026 voor het ExCom en senior management. Het Comité formuleerde ook aanbevelingen ten aanzien van de toekenning van remuneratie aan de niet-uitvoerende bestuurders in aandelen en het bepalen van een minimumdrempel van aandelen aan te houden door het ExCom. Het Benoemings- en Vergoedingscomité bepaalde het remuneratiebeleid en stelde ook het remuneratieverslag op, zoals dat is opgenomen in het jaarverslag van 2024.

In overeenstemming met het Corporate Governance Charter is het merendeel van de leden van het Benoemings- en Vergoedingscomité onafhankelijk.

2. Evaluatie van het Benoemings- en Vergoedingscomité

Meer informatie over het evaluatieproces van het Benoemings- en Vergoedingscomité kan worden gevonden in het onderdeel 'Evaluatie van de Raad van Bestuur'.

Auditcomité

Op 31 december 2024 was het Auditcomité als volgt samengesteld:

- ANBA bv, vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Anne-Marie Baeyaert (onafhankelijk) (voorzitter)
- Management Deprez bv vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Veerle Deprez (onafhankelijk)
- Ann Vereecke bv, vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Ann Vereecke (onafhankelijk)
- West Linde Bv, vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Laurie Tack

Het Auditcomité kwam volgens een eerder vastgesteld schema vier (4) keer bijeen in 2024.

De CEO, CFO, CTO, Vice-President Finance en de commissaris woonden vergaderingen van het Auditcomité bij.

Conform de wettelijke vereisten telt het Auditcomité ten minste één onafhankelijke bestuurder met de nodige boekhoudkundige en auditervaring.

De leden van het Auditcomité beantwoorden aan het criterium van bekwaamheid door hun opleiding en door de ervaring die ze hebben opgedaan in hun vorige functies. Overeenkomstig het Charter zijn de meeste leden onafhankelijke bestuurders.

1. *Evaluatie van het Auditcomité*

Informatie over het evaluatieproces van het Auditcomité kan worden geraadpleegd in het onderdeel 'Evaluatie van de Raad van Bestuur'.

2. *Werking van het Auditcomité*

Naast het toezicht op de integriteit van de financiële kwartaalverslagen en de halfjaarlijkse persberichten met de financiële resultaten, met inbegrip van de toelichtingen, de consistente toepassing van de waarderings- en boekhoudprincipes, de consolidatiekring en de kwaliteit van het afsluitingsproces, evenals de boekhoudkundige ramingen, beoordeelde het Auditcomité ook de verslagen van de commissarissen met betrekking tot de aard en reikwijdte van de eindejaar audit, de interne controlesystemen, de kernpunten van de controle en de waardering en boekhoudkundige verwerking van bepaalde uitzonderlijke elementen.

Het Auditcomité stelde ook specifieke onderwerpen aan de orde, zoals de doeltreffendheid van het Enterprise Risk Management programma en de status van belangrijke lopende geschillenprocedures.

Het Auditcomité controleerde de bevindingen en aanbevelingen van de commissarissen, evalueerde hun onafhankelijkheid en keurde aanvragen voor niet-auditgerelateerde diensten goed.

Het Auditcomité hoorde daarnaast de Group Internal Auditor over het interne auditprogramma voor 2024, de risicobeoordelingsanalyse en de activiteitenverslagen van de uitgevoerde interne audits, evenals over de beoordeling van de follow-up acties die de vennootschap heeft ondernomen om bepaalde tekortkomingen te verhelpen die door de interne afdeling werden geïdentificeerd. Het Auditcomité hoorde de rapporten van de afdeling Internal Control betreffende haar bevindingen.

Aanwezigheidsgraad op de vergaderingen van leden van de Raad van Bestuur en van leden van de comités in 2024

	Raad van bestuur	Auditcomité	Benoemings- en vergoedingscomité
Aantal vergaderingen in 2024	7	4	2
dhr. Wouter De Geest	7/7		2/2
dhr. Luc Tack	7/7		
dhr. Karel Vinck	7/7		2/2
Laurie Tack en vanaf 21 augustus 2024 West Linde bv Vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Laurie Tack	7/7	4/4	
Management Deprez bv, vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Veerle Deprez	7/7	4/4	2/2
ANBA BV, vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Anne-Marie Baeyaert	7/7	4/4	
Pasma nv, Vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger dhr. Patrick Steverlynck	7/7		
Ann Vereecke bv, Vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Ann Vereecke	5/7		
Stefaan Haspeslagh (*)	1/7		

(*) tot en met 6 mei 2024 was dhr. Stefaan Haspeslagh Voorzitter van de Raad van Bestuur.
Dhr. Wouter De Geest heeft de functie van Voorzitter overgenomen vanaf 6 mei 2024

7.5 Executive Committee (“ExCom”)

Rol en verantwoordelijkheden

Op 31 december 2024 was het ExCom van Tessenderlo Group als volgt samengesteld:

- dhr. Luc Tack (Chief Executive Officer) (*)
- dhr. Miguel de Potter (Chief Finance Officer) (*)
- mevr. Sandra Hoeylaerts (Chief Transformation Officer) (*)

(*) Deze mandaten worden uitgeoefend door de vennootschappen Luc Tack nv (CEO), Chirmont nv (CFO) en Hoeylaerts Mgmt bv (CTO)

Evaluatie van het ExCom

Het ExCom voert ten minste één keer per jaar een beoordeling uit van zijn eigen prestaties.

Werking van het ExCom

De raad van bestuur heeft het ExCom de bevoegdheid gegeven om zijn verantwoordelijkheden en taken uit te voeren. Rekening houdend met de waarden van de vennootschap, haar risicobereidheid en belangrijkste beleidsmaatregelen, moet het ExCom voldoende ruimte hebben om een bedrijfsstrategie voor te stellen en uit te voeren.

De CEO zit het ExCom voor en zorgt voor de organisatie en het functioneren ervan. In beginsel komt het ExCom elke week bijeen. Extra vergaderingen kunnen op elk moment door elk van de leden worden belegd. Het ExCom komt op regelmatige tijdstippen bijeen met de businessunits van de vennootschap om de strategische beslissingen en de operationele prestaties van de businessunits te beoordelen en bespreken. Een vergelijkbare prestatiedialoog vindt plaats met vertegenwoordigers van de ondersteunende groepsfuncties.

