

**JAARVERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR OVER DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING VOOR HET
BOEKJAAR 2022**

Overeenkomstig de artikelen 3:5 en 3:6 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen ("WVV") brengt de raad van bestuur van de Vennootschap (de "**Raad**") hierbij zijn jaarverslag uit over de activiteiten van de Vennootschap tijdens het boekjaar 2022 en legt de enkelvoudige jaarrekening van de Vennootschap voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2022 ter goedkeuring voor aan de aandeelhoudersvergadering van de Vennootschap.

1. Activiteiten van de Vennootschap

De Vennootschap is de uiteindelijke moedervennootschap van de Ontex-groep (de "**Groep**"), en haar belangrijkste activiteiten omvatten het bezit en het beheer van haar participatie in Ontex BV (die op haar beurt direct of indirect participaties bezit in de resterende dochterondernemingen van de Groep), het leveren van bepaalde management-, IT- en andere diensten aan de vennootschappen van de Groep, en het financieren van de Groep via haar externe bank- en obligatiefinanciering. De aandelen van de Vennootschap zijn genoteerd op Euronext Brussel.

2. Toelichting bij de belangrijkste financiële bewegingen in boekjaar 2022

2.1 Balans

Op het einde van boekjaar 2022 bedroeg het balanstotaal van de Vennootschap €3.031.285.919, ten opzichte van €3.225.036.728 op het einde van boekjaar 2021, een daling van €193.750.809.

De vaste activa daalden van €2.824.068.975 op het einde van boekjaar 2021 naar €2.699.468.843 op het einde van boekjaar 2022. Dit wordt voornamelijk verklaard door de volgende elementen:

- De immateriële vaste activa daalden van €15.691.224 op het einde van boekjaar 2021 naar €14.317.567 op het einde van boekjaar 2022. Deze activa bestonden voornamelijk uit de concessies en licenties van de Vennootschap voor SAP en Microsoft software. De concessies bedroegen €13.773.885 op het einde van boekjaar 2022 en daalden door een combinatie van toevoegingen gedurende het jaar voor een bedrag van €4.692.022 en afschrijvingen voor een bedrag van €6.357.578.
- De materiële vaste activa daalden van €867.822 naar €580.088 als gevolg van afschrijvingen doorheen het jaar. Deze activa bestaan voornamelijk uit IT-servers and IT-gerelateerd materiaal.
- Tijdens het boekjaar 2022 boekte de Vennootschap een bijzondere waardevermindering van €220.900.000 op haar participatie in Ontex BV, haar 100%-dochteronderneming, waardoor de waarde van haar participatie daalde van €1.907.965.289 naar €1.687.065.289.

- De financiële vaste activa omvatten eveneens leningen aan verbonden vennootschappen van de Vennootschap voor een bedrag van €997.365.222, verhoogd van €899.403.963 op het einde van boekjaar 2021, en waarborgen voor een bedrag van €140.677.

De vlottende activa daalden van €400.889.304 op het einde van boekjaar 2021 naar €331.817.076 op het einde van boekjaar 2022. Dit wordt voornamelijk verklaard door de volgende elementen:

- Vorderingen op ten hoogste één jaar daalden van €221.649.959 op het einde van boekjaar 2021 naar €183.761.022 op het einde van boekjaar 2022. Dit is grotendeels het gevolg van een daling van “Overige vorderingen” van €173.965.762 op het einde van boekjaar 2021 naar €134.226.696 op het einde van boekjaar 2022. Dit bedrag bestaat voornamelijk uit rekeningen courant bij andere leden van de Groep, die op dagelijkse basis worden beheerd en waarop maandelijkse intresten worden aangerekend. Daarentegen zijn de vorderingen op ten hoogste één jaar op handelsdebiteuren licht gestegen van €47.684.197 op het einde van boekjaar 2021 naar €49.534.326 op het einde van boekjaar 2022. Dit bedrag bestaat voornamelijk uit gefactorde handelsvorderingen.
- De liquide middelen daalden van €153.195.034 op het einde van boekjaar 2021 naar €109.976.600 op het einde van boekjaar 2022.
- De over te dragen kosten en verkregen opbrengsten stegen van €16.390.142 op het einde van boekjaar 2021 naar €30.151.534 op het einde van boekjaar 2022 en weerspiegelen grotendeels de te betalen interesten op intragroepsleningen.

Het eigen vermogen daalde van €1.904.017.712 op het einde van boekjaar 2021 naar €1.659.049.581 op het einde van boekjaar 2022. Deze daling is voornamelijk het gevolg van het resultaat van de Vennootschap over boekjaar 2022 zijnde een verlies van €244.962.844.

Eind 2022 bedroegen de rekeningen “Reserves” van de Vennootschap in totaal €265.564.741 en bestonden uit de volgende reserves:

- De wettelijke reserve bleef ongewijzigd €29.660.184. Deze reserve werd aangelegd overeenkomstig artikel 7:211 WVV.
- De reserve voor inkoop van eigen aandelen bedroeg €7.927.920. In het licht van de opname in de balans van eigen aandelen gehouden door de Vennootschap op het einde van boekjaar 2022, heeft de Vennootschap een onbeschikbare reserve aangelegd overeenkomstig artikel 7:217 WVV.
- Beschikbare reserves bleven ongewijzigd op een bedrag van €227.976.637.

De rubriek “Voorzieningen voor risico's en kosten” bedraagt €6.067.602, verhoogd van €5.012.473 op het einde van boekjaar 2021, en bestaat uit de voorziening die de Vennootschap heeft aangelegd in het kader van haar incentiveplannen op lange termijn (LTIP), die bestaan uit een combinatie van aandelenopties, *restricted stock units* (RSU's) en *performance stock units* (PSU's). Voor meer informatie over deze incentiveplannen, verwijzen we naar sectie 9 (*Remuneratieverslag*) van het hoofdstuk “*Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur, Risico & Remuneratie*” van het geïntegreerd jaarverslag 2022 van Ontex (bijgevoegd als bijlage).

De “Schulden op meer dan één jaar” bedragen €800.000.000 op het einde van boekjaar 2022 (een daling ten opzichte van €830.000.000 op het einde van boekjaar 2021) en omvatten de verplichtingen

van de Vennootschap onder haar *senior term loan* (€220.000.000) en een niet-achtergestelde obligatielening (€580.000.000).

