

STATUTAIR JAARVERSLAG

2025



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 2025**

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 2025 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 daalden van 615,1 miljoen EUR in 2024 naar 603,7 miljoen EUR in 2025. De omzet daalde van 530,4 miljoen EUR in 2024 naar 513,9 miljoen EUR in 2025, voornamelijk een gevolg van de herstructurering van de Europese beendergelatine-activiteiten, waardoor de verkochte volumes daalden binnen PB Leiner (activiteit Bio-valorization), alsook door een daling van de gelatine verkoopprijzen ten opzichte van vorig jaar. Deze daling kon slechts gedeeltelijk gecompenseerd worden door hogere verkoopvolumes binnen de meststoffen (activiteit Tessenderlo Kerley International). 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) stegen van 81,7 miljoen EUR in 2024 naar 104,1 miljoen EUR in 2025.

Het bedrijfsresultaat daalde van -28,9 miljoen EUR in 2024 naar -68,4 miljoen EUR in 2025. Het resultaat in 2025 werd mede negatief beïnvloed door niet-recurrente bedrijfskosten voor een bedrag van -49,4 miljoen EUR. Dit bedrag omvatte voornamelijk:

- Bijzondere waardeverminderingen (-26,1 miljoen EUR) op activa van Tessenderlo Kerley International in Ham (Agro), met betrekking tot de productie van sulfaten. De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid werd bepaald op basis van de bedrijfswaarde en werd per jaareinde 2025 negatief beïnvloed door uitdagende macro-economische omstandigheden, een wijzigende concurrentiële omgeving en toegenomen vereiste investeringen. Bijgevolg was de netto boekwaarde van de activa in Ham hoger dan de geschatte realiseerbare waarde en werd een bijzondere waardevermindering van -26,1 miljoen EUR erkend.
- Bijzondere waardeverminderingen (-21,7 miljoen EUR) op activa van PB Leiner in Vilvoorde. In december 2025 ondertekende Tessenderlo Groep definitieve overeenkomsten met Darling Ingredients Inc. om de collageen- en gelatinesegmenten van beide bedrijven samen te voegen tot een nieuw bedrijf. De gelatinefabriek in Vilvoorde maakt echter geen deel uit van deze definitieve overeenkomsten. Hierdoor zal deze fabriek zijn activiteiten verderzetten als een afzonderlijke kasstroomgenererende eenheid of zal eventueel aan een derde partij worden verkocht. Per jaareinde 2025 werd de realiseerbare waarde van deze kasstroomgenererende eenheid bepaald op basis van de bedrijfswaarde. De herziening van de lange termijn kasstroom assumpties, rekening houdend met de verwachte toekomstige investeringen en een hogere mate van economische onzekerheid, hadden een negatieve impact op de

bedrijfswaarde. Bijgevolg was de realiseerbare waarde van deze kasstroomgenererende eenheid lager dan de huidige netto boekwaarde en werd er een bijzondere waardevermindering van -21,7 miljoen EUR erkend.

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 reorganisatie werd in 2025 afgerond.

Het financiële resultaat daalde van +33,9 miljoen in 2024 naar -52,1 miljoen EUR in 2025. Het 2025 financiële resultaat werd voornamelijk negatief beïnvloed door:

- Andere financiële kosten voor -60,2 miljoen EUR, een gevolg van (niet-)gerealiseerde wisselkoersverliezen op intragroepsleningen en geldmiddelen en kasequivalenten (voornamelijk in USD), die niet ingedekt worden en welke beïnvloed werden door de lagere USD tegenover de EUR (-13%).
- Niet-recurrente financiële kosten voor -59,0 miljoen EUR ten gevolge van waardeverminderingen op financiële vaste activa.

Tessengerlo Group nv eindigde 2025 met een nettoverlies van -120,6 miljoen EUR tegenover een nettowinst van +2,2 miljoen EUR in 2024.

Per 1 juli 2025 werden de bestaande toegezegde bilaterale kredietlijnen (waarvan een deel in USD kan opgenomen worden) verhoogd met 25,0 miljoen EUR tot 275,0 miljoen EUR en verlengd tot 1 juli 2030. Deze faciliteiten bevatten geen financiële convenanten en verzekeren een maximale flexibiliteit voor de verschillende activiteiten. Per 31 december 2025 werd een bedrag van 30,0 miljoen EUR van deze kredietlijnen opgenomen welk zal worden terugbetaald in functie van de kasbehoeften.

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 Tessenderlo Group nv in 2025 de volgende programma's voor de inkoop van eigen aandelen uitgevoerd.

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. Onder dit gewijzigd programma werden 442.496 eigen aandelen ingekocht in 2025, aan een gemiddelde prijs van 21,37 EUR per aandeel, voor een bedrag van 9,5 miljoen EUR.

In mei 2025 heeft de groep aangekondigd om het inkoopprogramma, goedgekeurd door de raad van bestuur in zijn besluit van januari 2025, te beëindigen en een nieuw terugkoopprogramma te lanceren. Het nieuwe terugkoopprogramma had betrekking op een inkoop van maximaal 1.050.000 aandelen voor een totaalbedrag van maximaal 31,3 miljoen EUR en ging van start op 13 mei 2025 en dit voor een periode van maximaal één jaar (tot en met 12 mei 2026). Dit programma werd afgerond op 23 december 2025 na de aankoop van 1.050.000 eigen aandelen. Deze aandelen werden aangekocht aan een gemiddelde prijs van 26,23 EUR per aandeel voor een totaalbedrag van 27,5 miljoen EUR.

Voor de uitvoering van de inkoop van de aandelen verleende de raad van bestuur een discretionair mandaat aan een financiële tussenpersoon, die onafhankelijk van de vennootschap handelsbeslissingen nam in het kader van het inkoopprogramma en die dit mandaat kon uitoefenen op de gereguleerde markt van Euronext Brussel, zowel tijdens open als gesloten periodes. Bovendien kon de groep ook bloktransacties uitvoeren binnen de bovenvermelde limieten, zij het enkel tijdens open periodes.

Op 25 maart 2025 besloot de raad van bestuur van Tessenderlo 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. Deze eigen aandelen werden verworven door Tessenderlo Group nv naar aanleiding van:

- een programma voor de inkoop van eigen aandelen, gelanceerd in april 2024. De raad van bestuur van Tessenderlo Group nv besloot om de 661.426 eigen aandelen, verworven onder dit aandeleninkoop-programma, te vernietigen.
- een programma voor de inkoop van eigen aandelen, gelanceerd in januari 2025. De raad van bestuur van Tessenderlo Group nv besloot om de 326.135 eigen aandelen, verworven onder dit aandeleninkoop-programma, te vernietigen.

De raad van bestuur van Tessenderlo Group nv besloot op 17 december 2025, op grond van de machtiging verleend door de buitengewone algemene vergadering van 10 mei 2022, tot de vernietiging van 1.096.747 eigen aandelen. Deze eigen aandelen werden verworven door Tessenderlo Group nv naar aanleiding van:

- een programma voor de inkoop van eigen aandelen, gelanceerd in januari 2025. De raad van bestuur van Tessenderlo Group nv besloot om de 116.361 eigen aandelen, verworven onder dit aandeleninkoop-programma, te vernietigen.
- een programma voor de inkoop van eigen aandelen, gelanceerd in mei 2025. De raad van bestuur van Tessenderlo Group nv besloot om 980.386 eigen aandelen, verworven onder dit aandeleninkoop-programma, te vernietigen.

Door deze transacties is het aantal aandelen in 2025 van 61.146.864 naar 59.062.556 gewijzigd.

Op 31 december 2025 bezat de groep 69.614 eigen aandelen (2024: 661.426) of 0,12% (2024: 1,08%) van het totale aantal van 59.062.556 uitgegeven aandelen (2024: 61.146.864). 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.

Op 31 december 2025 bedroeg de beurskoers van Tessenderlo Group nv 26,20 EUR.

Voorstel tot resultaatverwerking:

De raad stelt u voor te verdelen:

- | | |
|---|------------------|
| - Het verlies over 2025, zijnde | -120.579.246 EUR |
| - verhoogd met het overgedragen resultaat van het vorige boekjaar | 18.563.983 EUR |

Zijnde een totaal van: -102.015.263 EUR

Verlaagd met de wijziging in de overige reserves -17.691.715 EUR

De wijziging van de overige reserves is het gevolg van de bijkomende inkoop van eigen aandelen en de vernietiging van de eigen aandelen.

Zijnde een totaal van: -119.706.978 EUR

Op volgende wijze:

- | | |
|--------------------------|------------------|
| - over te dragen verlies | -119.706.978 EUR |
|--------------------------|------------------|

De raad van bestuur zal op 12 mei 2026 aan de algemene vergadering van aandeelhouders voorstellen om een (bruto) uitkering per aandeel van 0,75 EUR uit de beschikbare uitgiftepremies, bij gebrek aan beschikbaar overgedragen resultaat, goed te keuren.

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 2025.

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 672,30 in 2025 tegenover 707,85 in 2024. Tessengerlo Group nv verwelkomde in 2025, 59 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 2025 zijn er 11.158 opleidingsuren geregistreerd, vergeleken met 23.725 in 2024, wat een daling van 47,03 % 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 maandelijks 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 2025 het startschot gegeven voor de driejarige roadmap voor gedragsveiligheid. De Tessengerlo Group roadmap bestaat uit de volgende 5 pijlers.

Veiligheidspijler	Doel
Gedragsgebaseerde leidende indicatoren	<i>Integratie van robuuste, betekenisvolle leidende veiligheidsindicatoren met duidelijke verantwoordelijkheden en follow-up, waardoor proactief risicobeheer mogelijk wordt en continue, meetbare verbetering van de veiligheidsprestaties wordt gestimuleerd.</i>
Zelfbeoordelingsinstrument voor maturiteit	<i>Implementatie van een gestructureerd model voor zelfbeoordeling van veiligheid om de maturiteit te monitoren, de voortgang in de loop van de tijd te meten, best practices te delen en collectieve verbetering in alle bedrijfsonderdelen te sturen.</i>
Gouden veiligheidsregels	<i>Definitie en implementatie van geharmoniseerde bedrijfs- en BU-specifieke veiligheidsregels die verwachtingen vertalen naar duidelijk gedrag, de veiligheidscultuur versterken en zorgen voor een consistente toepassing binnen de hele organisatie.</i>
Veiligheidsdialogen	<i>Verankering van veiligheidsdialogen in dagelijkse routines door middel van gestructureerde betrokkenheid, training en prestatiebewaking, waardoor gedeelde verantwoordelijkheid en een diep verankerde, op preventie gerichte veiligheidscultuur worden bevorderd.</i>
Visuele communicatie	<i>Zet een sterk, consistent en autonoom kader voor veiligheidscommunicatie op dat door de hele organisatie wordt verspreid, de afstemming versterkt en veiligheid zichtbaar onderdeel maakt van het dagelijkse werk.</i>

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 over de periode 2025-2027 ten opzichte van de herziene baseline 2022-2024. 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

Voor TK International begon 2025 met een ongeplande stilstand van de zwavelzuurfabriek. Ondanks deze moeilijke start heeft de vestiging in Ham een aanzienlijk aantal strategische projecten opgeleverd die onze operationele betrouwbaarheid op lange termijn versterken. Belangrijke resultaten zijn onder meer de installatie van het nieuwe verbrandingsgaswassysteem met de overgang van drie stenen schoorstenen naar één metalen schoorsteen, de sloop van een verouderde opslaghal en de vervanging van een grote dakconstructie, de start van de renovatie van de kade en de omschakeling van meerdere ovens van stookolie naar aardgas.

Veiligheid bleef een centraal aandachtspunt tijdens deze intense projectwerkzaamheden. We hebben de Lock Out Tap Out Try Out-procedure (LOTOTO) verbeterd en de lessen uit de pilot-tests in één afdeling gebruikt om deze verder te verfijnen. Daarnaast hebben we sterk de nadruk gelegd op veiligheidsdialogen tussen teams en projecten om het bewustzijn tijdens deze periode van intensieve bouw- en operationele veranderingen te behouden.

TK Ham heeft een nieuw tandentrekkersgereedschap geïntroduceerd. Dit innovatieve apparaat stelt ons team in staat om veiliger en ergonomischer te werken bij het trekken van tanden uit de moffeloven. Door de fysieke belasting te verminderen en de controle tijdens de werkzaamheden te verbeteren, verhoogt het gereedschap zowel de veiligheid van de operator als de efficiëntie van het proces. Dit is een belangrijke stap voorwaarts in het creëren van een gezondere en duurzamere werkomgeving door het gebruik van innovatieve technieken.