Het ExCom heeft de volgende verantwoordelijkheden:

- Het dagelijks bestuur van de Vennootschap;
- Het organiseren en verzekeren van de goede organisatie en werking van de Vennootschap en van de dochtervennootschappen van de Vennootschap evenals het toezicht op hun activiteiten, hierin begrepen de invoering van processen voor het beheer van de belangrijkste risico's;
- de aanwerving en het ontslag van het personeel van de Vennootschap alsmede bepalen van hun vergoedingsbeleid met uitzondering van de vergoedingen van en de aanwerving en ontslag van de leden van het Executief Comité ;
- Beslissingen over overnames en desinvesteringen (met inbegrip van intellectuele eigendom) tot een bedrag van € 10 miljoen (met inbegrip van schulden en andere verbintenissen).
- Beslissen over kapitaalinvesteringen en/of kapitaaluitgaven tot een bedrag van maximaal € 10 miljoen;
- Beslissen over aanzienlijke financieringstransacties (o.a. leningen en factoring) op voorwaarde dat het totale bedrag van een dergelijke financiering 50 (vijftig) miljoen EURO niet overschrijdt;
- Alle overeenkomsten, orders of voorstellen met betrekking tot de activiteiten van de Vennootschap die niet kunnen worden beschouwd als behorende tot het dagelijks bestuur onderhandelen en aangaan, voor zover de totale waarde van de verbintenissen van de Vennootschap in het kader van een dergelijk contract, order of voorstel of, in het geval van een aan- of verkoop, de aan- of verkoopprijs, 20 (twintig) miljoen EUR niet overschrijdt;
- Het ter beslissing voorleggen van de belangrijkste richtlijnen, beleidslijnen en procedures aan de Raad van Bestuur;
- Ontwerpbesluiten voorleggen aan de Raad van Bestuur over onder meer:

- De strategie op niveau van de Vennootschap en op niveau van de Business Units (met inbegrip van het effect van deze strategieën op het budget, het plan en de aanwending van de middelen)
- Het budget en het plan inclusief investeringen, uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling en financiële en niet financiële doelstellingen;
- Het opstellen van de periodieke geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de Vennootschap, alsmede alle vereiste rapporteringen zowel naar de Raad van bestuur toe als extern;
- De uitvoering van de besluiten aan de Raad van Bestuur.

De taken van het ExCom worden verder beschreven in de taakomschrijving van het ExCom opgenomen in Bijlage G van het Corporate Governance Charter.

7.6 Remuneratierapport

Het remuneratierapport biedt een overzicht van hoe de bezoldigingsfilosofie en het beleid van Tessengerlo Group voor uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders worden geïmplementeerd, en hoe de vergoedingen voor bestuurders worden vastgesteld met inachtneming van de individuele en bedrijfsgerelateerde prestaties. Het Benoemings- en Vergoedingscomité houdt toezicht op het beloningsbeleid en de bijbehorende vergoedingen voor uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders.

Remuneratie leden van de raad van bestuur

Overeenkomstig de beslissing van de algemene vergadering van aandeelhouders van 14 mei 2024, ontvangt elke bestuurder een vaste jaarlijkse vergoeding van 45.000 EUR. Deze vergoeding wordt toegekend voor de activiteiten als lid van de raad van bestuur, het auditcomité en het benoemings- en vergoedingscomité. Daarnaast zullen de volgende aanvullende vergoedingen worden toegekend:

- Een zitpenning van 2.000 EUR per vergaderdag;
- Een aanvullende jaarvergoeding van 132,500 EUR t.e.m. 13 mei 2024 voor de voorzitter van de Raad van Bestuur. Vanaf 14 mei 2024 bedraagt de aanvullende jaarvergoeding 45.000 EUR;
- Een aanvullende jaarvergoeding van 5.000 EUR voor de voorzitter van het Auditcomité.

Deze regels zijn van toepassing op vergoedingen toegekend vanaf 1 januari 2024, tenzij anders aangegeven. Vergoedingen worden uitgekeerd in het jaar waarin de vergaderingen worden gehouden. De 2.000 EUR zitpenning wordt ook toegekend aan alle uitgenodigde bestuurders die aanwezig zijn op de vergadering, tenzij anders aangegeven.

In de vergadering van 26 maart 2024 heeft de raad van bestuur besloten om geen remuneratie in aandelen toe te kennen voor vergoedingen uitgekeerd aan de niet-uitvoerende bestuurders voor het jaar 2024.

Ontvangen remuneratie

Lid	2024	Bezoldigingen (in EUR)
ANBA bv vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Anne-Marie Baeyaert (onafhankelijk niet-uitvoerende bestuurder) (Voorzitter AC vanaf 11 mei 2021)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	45.000
	Aanvullende vaste vergoeding voor voorzitter auditcomité	5.000
	Zitpenning	10.000
	Totale bezoldiging	60.000
Stefaan Haspeslagh (uitvoerend bestuurder) (Voorzitter Raad van Bestuur tot 6 mei 2024)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	16.694
	Aanvullende vaste jaarvergoeding voor voorzitter raad van bestuur	47.153
	Zitpenning	2.000
	Totale bezoldiging	65.847
Luc Tack (uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	45.000
	Zitpenning	9.000
	Totale bezoldiging	54.000
Management Deprez bv vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Veerle Deprez (onafhankelijk niet-uitvoerende bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	45.000
	Zitpenning	10.000
	Totale bezoldiging	55.000
Karel Vinck (niet-uitvoerende bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	45.000
	Zitpenning	9.000
	Totale bezoldiging	54.000
Wouter De Geest (onafhankelijk niet-uitvoerende bestuurder) (Voorzitter Raad van Bestuur vanaf 6 mei 2024)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	45.000
	Aanvullende vaste jaarvergoeding voor voorzitter raad van bestuur	30.921
	Zitpenning	10.000
	Totale bezoldiging	85.921
Laurie Tack (niet-uitvoerende bestuurder) (tot 20 augustus 2024)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	28.736
	Zitpenning	5.000
	Totale bezoldiging	33.736
West Linde bv vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Laurie Tack (niet-uitvoerende bestuurder) (vanaf 21 augustus 2024)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	16.264
	Zitpenning	5.000
	Totale bezoldiging	21.264
Ann Vereecke bv vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Ann Vereecke (onafhankelijk niet-uitvoerende bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	45.000
	Zitpenning	9.000
	Totale bezoldiging	54.000
Pasma nv vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger dhr. Patrick Steverlynck (niet-uitvoerende bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	45.000
	Zitpenning	9.000
	Totale bezoldiging	54.000
Algemeen totaal		537.767