De “Schulden op ten hoogste één jaar” bedragen €555.069.678 op het einde van boekjaar 2022, en omvatten voornamelijk de doorlopende kredietfaciliteit (*revolving credit facility*) van de Vennootschap van €250.000.000, waarvan €115.000.000 was opgenomen op het einde van boekjaar 2022, leningen ontvangen van leden van de Groep (€31.811.680), de uitstaande schuld van de Vennootschap in verband met de factoringovereenkomsten voor alle leden van de Groep (€160.247.412), handelsschulden (€14.895.581), belastingschulden (€453.751) en schulden met betrekking tot remuneratie en sociale zekerheid (€3.185.942).

De rubriek “Overige schulden” bedraagt €229.475.312 op het einde van boekjaar 2022, een daling ten opzichte van €287.276.150 op het einde van boekjaar 2021, en bestaat voornamelijk uit rekening courant schulden met andere leden van de Ontex Group (€229.406.981).

De overlopende rekeningen op het passief omvatten hoofdzakelijk aan te rekenen interesten op de bovenvermelde leningen.

2.2 Resultatenrekening

Het operationeel verlies van de Vennootschap bedraagt €37.278.358 op het einde van het boekjaar 2022.

Het financieel resultaat op het einde van boekjaar 2022 bedraagt €205.679.764 verlies. Dit is voornamelijk het gevolg van een bijzondere waardevermindering op de participatie in Ontex BV (€220.900.000) en van interesten berekend op leningen uitgegeven aan verschillende leden van de Groep (€46.486.771) en rentelasten op de schulden van de Vennootschap (€34.337.577) en rekening-courantposities met de verschillende leden van de Groep.

De Vennootschap sluit het boekjaar 2022 af met een verlies van €244.962.844.

2.3 Bestemming van resultaat

De Raad stelt volgende bestemming van het resultaat voor aan de algemene vergadering van de Vennootschap:

Overdracht van het verlies voor het boekjaar voor een bedrag van € -244.962.844 naar volgend boekjaar:

<i>Overgedragen winst van vorig boekjaar:</i>	<i>€ 400.391.827</i>
---	----------------------

<i>Te bestemmen resultaat van het boekjaar:</i>	<i>€ -244.962.844</i>
---	-----------------------

<i>Over te dragen winst:</i>	<i>€ 155.428.983</i>
------------------------------	----------------------

<i>Gecumuleerde winst:</i>	<i>€157.155.232</i>
----------------------------	---------------------

<i>Onttrekking aan de reserves:</i>	<i>€ 1.726.249</i>
-------------------------------------	--------------------

3. Belangrijke gebeurtenissen na het afsluiten van het boekjaar

Er hebben zich geen belangrijke gebeurtenissen voorgedaan na het afsluiten van het boekjaar. **Error! Bookmark not defined.**

4. Voornaamste risico's en onzekerheden

Gezien de activiteiten van de Vennootschap (zoals hierboven beschreven), is de Vennootschap niet blootgesteld aan andere operationele risico's dan deze die van toepassing zijn op de volledige Groep.

Voor een overzicht van de voornaamste risico's en onzekerheden van de Groep, verwijzen we naar sectie 8 (*Kader voor Risicobeheer en Interne Controle*) van het hoofdstuk "*Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur, Risico & Remuneratie*" van het geïntegreerd jaarverslag 2022 van Ontex (bijgevoegd als bijlage).

5. Omstandigheden die de ontwikkeling van de Vennootschap aanmerkelijk kunnen beïnvloeden

Tenzij anders vermeld in dit verslag, zijn er geen omstandigheden te melden die de ontwikkeling van de Vennootschap aanmerkelijk kunnen beïnvloeden.

6. Onderzoek en ontwikkeling

Rekening houdend met de activiteiten van de Vennootschap (zoals hierboven omschreven), heeft de Vennootschap tijdens het boekjaar 2022 geen activiteiten ondernomen met betrekking tot onderzoek en ontwikkeling.

7. Gegevens over het bestaan van bijkantoren

De Vennootschap heeft geen bijkantoren.

8. Continuïteit van de Vennootschap

Aangezien de Vennootschap tijdens de boekjaren 2021 en 2022 een verlies rapporteerde, moet de toepassing van de waarderingsregels in de veronderstelling van continuïteit, overeenkomstig artikel 3:6, §1, 6° WVV, worden verantwoord.

De enkelvoudige (en geconsolideerde) jaarrekening van de Vennootschap is opgesteld in de veronderstelling van continuïteit, waarbij rekening wordt gehouden met de realisatie van activa en de voldoening van verplichtingen in de gewone bedrijfsvoering. De termijnlending (*term loan*) van 220,0 miljoen € en het wentelkrediet (*revolving credit facility*) van 250,0 miljoen €, waarvan 115,0 miljoen € gebruikt is op 31 december 2022, zijn onderhevig aan schuldconvenanten. Voor het volledige jaar 2022 werden deze schuldconvenanten heronderhandeld en vervangen door een liquiditeitsconvenant, waaraan de Groep voldaan heeft. Voor 2023 is de liquiditeitsconvenant die behaald moet worden per 31 maart 2023 gedefinieerd als geldmiddelen en kasequivalenten plus het niet-gebruikte gedeelte van het wentelkrediet (*revolving credit facility*), en dit bedrag dient meer dan 200,0 miljoen € te bedragen. De leverage-convenant per 30 juni 2023 en 31 december 2023 is gedefinieerd als de ratio van de netto financiële schuldpositie versus de aangepaste EBITDA over de laatste twaalf maanden, en deze ratio mag respectievelijk 4,75 en 3,75 niet overschrijden.

De Vennootschap loopt hetzelfde continuïteitsrisico als de Groep als geheel. Het management heeft gedetailleerde budgetten en kasstroomprognoses opgesteld, die de strategie van de Groep weerspiegelen. Hoewel er beperkte speelruimte is om deze convenanten te behalen, is de Vennootschap overtuigd dat het aan de financiële convenanten zal voldoen, en deze overtuiging is versterkt door de resultaten tot op heden in 2023 en de voortgang in de verkoop van de Mexicaanse activiteiten. De afronding van deze verkoop wordt verwacht in het tweede kwartaal van 2023 en de opbrengst zal gebruikt worden om de termijnlending (*term loan*) van 220,0 miljoen € terug te betalen. Bovendien is de Groep momenteel in overleg met de banken om de verlenging van het wentelkrediet (*revolving credit facility*) te bespreken, die momenteel medio 2024 afloopt, en zal het in dit kader ook voorwaarden bespreken die voldoen aan de financiële noden van de Groep.