Helaas bleef het aantal ongevallen met verzuim op het niveau van 2024, met gemiddeld één per maand. Zes daarvan hadden te maken met uitglijden of struikelen, en vijf waren het gevolg van gereedschap of voorwerpen die een lichaamsdeel beknelden. Geen van de verwondingen leidde tot blijvende invaliditeit. Deze cijfers herinneren ons eraan dat in een zware industriële omgeving met een hoge projectwerkdruk voortdurende aandacht voor risicobeoordeling en bewustwording van gevaren essentieel blijft.

De Business Unit blijft aanzienlijke inspanningen leveren om onze veiligheidsprestaties te verbeteren en zal zich, met de nodige ondersteuning, blijven inzetten om een zichtbare en duurzame veiligheidscultuur op de site in Ham verder uit te bouwen.

Segment Bio-valorization

PB Leiner blijft vooruitgang boeken in het kader van Plan 2030, een zevenjarige strategie om het aantal Lost Time Incidents (LTI's) met 50% te verminderen, met een jaarlijkse reductie van 7% als doelstelling. Deze ambitieuze doelstelling weerspiegelt ons niet-aflatende streven naar een cultuur van uitmuntende veiligheid en de bescherming van ons personeel.

Vorig jaar hebben we opmerkelijke vooruitgang geboekt bij het terugdringen van het totale aantal verloren werkdagen, dat met meer dan de helft is gedaald ten opzichte van het jaar ervoor, wat duidelijk aantoont dat onze LTI's aanzienlijk minder ernstig zijn geworden.

Gedraggerichte initiatieven blijven centraal staan in de strategie van PB Leiner. Het veiligheidsbeleid benadrukt veilige besluitvorming en gedeelde verantwoordelijkheid. Toonaangevende indicatoren

zoals het melden van bijna-ongevallen en afsluitingspercentages helpen bij het meten van de robuustheid van de veiligheidscultuur en stimuleren voortdurende verbetering.

PB Leiner heeft zijn veiligheidspraktijken versterkt door middel van een uniforme veiligheidsaanpak die gericht is op proactieve betrokkenheid. Een belangrijke prestatie is de toename van het aantal gemelde bijna-ongevallen op basis van gedrag, wat duidt op een positieve cultuuromslag. Deze groei toont aan dat het bewustzijn van de werknemers is toegenomen en dat zij actief deelnemen aan het identificeren van gevaren, waardoor tijdige corrigerende maatregelen en risicobeperking mogelijk zijn.

In 2025 heeft PB Leiner de Gouden Veiligheidsregels en de Veiligheidsdialogen geïntroduceerd als onderdeel van de uitvoering van het veiligheidsplan. Deze initiatieven zullen de verantwoordingsplicht versterken en onze visie op een veilige werkplek consolideren. Door proactieve maatregelen en collectieve verantwoordelijkheid creëren we een veiligere en gezondere toekomst voor iedereen.

3. Gebeurtenissen na balansdatum

Op 20 maart 2026 heeft de groep een overeenkomst tot overdracht van activa ondertekend om een productie-eenheid te kopen die voorheen eigendom was van Cinis Fertilizer AB (Zweden). De fabriek, gelegen in Zweden, produceert kaliumsulfaat (SOP) en is gebouwd met als doel om een milieuvriendelijke minerale meststof voor duurzame landbouw te produceren. Deze overname zal geïntegreerd worden binnen Tessenderlo Kerley International (bedrijfssegment Agro). De transactie is nog onderworpen aan lokale wettelijke goedkeuringen en zal naar verwachting in het tweede kwartaal van 2026 worden afgerond. De transactie zal naar verwachting geen materiële impact hebben op de resultaten van de groep.

4. Ontwikkeling van de vennootschap

Tessenderlo Kerley neemt Metam labels van Eastman over

Tessenderlo Kerley Inc. (operationeel segment Agro) nam de Amerikaanse en Canadese productlabels Metam Sodium (CLR™ 42%) en Metam Potassium (KLR™ 54%) van Eastman over, waarmee we ons assortiment bodembeschermingsmiddelen uitbreiden en onze toewijding aan het leveren van innovatieve, op telers gerichte oplossingen versterken.

Tessenderlo Group en Darling Ingredients komen overeen om hun collageen- en gelatinesegmenten samen te voegen.

In december 2025 kondigde Tessenderlo Group de ondertekening aan van definitieve overeenkomsten met Darling Ingredients Inc. om de collageen- en gelatineactiviteiten van beide bedrijven samen te voegen tot een nieuw bedrijf, zonder dat dit voor beide partijen contante of initiële investeringen vereist. Dit strategische partnerschap heeft tot doel een vooraanstaand bedrijf op te richten dat zich richt op gezondheids-, welzijns- en voedingsproducten op basis van collageen, dat gepositioneerd is om te profiteren van de wereldwijde groei van collageen. Tessenderlo Group en Darling Ingredients maakten in mei voor het eerst hun intentie bekend om een joint venture op te richten. De voorgestelde onderneming zal de PB Leiner-activiteiten van Tessenderlo Group samenvoegen met de collageen- en gelatineactiviteiten van Darling Ingredients, die onder het merk Rousselot opereren. Darling Ingredients zal een meerderheidsbelang van 85% hebben, terwijl Tessenderlo Group de resterende 15% in handen zal hebben. De combinatie zal naar verwachting een bedrijf opleveren met een jaarlijkse omzet van ongeveer 1,5 miljard dollar en een totale productiecapaciteit van gelatine en collageen van ongeveer 200.000 ton, verdeeld over 22 fabrieken in Zuid-Amerika, Noord-Amerika, Europa en Azië. De transactie zal naar verwachting in 2026 worden afgerond, onder voorbehoud van de gebruikelijke goedkeuringen door de regelgevende instanties.

Opening nieuw hoofdkantoor Picanol Group

Picanol Group opende op vrijdag 25 april 2025 officieel zijn nieuwe hoofdkantoor in Ieper (België) in aanwezigheid van de Belgische premier Bart De Wever. De moderne, duurzame werk- en ontmoetingsplaats biedt de nodige ruimte voor de verdere groei van Picanol, Psicontrol en Proferro (operationeel segment Machines & Technologies).

Picanol Group neemt Osterwalder AG over

In juni 2025 nam Tessenderlo Group de activiteiten over van Osterwalder AG, een Zwitserse specialist in elektrische poederpersen. Osterwalder, met meer dan 140 jaar ervaring, bedient industrieën zoals hardmetalen en speciale materialen en is wereldwijd actief met ongeveer 80 medewerkers.

PB Leiner herstructureringsproces

In november 2024 kondigde Tessenderlo Group zijn voornemen aan om de vestiging in Vilvoorde (België) te herstructureren en de activiteiten in de fabriek in Treforest (VK) binnen de Business Unit PB Leiner (operationeel segment Bio-valorization) stop te zetten. In de eerste helft van 2025 werd een formele overeenkomst bereikt met de respectieve ondernemingsraden en werd het herstructureringsproces afgerond.

Inkoopprogramma en vernietiging eigen aandelen

In 2024 en 2025 voerde Tessenderlo Group verschillende aandeleninkoopprogramma's uit, waarbij ongeveer 3,4 miljoen eigen aandelen werden ingekocht. De raad van bestuur heeft twee besluiten tot vernietiging van aandelen genomen. Op 25 maart 2025 keurde de raad de vernietiging goed van 987.561 eigen aandelen die waren verworven in het kader van de in april 2024 en januari 2025 gelanceerde terugkoopprogramma's. Vervolgens besloot de Raad op 17 december 2025 om nog eens 1.096.747 eigen aandelen te vernietigen die waren verworven in het kader van de terugkoopprogramma's die in januari 2025 en mei 2025 waren gelanceerd. Na deze vernietigingen waren de aandeleninkoopprogramma's volledig afgerond. Als gevolg daarvan bedroeg het totale aantal uitstaande aandelen op 31 december 2025 59.062.556.

5. Innovatie

Met het verkennen van nieuwe toepassingen voor bestaande producten en efficiëntere manieren om ze te produceren om zo hun toegevoegde waarde, duurzaamheid en de milieu-impact te verbeteren, en het ontwikkelen, lanceren van nieuwe producten, onderstreept Tessenderlo Group het belang van innovatie voor haar groeistrategie.

Naast interne R&D kunnen meerdere Business Units beroep doen op het Tessenderlo Innovation Center (België) en het Phoenix Innovation Center (VS). De innovatie centra ondersteunen de groei- en innovatiestrategie en hebben als missie om hun 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. De innovatie centra waken over de technologische ontwikkelingen en innovatie tendensen, voornamelijk binnen drie pijlers van Tessenderlo Group activiteiten: Agro, Bio-valorization en Industrial Solutions. De innovatie centra bieden verschillende aspecten van product-, proces- en applicatie-ontwikkeling aan: route scouting & literatuurstudies, prospectie & haalbaarheidsstudies, ontwikkeling & optimalisatie studies, opschaling & procesvalidatie. In de pilootinfrastructuur van het Innovatie Center België worden processen ontwikkeld en geoptimaliseerd op semi-productieschaal. Om oplossingen te vinden voor de vele innovatie uitdagingen, blijft Tessenderlo Group de samenwerking met de academische wereld, klanten, leveranciers en andere relevante stakeholders verder intensifiëren. Tessenderlo Group beschermt zijn eigen ontwikkelde innovaties en commerciële activiteiten met Intellectueel Eigendom, zoals patenten, bedrijfsgeheimen en merken.

Agro segment

In het agro segment, blijven we streven naar het verbeteren van de duurzaamheid van onze meststoffen en hun productieprocessen. Er werden verschillende pot- en veldproeven opgezet bij externe testcentra alsook bij lokale boeren om via een wetenschappelijke benadering diepere inzichten te krijgen in de werking van onze meststoffen. Een belangrijke focus van het onderzoek richt zich op de werking van thiosulfaten die zorgen voor een efficiëntere stikstofopname door de gewassen en een verminderd stikstofverlies naar de omgeving. 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. Deze aanpak betekent dat we zullen blijven bijdragen aan duurzame landbouwpraktijken door de in deze wetenschappelijke proeven verkregen inzichten te vertalen in aanbevelingen voor het meest efficiënte en duurzame gebruik van onze meststoffen alsook voor nieuwe ontwikkelingen.

Bio-valorization segment

In 2025 werden op vakbeurzen (bijv. FIE Europe 2025) lezingen gegeven over de gezondheidsvoordelen (bone health, skin health) van collageen peptides. De resultaten van een nieuwe bone health studie (Solugel) en van een aantal wetenschappelijke studies waarbij de voordelen werden onderzocht van het hoge gehalte aan di- en tripeptides in Solugel Supra, werden geanalyseerd en omgezet naar marketing content.

Verder werd in het Tessenderlo Innovation Center de nieuw ontworpen extractie-reactor succesvol uitgetest bij het extraheren van functionele proteïnen uit dierlijke zijstromen.

Het onderzoek naar biomassa-fermentatie van zijstromen van onze biovalorisatie-fabrieken, wederom binnen het principe van “Every molecule counts”, werd verdergezet. Via biomassa-fermentatie trachten we zijstromen van onze biovalorisatie-fabrieken, samen met externe zijstromen (bv maïsvoermeel), te valoriseren als microbieel eiwit voor de dierenvoeding.

In 2025 namen we de beslissing om de intern ontwikkelde, gepatenteerde en toegepaste IDXTM/VDXTM productie technologieën te verkopen. Deze technologieën zorgen voor veren- en bloedmeel met verhoogde verteerbaarheid, die hun toepassing vinden in efficiëntere aquafeed- of dierenvoeder formuleringen.

Industrial solutions segment

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 nieuwe ijzer bronnen, nieuwe HCl bronnen en alsook de bijkomende veranderingen in de huidige productieprocessen werd verdergezet, op labo en op pilotschaal.

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

In deze rubriek is de volledige beschrijving van de voornaamste risico's van de onderneming zoals beschreven in het geconsolideerde jaarverslag opgenomen

1. 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.

Tessengerlo 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. Tessengerlo 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

Tessengerlo Group gelooft dat een gedeelde visie en ondernemerszin de hoekstenen zijn van haar risicocultuur. Door een evenwichtige benadering van risico's en opportuniteiten 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 waar nodig
- Ownership en verantwoordelijkheid: risicobeperkingsplannen effectief implementeren en opvolgen

Met de jaarlijkse oefening op het gebied van Enterprise Risk Management (ERM) wil Tessengerlo 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, Environmental, Social, & Governance (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 pakken, 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 alsmat 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 opportuniteiten 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 groeimogelijkheden.
Operationele risico's	Risico's als gevolg van inefficiënties, processtoringsen 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 verstoringrisico's	Risico's door onderbrekingen in de inkoop van grondstoffen, productie of logistiek.
Compliance risico - en juridische risico's	Risico's op het gebied van regelgeving, wetgeving en naleving van de wetgeving die verband houden met internationale en lokale regelgeving.
ICT-risico's	Risico's in verband met technologische verstoringen, cyberaanvallen en systeemstoringsen die gevolgen hebben voor de data 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 restrisico's die uit de oefening naar voren komen, worden vervolgens zo goed mogelijk bewaakt door de 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 Business Unit en samenwerkt met de Risicobeheerder van de groep.