Voor het jaar 2024 kent de Vennootschap geen vergoeding in de vorm van aandelen toe aan de niet-uitvoerende bestuurders, omdat de Vennootschap van mening is dat een betaling in aandelen geen positieve invloed heeft op de besluitvorming van deze bestuurders, die gericht is op het ondersteunen van de langetermijnvisie van de Vennootschap, gezien de aanwezigheid van een referentie-aandeelhouder die zich richt op duurzame waarde creatie binnen de onderneming.

Remuneratie Executive Committee

Het remuneratiepakket van het ExCom bestaat uit de volgende elementen:

- Vaste vergoeding
- Variabel vergoeding
- Andere elementen van vergoeding

Jaarlijks evalueert het Benoemings- en Vergoedingscomité de remuneratie van het ExCom. De aanbevelingen van het Comité zijn gebaseerd op objectieve marktstudies uitgevoerd door een externe partij. Op deze manier garandeert de Groep een competitief en marktconform vergoedingspakket.

Op aanbeveling van de Chief Executive Officer (CEO) evalueert het Benoemings- en Vergoedingscomité jaarlijks de vergoeding van de Chief Financial Officer (CFO) en Chief Transformation Officer (CTO). De bezoldiging van de CEO wordt beoordeeld door het Benoemings- en Vergoedingscomité op aanbeveling van de Voorzitter van de Raad van Bestuur.

Toepassing van het Remuneratiebeleid 2024 - resultaat

Alle beslissingen met betrekking tot de remuneratie voor het jaar 2024 zijn genomen in overeenstemming met het goedgekeurde remuneratiebeleid. De aanbeveling van het Benoemings- en Vergoedingscomité aan de Raad van Bestuur inzake de uitbetaling van de korte termijn incentives van het ExCom ligt in lijn met de algemene prestatie van het bedrijf in 2024.

De remuneratie van het ExCom-team in 2024, wordt hieronder uiteengezet:

Remuneratie component	CEO	Remuneratie andere ExCom leden
Vaste vergoeding	984.768 €	918.928 €
Korte Termijn incentive: Variabele vergoeding voor één jaar ¹	298.321 €	230.778 €
Lange Termijn incentive: Incentive voor meerdere jaren ²	893.683 €	-
Andere vergoedingen	-	33.000 €
Totale remuneratie (ten laste van de vennootschap)	2.176.772 €	1.182.706 €
Verhouding vaste en variabele vergoeding ³	45% - 55%	80% - 20%

Alle bedragen zijn exclusief BTW.

- 1. Realisatie van de korte termijn incentive voor prestatiejaar 2024, op voorstel van het benoemings- en vergoedingscomité op 24 maart 2025. De uitbetaling zal plaatsvinden in april 2025.*
- 2. Eindafrekening van het Long-Term Incentive (LTI)-plan 2022-2024. De eindafrekening houdt rekening met de vooruitbetaling die in 2023 is gedaan (gerelateerd aan 2022 en opgenomen in het remuneratierapport van 2022), evenals de vooruitbetaling die in 2024 is gedaan (gerelateerd aan 2023 en opgenomen in het remuneratierapport van 2023). De uitbetaling vindt plaats in april 2025. De uitbetaling van het LTI-plan 2023-2025 vindt plaats in 2026 en de uitbetaling van het LTI-plan 2024-2026 vindt plaats in 2027.*
- 3. De verhouding is zonder rekening te houden met andere vergoedingen.*

Vergoeding in de vorm van aandelen - Principe 7.9 van de Corporate Governance Code 2020

De Vennootschap kent voor het jaar 2024 geen minimumdrempel van vergoeding in aandelen toe aan het ExCom. Dit besluit is genomen omdat de Vennootschap van mening is dat een betaling in aandelen geen positieve impact heeft op besluitvorming van het ExCom, die gericht is op het ondersteunen van de langetermijnvisie van de Vennootschap. Dit standpunt wordt versterkt door de aanwezigheid van een referentie-aandeelhouder die streeft naar duurzame waarde creatie binnen de onderneming.

Terugvorderingsbepaling

Terugvorderingsbepalingen met betrekking tot de jaarlijkse variabele beloning werden opgenomen in de managementovereenkomsten van de uitvoerende bestuurders. Voor het jaar 2024 waren de terugvorderingsmechanismen niet van toepassing en hoefden ze niet te worden gebruikt.

Evolutie van de remuneratie ExCom en de ondernemingsresultaten

Onderstaande tabel is een samenvatting van de evolutie van de remuneratie van het ExCom en de gemiddelde beloningsevolutie van de werknemers, afgezet tegen de prestaties van de onderneming over de laatste vijf jaar. De prestaties worden weergegeven door een jaar-op-jaar groei van de inkomsten en de Adjusted EBITDA.

	2024	2023	2022	2021	2020
ExCom					
Aantal ExCom leden	3	2	2	2	2
Totale remuneratie ExCom ¹	2.465.796 EUR	2.287.389 EUR	3.460.364 EUR	2.702.631 EUR	2.517.218 EUR
Vershil jaar op jaar	+7,8%	-33,8%	+28,0%	+7,4%	+22,4%
Bedrijfsprestatie					
Omzet (verschil jaar op jaar)	-9,6%	+13,2%	+24,4%	+19,8%	-0,3%
Adjusted EBITDA (verschil jaar op jaar)	-16,7%	-26,7%	+22,8%	+12,6%	+17,5%
Gemiddelde FTE salarisstijging ²	+5,8%	+2,8%	+10,1%	+4,9%	+1,5%

¹ Exclusief langetermijnincentive die slechts om de drie jaar betaald wordt

² Enkel rekening houdend met medewerkers van Tessengerlo Group nv (beursgenoteerd bedrijf in België)

Totale bezoldiging van de CEO versus de werknemer met het laagste loon

De onderstaande tabel toont een vergelijking van de remuneratie voor 2024 van de CEO met de remuneratie voor 2024 van de laagst betaalde voltijdse werknemer van Tessengerlo Group nv. De remuneratie omvat alleen het basissalaris. Variabele beloning, personeelsvoordelen & werkgeverslasten voor sociale zekerheid zijn niet inbegrepen.