9. Financiële instrumenten en financieel risicobeheer

De Groep gaat verscheidene afgeleide financiële instrumenten aan om haar blootstelling aan rente-, buitenlandse wisselkoers- en grondstofprijrisico's te beheren, waaronder valutatermijncontracten, grondstoffenafdekkingscontracten en rente-CAP's en SWAP's. In de loop van 2019 heeft de Groep beslist om cross-currency rente-SWAP's en grondstoffenafdekkingscontracten af te sluiten voor de grondstofprijzen. Het beleid met betrekking tot de *hedging* van het valutarisico werd op gepaste wijze gevolgd. In 2022 heeft de Groep haar *hedging*-programma voor op aandelen gebaseerde betalingen via een *total return swap* niet verlengd (het doel hiervan was om het risico af te dekken dat een prijsstijging van de aandelen van de Vennootschap een negatieve invloed zou hebben op toekomstige kasstromen met betrekking tot op aandelen gebaseerde betalingen).

Voor meer informatie verwijzen we naar de bijlage “Financiële instrumenten en beheer van financiële risico's” voor de boekhoudkundige principes en financiële risico's op het niveau van de Groep, die deel uitmaakt van het geïntegreerde jaarverslag 2022 van Ontex.

10. Onafhankelijkheid en deskundigheid op het gebied van boekhouding en audit van leden van het Audit- en Risicocomité

Verschillende leden van het Audit- en Risicocomité van de Vennootschap hebben door hun studies en professionele loopbaan een uitgebreide expertise op het gebied van boekhouding en audit. Als voorbeeld merken we op dat mevrouw Inge Boets, voorzitter van het Audit- en Risicocomité en onafhankelijk bestuurder, van 1996 tot 2011 partner was bij Ernst & Young, waar ze Global Risk Leader was en verschillende andere functies bekleedde inzake audit en advisering.

11. Verklaring inzake deugdelijk bestuur

De Vennootschap streeft ernaar hoge normen van deugdelijk bestuur te hanteren. Het past de Belgische Corporate Governance Code (2020) voor beursgenoteerde ondernemingen (de “Corporate Governance Code 2020”) toe, die terug te vinden is op de website van de Belgische Commissie Corporate Governance (<http://corporategovernancecommittee.be>).

Verder heeft de Vennootschap een Corporate Governance Charter aangenomen, waarin de belangrijkste aspecten van het deugdelijk bestuur van de Vennootschap worden beschreven, met inbegrip van de bestuursstructuur en het reglement van de Raad, de comités van de Raad en het Uitvoerend Comité. Het charter is beschikbaar op de website van de Vennootschap.

De Vennootschap handelt in overeenstemming met de Corporate Governance Code 2020, behalve met betrekking tot het volgende:

- Bepaling 4.2 van de Corporate Governance Code 2020 bepaalt dat strategiebepaling niet gedelegeerd wordt aan een permanent comité. In oktober 2020 heeft de Raad het Strategisch Comité opgericht in het licht van de strategische uitdagingen en de behoefte aan een strategische herziening van de activiteiten en operationele bedrijvigheden van de Vennootschap. Het Strategisch Comité, een adviserend comité, had tot doel de strategische besluitvorming van de Raad te verbeteren en te versnellen, en om het Uitvoerend Comité te ondersteunen bij het hervormen van de strategische agenda van de Vennootschap en om ondersteuning en toezicht uit te oefenen met betrekking tot de implementatie ervan. Na de succesvolle eerste implementatie in 2022 van de nieuwe strategie van Ontex, heeft de Raad beslist om het Strategisch Comité te ontbinden met ingang van 1 januari 2023. Bijgevolg voldoet de Vennootschap nu aan bepaling 4.2 van de Corporate Governance Code 2020.
- Bepaling 7.6 van de Corporate Governance Code 2020 bepaalt dat niet-uitvoerende bestuurders een deel van hun remuneratie ontvangen in de vorm van aandelen van de Vennootschap. Na zorgvuldig beraad is besloten om de remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders volledig in cash te blijven betalen, vanwege de complexe fiscale en sociale zekerheidsgevolgen van het uitbetalen van een deel van de remuneratie in aandelen, zowel voor de begunstigden als voor de Vennootschap. Wij zijn echter van mening dat het houden van aandelen door niet-uitvoerende bestuurders een positieve invloed kan hebben op hun betrokkenheid en engagement. Daarom heeft de Vennootschap een aanbeveling uitgevaardigd aan niet-uitvoerende bestuurders om gedurende hun vierjarige ambtstermijn een Ontex-aandelenbelang op te bouwen dat gelijk is aan één keer de vaste remuneratie van de niet-uitvoerend bestuurder, en om dit aandelenbelang gedurende minstens één jaar na het einde van hun bestuursmandaat te behouden.

De verklaring inzake deugdelijk bestuur van de Vennootschap kan worden geraadpleegd als onderdeel van het geïntegreerd jaarverslag 2022 van Ontex (bijgevoegd als bijlage).

12. Belangenconflicten (Artikel 7:96 WVV)

In overeenstemming met Artikel 7:96 van het WVV, wanneer een bestuurder een rechtstreeks of onrechtstreeks belang van vermogensrechtelijke aard heeft dat strijdig is met het belang van de Vennootschap naar aanleiding van een beslissing of een verrichting die tot de bevoegdheid behoort van de Raad, moet de betrokken bestuurder dit mededelen aan de andere bestuurders vóór de Raad een besluit neemt en moet de commissaris op de hoogte worden gebracht. Het betrokken lid van de Raad mag niet deelnemen aan de beraadslagingen van de Raad over deze beslissingen of verrichtingen, noch aan de stemming in dat verband.

Naast de wettelijke vereisten verwacht de Vennootschap, in het algemeen en zoals uiteengezet in het Corporate Governance Charter, dat elk lid van de Raad zijn of haar persoonlijke en zakelijke aangelegenheden op een zodanige wijze regelt dat elke (schijn van) belangenconflict van een persoonlijke, professionele of financiële aard met de Vennootschap vermeden wordt, zowel rechtstreeks als via verwanten (inclusief echtgeno(o)t(e), levenspartner, of andere verwanten (door afstamming of huwelijk) tot de tweede graad en pleegkinderen).