ERM-cyclus in vijf stappen

Het ERM-kader van Tessenderlo 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 Tessenderlo 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 Business Units in de toegewezen werkgroepen, geleid door de Risicobeheerder van de groep op het gebied van methodes om risico's vroegtijdig 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 Executive Committee 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

Tessenderlo 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 (Ondernemingswaarde < 1 miljoen EUR) tot rampzalig (Ondernemingswaarde > 50 miljoen EUR).

2. Kriticietsbeoordeling

Kriticiteit 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

Kriticiteit wordt gemeten aan de hand van het risicobeheersingsniveau, op een schaal van 1 (laagst) tot 5 (hoogst). Deze beoordeling brengt risico's met hoge criticiteit 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 duurzaamheidsrapporteringsstandaarden (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 zoals opgenomen in het geconsolideerde jaarverslag 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 - Hoofdradar	Belangrijkste risico's en potentiële uitdagingen	Segment
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
	Winstrisico – 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.	Alle

	<p>Reputatierisico – Schade aan het merkimago, 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-valorization: bijv. dierenwelzijn, vervuiling, afval en watervervuiling, geurhinder</p>	<p>Agro</p> <p>Bio-valorization,</p> <p>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,</p> <p>Industrial Solutions</p>
Groei- en marktrisico's	<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-valorization,</p> <p>Industrial Solutions,</p> <p>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,</p> <p>Machines & Technologies</p>
	<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</p>	<p>Agro</p>

<p>Operationele risico's</p>	<p>Klimaatrisico – Toenemende variabele weersomstandigheden, extreme gebeurtenissen (branden, overstromingen, stormen en hagel) en langdurige droogte 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 regelnalevingskosten en reputatierisico's verhoogt.</p>	<p>Agro, Bio-valorization, Industrial Solutions & T-Power</p>
<p>Menselijke risico's</p>	<p>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.</p>	<p>Industrial Solutions</p>
<p>Financiële risico's</p>	<p>Risico van volatiliteit van grondstofprijzen – Onzekerheid in de grondstofprijzen van basisgrondstoffen (zwavel, ammoniak, natriumhydroxide enz.), die schommelingen ondergaan als gevolg van voorraadniveaus bij klanten, schommelingen op de spotmarkt en beperkte beschikbaarheid van leveranciers, kan de financiële stabiliteit beïnvloeden.</p>	<p>Agro, Industrial Solutions, Machines & Technologies</p>
<p>Risico's op verstoring van de toeleveringsketen</p>	<p>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.</p>	<p>Agro, Bio-valorization, Industrial Solutions, Machines & Technologies</p>
	<p>Risico in verband met de levering van kaliumchloride (MOP) – Afhankelijkheid van een paar belangrijke producenten en kwetsbaarheid door handelssancties en -beperkingen, en geopolitieke conflicten (zoals de oorlog tussen Oekraïne en Rusland die ook Wit-Rusland en Rusland raakt). Exportverboden of invoerheffingen kunnen de toegang nog meer beperken en de toeleveringsketens verstoren.</p>	<p>Agro</p>
	<p>Risico op energievoorziening – Elektriciteitstekorten door toenemende elektrificatie en leveringsbeperkingen kunnen de operationele capaciteit beperken.</p> <p>Hoge energieprijzen tijdens tekorten kunnen strategische productiereducties afdwingen om onrendabele activiteiten te vermijden.</p>	<p>Alle</p>

Regelnalevings- en juridische risico's	<p>Regelgevings- en bedrijfscontinuïteitsrisico – Onzekerheid over veranderende regelgeving kan een uitdaging vormen voor langetermijnactiviteiten.</p> <p>Niet-naleving kan leiden tot financiële sancties, operationele verstoringen en reputatieschade.</p>	Alle
	<p>Duurzaamheidsrisico – Strengere milieuwetten kunnen leiden tot operationele uitdagingen, boetes, reputatieschade of gedwongen productuitfasering, waardoor aanpassing en dure nalevingsmaatregelen nodig zijn.</p>	Alle
ICT-risico's	<p>Risico op cyberbeveiliging – De toenemende automatisering en de grotere afhankelijkheid van informatie- en communicatietechnologie (ICT) vergroten het risico op cyberbedreigingen, gegevenslekken en ransomwareaanvallen, die kritieke bedrijfsactiviteiten kunnen verstoren.</p>	Alle

2. Risicobeperkende maatregelen

Het segment Agro

Ons segment Agro heeft maatregelen genomen zoals het investeren in strategische opslag, het diversifiëren van grondstoffen en het stimuleren van innovatie om potentiële risico's het hoofd te bieden. Het opvolgen van en aanpassen aan de gevolgen van klimaatverandering, veranderingen in regelgeving en geopolitieke ontwikkelingen worden beschouwd als essentieel voor het handhaven van de continuïteit en het beperken van risico's die het bedrijf zouden kunnen beïnvloeden. Daarnaast zijn er noodplannen voor temperatuurschommelingen ontwikkeld om de activiteiten op bedrijfslocaties te beschermen. Er zijn ook strategieën ontwikkeld om de gevolgen van natuurrampen, waaronder extreme weersomstandigheden en langdurige droogte, te beperken. Inspanningen om te voldoen aan nieuwe regelgeving op het gebied van pesticiden en meststoffen versterken de duurzaamheidspositie van het segment Agro. Met deze initiatieven wil het segment zijn concurrentiepositie en duurzaamheid op de lange termijn versterken te midden van de veranderende uitdagingen.

Het segment Bio-valorization

Ons segment Bio-valorization richt zich op het verbeteren van klantrelaties, het veiligstellen van strategische samenwerkingsverbanden met leveranciers en het aanpakken van risico's met betrekking tot de beschikbaarheid van grondstoffen, energietekorten en geopolitieke spanningen. Er wordt aangenomen dat een proactieve benadering van duurzaamheid, naleving van regelgeving en crisiscommunicatie de positie van de groep zal versterken in een voortdurend veranderende markt. Inspanningen op het gebied van crisis- en risicobeheer omvatten het verzamelen van gegevens over incidenten en het voorstellen van risicobeperkende maatregelen om de naleving van ethische normen, kwaliteitscontrole en wetgeving te waarborgen. Daarnaast worden er strategieën voor klimaatadaptatie geïmplementeerd om de toenemende druk op ophalingen van grondstoffen onder veranderende klimaatpatronen aan te pakken. Door middel van voortdurende controle, strategische partnerschappen en risicobeperkende strategieën wil het segment Bio-valorization potentiële uitdagingen het hoofd bieden en tegelijkertijd de bedrijfscontinuïteit en reputatie van het bedrijf beschermen.

Het segment Industrial Solutions

Ons segment Industrial Solutions heeft risicobeperkende strategieën ontwikkeld om operationele veerkracht en duurzaamheid op de lange termijn te garanderen. Door de grondstofbronnen te diversifiëren, energiecontracten af te sluiten en gericht te blijven op veiligheid, regelgeving en milieuduurzaamheid, positioneert het segment zichzelf om marktschommelingen, veranderingen in regelgeving en geopolitieke onzekerheden door te komen. Daarnaast is de inzet op het gebied van innovatie, crisiscommunicatie en productimagobeheer bedoeld om het vermogen van de groep om zich aan te passen aan de veranderende vereisten en uitdagingen in de sector te versterken, ter ondersteuning van voortdurende groei en succes in een dynamische omgeving. Om de veiligheid en regelgeving verder te verbeteren, voert het segment veiligheidsstudies uit voor nieuwe projecten en onderhoudt het regelmatige onderhoudsprogramma's samen met regelgevingscontroles. De inspanningen op het gebied van duurzaamheid omvatten het handhaven van hoge recyclingpercentages en het naleven van de duurzaamheidsdoelstellingen van de sector.

Het segment T-Power

De aanpak van ons segment T-Power voor het beheren van bedrijfscontinuïteitsrisico's, cyberbeveiligingsbedreigingen en infrastructuurrisico's omvat samenwerking met regelgevende instanties, het gebruik van geavanceerde technologie en het continue zoeken naar nieuwe technologieën om onze impact op het milieu te verminderen.

Deze inspanningen zijn erop gericht om het segment in staat te stellen deze risico's te beperken en stabiele bedrijfsactiviteiten te garanderen, zelfs te midden van onzekere omstandigheden op het gebied van milieu en regelgeving. T-Power implementeert ook uitgebreide cyberbeveiligingsprotocollen, waaronder regelmatige systeemupdates, beveiligingsbewaking en inbraakdetectie, om de operationele veerkracht te verbeteren. Tegelijkertijd streven we ernaar om het volume en de impact van het water dat in onze processen wordt gebruikt tot een minimum te beperken.

Het segment Machines & Technologies

De strategie van ons segment Machines & Technologies is gericht op diversificatie, innovatie en risicobeheersing om de continuïteit op lange termijn en het concurrentievermogen in de weverijsector te bevorderen. Door een geografisch gediversifieerde klantenportefeuille en productiebasis aan te houden, probeert de groep de blootstelling aan geopolitieke en markt risico's te beperken. Door de nadruk te leggen op duurzaamheid, technologische vooruitgang en cyberbeveiliging wordt het vermogen van het segment om zich aan te passen aan de veranderende eisen van de sector en uitdagingen op het gebied van regelgeving versterkt. De groep houdt ook de grondstofprijzen nauwlettend in de gaten en implementeert strategische inkoopprocessen om de volatiliteit van de kosten te beperken. Inspanningen om de toegang tot grondstoffen veilig te stellen omvatten samenwerkingsovereenkomsten en voorraadvormingsstrategieën om de afhankelijkheid van fluctuerende marktomstandigheden te verminderen. Daarnaast zorgen investeringen in nieuwe technologieën, waaronder big data en alternatieve productiemethoden, ervoor dat de groep voorop blijft lopen op het gebied van innovatie. Door de toegang tot grondstoffen, de prijsvolatiliteit en de veerkracht van de toeleveringsketen zorgvuldig te beheren, streeft het segment Machines & Technologies naar een robuust operationeel kader. Al deze maatregelen samen zijn bedoeld om de groep in staat te stellen de huidige onzekerheden het hoofd te bieden en te gedijen in een steeds veranderend wereldwijd marktlandschap.

3. Trends in risico's en kansen

De ERM-beoordeling belicht een combinatie van externe en interne factoren die zijn geïdentificeerd als belangrijke obstakels en/of drijvende krachten voor het toekomstige groeipotentieel van de groep.

Categorie	Omschrijving
Marktomstandigheden	Economische schommelingen, veranderingen in de consumentenvraag en concurrentie op de markt.
Veranderingen in regelgeving	Nieuwe regels of wijzigingen in bestaande regels.
Technologische vooruitgang	De snelheid van technologische verandering.
Omgevingsfactoren	Klimaatverandering, extreme weersomstandigheden en milieuregelgeving.
Geopolitieke gebeurtenissen	Politieke instabiliteit, handelsoorlogen en geopolitieke spanningen.
Operationele efficiëntie	De effectiviteit van operationele processen en systemen.
Stabiliteit van de toeleveringsketen	De stabiliteit en veerkracht van de toeleveringsketen.
Innovatie en R&D	Investeren in onderzoek en ontwikkeling en het stimuleren van een cultuur van innovatie.
Cyberbeveiliging	De effectiviteit van cyberbeveiligingsmaatregelen.
Reputatiebeheer	De reputatie en het merkimago van het bedrijf.

Ons ERM-kader richt zich op de noodzaak om potentiële negatieve afwijkingen (risico's) en positieve afwijkingen (kansen) van onze strategische, operationele en financiële doelstellingen te beoordelen over een vooraf gedefinieerde tijdspanne op korte, middellange en lange termijn.

Risico's over tijdshorizonten heen beheren

Door de belangrijkste risicofactoren aan te pakken en nieuwe kansen te benutten, wil Tessengerlo Group goed gepositioneerd zijn om zijn risicoprofiel te beheren en duurzame groei te stimuleren op korte, middellange en lange termijn. De strategie van de groep is afgestemd op de verschillende uitdagingen en kansen binnen elk tijdsbestek, waarbij wordt gestreefd naar zowel onmiddellijke veerkracht als waardecreatie op de lange termijn.