	2024
Ratio bezoldiging van de CEO versus de werknemer met het laagste loon van Tessengerlo Group nv	1/18

Aandeelhoudersgoedkeuring

Dit remuneratierapport 2024 op basis van het voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité, door de Raad van Bestuur van 25 maart 2025 aangenomen en zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 13 mei 2025. Dit remuneratierapport is tevens in lijn met het voorgestelde remuneratiebeleid 2024 dat goedgekeurd werd door de algemene vergadering van aandeelhouders van 14 mei 2024.

7.7 Belangrijkste kenmerken van het kader voor interne controle en risicomangement van de groep

Kader voor interne controle

Verantwoordelijkheden

De raad van bestuur delegeerde aan het auditcomité de taak om toe te zien op de efficiënte werking van het interne controlesysteem.

De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de implementatie van het interne controlesysteem wordt gedelegeerd aan het ExCom.

De dagelijkse leiding van elke businessunit is verantwoordelijk voor de implementatie en de handhaving van een betrouwbaar intern controlesysteem.

De interne audit- en controleafdeling helpt de businessunits en de hoofdzetelfuncties van Tessengerlo Group bij de implementatie en de beoordeling van de doeltreffendheid van het interne controlesysteem in hun organisatie.

De niveaus van interne controle worden afgestemd op de restrisico's die het management aanvaardbaar acht. De uiteindelijke doelstelling bestaat erin eventuele onjuistheden in de jaarrekening van de groep te vermijden.

Reikwijdte van interne controle

Het interne controlesysteem is gebaseerd op het COSO Internal Control – Integrated Framework, met een hoofdfocus op de interne controle op de financiële rapportering door beperking van de risico's door algemene proces- en IT-controles en door functiescheidingen.

Wat cyberrisico's betreft, werd een apart controleprogramma opgezet op basis van het NIST Cybersecurity Framework.

Monitoring interne controle

Het Auditcomité is belast met het monitoren van de effectiviteit van de interne controlesystemen. Dat behelst onder meer het toezicht op de interne auditafdeling ten aanzien van compliance-monitoring.

De interne audit- en controleafdeling voert een risico-gebaseerd compliance auditprogramma uit ter beoordeling van de effectiviteit van de interne controle met betrekking tot de verschillende processen van de groep en haar entiteiten. Het uiteindelijke doel van de beoordelingen is om een redelijke mate van zekerheid te bieden over de betrouwbaarheid van de processen en de financiële rapportering.

De implementatie van het cybersecurityprogramma wordt opgevolgd door een specifiek comité waarin onder meer de Group Internal Audit Director, alsook een vertegenwoordiger van het cybersecurity expert team van de groep zetelen.

De Group Internal Audit Director woont de vergaderingen van het auditcomité bij. Hij informeert het Auditcomité over de planning en resultaten van de interne audits en de behoorlijke implementatie van de aanbevelingen. Om het belang van auditaanbevelingen aan te geven en om een algemene waardering te geven over de/het beoordeelde entiteit of proces, wordt een scoresysteem gehanteerd.

Vorbereiding en verwerking van de financiële en boekhoudkundige informatie

Er is een gecentraliseerde controle- en rapporteringsafdeling die de financiële en boekhoudkundige informatie beheert en controleert.

Elke Business Unit heeft een controleafdeling die verantwoordelijk is voor het toezicht op de prestaties van de bedrijfseenheden.

Het financiële en boekhoudkundige informatiesysteem is gebaseerd op consolidatiesoftware die de groep in staat stelt de vereiste informatie te genereren.

Compliance

De interne audit- en controleafdeling is verantwoordelijk voor het toetsen van compliance van zowel het intern controlekader als de belangrijkste controleprocedures bij de voorbereiding en verwerking van de financiële en boekhoudkundige informatie en monitort de naleving van het intern beleid en de interne procedures, evenals van de externe wet- en regelgeving.

De Vennootschap heeft een Compliance Coördinatiecomité. Het comité, bestaande uit afgevaardigden van verschillende hoofdzetelfuncties, buigt zich over het interne en externe compliance programma van de onderneming. Het comité brengt periodiek verslag uit aan het Auditcomité.

Enterprise Risk Management (ERM) Systeem

Risico's zijn een essentieel en onvermijdelijk aspect van de bedrijfsvoering. Om de risico's zoveel mogelijk te beheersen en te beperken tot een aanvaardbaar niveau, heeft de groep een aantal beleidslijnen en procedures uitgewerkt.

Het Enterprise Risk Managementbeleid is van toepassing op de vennootschap en alle filialen wereldwijd. Het beleid beschrijft de organisatie en de doelstellingen van het ERM-systeem, inclusief de verantwoordelijkheden op alle managementniveaus.

Om te garanderen dat risicobeheer een onlosmakelijk onderdeel wordt van de dagelijkse activiteiten, werd zowel op groepsniveau als op het niveau van de businessunits een risicobeheerstructuur ingevoerd.

De groep voert een risicoscan uit om alle betekenisvolle (financiële en niet-financiële) risico's op te sporen en voor elk risico wordt in detail beschreven wat de potentiële impact, de waarschijnlijkheid, en de status van de beheers- of beperkingsmaatregel is. Voor ieder risico wordt een verantwoordelijke aangeduid alsook zijn verantwoordelijkheid.

De belangrijkste gevolgen die bij de beoordeling van risico's worden bekeken, hebben betrekking op: de markt en strategie, de impact op mensen, de verstoring in de bevoorradingsketen, de operationele activiteiten van de onderneming, ethiek en compliance, financiële resultaten en veiligheid (ICT en cybersecurity).