In 2022 waren er geen dergelijke belangenconflicten in de zin van Artikel 7.96 WVV.

13. Transacties met verbonden partijen (Artikel 7:97 WVV)

In 2022 is de Vennootschap geen transacties aangegaan met verbonden partijen in de zin van Artikel 7:97 WVV.

14. Toegestane kapitaal (Artikel 7:198 en volgende WVV)

Op 25 mei 2018 hernieuwde de buitengewone algemene vergadering van de Vennootschap de machtiging aan de Raad met betrekking tot toegestane kapitaal onder de volgende voorwaarden:

De Raad kan het kapitaal van de Vennootschap in één of meerdere keren verhogen met een bedrag gecumuleerd over vijf jaar van maximaal 50% van het bedrag van het kapitaal als zodanig bedrag onmiddellijk na de algemene vergadering van aandeelhouders van 25 mei 2018 wordt geregistreerd, waarvan maximaal 20% van het bedrag van het kapitaal als zodanig onmiddellijk na de algemene vergadering wordt geregistreerd in geval van een kapitaalverhoging met intrekking of beperking van het voorkeurrecht van de aandeelhouders.

Deze toestemming kan worden verlengd in overeenstemming met de relevante wettelijke bepalingen. De Raad kan deze bevoegdheid uitoefenen gedurende een periode van vijf jaar vanaf de datum van publicatie in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad van de statutenwijziging goedgekeurd door de algemene vergadering van 25 mei 2018.

15. Kapitaalverhogingen, uitgifte van converteerbare obligaties of inschrijvingsrechten (Artikel 7:203 WVV)

In 2022 werd het kapitaal van de Vennootschap niet verhoogd en gaf de Vennootschap geen converteerbare obligaties of inschrijvingsrechten uit.

16. Verkrijging van eigen aandelen (Artikel 7:215 en volgende WVV)

Op 25 mei 2018 hernieuwde de buitengewone algemene vergadering van de Vennootschap de machtiging aan de Raad met betrekking tot de verkrijging van eigen aandelen onder de volgende voorwaarden:

De Vennootschap kan, zonder voorafgaande toestemming van de algemene vergadering, in overeenstemming met artikelen 7:215 ev. van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en binnen de limieten die in deze bepalingen zijn vastgelegd, verwerven, op of buiten de aandelenmarkt, tot 10 % van de eigen aandelen, winstbewijzen of bijbehorende certificaten voor een prijs die voldoet aan de wettelijke vereisten, maar die in elk geval niet meer dan 10 % onder de laagste slotkoers ligt in de laatste dertig handelsdagen voorafgaand aan de transactie en niet meer dan 5 % boven de hoogste slotkoers in de laatste dertig handelsdagen voorafgaand aan de transactie. Deze machtiging is vijf jaar geldig vanaf 25 mei 2018. Deze machtiging heeft betrekking op de verwerving op of buiten de aandelenmarkt door een rechtstreekse dochtervennootschap in de zin en op de limieten die zijn vastgelegd in artikel 7:221, eerste paragraaf, van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. Indien de verwerving door de Vennootschap buiten de aandelenmarkt plaatsvindt, zelfs door een dochtervennootschap, moet de Vennootschap voldoen aan artikel 7:215, §1, 4° van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

In de loop van 2022 heeft de Vennootschap krachtens deze machtiging geen eigen aandelen ingekocht of vervreemd. De enige beweging binnen het aantal eigen aandelen heeft betrekking op een allocatie in de context van het verstrekken van op aandelen gebaseerde betalingen aan werknemers.

17. Niet-financiële informatie

De Belgische wetgeving inzake niet-financiële informatie vereist dat de Vennootschap rapporteert over vijf domeinen van maatschappelijk verantwoord ondernemen: milieu, sociale en werknemersaangelegenheden, mensenrechten, anti-corruptie en omkoping en diversiteit en inclusie. Deze informatie is opgenomen in het geïntegreerd jaarverslag 2022 van Ontex, dat geraadpleegd kan worden op de website van Ontex .

18. Kwijting te verlenen aan de bestuurders en commissaris

De Raad verzoekt de aandeelhoudersvergadering van de Vennootschap om kwijting te verlenen aan de (voormalige en huidige) bestuurders en de commissaris van de Vennootschap voor de uitoefening van hun mandaat gedurende het boekjaar 2022.

Namens de Raad van Bestuur,

31 maart 2023,



ViaBylity BV,
met de heer Hans Van Bylen als vaste vertegenwoordiger
Bestuurder



Inge Boets BV,
met mevrouw Inge Boets als vaste vertegenwoordiger
Bestuurder

8. Kader voor risicobeheer en interne controle

8.1. INLEIDING

De Ontex Groep heeft een systeem voor risicobeheer en -controle in overeenstemming met het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en de 2020 Corporate Governance Code. Het bestaande kader is afgestemd op het beheerskader dat door het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) is ontwikkeld.

De Ontex Groep wordt in het kader van haar bedrijfsactiviteiten blootgesteld aan een brede waaier van risico's die de bedrijfsdoelstellingen kunnen beïnvloeden of ertoe leiden dat de bedrijfsdoelstellingen niet bereikt worden. Deze risico's beheren is een belangrijke taak van de Raad van Bestuur, (met inbegrip van het Audit- en Risicocomité), het Uitvoerend Comité en alle andere medewerkers met leidinggevende verantwoordelijkheden.

Het risicobeheer- en controlesysteem is ontworpen om de volgende doelstellingen te bereiken:

- Realiseren van de doelstellingen van Ontex Groep;
- Realiseren van operationele efficiëntie;
- Verzekeren van correcte en tijdige financiële verslaggeving;
- Naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving
- Naleving van het beleid en de doelstellingen van het management; en
- Bescherming van bedrijfsactiva.