Korte termijn (0-5 jaar): direct risicobeheer en directe kansen

Op de korte termijn richt de groep zich op het aanpakken van onmiddellijke risico's en het benutten van tijdgevoelige kansen. Dit zijn onder andere:

- **Operationele continuïteit:** versterken van operationele processen en verhogen van de weerbaarheid tegen mogelijke verstoringen, zoals knelpunten in de toeleveringsketen of grondstoffentekorten.
- **Marktreactievermogen:** aanpassen aan fluctuerende marktvraag, prijsvolatiliteit en geopolitieke risico's op korte termijn.
- **Regelnaleving en regelgevingen:** reageren op nieuwe wettelijke vereisten en de strikte naleving ervan aanhouden om boetes of reputatieschade te voorkomen.
- **Cyberbeveiligingsmaatregelen:** opkomende cyberbedreigingen aanpakken met robuuste, realtime opvolgings- en reactiemechanismen.

Middellange termijn (5-10 jaar): strategische groei en aanpassing

De horizon op middellange termijn vertegenwoordigt een cruciale fase waarin de groep kan voortbouwen op zijn fundamenten om kansen te grijpen die in lijn liggen met evoluerende marktomstandigheden, maatschappelijke verwachtingen en technologische vooruitgang. De belangrijkste aandachtsgebieden zijn onder andere:

- **Aanpassing aan klimaat en milieu:** strategieën om rampen te beperken implementeren, de milieu-impact van activiteiten verminderen en voorbereiden op veranderende regelgeving op het gebied van klimaatverandering.

- **Uitmundendheid op het gebied van regelgeving en regelgeving:** proactief inspelen op verwachte veranderingen in de regelgeving en tegelijkertijd reputatierisico's beheren door middel van effectieve crisiscommunicatie en -planning.

- **Diversificatie van de toeleveringsketen:** netwerken van leveranciers uitbreiden, strategische partnerschappen aangaan en investeren in technologieën voor de toeleveringsketen om verstoringen te beperken en de efficiëntie te verbeteren.

- **Beheer van energie en hulpbronnen:** gediversifieerde en duurzame energieoplossingen vinden, het energieverbruik optimaliseren en de volatiliteit van de beschikbaarheid en prijs van grondstoffen beheren.

- **Marktaanpassingsvermogen en financiële veerkracht:** de winstgevendheid verhogen door ons aan te passen aan de marktomstandigheden, nieuwe inkomstenstromen te verkennen en sterke prijsschommelingenstrategieën te implementeren.

- **Technologische innovatie en cyberbeveiliging:** investeren in geavanceerde technologieën, processen automatiseren en de cyberbeveiligingsinfrastructuur voortdurend verbeteren om concurrerend en veerkrachtig te blijven.

Lange termijn (10+ jaar): transformatieve groei en duurzaamheid

Op lange termijn focust Tessengerlo Group op transformatieve initiatieven die een duurzame groei, veerkracht en leiderschap in zijn sectoren nastreven. Dit zijn onder andere:

- **Innovatie en technologisch leiderschap:** groei stimuleren door strategische investeringen in opkomende technologieën, duurzame innovatie en geavanceerde oplossingen voor cyberbeveiliging.

- **Strategische infrastructuur en planning:** de veerkracht vergroten door te investeren in langetermijninfrastructuurprojecten, landbouwpraktijken te optimaliseren en te zorgen voor operationele stabiliteit op wereldwijde markten.

- **Duurzame marktpositionering:** de concurrentiepositie van de groep versterken door geopolitieke risico's te beheersen, strategische inkoop na te streven en duurzame groei te realiseren door innovatie.

- **Energie- en hulpbronnenefficiëntie:** aandachtspunten voor energiezekerheid op de lange termijn aanpakken door middel van investeringen in hernieuwbare energie, het optimaliseren van planningssystemen en het beperken van financiële onzekerheid met gediversifieerde bronnen.

- **Reputatie en proactieve communicatie:** een sterke bedrijfsreputatie opbouwen en behouden door proactieve communicatie en transparante ESG-rapportage.

- **Ontwikkeling van het personeelsbestand:** de stabiliteit van het personeelsbestand bevorderen door te investeren in automatisering, opleiding en de ontwikkeling van toekomstbestendige vaardigheden om productiviteit en innovatie te stimuleren.

Door een duidelijk onderscheid te maken tussen prioriteiten op korte, middellange en lange termijn streeft Tessengerlo Group ernaar onmiddellijke risico's aan te pakken, zich aan te passen aan evoluerende uitdagingen en zich te positioneren voor groei. Deze gestructureerde aanpak moet

ervoor zorgen dat Tessenderlo Group wendbaar en veerkrachtig blijft en zich richt op het behalen van duurzaam succes in een steeds complexere wereldwijde omgeving.

Met het oog op de toekomst blijft de groep zich richten op het handhaven van deze zorgvuldige aanpak van risicobeheer, met extra nadruk op twee kritieke gebieden: de gevolgen van klimaatverandering en de integratie van ICT in kernprocessen.

Deze gebieden, die in de volgende paragrafen worden besproken, zullen naar verwachting een sleutelrol spelen bij het omgaan met toekomstige risico's en kansen.

4. Meer aandacht voor klimaat, cyberveiligheid en aanvullende financiële risico's

Als onderdeel van onze voortdurende ontwikkeling op het gebied van risicobeheer, hebben we ervoor gekozen om dieper in te gaan op drie gebieden die cruciaal zijn of zullen worden voor de veerkracht en duurzaamheid van onze activiteiten: het klimaat, cyberbeveiligingsrisico's en aanvullende financiële risico's.

Omdat we ons bewust zijn van de snel veranderende aard van deze uitdagingen en door de complexiteit van het huidige wereldwijde landschap, geloven we dat een gedetailleerder onderzoek van deze risico's binnen ons Enterprise Risk Management (ERM)-kader essentieel is op onze weg voorwaarts.

4.1 Klimaatrisico

Nu de klimaatverandering toeneemt, integreert Tessenderlo Group in toenemende mate aanpassingsstrategieën in zijn Enterprise Risk Management (ERM).

In samenwerking met AXA Climate SAS beoordeelt de groep klimaat gerelateerde risico's en probeert ze deze aan te pakken om de bedrijfsactiviteiten veilig te stellen, de bedrijfscontinuïteit te waarborgen en in lijn te blijven met wereldwijde klimaatdoelstellingen.

Waarom klimaatrisicobeoordeling belangrijk is

Het beheren van klimaatrisico's is van cruciaal belang om mogelijke verstoringen als gevolg van extreem weer, waterschaarste en temperatuurschommelingen te beperken. Deze proactieve benadering is gericht op het beschermen van fysieke activa, het waarborgen van de gezondheid van werknemers en het handhaven van operationele duurzaamheid op de lange termijn.

Belangrijkste punten van de klimaatrisicobeoordeling

In de klimaatrisicobeoordeling van AXA zijn de belangrijkste risico's voor de wereldwijde activiteiten van de groep in kaart gebracht, alsook gebieden waar maatregelen kwetsbaarheden kunnen helpen verminderen:

1. Temperatuur gerelateerde risico's (hoog): deze risico's, die betrekking hebben op meerdere locaties, worden aangepakt door middel van strategieën om het watergebruik te optimaliseren en hittebestendigheid protocollen te implementeren.

2. Water gerelateerde risico's (matig-hoog): deze worden beperkt door de infrastructuur te verbeteren en door strategieën voor de toeleveringsketen aan te passen om betrouwbare toegang tot hulpbronnen te garanderen.

3. Wind- en landmassarisico's (laag-matig): de blootstelling aan deze risico's is relatief minimaal en er zijn gerichte risicobeperkende plannen in gebruik om eventuele gevolgen te beheersen.

De groep implementeert strategieën op maat voor alle Business Units om de veerkracht tegen klimaat gerelateerde risico's te vergroten:

- **Agro:** het stimuleren van duurzame landbouwpraktijken door precisielandbouw en het gebruik van milieuvriendelijke meststoffen om de impact op het milieu te beperken.

- **Bio-valorization:** betrokkenheid bij alternatieve energieprojecten met als doel het aanbod te stabiliseren en de afhankelijkheid van conventionele energiebronnen te verminderen.

- **Industrial Solutions:** gericht op waterzuivering en innovatieve technologieën die zijn ontworpen om zich aan te passen aan het veranderende klimaat met behoud van vitale bronnen.

De strategie van de groep voor de komende decennia (2025-2050) bouwt voort op de lessen van eerdere verstoringen en omvat het AXA Altitude Industry-platform, dat gebruikmaakt van realtime inzichten in klimaat- en biodiversiteitsrisico's om het begrip van zich ontwikkelende bedreigingen te vergroten en dienovereenkomstig passende maatregelen te nemen.

In 2022 beoordeelde een externe expert gespecialiseerd in klimaatrisico's de activiteiten van Tessengerlo Group, met inbegrip van de belangrijkste vestigingen van leveranciers en klanten, op basis van IPCC-scenario's (RCP 4.5 en RCP 8.5) voor de periode 2030-2050. Deze analyse werd herzien in 2023, waarbij de Picanol-groep werd geïntegreerd en het CMIP6-model werd gebruikt naast sociaaleconomische paden (SSP's), met de nadruk op de scenario's SSP2-4.5 en SSP5-8.5. Deze bijgewerkte beoordeling versterkt de aanpak van de groep om klimaat gerelateerde risico's te beheren en ondersteunt de inspanningen om de activiteiten aan te passen aan toekomstige klimaatomstandigheden.

In 2026 wil de groep haar analyses van klimaatscenario's uitbreiden, risicobeperkingsstrategieën verfijnen en stakeholders betrekken bij het versterken van de klimaatbestendigheid. Met behulp van geavanceerde tools zoals het AXA Altitude-platform is Tessengerlo Group klaar om haar engagement voor duurzaamheid te verdiepen en te evolueren naar een klimaatbewuste toekomst.

4.2 Risicobeheer cyberbeveiliging

Cyberbeveiliging blijft een belangrijk onderdeel van hoe er met risico's wordt omgaan en is van kritisch belang om ervoor te zorgen dat alles blijft draaien, we aan de regels voldoen en dat iedereen ons blijft vertrouwen. Naarmate we meer en meer op digitale technologieën en onderling verbonden systemen vertrouwen, worden we ook meer blootgesteld aan nieuwe cyberdreigingen. Daarom is het heel belangrijk om sterke cyberbeveiliging te hebben om gevoelige info te beschermen, alles soepel te laten lopen en aan de regels te voldoen.

Door de groei van het digitale ecosysteem van de groep is het aanvalsoppervlak groter en complexer geworden. Cyberincidenten kunnen niet alleen leiden tot verstoring van de bedrijfsvoering, maar ook tot grote financiële en regelgevende gevolgen en reputatieschade. Cybersecurityrisico's worden beoordeeld binnen het Enterprise Risk Management (ERM)-kader en beheerd door middel van gestructureerde processen, duidelijke risicoverantwoordelijkheid en speciaal daarvoor bestemd bestuur.

De groep richt zich op een aantal cybersecurityrisico's met hoge prioriteit om ervoor te zorgen dat deze aansluiten bij de strategische doelstellingen en nieuwe regelgeving.

Het Information Security Management System (ISMS) van de groep is gebaseerd op ISO 27001 en is een gestructureerd kader dat wordt gebruikt om gevoelige bedrijfsgegevens, intellectueel eigendom en IT- en OT-systemen systematisch te beheren, te beschermen en te beveiligen door middel van risicobeheer, beleid en procedures. De beslissing om ISO 27001-certificering na te streven is aan het bedrijf zelf, op basis van zijn specifieke behoeften en/of wettelijke verplichtingen. Zo behaalde Picanol in 2025 de ISO 27001-certificering voor zijn Chinese activiteiten.

1. Naleving van gegevensbescherming en privacy

Risico's met betrekking tot gegevensbescherming, naleving van de GDPR-regelgeving (Algemene Verordening Gegevensbescherming, AVG) en de beveiliging van gevoelige gegevens worden als zeer belangrijk beschouwd. Dit zijn onder andere:

- Slechte offboarding-procedures waardoor gebruikersaccounts langer actief zouden kunnen blijven dan nodig is, wat onbevoegde toegang mogelijk maakt.
- Onvoldoende bescherming of controle van leveranciersaccounts, die leiden tot de mogelijkheid van datalekken.
- Een gebrek aan een systeem voor het classificeren van gegevens, wat het beschermen van informatie, bemoeilijkt.

Naleving van de regelgeving voor gegevensbescherming en bescherming van gevoelige gegevens zijn essentieel om overtredingen en juridische gevolgen te voorkomen.