De geïdentificeerde risico's worden in de verschillende businessunits en ondersteunende afdelingen beoordeeld en opgevolgd. Over de verschillende activiteiten van risicobeheersing wordt op regelmatige basis verslag uitgebracht aan het ExCom en eenmaal per jaar aan het Auditcomité.

Het doel van de geïmplementeerde 'Group Crisis Management Policy' is om het crisismanagement op groepsniveau en in alle filialen te harmoniseren. De afdeling Risk Management, die verantwoordelijk is voor het uitstippelen van dit beleid, is verantwoordelijk voor de coördinatie ervan op groepsniveau en voor de begeleiding van de verschillende entiteiten bij het opstellen van een geharmoniseerd crisisplan dat de verantwoordelijkheden op alle niveaus uiteenzet en rapporteringskanalen vastlegt.

7.7.a Beleid inzake voorkennis en marktmanipulatie

De Vennootschap heeft een Dealing Code uitgegeven die de rapporteringsplicht en gedragsregels bevat met betrekking tot het voor eigen rekening uitvoeren van transacties in aandelen of andere financiële instrumenten van de Vennootschap door bestuurders, leden van het ExCom of andere aangewezen personen. De Dealing Code is opgenomen als Bijlage I. van het Corporate Governance Charter.

Overeenkomstig de Verordening inzake Marktmisbruik moet de Vennootschap alle mogelijke maatregelen treffen om te verzekeren dat elke persoon die op haar insiderslijst voorkomt, schriftelijk blijkt geeft van zijn/haar bekendheid met de verplichtingen en zijn/haar besef van de sancties welke van toepassing zijn op handel met voorkennis en de onwettige openbaarmaking van koersgevoelige informatie.

Overeenkomstig de Dealing Code heeft de Raad van Bestuur een Compliance Officer aangesteld. De Compliance Officer is verantwoordelijk voor het toezicht op de naleving van de Dealing Code. Hij/zij is ook het aanspreekpunt voor vragen over de toepassing van de Dealing Code. De functie van Compliance Officer wordt bekleed door dhr. John Van Essche.

7.7.b Externe audit

KPMG Réviseurs d'Entreprises/Bedrijfsrevisoren CVBA/SCRL, vertegenwoordigd door dhr. Joachim Hoebeek, werd herbenoemd tot commissaris door de aandeelhoudersvergadering op 10 mei 2022.

De door de Groep aan de commissaris betaalde vergoedingen bedroegen:

(Miljoen EUR)	2024			
	Audit	Audit gerelateerde diensten	Overige	Totaal
KPMG (België)	0,6	0,2	0,5	1,2
KPMG (buiten België)	0,7	0,0	0,1	0,9
Totaal	1,3	0,2	0,6	2,1

(Miljoen EUR)	2023			
	Audit	Audit gerelateerde diensten	Overige	Totaal
KPMG (België)	0,5	0,1	0,1	0,7
KPMG (buiten België)	0,7	0,0	0,0	0,8
Totaal	1,3	0,1	0,1	1,4

7.7.c Toepassing van art. 7:96 van het wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (WVV)

Toepassing van artikel 7:96 van het WVV

In de vergadering van de Raad van Bestuur van 26 maart 2024 is een belangenconflict genotuleerd in hoofde van de ExCom leden (dhr. Luc Tack en dhr. Stefaan Haspeslagh), die deel uitmaken van de Raad van Bestuur in verband hun vergoeding voor het jaar 2023.

Tijdens de vergadering van de Raad van Bestuur van 26 maart is een belangenconflict genotuleerd in hoofde van dhr. Luc Tack, ExCom lid en lid van de Raad van Bestuur in verband met de managementovereenkomst tussen Luc Tack nv en de Vennootschap, vergoeding van voor het jaar 2024, het korte-termijn incentive plan 2024 alsook het lange-termijn incentive plan 2024-2025-2026 voor de ExCom leden.

Tijdens de vergadering van 26 maart 2024 vergadering werd ook een belangenconflict genotuleerd in hoofde van dhr. Luc Tack, ExCom lid en lid van de Raad van Bestuur, mevr. Laurie Tack, lid van de Raad

van Bestuur en Patrick Steverlynck, lid van de Raad van Bestuur, in verband met de goedkeuring van het inkoopprogramma eigen aandelen.

Bij het schriftelijk besluit van de Raad van Bestuur van 2 april 2024 werd een belangenconflict genotuleerd in hoofde van dhr. Luc Tack, ExCom lid en lid van de Raad van Bestuur, mevr. Laurie Tack, lid van de Raad van Bestuur en Patrick Steverlynck, lid van de Raad van Bestuur, in verband met de goedkeuring van de voorwaarden van het inkoopprogramma eigen aandelen.

Uittreksel uit de notulen van de vergadering van de Raad van Bestuur van 26 maart 2024

[...]

Vóór de Raad van Bestuur enige beslissing neemt of bespreekt, verklaren de dhr. Luc Tack en Findar BV, vertegenwoordigd door dhr. Stefaan Haspeslagh, dat zij een rechtstreeks tegenstrijdig belang van vermogensrechtelijke aard hebben bij de uitvoering van de beslissingen genomen door de Raad van Bestuur met betrekking tot hun prestatiebeoordeling voor het jaar 2023 van de STI, uitbetaald in april 2024.

Dhr. Luc Tack verklaart tevens dat hij een tegenstrijdig belang van vermogensrechtelijke aard heeft met betrekking tot het sluiten van een managementovereenkomst en het beloningspakket voor 2024 toegekend in het kader van de managementovereenkomst tussen Luc Tack NV, vertegenwoordigd door haar wettelijke vertegenwoordiger dhr. Luc Tack, en de Vennootschap.

De beslissingen met betrekking tot de STI incentive, de LTI en het remuneratiepakket hebben een invloed op de financiële resultaten van de Vennootschap.

De heer Luc Tack en de heer Stefaan Haspeslagh verlaten de vergadering.