8.2. CONTROLEOMGEVING

8.2.1. Drie lijnen model

De Ontex Groep past het model van de 'three lines' toe om binnen het gebied van risico en controle de rollen, verantwoordelijkheden en toerekenbaarheid te verduidelijken en om de communicatie hieromtrent te optimaliseren. Het 'three lines' model omvat volgende linies ter verdediging tegen risico's:

- De eerste linie: in eerste instantie is het lijnmanagement verantwoordelijk om de dagdagelijkse risico's te beoordelen en om er voor te zorgen dat voldoende controles geïmplementeerd worden om deze risico's af te dekken.
- De tweede linie: toezichtsfuncties zoals de financiële afdeling, de kwaliteitsafdeling, compliance, duurzaamheid, de fiscale en de juridische afdeling houden toezicht op en bekijken het risicobeheer uitgevoerd door de eerste verdedigingslinie op kritische wijze. De actoren van de tweede verdedigingslinie zetten ook de algemene lijnen uit en werken het risicobeheer- en controlesysteem uit. De Compliance-afdeling van de Ontex Groep verzorgt communicatie en training over ethische zaken.
- De derde linie: onafhankelijke zekerheidsverschaffers zoals de Afdeling Interne en Externe Audit beoordelen en controleren het risicobeheerproces zoals uitgevoerd door de eerste en tweede verdedigingslinie.

8.2.2. Beleid, procedures en processen

De Ontex Groep promoot een omgeving waarin haar doelstellingen en strategie in een gecontroleerde manier nagestreefd worden. Deze omgeving wordt gecreëerd door de implementatie in het gehele bedrijf van beleidslijnen, procedures en processen zoals de Ontex waarden, de Ontex Ethische Gedragscode (inclusief onderdelen van de code zoals het Anti-Omkoop Beleid, het Mededingingsbeleid), het Kwaliteitsmanagementsysteem en de Delegatie van Bevoegdheden principes. Het Uitvoerend Comité staat volledig achter deze initiatieven. De werknemers worden op regelmatige basis geïnformeerd en getraind in deze materie om zo een voldoende hoog niveau van risicobeheer en -controle te kunnen garanderen op alle bedrijfsniveaus.

8.2.3. Groepswijde ERP systeem

De meerderheid van de groepsentiteiten werken op hetzelfde groepswijde ERP systeem, dat centraal wordt beheerd. Dit systeem bevat de rollen en verantwoordelijkheden gedefinieerd op het niveau van de Ontex groep. Door middel van dit systeem worden de belangrijkste processen gestandaardiseerd en de belangrijkste controles afgedwongen. Het systeem maakt ook gedetailleerde monitoring van activiteiten en directe toegang tot de gegevens mogelijk.

8.3. RISICOBEBEER

Doeltreffend risicobeheer begint met het identificeren en beoordelen van de risico's verbonden met de bedrijfsvoering van de Vennootschap en externe factoren. Eenmaal de relevante risico's zijn geïdentificeerd, streeft de Vennootschap ernaar om zulke risico's met de nodige voorzichtigheid te beheren en te minimaliseren, inclusief risico-escalatieprocessen om ervoor te zorgen dat de juiste besluitvormers specifiek geïdentificeerde risico's beoordelen en oplossen. Het bestaande proces is erop gericht de belangrijkste risico's te identificeren, ze te beoordelen, passende antwoorden te definiëren, ze op de juiste niveaus in de organisatie te communiceren en de doeltreffendheid van de risicobeperkende maatregelen te controleren.

Alle werknemers van de Ontex Groep zijn verantwoordelijk voor de tijdige identificatie en kwalitatieve beoordeling van de risico's binnen zijn of haar verantwoordelijkheidsgebied op een continue basis. Naast de continue input voor de risicobeoordeling vindt er een periodieke evaluatie plaats met het Uitvoerend Comité. Als resultaat van die periodieke evaluatie worden de risico's gerangschikt op basis van hun inherente impact en de kwetsbaarheid van Ontex voor die risico's.

De Ontex Groep heeft zijn belangrijkste bedrijfsrisico's geïdentificeerd en geanalyseerd zoals gedocumenteerd in het Strategisch Rapport in dit jaarverslag. Deze bedrijfsrisico's worden doorgegeven aan de verschillende managementniveaus.

8.4. CONTROLEACTIVITEITEN

Er zijn controlemaatregelen van kracht om het effect van de risico's op het vermogen van de Ontex Groep om zijn doelstellingen te behalen tot een minimum te beperken. Deze controleactiviteiten zijn ingebed in de belangrijkste bedrijfsprocessen en –systemen van de Ontex Groep, om te kunnen garanderen dat de respons op risico's en de algemene doelstellingen van de Ontex Groep zoals vooropgesteld worden uitgevoerd. Op alle niveaus en binnen alle afdelingen van het bedrijf worden controles georganiseerd.

Het hoofd Compliance (op groepsniveau) en de Lokale Compliance Coördinatoren (op lokaal niveau) controleren de belangrijkste compliance-gebieden voor de hele Ontex Groep. De compliance functie ondersteunt de naleving van de Ontex Ethische Code en de invoering van duidelijke processen en procedures met betrekking tot de Code. De langetermijnstrategie en de jaarlijkse doelstellingen van Compliance worden goedgekeurd door het Uitvoerend Comité (EMC) en het Audit- en Risicocomité (ARC) en er wordt tweemaal per jaar verslag uitgebracht aan het EMC en het ARC. Het hoofd Compliance en de Internal Audit Manager komen regelmatig bijeen om de risico's op basis van incidenten rond onze Code of Ethics en het bestaande of mogelijk nieuwe wettelijke kader te bespreken. Meer informatie over de aanpak, strategie en vooruitgang van Ontex inzake bedrijfsethiek en compliance vindt u in de Verklaringen inzake Duurzaamheid van dit jaarverslag.

Naast deze controleactiviteiten wordt er een verzekeringsprogramma toegepast voor bepaalde risicocategorieën die niet geabsorbeerd kunnen worden zonder een aanzienlijk effect op de balans van de Vennootschap.

8.5. INFORMATIE EN COMMUNICATIE

De Ontex Groep erkent het belang van tijdige, volledige en accurate communicatie en informatie, zowel top-down als bottom-up. De Ontex Groep heeft daarom een aantal maatregelen in voege om onder andere:

- De vertrouwelijkheid van informatie te waarborgen.
- Duidelijke communicatie over bevoegdheden en verantwoordelijkheden te waarborgen.
- Belanghebbenden tijdig op de hoogte te brengen van externe en interne veranderingen die een invloed hebben op hun verantwoordelijkheidsgebied.