2. Toegangscontrole en -bewaking

Ineffectieve toegangscontrole en -bewaking kunnen de kans op onbevoegde toegang en mogelijke inbreuken vergroten. De belangrijkste risico's op dit gebied zijn onder andere:

- De mogelijkheid voor externe computers om ongereguleerde toegang te krijgen tot het netwerk, vaak via leveranciers of niet-vertrouwde bronnen.
- Het risico van onbewaakte externe toegangstools en over-geprivilegieerde accounts die zonder voldoende toezicht aan externe leveranciers worden toegekend.
- De mogelijkheid van onvoldoende controle over de toegang tot kritieke systemen, vooral wanneer registratie en traceerbaarheid ontbreken.

Het versterken van toegangscontrolemechanismen en zorgen voor goede bewaking zijn essentieel om het netwerk te beveiligen en ongeoorloofde toegang te voorkomen.

3. Zwakke punten in identiteit en verificatie

Zwakke plekken in identiteitsbeheersystemen kunnen de groep blootstellen aan ongeoorloofde toegang en inbreuken. Dit zijn onder andere:

- Kwetsbaarheden binnen centrale identiteitssystemen (bv. Active Directory) die te maken kunnen hebben met verouderde protocollen en zwakke versleuteling.
- Het niet-opschonen van technische accounts of oude gebruikersaccounts, waardoor gaten in de beveiliging kunnen ontstaan.
- Zwakke verificatiemechanismen en een gebrek aan rigoureuus beleid voor identiteitsbeheer.

Het versterken van identiteitsbeheersystemen, het verbeteren van de veerkracht en het aanscherpen van verificatiecontroles zijn cruciaal voor het beveiligen van toegang tot gevoelige informatie.

4. ICT- en OT-netwerkintegratie

Onvoldoende scheiding tussen ICT- en Operationele Technologie (OT)-netwerken kan leiden tot risico's als de ene inbreuk de andere beïnvloedt. Belangrijke risico's op dit gebied zijn onder andere:

- Onvoldoende scheiding van ICT- en OT-netwerken op bepaalde locaties, waardoor de kans op een domein-overschrijdende inbreuk toeneemt.
- Slechte afstemming van OT-beveiligingspraktijken op de algemene normen van de groep, met name op gebieden als netwerkbeveiliging, identiteitssystemen en toegangsbeleid.
- Het risico dat digitale OT-systemen niet volledig zijn afgestemd op ICT-praktijken, waardoor kwetsbaarheden in kritieke infrastructuur kunnen ontstaan.

Het verbeteren van de integratie en beveiliging van zowel ICT- als OT-systemen is belangrijk om de blootstelling te verminderen en operationele verstoringen te beperken.

5. Patching en beheer van kwetsbaarheden

Zwakke punten in het beheer van patches en kwetsbaarheden kunnen de groep blootstellen aan verschillende cyberbedreigingen. Dit zijn onder andere:

- Een reactieve patchingaanpak voor apparaten, systemen en software, vooral in OT-omgevingen waar patching over het hoofd kan worden gezien of moeilijk te realiseren is.
- Het risico dat systemen ongepatcht blijven, waardoor de groep kwetsbaar wordt voor malware, 'zero-day'-aanvallen en mogelijke exfiltratie van gegevens.
- Verouderde configuraties en blootgestelde bedrijfsmiddelen die aanvallers toegangspunten kunnen bieden.

Proactief patchbeheer en regelmatige updates zijn essentieel om kwetsbaarheden te verminderen en de veerkracht van systemen te versterken.

Cyberbeveiligingsrisico's hebben ook aanzienlijke financiële en ESG-implicaties. In financieel opzicht kunnen inbreuken leiden tot directe kosten, zoals boetes, en langetermijnschade aan de reputatie van de groep. Vanuit ESG-perspectief kunnen fouten in cyberbeveiliging persoonlijke gegevens blootleggen, het vertrouwen van stakeholders ondermijnen en de bredere sociale verantwoordelijkheden van de groep schaden. Zorgen voor robuuste cyberbeveiligingspraktijken draagt niet alleen bij aan de operationele veerkracht, maar ondersteunt ook ESG-doelstellingen. Voor meer details verwijzen we naar het duurzaamheidsrapport.

Beperkings- en controlemaatregelen

De proactieve cyberbeveiligingsstrategie van de groep omvat geavanceerde detectiesystemen voor bedreigingen en continue opleiding van medewerkers om kwetsbaarheden te verminderen. De ICT-afdeling werkt nauw samen met andere teams om ervoor te zorgen dat strategieën voor risicobeperking binnen de hele organisatie op elkaar zijn afgestemd en effectief zijn. Door continu te controleren op potentiële bedreigingen en realtime informatie te gebruiken, kan de groep snel reageren op incidenten en de impact ervan tot een minimum beperken.

In 2026 wil de groep voortbouwen op zijn cyberbeveiligingsstrategie met nadruk op de volgende initiatieven:

- Uitbreiden van de ERM-cyclus met niet-cyber ICT-risico's, voor een uitgebreidere dekking.
- Verzekeren dat belangrijke bedrijven (zoals T-Power) de vereiste NIS2-certificering hebben.
- Net zoals de bestuursleden van de groep in 2025 hebben gedaan, ervoor zorgen dat de relevante Europese managementteams genoeg NIS2-training krijgen, om een goed begrip te krijgen van mogelijke cyberbeveiligingsrisico's.
- Workshops organiseren om de integratie van OT- en IT-risico's te verfijnen en eventuele hiaten in de risicoverdeling aan te pakken.
- De frequentie van patchbeheercycli voor eindgebruikersapparaten verhogen.
- Netwerksegmentatie verder verfijnen om de beveiliging te verbeteren.
- Gegevensbescherming in kantooromgevingen verbeteren.
- Verdere integratie van cyberbeveiliging in ESG-rapportage, waardoor het streven van de groep naar transparantie en verantwoorde praktijken wordt versterkt.

Met deze initiatieven willen we blijven bouwen aan een veerkrachtige, veilige en transparante organisatie die zowel haar digitale infrastructuur als het vertrouwen van haar stakeholders beschermt.

4.3 Analyse van de financiële risico's

Wisselkoersrisico

Tessengerlo Group nv is blootgesteld aan wisselkoersschommelingen wat kan leiden tot winst of verlies in wisselkoerstransacties. De activa, inkomsten en kasstromen van Messengerlo Group nv worden beïnvloed door schommelingen in de wisselkoersen. In het bijzonder is Messengerlo Group nv blootgesteld aan een wisselkoersrisico op o.a. de verkopen, de aankopen, beleggingen en leningen uitgedrukt in een andere munt dan de functionele munt van de onderneming. De munt die aanleiding geeft tot dit risico is voornamelijk de USD (Amerikaanse dollar). Schommelingen in de wisselkoers kunnen bijgevolg een ongunstig effect hebben op de activiteiten, resultaten of op de financiële situatie van de groep.

De belangrijkste beheersinstrumenten die gebruikt worden zijn de contante aan- en verkoop van munten gevolgd door valutaswaps.

Financiële schulden worden in het algemeen aangegaan door holdingmaatschappijen van de groep en financieringsentiteiten, die de opbrengsten van de financiële schulden beschikbaar stellen aan de operationele entiteiten. In principe worden de operationele entiteiten gefinancierd in hun functionele munt. Messengerlo Group nv gebruikt geen valutaswaps om intragroepsleningen in te dekken.

Kredietrisico

Messengerlo Group nv is onderhevig aan het risico dat de tegenpartijen met wie ze handelt (in het bijzonder haar klanten) en die betalingen aan de groep moeten doen, niet in staat zijn om een dergelijke betaling al dan niet tijdig te doen. Om de blootstelling aan het kredietrisico te beheersen werd een kredietcomité per businessunit opgericht die een kredietbeleid bepaalt met kredietlimietaanvragen, goedkeuringsprocedures, continue opvolging van het kredietrisico en aanmaningsprocedures in geval van achterstallige betalingen. De groep heeft bovendien een globaal kredietverzekeringsprogramma uitgewerkt om handelsvorderingen te beschermen tegen wanbetaling.

Messengerlo Group nv participeert aan dit programma en de verzekering is afgesloten met gerenommeerde internationale kredietverzekeringsmaatschappijen. Het merendeel van de vorderingen (ongeveer 95%) is gedekt onder dit kredietverzekeringsprogramma. Het contract beschermt de verzekerde activiteiten tegen wanbetaling en voorziet een eigen risico van 10% en een geplafonneerde schadeloosstelling op groepsniveau. Het programma voorziet in een uitbetaling binnen de 6 maanden na vervaldatum.

Messengerlo Group nv heeft geen aanzienlijke concentratie van kredietrisico. Er kan echter geen zekerheid worden gegeven dat de groep in staat zal zijn om haar potentiële verlies te beperken ten opzichte van tegenpartijen die niet in staat zijn om te betalen of tijdig te betalen. De beschikbare geldmiddelen op jaareinde worden geplaatst op deposito's bij internationaal gerenommeerde banken.

Interesterisico

Schommelingen in interestvoeten kunnen de interestopbrengsten en -kosten op rentedragende activa en schulden doen variëren. Bovendien kunnen deze schommelingen de marktwaarde van bepaalde financiële activa, schulden en instrumenten beïnvloeden.

De financiële schulden van Messengerlo Group nv hebben een vaste rentevoet. Bewegingen in de rentevoeten zouden bijgevolg geen significante impact hebben op de kasstroom of het resultaat van de groep.

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat een entiteit niet voldoende middelen heeft om op elk moment aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Indien niet aan de financiële verplichtingen kan worden

voldaan, kan dit leiden tot hogere kosten en tot een blootstelling aan een reputatierisico.

Het liquiditeitsrisico wordt beheerd door de “corporate treasury” afdeling, die de evolutie van de actuele kasstroompositie van de groep opvolgt en op basis van input van dochterondernemingen korte- en langetermijnvooruitzichten opmaakt om de financiële middelen te kunnen afstemmen met de vooropgestelde noden. Overtollige geldmiddelen worden belegd in deposito’s met aangepaste looptijden zodat de liquiditeit voldoende is om aan de verplichtingen op vervaldatum te voldoen.

Teneinde het liquiditeitsrisico te beperken, heeft Tessenderlo Group nv de volgende acties ondernomen:

- Een factoringprogramma die eind 2009 werd opgezet en in de loop van 2015 werd opgeschort.
- Een Belgisch programma van handelspapier voor een maximaal bedrag van 200,0 miljoen EUR (die zowel per 31 december 2025 als per 31 december 2024 niet werd gebruikt).
- Toegezegde bilaterale overeenkomsten met vier kredietinstellingen voor een totaalbedrag van 275,0 miljoen EUR (waarvan een deel opgevraagd kan worden in USD) tot juli 2030. Deze toegezegde bilaterale overeenkomsten bevatten geen financiële convenanten en verzekeren een maximale flexibiliteit voor de verschillende activiteiten. Per 31 december 2025 werd een bedrag van 30,0 miljoen EUR van deze kredietlijnen opgenomen.
- Twee kredietfaciliteiten werden in 2024 opgenomen, waarvan één van 35,0 miljoen EUR en één van 30,0 miljoen EUR en beide met een looptijd van 7 jaar (vervaldatum in september en november 2031). Op 31 december 2025 bedragen de uitstaande bedragen respectievelijk 35,0 miljoen EUR en 25,7 miljoen EUR. Deze leningen bevatten geen financiële convenanten.
- Twee kredietfaciliteiten opgenomen in 2022, beide voor 30,0 miljoen EUR, met een looptijd van 5 jaar (februari 2027) en 7 jaar (april 2029). Op 31 december 2025 bedragen de uitstaande bedragen respectievelijk 8,2 miljoen EUR en 15,0 miljoen EUR. Deze leningen bevatten geen financiële convenanten.

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>.

Kapitaal

Op 31 december 2025 bedroeg het kapitaal van Tessengerlo Group nv 428.268.879,25 EUR.

Aandelen

Het aandelenkapitaal op 31 december 2025 bestaat uit 59.062.556 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 Tessengerlo 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 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.

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. Dit programma werd beëindigd op 12 mei 2025.

Per notariële akte van 25 maart 2025 heeft de Vennootschap 987.561 eigen aandelen vernietigd die middels de inkoopprogramma's van april 2024 en januari 2025 werden verkregen.

Op 13 mei 2025 keurde de Raad van Bestuur een nieuw terugkoopprogramma goed tot inkoop van maximaal 1.050.000 aandelen voor een totaalbedrag van maximaal 31.290.000 EUR. Dit programma loopt voor een periode van maximaal één jaar.