Na debat en op advies van het Remuneratie en Benoemingscomité ("NRC") keurt de Raad van Bestuur met unanieme instemming de belangrijkste bepalingen en voorwaarden goed van de managementovereenkomsten met:

- *Luc Tack NV, vertegenwoordigd door Dhr. Luc Tack, als CEO van de Vennootschap;*
- *Hoeylaerts Mgmt BV, vertegenwoordigd door Mevr. Sandra Hoeylaerts, als CTO van de Vennootschap; en*
- *Chirmont NV, vertegenwoordigd door de heer Miguel de Potter, als CFO van de Vennootschap.*

[...]

Op aanbeveling van het NRC keurt de Raad van Bestuur unaniem de volgende STI-bedragen goed voor de prestaties over het jaar 2023, uit te betalen in april 2024 goed:

- *Voor de CEO: 247.268 EUR*
- *Voor de CFO-COO: 232.581 EUR*

[...]

Op aanbeveling van het NRC keurt de Raad van Bestuur unaniem de nieuwe LTI doel- en prestatiecriteria voor het nieuwe LTI plan 2024-2026 goed.

[...]

Op aanbeveling van het NRC keurt de Raad van Bestuur unaniem het remuneratiepakket voor Luc Tack NV voor het jaar dat eindigt in 2024 goed.

[...]

Dhr. Luc Tack en dhr. Stefaan Haspeslagh komen opnieuw binnen.

[...]

Uittreksel uit het schriftelijk besluit van de Raad van Bestuur van 2 april 2024

[...]

BELANGENCONFLICTEN:

A. De heer Luc Tack

Dhr. Luc Tack verklaart, in toepassing van artikel 7:96, §1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen ("WVV"), mogelijks een rechtstreeks en/of onrechtstreeks belang van vermogensrechtelijke aard te hebben dat strijdig is met het belang van de Vennootschap naar aanleiding van de beslissingen die op de agenda van onderhavige vergadering van de raad van bestuur zijn opgenomen.

Dit mogelijks strijdig belang bestaat omdat Dhr. Luc Tack op heden de controle heeft over, Oostiep Group BV, een belangrijke aandeelhouder van de Vennootschap. Meer bepaald houdt Oostiep Group BV in totaal 34.832.020 aandelen van de Vennootschap waaraan 37.439.220 stemrechten zijn verbonden.

Volgens de agenda dient te worden beslist over een programma voor de inkoop van eigen aandelen van de Vennootschap, evenals de voorwaarden en modaliteiten voor dergelijke inkoop. Als controlerende aandeelhouder (via Oostiep Group BV) van de Vennootschap, heeft Dhr. Luc Tack mogelijks een rechtstreeks en/of onrechtstreeks belang van vermogensrechtelijke aard dat strijdig is met het belang van de Vennootschap voor de beslissingen omtrent voornoemde agendapunten, gezien hij als aandeelhouder (via Oostiep Group BV) potentieel een verkoper kan zijn in het kader van de inkoop van eigen aandelen door de Vennootschap en/of geniet van de gevolgen van de inkoop van eigen aandelen op de resterende aandelen van de Vennootschap die door Oostiep Group BV worden gehouden en dus vanuit die hoedanigheid tegenstrijdige belangen kan hebben bij het bepalen van de voorwaarden en modaliteiten voor het programma voor de inkoop van eigen aandelen door de Vennootschap.

Omwille van voornoemd mogelijk belangenconflict, zal Dhr. Luc Tack zich onthouden van deelneming aan de beslissing omtrent alle agendapunten.

8. Mevrouw Laurie Tack

Mevr. Laurie Tack verklaart, in toepassing van artikel 7:96, §1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen ("WVV"), mogelijks een rechtstreeks en/of onrechtstreeks belang van vermogensrechtelijke aard te hebben dat strijdig is met het belang van de Vennootschap naar aanleiding van de beslissingen die op de agenda van onderhavige vergadering van de raad van bestuur zijn opgenomen.

Dit mogelijks strijdig belang bestaat omdat zij een verwante in de eerste graad is van Dhr. Luc Tack, die op heden de controle heeft over, Oostiep Group BV, een belangrijke aandeelhouder van de Vennootschap. Meer bepaald houdt Oostiep Group BV in total 34.832.020 aandelen van de Vennootschap waaraan 37.439.220 stemrechten zijn verbonden.

Volgens de agenda dient te worden beslist over een programma voor de inkoop van eigen aandelen van de Vennootschap, evenals de voorwaarden en modaliteiten voor dergelijke inkoop. Als verwante in de eerste graad van een belangrijke aandeelhouder (via Oostiep Group BV) van de Vennootschap, heeft Mevr. Laurie Tack mogelijks een rechtstreeks en/of onrechtstreeks belang van vermogensrechtelijke aard dat strijdig is met het belang van de Vennootschap voor de beslissingen omtrent voornoemde agendapunten, gezien zij als verwante in eerste graad van een aandeelhouder (via Oostiep Group BV) die potentieel een verkoper kan zijn in het kader van de inkoop van eigen aandelen door de Vennootschap en/of geniet van de gevolgen van de inkoop van eigen aandelen op de resterende aandelen van de Vennootschap die door Oostiep Group BV worden gehouden tegenstrijdige belangen kan hebben bij het bepalen van de voorwaarden en modaliteiten voor het programma voor de inkoop van eigen aandelen.

Omwille van voornoemd mogelijk belangenconflict, zal Mevr. Laurie Tack zich onthouden van deelneming aan beslissing omtrent alle agendapunten.

C. De heer Patrick Steverlynck (als vaste vertegenwoordiger van Pasma NV)

Dhr. Patrick Steverlynck verklaart, in toepassing van artikel 7:96, §1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen ("**WVV**"), mogelijks een rechtstreeks en/of onrechtstreeks belang van vermogensrechtelijke aard te hebben dat strijdig is met het belang van de Vennootschap naar aanleiding van de beslissingen die op de agenda van onderhavige vergadering van de raad van bestuur zijn opgenomen.

Dit mogelijks strijdig belang bestaat omdat Dhr. Patrick Steverlynck op heden persoonlijk via de vennootschap Manuco International NV aandelen in de Vennootschap aanhoudt. Meer bepaald houden Dhr. Patrick Steverlynck en de vennootschap Manuco International NV samen 5.690.283 aandelen waaraan in totaal evenveel stemrechten zijn verbonden.