8.6. MONITORING VAN CONTROLEMECHANISMEN

Monitoring mechanismen zorgen er voor dat de interne controles efficiënt blijven werken.

De kwaliteit van het systeem voor risicobeheer en –controle van Ontex Groep wordt geëvalueerd door de volgende actoren:

- Interne Audit. De taken en verantwoordelijkheden die toegewezen worden aan Interne Audit, worden bepaald in het Internal Audit Charter, dat goedgekeurd werd door het Audit- en Risicocomité. De belangrijkste taak van de Interne Audit afdeling zoals gedefinieerd in het Internal Audit Charter is “de organisatie een toegevoegde waarde bieden door op een gedisciplineerde en systematische manier het interne controlemechanisme te evalueren en aanbevelingen te maken om dit mechanisme te verbeteren”.
- Externe Audit. In de context van zijn controle van de jaarrekening, concentreert de commissaris zich op het ontwerp en de doeltreffendheid van interne controles en systemen relevant voor de voorbereiding van de jaarrekening. Het resultaat van de audits, met inbegrip van werk op interne controles, wordt gerapporteerd aan het Uitvoerend Comité en het Audit- en Risicocomité en gedeeld met Interne Audit.
- Het Audit- en Risicocomité. De Raad van Bestuur en het Audit- en Risicocomité dragen de eindverantwoordelijkheid voor interne controle en risicobeheer. Voor meer gedetailleerde informatie over de samenstelling en werking van het Audit- en Risicocomité wordt er verwezen naar hoofdstuk 1.4. van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur.

8.7. RISICOBEBEER EN INTERNE CONTROLE MET BETREKKING TOT HET PROCES VAN FINANCIËLE RAPPORTERING

De Finance en Accounting Manual zorgt voor een nauwkeurige en consistente toepassing van de boekhoudregels binnen de Ontex Groep.

Op kwartaalbasis wordt er een bottom-up risico analyse uitgevoerd om de huidige risicofactoren te identificeren. Actieplannen worden gedefinieerd voor alle belangrijke risico's. Specifieke identificatieprocedures voor financiële risico's zijn van kracht met als doel de volledigheid van de financiële voorzieningen te garanderen.

De accounting teams zijn verantwoordelijk voor het aanleveren van de financiële cijfers, terwijl de controleteams de correctheid van deze cijfers controleren. Deze controles omvatten coherentietests door vergelijkingen met historische en budgetcijfers, evenals steekproeven van transacties op basis van de materialiteit ervan.

Er zijn specifieke interne controleactiviteiten met betrekking tot financiële rapportering in voege, waaronder het gebruik van een periodieke afsluiting- en rapporteringschecklist. Deze checklist zorgt voor een duidelijke communicatie van tijdslijnen, garandeert de volledigheid van taken en staat in voor een correcte toewijzing van verantwoordelijkheden.

De uniforme rapportering van financiële informatie doorheen de Ontex Groep zorgt voor een consistente informatiestroom. Hierdoor kunnen mogelijke anomalieën geïdentificeerd worden. Het groepswijde ERP systeem en functionaliteiten voor het beheer van informatie staan het centrale controlling team toe om rechtstreeks toegang te hebben tot uitgesplitste financiële en niet-financiële informatie.

In samenspraak met de Raad en het Uitvoerend Comité wordt er een externe financiële agenda opgesteld. Deze agenda wordt openbaar gemaakt aan de externe belanghebbenden. Met deze externe financiële rapportering wil de Ontex Groep zijn belanghebbenden de informatie bieden die zij nodig hebben om doordachte beslissingen te kunnen nemen. De financiële kalender kan geraadpleegd worden op <https://ontex.com/investors/>.

8.8 ONTEX VOORNAAMSTE RISICO'S

De belangrijkste geïdentificeerde risico's en opportuniteiten voor Ontex worden hieronder in detail beschreven, samen met de wijze waarop het risico bij Ontex wordt beheerd (inclusief de huidige of geplande risicobeperkende maatregelen).

Deze risico's kunnen de verwezenlijking van onze strategische doelstellingen beïnvloeden, zoals uiteengezet op blz. 9. Ze zijn gerangschikt naar soort risico en staan niet in volgorde van prioriteit.

8.8.1 Contextuele risico's

8.8.1.1 Politieke instabiliteit

Ontex is over de hele wereld actief en is bijgevolg onderhevig aan de risico's die gepaard gaan met internationale activiteiten. De recente en aanhoudende instabiliteit in sommige landen waarin wij actief zijn, kan beperkend zijn voor onze activiteiten door regelgeving die uiteindelijk mogelijk leidt tot rechtszaken en boetes. Geopolitieke spanningen kunnen de handelsbetrekkingen verslechteren en de wereldwijde economische activiteit verstoren, wat zich direct en indirect kan vertalen in de activiteiten en algemene zaakvoering van Ontex.

Risicobeheer

Verschillende betrokkenen bij Ontex houden de macro-economische en geopolitieke situatie in de regio's waar Ontex actief is, in de gaten. Tijdens business review meetings wordt de situatie beoordeeld en worden corrigerende maatregelen besproken.

Dankzij onze wereldwijde aanwezigheid kunnen wij het risico ondervangen door de flexibiliteit die we hebben om (tijdelijk) onze focus aan te passen naar andere gebieden in de wereld in geval van ernstige verstoringen.

Met betrekking tot onze activiteiten in Rusland is een specifiek operationeel model ingevoerd dat de continuïteit van onze activiteiten in Rusland in overeenstemming brengt met het bestaande regelgevend kader en de flexibiliteit biedt om zich aan te passen in geval van wijzigingen in de regelgeving.

8.8.1.2 Concurrentie

Ontex is actief in een landschap met intense concurrentie en een hoge elasticiteit van klanten ten aanzien van prijsinitiatieven. Acties en tegenreacties van alle spelers in de concurrerende omgeving kunnen het marktaandeel beïnvloeden, prijsoorlogen uitlokken en op lange termijn onze marge beïnvloeden. Bovendien werken veel van onze klanten via aanbesteding, wat leidt tot verbintenissen op lange termijn, waardoor Ontex gevoelig is voor acties en reacties van zijn concurrenten. Ontex is ook blootgesteld aan het risico dat alternatieve producten, oplossingen of bedrijfsmodellen die aan veranderende klantenbehoeften beantwoorden, de productportefeuille van Ontex vervangen. Dit zou de marktpositie van de onderneming in gevaar kunnen brengen.