Per notariële akte van 17 december 2025 heeft de Vennootschap 1.096.747 eigen aandelen vernietigd die middels het inkoopprogramma van januari 2025 en mei 2025 werden verkregen.

De Vennootschap heeft in totaal op datum van 31 december 2025, 69.614 eigen aandelen in haar bezit of 0,12 % van het totaal aantal uitgegeven aandelen (zijnde 59.062.556).

7.2 Aandeelhouders en aandeelhouderstructuur

Op basis van door de Vennootschap ontvangen transparantiemeldingen zagen op 31 december 2025 het aandeelhouderschap en de stemrechten van de Vennootschap er als volgt uit:

Aandeelhouder	Aantal aandelen	Aantal stemrechten	Stemrechten %
Patrick Steverlynck	10.738	10.738	0,01%
Manuco International nv (gecontroleerd door Patrick Steverlynck)	4.424.853	8.811.025	8,90%
Luc Tack	46.113	92.226	0,09%
Oostiep Group bv (gecontroleerd door Luc Tack)	36.085.212	70.917.232	71,64%
Eigen aandelen	69.614	69.614	0,07%
Andere	18.426.026	19.084.775	19,28%
Totaal	59.062.556	98.985.610	100,00%

De heer Luc Tack controleert Oostiep Group bv. De heer Patrick Steverlynck 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 Steverlynck 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 2025 was de Raad van Bestuur van Tessengerlo Group nv als volgt samengesteld:

	Begin mandaat	Einde mandaat
Niet-uitvoerende bestuurders		
Pasma nv, Vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger dhr. Patrick Steverlynck	9 mei 2023	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
Rocco bv, Vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger mevr. Roseline Braet (gecoöpteerd ter vervanging van Roseline Braet 6/11/2025)	12 mei 2025	8 mei 2029
Onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders		
Dhr. Wouter De Geest	11 mei 2021	11 mei 2027
Ann Vereecke bv, Vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger mevr. Ann Vereecke	9 mei 2023	11 mei 2027
Dhr. Sebastia Pons	12 mei 2025	8 mei 2029
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 2025 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 2025 acht (8) keer bijeen, er zijn verder ook drie (3) schriftelijke besluiten genomen.

In 2025 waren de belangrijkste thema's van discussie, evaluatie en besluitvorming van de raad:

- de jaarrekening en financiële rapportering;
- de goedkeuring van het budget voor 2026;
- de financiële communicatie en rapportering per segment;
- voorstellen aan de gewone algemene vergaderingen van aandeelhouders;
- de gewijzigde samenstelling van het Auditcomité;
- de gewijzigde samenstelling van het Benoemings- en Vergoedingscomité;
- de co-optatie van een bestuurder;
- de nieuwe corporate strategie;
- 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 2025);
- de doeltreffendheid van het Enterprise Risk Management;
- de duurzaamheidsstrategie;
- bepaling van de dubbele materialiteit alsmede de goedkeuring van decarbonisering target;
- 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 vernietiging van eigen aandelen;
- NIS2 training;
- de cybersecurity strategie.

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 laatste evaluatie van de Raad van Bestuur en Comités vond plaats in 2024 en werd besproken in de Raad van Bestuur en de volgende evaluatie van de Raad van Bestuur en Comités staat ingepland in 2027.

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, ervaring, businesskennis en genderdiversiteit.

Comités van de Raad

Algemeen

Op 31 december 2025 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 2025 was het Benoemings- en Vergoedingscomité als volgt samengesteld:

- dhr. Wouter De Geest (Voorzitter – onafhankelijk, niet-uitvoerend)
- West Linde bv vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger mevr. Laurie Tack (niet-uitvoerend)
- dhr. Sebastià Pons (onafhankelijk, niet-uitvoerend)

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 2025 twee (2) keer bijeen.

1. Werking van het Benoemings- en Vergoedingscomité

In 2025 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 2024 voor het ExCom en het lange termijn-incentiveplan 2024-2026 betaling voor de CEO, alsook de bepaling van het nieuwe lange termijn-incentiveplan 2025-2027 voor het ExCom en het 2025 remuneratiepakket. 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 2025.

Het Benoemings- en Vergoedingscomité deed ook aanbevelingen met betrekking tot de benoeming van nieuwe bestuurders.

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 2025 was het Auditcomité als volgt samengesteld:

- West Linde Bv, vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Laurie Tack (Voorzitter) (niet-uitvoerend)
- Dhr. Wouter De Geest (onafhankelijk, niet-uitvoerend)
- Ann Vereecke bv, vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger mevr. Ann Vereecke (onafhankelijk, niet-uitvoerend)

Het Auditcomité kwam volgens een eerder vastgesteld schema vier (4) keer bijeen in 2025.

De CEO, CFO, CTO, Vice-President Finance en de commissaris woonden vergaderingen van het Auditcomité bij. Het Auditcomité werd ook occasioneel bijgewoond door andere leden van de Raad van Bestuur.

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 eindejaarsaudit, 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, de status van belangrijke lopende geschillenprocedures en het CSRD project.

Het Auditcomité controleerde de bevindingen en aanbevelingen van de commissarissen, evalueerde hun onafhankelijkheid en ratificeerde aanvragen voor niet-audit gerelateerde diensten, zoals goedgekeurd door de Voorzitter.

Het Auditcomité hoorde daarnaast de Group Internal Auditor over het interne auditprogramma voor 2025, 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 auditafdeling werden geïdentificeerd.

Aanwezigheidsgraad op de vergaderingen van leden van de Raad van Bestuur en van leden van de comités in 2025:

	Raad van bestuur	Auditcomité	Benoemings- en vergoedingscomité
Aantal vergaderingen in 2025	8	4	2
dhr. Wouter De Geest	8/8	3/4	2/2
dhr. Luc Tack	8/8		
dhr. Karel Vinck (tot en met 25 augustus 2025)	1/8		1/2
Dhr. Sebastia Pons (vanaf 13 mei 2025)	5/8		1/2
West Linde bv Vertegenwoordigd door haar permanente Vertegenwoordiger mevr. Laurie Tack	8/8	3/4	2/2
Management Deprez bv, vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger mevr. Veerle Deprez (tot en met 13 mei 2025)	3/8	2/4	1/2
ANBA BV, vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger mevr. Anne-Marie Baeyaert (tot en met 13 mei 2025)	3/8	2/4	
Pasma nv, Vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger dhr. Patrick Steverlynck	8/8		
Ann Vereecke bv, Vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger mevr. Ann Vereecke	8/8	4/4	
Mevr. Roseline Braet (vanaf 13 mei 2025) en vanaf 6 november 2025 vervangen door: Rocco bv, Vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger mevr. Roseline Braet	5/8		

7.5 Executive Committee (“ExCom”)

Rol en verantwoordelijkheden

Op 31 december 2025 was het ExCom van Tessengerlo 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 Business Units van de vennootschap om de strategische beslissingen en de operationele prestaties van de Business Units 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;
- De beslissingen over overnames en desinvesteringen (met inbegrip van intellectuele eigendom) tot een bedrag van € 10 miljoen (met inbegrip van schulden en andere verbintenissen).
- De beslissingen over kapitaalinvesteringen en/of kapitaaluitgaven tot een bedrag van maximaal € 10 miljoen;
- De beslissingen over aanzienlijke financieringstransacties (o.a. leningen en factoring) op voorwaarde dat het totale bedrag van een dergelijke financiering 50 (vijftig) miljoen EURO niet overschrijdt;
- De beslissingen over 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;
- Het voorleggen van ontwerpbesluiten 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 bedrijf gerelateerde 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 13 mei 2025, 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 45.000 EUR voor de voorzitter van de Raad van Bestuur.
- Een aanvullende jaarvergoeding van 5.000 EUR voor de voorzitter van het Auditcomité.

Deze regels zijn van toepassing op vergoedingen toegekend vanaf 1 januari 2025, 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.

Lid	2025	Bezoldigingen (in EUR)
Dhr. Wouter De Geest (onafhankelijk niet-uitvoerende bestuurder) (Voorzitter Raad van Bestuur)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	45.000
	Aanvullende vaste vergoeding voor voorzitter raad van bestuur	45.000
	Zitpenning	9.000
	Totale bezoldiging	99.000
Dhr. Luc Tack (uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	45.000
	Zitpenning	8.000
	Totale bezoldiging	53.000
West Linde bv vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger Mevr. Laurie Tack (niet-uitvoerende bestuurder) (Voorzitter van het Auditcomité)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	45.000
	Aanvullende vaste vergoeding voor voorzitter auditcomité	1.849
	Zitpenning	10.000
	Totale bezoldiging	56.849
Ann Vereecke bv vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger Mevr. Ann Vereecke (onafhankelijk niet-uitvoerende bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	45.000
	Zitpenning	11.000
	Totale bezoldiging	56.000
Pasma nv vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger dhr. Patrick Steverlyncx (niet-uitvoerende bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	45.000
	Zitpenning	10.000
	Totale bezoldiging	55.000
Mevr. Roseline Braet (niet-uitvoerende bestuurder) (vanaf 13 mei 2025 tot 6 november 2025)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	21.692
	Zitpenning	5.000
	Totale bezoldiging	26.692
Rocco bv vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger Mevr. Roseline Braet (niet-uitvoerende bestuurder) (vanaf 6 november 2025)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	6.726
	Zitpenning	2.000
	Totale bezoldiging	8.726
Dhr. Sebastia Pons (onafhankelijk niet-uitvoerende bestuurder) (vanaf 13 mei 2025)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	28.418
	Zitpenning	5.000
	Totale bezoldiging	33.418
ANBA bv vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger Mevr. Anne-Marie Baeyaert (onafhankelijk niet-uitvoerende bestuurder) (tot 13 mei 2025)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	16.397
	Aanvullende vaste vergoeding voor voorzitter auditcomité	1.822
	Zitpenning	4.000
	Totale bezoldiging	22.219
Management Deprez bv vertegenwoordigd door haar permanente vertegenwoordiger Mevr. Veerle Deprez (onafhankelijk niet-uitvoerende bestuurder) (tot 13 mei 2025)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	16.397
	Zitpenning	4.000
	Totale bezoldiging	20.397
Dhr. Karel Vinck (niet-uitvoerende bestuurder) (tot 25 augustus 2025)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	29.404
	Zitpenning	2.000
	Totale bezoldiging	31.404
Algemeen totaal		462.705

Voor het jaar 2025 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 waardecreatie binnen de onderneming.

Executive Committee (ExCom)

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 2025 - resultaat

Alle beslissingen met betrekking tot de remuneratie voor het jaar 2025 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 2025.

De remuneratie van het ExCom-team in 2025, wordt hieronder uiteengezet:

Remuneratie component	CEO	Remuneratie andere ExCom leden
Vaste vergoeding	984.768 EUR	918.928 EUR
Korte Termijn incentive: Variabele vergoeding voor één jaar ¹	491.988 EUR	380.597 EUR
Lange Termijn incentive: Incentive voor meerdere jaren ²	230.742 EUR	-
Andere vergoedingen	-	33.000 EUR
Totale remuneratie (ten laste van de vennootschap)	1.707.498 EUR	1.332.525 EUR
Verhouding vaste en variabele vergoeding ³	58% - 42%	71% - 29%

Alle bedragen zijn exclusief BTW.

- 1. Realisatie van de korte termijn incentive voor prestatiejaar 2025, op voorstel van het benoemings- en vergoedingscomité op 25 maart 2026. De uitbetaling zal plaatsvinden in april 2026.*
- 2. De uitbetaling van het LTI-plan 2023-2025 vindt plaats in 2026.*
- 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 2025 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 2025 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.

	2025	2024	2023	2022	2021
ExCom					
Aantal ExCom leden	3	3	2	2	2
Totale remuneratie ExCom ¹	2.809.281 EUR	2.465.796 EUR	2.287.389 EUR	3.460.364 EUR	2.702.631 EUR
Vershil jaar op jaar	+ 13,9%	+7,8%	-33,8%	+28,0%	+7,4%
Bedrijfsprestatie					
Omzet (verschil jaar op jaar)	+4,4%	-9,6%	+13,2%	+24,4%	+19,8%
Adjusted EBITDA (verschil jaar op jaar)	+8,5%	-16,7%	-26,7%	+22,8%	+12,6%
Gemiddelde FTE salarisstijging ²	+2,99%	+5,8%	+2,8%	+10,1%	+4,9%

¹ Exclusief lange-termijnincentive die slechts om de drie jaar betaald wordt

² Enkel rekening houdend met medewerkers van Tessenderlo 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 2025 van de CEO met de remuneratie voor 2025 van de laagst betaalde voltijdse werknemer van Tessenderlo Group nv. De remuneratie omvat alleen het basissalaris. Variabele beloning, personeelsvoordelen & werkgeverslasten voor sociale zekerheid zijn niet inbegrepen.