Volgens de agenda dient te worden beslist over een programma voor de inkoop van eigen aandelen van de Vennootschap, evenals de voorwaarden en modaliteiten voor dergelijke inkoop. Als belangrijke aandeelhouder (rechtstreeks en via Manuco International NV) van de Vennootschap, heeft Dhr. Patrick Steverlynck mogelijks een rechtstreeks en/of onrechtstreeks belang van vermogensrechtelijke aard dat strijdig is met het belang van de Vennootschap voor de beslissingen omtrent voornoemde agendapunten, gezien hij als aandeelhouder (rechtstreeks en via Manuco International NV) potentieel een verkoper kan zijn in het kader van de inkoop van eigen aandelen door de Vennootschap en/of geniet van de gevolgen van de inkoop van eigen aandelen op de resterende aandelen van de Vennootschap die door hemzelf casu quo Manuco International NV worden gehouden en dus vanuit die hoedanigheid tegenstrijdige belangen kan hebben bij het bepalen van de voorwaarden en modaliteiten voor het programma voor de inkoop van eigen aandelen door de Vennootschap.

Omwille van voornoemd mogelijk belangenconflict, zal Pasma NV, vast vertegenwoordigd door Dhr. Patrick Steverlynck zich onthouden van deelneming aan de beslissing omtrent alle agendapunten.

[...]

De bestuurders besluiten om, in het kader van de machtiging verleend door de buitengewone algemene vergadering van de Vennootschap van 10 mei 2022 (de "**Machtiging van de Buitengewone Algemene Vergadering**"), over te gaan tot de goedkeuring van een programma voor de inkoop ("**Inkoopprogramma**") van maximum 2.300.000 aandelen van de Vennootschap voor een totaal bedrag van maximum 69.000.000 euro, overeenkomstig de toepasselijke wet- en regelgeving, de Machtiging van de Buitengewone Algemene Vergadering en de modaliteiten zoals hierna uiteengezet.

[...]

7.7.d Informatie vereist op grond van art. 34 van het koninklijk besluit van 14 november 2007

Het aandelenkapitaal van de Vennootschap wordt vertegenwoordigd door gewone aandelen.

De buitengewone algemene vergadering van 6 juni 2017 besloot de Raad van Bestuur te machtigen, en zulks voor een periode van vijf jaar vanaf publicatie van de machtiging in de Bijlage bij het Belgisch Staatsblad, om het aandelenkapitaal in één of meerdere keren te verhogen tot een bedrag van 43.160.095 EUR (drieënveertig miljoen honderd zestigduizend vijfennegentig EUR) overeenkomstig de bepalingen van het WVV en de statuten van de Vennootschap. Deze machtiging verstreek op 25 juni 2022.

De buitengewone algemene vergadering van 10 mei 2022 besloot om de Raad van Bestuur te machtigen om, gedurende een periode van vijf jaar te rekenen vanaf de bekendmaking van het machtigingsbesluit in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad van de statutenwijziging, het kapitaal in één of meer malen te verhogen tot beloop van een maximum bedrag van 108.115.931,07 EUR

(honderd en acht miljoen honderdvijftienduizend negenhonderd eenendertig euro en zeven eurocent), overeenkomstig de bepalingen van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen en de bepalingen in de statuten.

De Raad van Bestuur is bevoegd, met mogelijkheid tot indeplaatsstelling, na elke kapitaalverhoging, die tot stand is gekomen binnen de grenzen van het toegestaan kapitaal, de statuten in overeenstemming te brengen met de nieuwe toestand van het kapitaal en van de aandelen.

Bij beslissing van de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van de Vennootschap van 10 juli 2019 werd het loyaliteitsstemrecht ingevoerd. Als gevolg daarvan geeft ieder volgestort aandeel dat ten minste twee jaar ononderbroken op naam van dezelfde aandeelhouder in het register van de aandelen op naam is ingeschreven, recht op een dubbele stem in overeenstemming met het WVV.

Ieder ander aandeel geeft op de algemene vergadering recht op één stem.

De statuten bevatten geen bepalingen die de aandelenoverdracht beperken.

De in de statuten van de Vennootschap opgenomen regels betreffende de benoeming en het ontslag van bestuurders en statutenwijzigingen wijken niet af van de desbetreffende voorschriften in het WVV.

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen mag de Vennootschap na een beslissing van de aandeelhoudersvergadering, genomen overeenkomstig de geldende vereisten ten aanzien van quorum en meerderheid, haar eigen aandelen, winstbewijzen of daaraan gerelateerde certificaten verkrijgen door aankoop of ruil, en wel rechtstreeks of via een tussenpersoon handelend in eigen naam maar voor rekening van de Vennootschap. Een dergelijke beslissing stelt in het bijzonder vast het maximumaantal aandelen, winstbewijzen of gerelateerde certificaten dat mag worden verkregen, de termijn gedurende welke de machtiging is verleend en welke niet langer mag zijn dan 5 jaren, en de minimum- en maximumwaarde van de vergoeding.

Krachtens het besluit van de buitengewone algemene vergadering van 10 mei 2022 is de Raad van Bestuur gemachtigd om, met inachtneming van de door de wet bepaalde voorwaarden, gedurende een periode van vijf jaar vanaf de bekendmaking van het machtigingsbesluit in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad eigen aandelen, winstbewijzen of certificaten die daarop betrekking hebben te verkrijgen voor rekening van de Vennootschap, zonder dat de Vennootschap eigen aandelen mag bezitten die meer dan 20% (twintig procent) van haar kapitaal vertegenwoordigen, en tegen een prijs die zal liggen tussen minimum 20% (twintig procent) onder de gemiddelde slotkoers van de laatste dertig beursdagen voorafgaand aan het besluit van de Raad van Bestuur tot verkrijging en maximum 20% (twintig procent) boven de gemiddelde slotkoers gedurende de laatste dertig beursdagen voorafgaand aan het besluit van de Raad van Bestuur tot verkrijging.

De Raad van Bestuur van 20 december 2022 keurde de beslissing goed tot inkoop van eigen aandelen voor een maximumbedrag van 20 miljoen EUR. Deze machtiging is verstreken op 31 maart 2023.