Risicobeheer

Onze ambitie is om de voorkeurspartner bij uitstek te zijn voor retailmerken. Dit wordt ondersteund door uitstekende dienstverlening en kwaliteit. Wij proberen voortdurend onze concurrentiële positie op vlak van kosten en prijzen te verbeteren, onze klantsegmentatie te verfijnen en klantgerichtheid te bevorderen. Door innovatie zullen wij de productportefeuille verder uitbreiden, met als doel te blijven voldoen aan de behoeften van klanten en consumenten.

8.8.1.3 Wet- en regelgeving

Onvoorziene of niet-geïdentificeerde wijzigingen in de wetgeving of een verkeerde interpretatie van bestaande wetgeving kunnen leiden tot rechtszaken, boetes of kunnen onze operationele kosten verhogen. Wijzigingen in de regelgeving kunnen leiden tot extra kosten of uitsluiting van marktsegmenten in geval van niet-naleving.

Risicobeheer

Door veranderingen in onze strategie en productportefeuille worden wij steeds meer blootgesteld aan meer gereglementeerde markten en productsegmenten. Verschillende domeinen in de organisatie analyseren het regelgevingslandschap voortdurend via deelname aan sectorfora, conferenties, ... en zijn verantwoordelijk voor het creëren van het vereiste bewustzijn binnen de organisatie rond dergelijke wijzigingen in de regelgeving.

Naleving van de bestaande regelgeving wordt afgedwongen via onze ethische code. De ethische code bevat onze waarden met betrekking tot concurrentiebestrijding, omkoping, belangenconflicten, professioneel gedrag, mensenrechten, gesanctioneerde landen, Alle medewerkers krijgen regelmatig trainingen over de onderwerpen die in onze ethische code zijn opgenomen. Bovendien zijn onze leveranciers verplicht een gedragscode te ondertekenen waarin arbeids-, ethische, gezondheids- en veiligheidsnormen zijn opgenomen. Inbreuken op onze ethische code kunnen worden gemeld via verschillende kanalen binnen de organisatie of via ons (anonieme) 'Speak Up!'-websysteem.

8.8.2 Operationele risico's

8.8.2.1 Prijsstrategie

Aangezien onze grondstofkosten vaak gekoppeld zijn aan indexen, zijn de kosten van de verkochte goederen sterk afhankelijk van de volatiele evolutie van die indexen. Ontex wordt geconfronteerd met de uitdaging om zijn marge te behouden door de toegenomen kosten naar behoren door te rekenen aan zijn klanten, die doorgaans langetermijncontracten hebben tegen vaste prijzen.

Risicobeheer

Ontex is georganiseerd om prijsmechanismen te beheren die een snel escalatieproces mogelijk maken om zowel intern als extern prijsbesprekingen op gang te brengen. Onze prijzen en marges worden centraal bewaakt op basis van voortdurende input van onze verkoop- en controleteams en op basis van het bijhouden van winkelprijzen.

In de loop van 2023 zullen wij onze aanpak verder ontwikkelen om het tijdsverschil tussen kosten- en prijsverhogingen te verkleinen en onze succesratio bij de uitvoering te verbeteren door onze portefeuille van prijsstrategieën uit te breiden. Die zijn gericht op een snellere implementatie van nieuwe prijsgolven met meer flexibiliteit. Daarnaast zijn wij van plan onze benadering van institutionele klanten in de gezondheidszorg te herzien en zullen wij beter kunnen anticiperen op de inflatie en beter begrijpen hoe concurrenten de grondstoffeninflatie benaderen.

8.8.2.2 Informatiebeveiliging en privacy

Wij zijn in toenemende mate afhankelijk van IT-systemen en informatiebeheer om ons bedrijf te runnen. Er bestaat een risico op verstoring van onze IT-systemen waardoor gevoelige gegevens in gevaar komen door al dan niet opzettelijk uitlekken van informatie, een cyberaanval of een technologisch defect. Een verstoring van onze IT-systemen kan invloed hebben op onze verkoop, productie en kasstromen, en uiteindelijk op onze resultaten. Ongeoorloofde toegang tot en misbruik van gevoelige informatie kan onze activiteiten onderbreken en/of leiden tot verlies van activa, concurrentievoordeel of vertrouwen van investeerders. Het kan ook leiden tot negatieve gevolgen voor de reputatie.

Risicobeheer

In 2022 hebben onze cyberteam's snel en succesvol gereageerd op veranderende eisen, uitdagingen en beveiligingsrisico's als gevolg van een toegenomen en nog complexer dreigingslandschap.

Wij hebben de mogelijkheden van ons Cyber Security Operations Centre (CSOC), onze centrale bron van informatie over cyberbeveiliging en ondersteuning bij incidenten, verder uitgebreid en hebben op kunstmatige intelligentie gebaseerde ATPD-oplossingen (Advanced Threat Prevention and Detection) geïntroduceerd om ons meer accurate informatie te geven over elk onderdeel van onze IT-organisatie.

De verbeterde cyberbeveiligingsinstrumenten die eind 2021 en begin 2022 zijn ingezet, zijn nu volledig operationeel en hebben ook ons vermogen om de systemen van onze organisatie te beschermen veranderd.

Nu onze algemene bewakings- en detectiecapaciteiten operationeel zijn, is veel aandacht besteed aan het testen van onze cyber- en continuïteitscontroles en maatregelen om de doeltreffendheid en robuustheid ervan te waarborgen en onze cyberweerbaarheid op al onze platformen en diensten nog verder te versterken. De getroffen maatregelen hebben ons beter in staat gesteld verdachte gebeurtenissen en aanvallen preventief te blokkeren. Op menselijk vlak werd de integratie van kunstmatige en geautomatiseerde test- en trainingsplatforms afgerond die in onze systeemomgevingen geavanceerde simulaties van phishing, malware, ransomware en cyberaanvallen mogelijk maken, gepersonaliseerd voor elke Ontex-gebruiker.

Het tempo en de intensiteit van onze werkzaamheden op vlak van informatiebeveiliging zullen gedurende 2023-2024 toenemen, in lijn met het toenemende dreigingslandschap, een ongelooflijk tijdperk van innovatie voor Ontex die de strijd met de toenemende kosten en risico's die gepaard gaan met digitaal, data en technologie moet aangaan.