	2025
Ratio bezoldiging van de CEO versus de werknemer met het laagste loon van Tessenderlo Group nv	1/18

Aandeelhoudersgoedkeuring

Dit remuneratierapport 2025 op basis van het voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité, door de Raad van Bestuur van 25 maart 2026 aangenomen en zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 12 mei 2026. Dit remuneratierapport is tevens in lijn met het voorgestelde remuneratiebeleid 2025 dat goedgekeurd werd door de algemene vergadering van aandeelhouders van 13 mei 2025.

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 Business Unit is verantwoordelijk voor de implementatie en de handhaving van een betrouwbaar intern controlesysteem.

De interne audit- en controleafdeling helpt de Business Units en de hoofdzetelfuncties van Tessenderlo 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 van 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 2 van de 4 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 Business Units 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 Business Units 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 Venootschap heeft een beleid inzake misbruik van voorwetenschap en marktmisbruik – Verhandelingsreglement (de “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 Venootschap door bestuurders, leden van het ExCom of andere aangewezen personen. Deze Dealing Code is opgenomen als Bijlage I. van het Corporate Governance Charter.

Overeenkomstig de Verordening inzake Marktmisbruik moet de Venootschap alle mogelijke maatregelen treffen om te verzekeren dat elke persoon die op haar insiderslijst voorkomt, schriftelijk blijk 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 BV/SRL, vertegenwoordigd door dhr. Joachim Hoebeeck, werd herbenoemd tot commissaris door de aandeelhoudersvergadering op 13 mei 2025.

De door de groep aan de commissaris betaalde vergoedingen bedroegen:

(Miljoen EUR)	2025			
	Audit	Audit gerelateerde diensten	Overige	Totaal
KPMG (België)	0,6	0,1	0,0	0,7
KPMG (buiten België)	0,7	0,0	0,01	0,8
Totaal	1,3	0,1	0,1	1,6

(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

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

Toepassing van artikel 7:96 van het WVV

Bij het schriftelijk besluit van de Raad van Bestuur van 3 januari 2025 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.

In de vergadering van de Raad van Bestuur van 25 maart 2025 is een belangenconflict genotuleerd in hoofde van dhr. Luc Tack, lid van de Raad van Bestuur alsook van het ExCom (dhr. Luc Tack als vaste vertegenwoordiger van Luc Tack nv (CEO)) in verband met zijn vergoeding voor het jaar 2025, het korte-termijn incentive plan 2025 alsook het lange-termijn incentive plan 2025-2026-2027 voor de ExCom leden.

In de notariële akte van 25 maart 2025 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 vernietiging van eigen aandelen verworven in het kader van de inkoopprogramma's eigen aandelen van april 2024 en januari 2025.

Bij het schriftelijk besluit van de Raad van Bestuur van 9 mei 2025 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.

In de notariële akte van 17 december 2025 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, Patrick Steverlynck, lid van de Raad van Bestuur en mevr. Roseline Braet, lid van de Raad van Bestuur in verband met de vernietiging van eigen aandelen verworven in het kader van de inkoopprogramma's eigen aandelen van januari 2025 en mei 2025.

Uittreksel uit het schriftelijk besluit van de Raad van Bestuur van 3 januari 2025

[...]

BELANGENCONFLICTEN:

A. De heer Luc Tack (als vaste vertegenwoordiger van Luc Tack NV)

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 35 458 616 aandelen van de Vennootschap waaraan 69 664 040 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 over alle agendapunten.

B. Mevrouw Laurie Tack ((als vaste vertegenwoordiger van West Linde BV)

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 totaal 35 458 616 aandelen van de Vennootschap waaraan 69 664 040 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 West Linde BV, vast vertegenwoordigd door Mevr. Laurie Tack, zich onthouden van deelneming aan beslissing over 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 en via de vennootschap Manuco International NV aandelen in de Vennootschap aanhoudt.

Meer bepaald houden Dhr. Patrick Steverlynck en de vennootschap Manuco International NV samen 5 051 449 aandelen waaraan in totaal 10 064 217 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 over 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 500 000 aandelen van de Vennootschap voor een totaalbedrag van maximum Euro 12 500 000, overeenkomstig de toepasselijke wet- en regelgeving, de Machtiging

van de Buitengewone Algemene Vergadering en de modaliteiten zoals hierna uiteengezet. De prijs per aandeel waaraan de eigen aandelen kunnen worden ingekocht bedraagt maximum EUR 25 per aandeel en wordt eveneens beperkt volgens de beperkingen die zijn opgenomen in de Machtiging van de Buitengewone Algemene Vergadering. Het Inkoopprogramma start vanaf maandagmorgen 6 januari voor een periode van maximaal een jaar (tot en met 5 januari 2026). De Raad van Bestuur kan het Inkoopprogramma te allen tijde beëindigen, opschorten of uitstellen.

Uittreksel uit het schriftelijk besluit van de Raad van Bestuur van 25 maart 2025

[...]

Vóór de Raad van Bestuur enige beslissing neemt of bespreekt, verklaart Luc Tack NV, vertegenwoordigd door dhr. Luc Tack, dat hij een rechtstreeks tegenstrijdig belang van vermogensrechtelijke aard heeft bij de uitvoering van de beslissingen genomen door de Raad van Bestuur met betrekking tot zijn bezoldiging voor het jaar 2025 (inclusief de STI 2024, het beloningspakket 2025 en de LTI 2025-2027).

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

Luc Tack NV, vertegenwoordigd door dhr. Luc Tack, verlaat de vergadering.

[...]

Na debat keurt de Raad van Bestuur met unanieme instemming de volgende voorstellen goed:

[...]

a) Korte termijnprestatiebeloning over het jaar 2024 voor het ExCom

[...]

Voor het ExCom bedraagt de in april 2025 uit te keren STI voor 2024:

- CEO: 298.321 EUR
- CFO: 115.389 EUR
- CTO: 115.389 EUR

[...]

c) Update over het nieuwe langetermijnbonusplan (2024-2025-2026) voor de CEO: (belangenconflict voor Luc Tack – art. 7:96 BCCA);

De uitbetaling voor de CEO voor het LTI-plan 2024-2025-2026 bedraagt 1.504.472 EUR.

d) Voorstel voor het nieuwe langetermijnbonusplan (2025-2026-2027) voor het ExCom: (Belangenconflict voor Luc Tack – art. 7:96 BCCA);

Na debat zullen de LTI-doelstellingen voor het LTI-plan 2025-2026-2027 als volgt zijn:

- 2025: EBITDA van de Groep (weging 80%)
- 2025: Veiligheidsdoelstelling (weging 10%)
- 2025: Duurzaamheid (weging 10%)

[...]

Luc Tack NV, vertegenwoordigd door dhr. Luc Tack, komt opnieuw binnen.

[...]

Uittreksel uit de notariële akte van 25 maart 2025

[...]

5. Belangenconflicten.

De heer Luc Tack verklaart, in toepassing van artikel 7:96, §1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, 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 de heer Luc Tack op heden de meerderheidsaandeelhouder is van, en controle heeft over, Oostiep Group BV, een belangrijke aandeelhouder van de Vennootschap en zelf rechtstreeks ook een aantal aandelen aanhoudt van de Vennootschap. Meer bepaald houdt Oostiep Group BV in totaal 35.458.616 aandelen van de Vennootschap waaraan 69.664.040 stemrechten zijn verbonden en houdt Luc Tack rechtstreeks 46.113 aandelen van de Vennootschap waaraan 92.226 stemrechten zijn verbonden.

Volgens de agenda dient te worden beslist over de vernietiging van eigen aandelen van de Vennootschap die werden ingekocht via de inkoopprogramma's van de Vennootschap van april 2024 en januari 2025. Als belangrijke aandeelhouder (rechtstreeks en via Oostiep Group BV), heeft de heer 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 zal genieten van de positieve gevolgen van de vernietiging van de eigen aandelen door de Vennootschap op de resterende aandelen van de Vennootschap (onder meer deze die door Oostiep Group BV en de heer Luc Tack worden gehouden).

Omwille van voornoemd mogelijk belangenconflict, zal de heer Luc Tack zich onthouden van deelneming aan de beraadslaging en de beslissing omtrent de agendapunten van deze vergadering. Vervolgens verlaat de heer Luc Tack de vergadering.

West Linde BV hierbij vertegenwoordigd door Mevrouw Laurie Tack verklaart, in toepassing van artikel 7:96, §1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, 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 mevrouw Laurie Tack, vast vertegenwoordiger van West Linde BV een verwante in de eerste graad is van de heer Luc Tack, die op heden de controle heeft over, Oostiep Group BV, een belangrijke aandeelhouder van de Vennootschap en zelf rechtstreeks ook een aantal aandelen aanhoudt van de Vennootschap. Meer bepaald houdt Oostiep Group BV in totaal 35.458.616 aandelen van de Vennootschap waaraan 69.664.040 stemrechten zijn verbonden en houdt Luc Tack rechtstreeks 46.113 aandelen van de Vennootschap waaraan 92.226 stemrechten zijn verbonden.

Volgens de agenda dient te worden beslist over de vernietiging van eigen aandelen van de Vennootschap die werden ingekocht via de inkoopprogramma's van de Vennootschap van april 2024 en januari 2025. Als verwante in de eerste graad van een belangrijke aandeelhouder (rechtstreeks en via Oostiep Group BV), heeft mevrouw 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 deze aandeelhouder zal genieten van de positieve gevolgen van de vernietiging van de eigen aandelen door de Vennootschap op de resterende aandelen van de Vennootschap (onder meer deze die door Oostiep Group BV en de heer Luc Tack rechtstreeks worden gehouden).

Omwille van voornoemd mogelijk belangenconflict, zal mevrouw Laurie Tack zich onthouden van deelneming aan de beraadslaging en de beslissing omtrent de agendapunten van deze vergadering. Vervolgens verlaat mevrouw Laurie Tack de vergadering.

De vennootschap Pasma NV, vast vertegenwoordigd door de heer Patrick Steverlynck, verklaart, in toepassing van artikel 7:96, §1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, 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 de vaste vertegenwoordiger van Pasma NV, de heer Patrick Steverlynck, op heden de controle heeft over, Manuco International NV, een belangrijke aandeelhouder van de Vennootschap en zelf rechtstreeks ook een aantal aandelen aanhoudt van de Vennootschap. Meer bepaald houdt Manuco International NV in totaal 5.051.449 aandelen van de Vennootschap waaraan 10.064.217 stemrechten zijn verbonden en houdt de heer Patrick Steverlynck rechtstreeks 10.738 aandelen van de Vennootschap waaraan 10.738 stemrechten zijn verbonden.

Volgens de agenda dient te worden beslist over de vernietiging van eigen aandelen van de Vennootschap die werden ingekocht via de inkoopprogramma's van de Vennootschap van april 2024 en januari 2025. Als belangrijke aandeelhouder (rechtstreeks en via Manuco International NV), heeft de heer Patrick Steverlynck, vaste vertegenwoordiger van Pasma NV, 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 zal genieten van de positieve gevolgen van de vernietiging van de eigen aandelen door de Vennootschap op de resterende aandelen van de Vennootschap (onder meer deze die door Manuco International NV en de heer Patrick Steverlynck worden gehouden).

Omwille van voornoemd mogelijk belangenconflict, zal Pasma NV, vast vertegenwoordigd door de heer Patrick Steverlynck, zich onthouden van deelneming aan de beraadslaging en de beslissing omtrent de agendapunten van deze vergadering. Vervolgens verlaat Pasma NV, vast vertegenwoordigd door de heer Patrick Steverlynck, de vergadering.

[...]

De raad van bestuur beslist om 987.561 eigen aandelen die de Vennootschap heeft verworven in het kader van haar inkoopprogramma's van april 2024 en januari 2025, dewelke staan ingeschreven in het nominatieve aandelenregister van de Vennootschap, te vernietigen overeenkomstig artikel 7:219, §4 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen

[...]

Uittreksel uit het schriftelijk besluit van de Raad van Bestuur van 9 mei 2025

[...]

BELANGENCONFLICTEN:

A. De heer Luc Tack (als vaste vertegenwoordiger van Luc Tack NV)

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 35.458.616 aandelen van de Vennootschap waaraan 69.664.040 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 mogelijk 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 over alle agendapunten.