De Raad van Bestuur van 22 maart 2023 keurde de beslissing goed tot inkoop van eigen aandelen voor een maximumbedrag van 40 miljoen EUR. Deze machtiging was geldig tot 31 maart 2024.

De Raad van Bestuur van 2 april 2024, keurde de beslissing goed tot inkoop van maximaal 2.300.000 aandelen voor een totaal bedrag van maximum 69.000.000 EUR.

Tessengerlo Group nv is partij bij de hieronder vermelde contracten die in werking treden, wijzigingen ondergaan of aflopen ingeval Tessenderlo Group nv een wijziging van controle ondergaat na een openbaar overnamebod:

- de bilaterale doorlopende kredietovereenkomsten aangegaan in 2022 voor een totaalbedrag van 250 miljoen EUR met Tessenderlo Group en Tessenderlo USA Inc. als kredietnemers en KBC Bank nv, ING nv, Belfius Bank nv (enkel Tessenderlo Group als kredietnemer) en BNP Paribas Fortis nv als kredietgevers alsmede de vier termijnkredietfaciliteiten met KBC en Crédit Lyonnais voor respectievelijk 3 maal 30 miljoen EUR en 1 maal 35 miljoen EUR, opgenomen in 2022 (2

maal 30 miljoen EUR met een looptijd van 5 en 7 jaar) en 2024 (oktober en november voor 30 miljoen EUR en 35 miljoen EUR, beiden met een looptijd van 7 jaar) . Volgens de voorwaarden van deze overeenkomsten geeft een “change of control” over Tessenderlo Group nv elke kredietgever het recht om de beëindiging van de bilaterale kredietfaciliteit in te roepen. Voor de toepassing van de bovenstaande clausule betreffende controlewijziging, vindt wijziging van controle plaats indien een derde (d.w.z. elke andere partij dan de referentie aandeelhouder (Luc Tack of zijn familie) of in onderling overleg met de referentie aandeelhouder handelend persoon) 30% of meer van de stemrechten in de vennootschap verkrijgt (tenzij de referentie aandeelhouder (alleen of samen met een in onderling overleg met de referentie aandeelhouder handelende partij) meer stemrechten bezit dan die derde).

7.8 Dividendbeleid

Tessenderlo Group nv heeft in 2024 dividenden uitgekeerd of uitbetaald met betrekking tot het boekjaar afgesloten op 31 december 2023.

De Raad van Bestuur zal op 13 mei 2025 aan de algemene vergadering van aandeelhouders voorstellen om een dividenduitkering van 45,9 miljoen EUR of een dividend per aandeel van 0,75 EUR/aandeel goed te keuren. Het dividend werd niet opgenomen in het verslag. Het toekomstige beleid is om een dividend uit te keren, rekening houdend met de beschikbare kasmiddelen en de behoefte aan kasmiddelen op korte termijn.

Het dividendbeleid van de Vennootschap kan van tijd tot tijd worden gewijzigd en elke dividenduitkering blijft afhankelijk van de inkomsten van de Vennootschap, haar financiële positie, vereisten betreffende het aandelenkapitaal en andere belangrijke factoren, onder voorbehoud van voorstel aan en goedkeuring door het bevoegde orgaan van de Vennootschap en van de beschikbaarheid van de uitkeerbare reserves zoals vereist door het WVV en de statuten. Alle uitkeerbare reserves van de Vennootschap dienen berekend te worden ten opzichte van haar statutaire balans, opgesteld overeenkomstig de Belgische algemeen aanvaarde boekhoudregels (GAAP), welke kunnen afwijken van de door de Vennootschap gerapporteerde geconsolideerde jaarrekening volgens de IFRS-normen.

7.9 Informatie vereist volgens art. 3:6 wetboek van vennootschappen en verenigingen

Principe 7.6 van de Corporate Governance Code 2020 i.v.m. remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders

De Vennootschap kent voor het jaar 2024 geen vergoeding toe in de vorm van aandelen aan de niet-uitvoerende bestuurders gezien zij van oordeel is dat een betaling in aandelen geen positieve impact heeft op besluiten van deze bestuurders die de langetermijnvisie van de Vennootschap ondersteunen, gezien de aanwezigheid van een referentie-aandeelhouder die de duurzame waarde creatie binnen de onderneming beoogt.

Principe 7.9 van de Corporate Governance Code 2020 i.v.m. remuneratie van uitvoerende bestuurders

De Vennootschap kent voor het jaar 2024 geen minimumdrempel van vergoeding in aandelen toe aan het ExCom gezien zij van oordeel is dat een betaling in aandelen geen positieve impact heeft op besluiten van het ExCom die de langetermijnvisie van de Vennootschap ondersteunen, gezien de aanwezigheid van een referentie-aandeelhouder die de duurzame waarde creatie binnen de onderneming beoogt.

Principe 8.7 van de Corporate Governance Code 2020 i.v.m. het afsluiten van een relatieovereenkomst met haar referentie-aandeelhouder

De Vennootschap heeft geen overeenkomst afgesloten met haar referentie-aandeelhouder Oostiep Group bv gezien haar vertegenwoordiging in de Raad van Bestuur van Tessengerlo Group nv.

8. Bijkantoren

De Vennootschap heeft bijkantoren in Spanje en Australië.

9. Continuïteit

Artikel 3:6 §1 6° van het Wetboek Vennootschappen en Vereniging is niet van toepassing.

10. Markante gebeurtenissen

Zie hierboven rond de verklaringen van de “Gebeurtenissen na Balansdatum” en voor meer in detail de geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap.

11. Verklaring van niet financiële informatie

De niet-financiële informatie zoals gedefinieerd onder artikel 3.6 § 4 Wetboek Vennootschappen en Verenigingen is naar behoren in acht genomen en kan worden geraadpleegd in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar 2024.

12. Kwijting

Wij verzoeken u om in overeenstemming met de bepalingen van de wet en de statuten om aan de leden van de Raad van Bestuur en de commissaris kwijting te verlenen voor het boekjaar 2024.

Brussel, 25 maart 2025
Namens de Raad van Bestuur

Luc Tack (*)
CEO

Wouter De Geest
Voorzitter van de Raad van Bestuur

(*) nv

BIJLAGE 1 – STATUTAIRE JAARREKENING