B. Mevrouw Laurie Tack (als vaste vertegenwoordiger van West Linde BV)

Mevr. Laurie Tack verklaart, in toepassing van artikel 7:96, §1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen ("WVV"), mogelijk 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 mogelijk 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 totaal 35.458.616 aandelen van de Vennootschap waaraan 69.664.040 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 mogelijk 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 West Linde BV, vast vertegenwoordigd door Mevr. Laurie Tack, zich onthouden van deelneming aan beslissing over 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"), mogelijk 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 mogelijk strijdig belang bestaat omdat Dhr. Patrick Steverlynck op heden persoonlijk en via de vennootschap Manuco International NV aandelen in de Vennootschap aanhoudt.

Meer bepaald houden Dhr. Patrick Steverlynck en de vennootschap Manuco International NV samen 5 051 449 aandelen waaraan in totaal 10 064 217 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 over alle agendapunten.

[...]

De Bestuurders besluiten om het huidige inkoopprogramma dat goedgekeurd is door de Raad van Bestuur in zijn schriftelijk besluit van 6 januari 2025, voor een totaalbedrag van 500.000 aandelen voor een totaalbedrag van maximum 12.500.000 EUR stop te zetten en een gewijzigd programma te lanceren, die zal toestaan 1.000.000 aandelen in te kopen tegen een maximale prijs van 29,80 euro per aandeel

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 1.050.000 aandelen van de Vennootschap voor een totaalbedrag van maximum 31.290.000 de Machtiging van de Buitengewone Algemene Vergadering. Het Inkoopprogramma start vanaf dinsdagmorgen 13 mei 2025 voor een periode van maximaal één jaar (tot en met 12 mei 2026). De Raad van Bestuur kan het Inkoopprogramma te allen tijde beëindigen, opschorten of uitstellen.

[...]

Uittreksel uit de notariële akte van 17 december 2025

[...]

5. Belangenconflicten.

De heer Luc Tack verklaart, in toepassing van artikel 7:96, §1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, 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 de heer Luc Tack op heden de meerderheidsaandeelhouder is van, en controle heeft over, Oostiep Group BV, een belangrijke aandeelhouder van de Vennootschap en zelf rechtstreeks ook een aantal aandelen aanhoudt van de Vennootschap. Meer bepaald houdt Oostiep Group BV in totaal 36.085.212 aandelen van de Vennootschap waaraan 70.917.232 stemrechten zijn verbonden en houdt Luc Tack rechtstreeks 46.113 aandelen van de Vennootschap waaraan 92.226 stemrechten zijn verbonden.

Volgens de agenda dient te worden beslist over de vernietiging van eigen aandelen van de Vennootschap die werden ingekocht via de inkoopprogramma's van de Vennootschap van januari 2025 en mei 2025. Als belangrijke aandeelhouder (rechtstreeks en via Oostiep Group BV), heeft de heer 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 zal genieten van de positieve gevolgen van de vernietiging van de eigen aandelen door de Vennootschap op de resterende aandelen van de Vennootschap (onder meer deze die door Oostiep Group BV en de heer Luc Tack worden gehouden).

Omwille van voornoemd mogelijk belangenconflict, zal de heer Luc Tack zich onthouden van deelneming aan de beraadslaging en de beslissing omtrent de agendapunten van deze vergadering. Vervolgens verlaat de heer Luc Tack de vergadering.

West Linde BV hierbij vertegenwoordigd door Mevrouw Laurie Tack verklaart, in toepassing van artikel 7:96, §1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, 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 mevrouw Laurie Tack, vast vertegenwoordiger van West Linde BV een verwante in de eerste graad is van de heer Luc Tack, die op heden de controle heeft over, Oostiep Group BV, een belangrijke aandeelhouder van de Vennootschap en zelf rechtstreeks ook een aantal aandelen aanhoudt van de Vennootschap. Meer bepaald houdt Oostiep Group BV in totaal 36.085.212 aandelen van de Vennootschap waaraan 70.917.232 stemrechten zijn verbonden en houdt Luc Tack rechtstreeks 46.113 aandelen van de Vennootschap waaraan 92.226 stemrechten zijn verbonden.

Volgens de agenda dient te worden beslist over de vernietiging van eigen aandelen van de Vennootschap die werden ingekocht via de inkoopprogramma's van de Vennootschap van januari 2025 en mei 2025. Als verwante in de eerste graad van een belangrijke aandeelhouder (rechtstreeks en via Oostiep Group BV), heeft mevrouw 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 deze aandeelhouder zal genieten van de positieve gevolgen van de vernietiging van de eigen aandelen door de Vennootschap op de resterende aandelen van de Vennootschap (onder meer deze die door Oostiep Group BV en de heer Luc Tack rechtstreeks worden gehouden).

Omwille van voornoemd mogelijk belangenconflict, zal mevrouw Laurie Tack zich onthouden van deelneming aan de beraadslaging en de beslissing omtrent de agendapunten van deze vergadering. Vervolgens verlaat mevrouw Laurie Tack de vergadering.

De vennootschap PASMA NV, vast vertegenwoordigd door de heer Patrick Steverlynck, verklaart, in toepassing van artikel 7:96, §1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, 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 de vaste vertegenwoordiger van PASMA NV, de heer Patrick Steverlynck, op heden de controle heeft over, Manuco International NV, een belangrijke aandeelhouder van de Vennootschap en zelf rechtstreeks ook een aantal aandelen aanhoudt van de Vennootschap. Meer bepaald houdt Manuco International NV in totaal 4.424.853 aandelen van de Vennootschap waaraan 8.811.025 stemrechten zijn verbonden en houdt de heer Patrick Steverlynck rechtstreeks 10.738 aandelen van de Vennootschap waaraan 10.738 stemrechten zijn verbonden.

Volgens de agenda dient te worden beslist over de vernietiging van eigen aandelen van de Vennootschap die werden ingekocht via de inkoopprogramma's van de Vennootschap van januari 2025 en mei 2025. Als belangrijke aandeelhouder (rechtstreeks en via Manuco International NV), heeft de heer Patrick Steverlynck, vaste vertegenwoordiger van Pasma NV, 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 zal genieten van de positieve gevolgen van de vernietiging van de eigen aandelen door de Vennootschap op de resterende aandelen van de Vennootschap (onder meer deze die door Manuco International NV en de heer Patrick Steverlynck worden gehouden).

Omwille van voornoemd mogelijk belangenconflict, zal PASMA NV, vast vertegenwoordigd door de heer Patrick Steverlynck, zich onthouden van deelneming aan de beraadslaging en de beslissing

omtrent de agendapunten van deze vergadering. Vervolgens verlaat PASMA NV, vast vertegenwoordigd door de heer Patrick Steverlynck, de vergadering.

ROCCO BV hierbij vertegenwoordigd door Mevrouw Roseline Braet verklaart, in toepassing van artikel 7:96, §1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, 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 mevrouw Roseline Braet, vast vertegenwoordiger van ROCCO BV, getrouwd is met een verwant in de eerste graad is van de heer Luc Tack, die op heden de controle heeft over, Oostiep Group BV, een belangrijke aandeelhouder van de Vennootschap en zelf rechtstreeks ook een aantal aandelen aanhoudt van de Vennootschap. Meer bepaald houdt Oostiep Group BV in totaal 36.085.212 aandelen van de Vennootschap waaraan 70.917.232 stemrechten zijn verbonden en houdt Luc Tack rechtstreeks 46.113 aandelen van de Vennootschap waaraan 92.226 stemrechten zijn verbonden.

Volgens de agenda dient te worden beslist over de vernietiging van eigen aandelen van de Vennootschap die werden ingekocht via de inkoopprogramma's van de Vennootschap van januari 2025 en mei 2025. Als persoon getrouwd met een verwant in de eerste graad van een belangrijke aandeelhouder (rechtstreeks en via Oostiep Group BV), heeft mevrouw Roseline Braet 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 deze aandeelhouder zal genieten van de positieve gevolgen van de vernietiging van de eigen aandelen door de Vennootschap op de resterende aandelen van de Vennootschap (onder meer deze die door Oostiep Group BV en de heer Luc Tack rechtstreeks worden gehouden).

Omwille van voornoemd mogelijk belangenconflict, zal mevrouw Roseline Braet zich onthouden van deelneming aan de beraadslaging en de beslissing omtrent de agendapunten van deze vergadering. Vervolgens verlaat mevrouw Roseline Braet de vergadering.

[...]

De raad van bestuur beslist om 1.096.747 eigen aandelen die de Vennootschap heeft verworven in het kader van haar inkoopprogramma's van januari 2025 en mei 2025, dewelke staan ingeschreven in het nominatieve aandelenregister van de Vennootschap, te vernietigen overeenkomstig artikel 7:219, §4 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

[...]

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 honderdzesentwintigduizend 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 maximaal aantal 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 totaalbedrag van maximum 69.000.000 EUR.

De Raad van Bestuur van 3 januari 2025, keurde de beslissing goed tot inkoop van maximaal 500.000 aandelen voor een totaalbedrag van maximaal 12.500.000 EUR.

De Raad van Bestuur van 9 mei 2025, keurde de beslissing goed tot inkoop van maximaal 1.050.000 aandelen voor een totaalbedrag van maximaal 31.290.000 EUR.

De Raad van Bestuur van Tessengerlo Group nv besloot op 17 december 2025, op grond van de machtiging verleend door de buitengewone algemene vergadering van 10 mei 2022, tot de vernietiging van 1.096.747 eigen aandelen.

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 2025 voor een totaalbedrag van 275 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 termijnskredietfaciliteiten 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 en uitkering van beschikbare uitgiftepremies

Tessengerlo Group nv heeft in 2025 dividenden uitgekeerd of uitbetaald met betrekking tot het boekjaar afgesloten op 31 december 2024.

De Raad van Bestuur zal op 12 mei 2026 aan de algemene vergadering van aandeelhouders voorstellen om een uitkering van beschikbare uitgiftepremies van 44,3 miljoen EUR of (bruto) een uitkering van 0,75 EUR/aandeel goed te keuren. .

Het dividendbeleid van de Vennootschap kan van tijd tot tijd worden gewijzigd en elke dividenduitkering of uitkering van beschikbare uitgiftepremies 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 2025 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 management

De Vennootschap kent voor het jaar 2025 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 Zuid-Afrika.

9. Continuïteit

De Raad van Bestuur heeft overeenkomstig artikel 3:6 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen de continuïteit van Tessengerlo Group nv beoordeeld. Ondanks het nettoverlies over boekjaar 2025 (-120,6 miljoen EUR) en de impact van verschillende bijzondere waardeverminderingen, bevestigt de Raad dat er redelijke vooruitzichten zijn dat de vennootschap haar verplichtingen tijdig kan blijven nakomen gedurende een periode van ten minste twaalf maanden na de balansdatum.

Deze beoordeling steunt op de volgende elementen:

1. Sterke eigen vermogensstructuur en ruime liquiditeitsbuffer

Tessengerlo Group nv beschikt per 31 december 2025 over een eigen vermogen van 2,03 miljard EUR en beperkte financiële schulden (totaal schulden: 371 miljoen EUR), waarvan een groot deel langlopend is. De onderneming heeft bovendien toegewezen bilaterale kredietlijnen van in totaal 275 miljoen EUR, met looptijd tot juli 2030, waarvan slechts 30 miljoen EUR werd opgenomen. Deze kredietfaciliteiten bieden de vennootschap voldoende liquiditeitsruimte. Daarnaast beschikt Tessengerlo Group nv per 31 december 2025 over 15,2 miljoen EUR liquide middelen en korte termijn beleggingen.

2. Noodzakelijke herstructureringsmaatregelen reeds genomen

De significante negatieve resultaten van 2025 worden hoofdzakelijk verklaard door niet-recurrente waardeverminderingen binnen Tessengerlo Kerley International (-26,1 miljoen EUR) en PB Leiner Vilvoorde (-21,7 miljoen EUR), alsook door een reorganisatieproces (Europese beendergelatine-activiteiten) waarvan de operationele implementatie in 2025 is afgerond. De impact hiervan is éénmalig en heeft geen negatieve invloed op de toekomstige werking.

3. Strategische versterking en bedrijfsontwikkelingen

De Raad verwacht een versterking van de toekomstige kasstromen door:

- de strategische samenwerking met Darling Ingredients inzake collageen- en gelatineactiviteiten (wordt verwacht afgerond te worden in 2026);
- de succesvolle afronding van geplande investeringen in operationele betrouwbaarheid.

4. Beheersing van financiële risico's

De onderneming beschikt over een solide treasury-werking, een globaal kredietverzekeringsprogramma (95% dekking) en gestructureerde processen voor het beheersen van wisselkoers-, interest- en liquiditeitsrisico's.

Op basis van deze elementen concludeert de Raad van Bestuur dat er geen aanwijzingen zijn dat de continuïteit van Tessengerlo Group nv in het gedrang komt. De jaarrekening wordt daarom opgesteld op basis van het continuïteitsprincipe.

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 2025.

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 2025.