8.8.2.3 Productinnovatie

Wij moeten de concurrentie van fabrikanten op het gebied van productie-innovatie aangaan. Een snelle time-to-market is de sleutel tot ons concurrentieel vermogen. Als wij er niet in slagen tijdig innovatieve producten te genereren of onvoldoende nieuwe productiemethoden, technologie of structureel herontwerp van onze grondstofcomponenten te realiseren, kan dit ertoe leiden dat wij ons marktaandeel niet kunnen handhaven. Het kan ook leiden tot niet-recupereerbare onderzoeks- en ontwikkelingskosten of een gebrekkige reactie op de verwachtingen van de klant.

Risicobeheer

Innovatie is een van de belangrijkste strategische pijlers van Ontex. We ontwikkelen en leveren de juiste product- en verpakkingsinnovatie op het juiste moment, geïnspireerd door de behoeften van klanten en consumenten, met duurzaamheid in het achterhoofd. Nieuwe producten ontstaan op basis van nauwgezet onderzoek naar markttrends, inzichten van klanten en consumenten, de vaardigheden van onze ingenieurs en, niet in het minst, de creativiteit van onze mensen. We werken ook samen met partnerorganisaties zoals toonaangevende universiteiten, laboratoria, instituten, start-ups en onderzoeksorganisaties om ervoor te zorgen dat we voorop lopen bij veranderingen.

Innovatie wordt aangedreven door onze eigen engineeringafdeling die machines aanpast aan onze behoeften en speciale proefproductielijnen die parallel lopen met onze activiteiten. Dit heeft geleid tot meer dan 200 innovaties die de afgelopen jaren zijn gelanceerd. Voor meer informatie verwijzen wij naar het Strategisch Rapport van dit jaarverslag.

8.8.2.4 Productontwerp en -kwaliteit

Onze reputatie als zakenpartner is sterk afhankelijk van ons vermogen om kwaliteitsproducten te leveren. In geval van kwaliteitsproblemen kan dit leiden tot nadelige gevolgen voor de gezondheid van de consument, verlies van marktaandeel, financiële kosten en omzetverlies en kan de reputatie van het bedrijf schade ondervinden.

Risicobeheer

Voor alle Ontex-producten worden risicobeoordelingen uitgevoerd om de risico's die de productprestaties en de productveiligheid kunnen beïnvloeden, te identificeren en te beheersen. Het kwaliteitssysteem voorziet in instrumenten en mogelijkheden binnen de organisatie om die risico's te evalueren en te beheersen. De organisatie en de vestigingen van Ontex werken proactief en gebruiken voortdurend de input van de markt en de feedback van klanten om producten en processen te verbeteren en problemen te voorkomen die de tevredenheid van de consument kunnen beïnvloeden.

In een efficiënt Quality Management System dat weergeeft hoe we systematisch trachten om compliant, efficiënt, succesvol en winstgevend te zijn, leggen we de vereisten van onze klanten en van de verschillende regelgevingen die op ons van toepassing zijn, vast. Het is een end-to-end benadering die elk materieel proces onder de loop neemt. Controles en metingen sturen de efficiëntie van het proces.

We blijven proactief werken aan een snelle assimilatie en implementatie van de vereisten van de klanten in het Ontex Management System. We blijven continue verder werken aan het definiëren van processen die gedocumenteerd en gecentraliseerd worden in één enkel systeem: Ontex DNA. Dit helpt de communicatie en knowhow binnen onze organisatie te verbeteren.

De samenwerking met gedefinieerde Single Persons of Contact (SPOC) levert een grote bijdrage aan de implementatie en helpt alle Ontex-medewerkers in elke afdeling om bij te dragen aan het continue verbeteringsproces van het kwaliteitsmanagementsysteem door middel van training en begeleiding.

8.8.2.5 Aankoop: Prijsvolatiliteit en beschikbaarheid van grondstoffen

Wij zijn afhankelijk van de beschikbaarheid van grondstoffen voor het produceren van onze producten. Gemiddeld vertegenwoordigen de belangrijkste grondstoffen en verpakkingskosten tussen 75% en 80% van de kostprijs van onze verkochte goederen. Onze grondstoffen zijn onderhevig aan prijsvolatiliteit als gevolg van een aantal factoren waarop Ontex geen invloed heeft, waaronder, maar niet uitsluitend, de beschikbaarheid van aanbod, algemene economische omstandigheden, prijsschommelingen van grondstoffen en de marktvraag.

Grondstoffen-of transportschaarste kunnen leiden tot (tijdelijke) onbeschikbaarheid van middelen en kunnen de continuïteit van onze bevoorradingsketen aantasten. De kans dat deze gebeurtenissen zich voordoen neemt toe als gevolg van klimaatveranderingen, strengere regelgeving of politieke instabiliteit.

Risicobeheer

De continuïteit van onze bevoorradingsketen wordt op verschillende manieren gewaarborgd.

- Voor de meeste van onze bronnen zijn meerdere bronnen beschikbaar en gevalideerd.
- Wij hebben strategische allianties met onze belangrijkste leveranciers die resulteren in langetermijncontracten met prioritaire toegang voor contractuele volumes.
- De flexibiliteit van onze volumetoewijzingen is in onze contracten ingebouwd.
- Alternatieve materialen zijn gevalideerd voor gebruik in geval van tekorten.
- Geografische diversificatie van onze leveranciers ter compensatie van lokale/regionale volatiliteit.

- Financiële dekking van onze belangrijkste strategische materialen.
- Rechtstreekse dekking via leveranciers die waar mogelijk zijn losgekoppeld van indexen.

In de loop van 2023 zullen wij ons blijven richten op het veiligstellen van onze productie door flexibelere specificaties van onze grondstoffen, een versneld kwalificatieproces van nieuwe bronnen en materialen en door de verdere ontwikkeling van onze strategische allianties. Wij zullen ook verdere uitbreiding overwegen van de categorieën die in aanmerking komen voor financiële dekking en verdere mogelijkheden onderzoeken om de prijzen los te koppelen van de indexen.

8.8.3 Beheersrisico's

8.8.3.1 Klimaatrisico

Ontex loopt het risico niet tijdig in te kunnen spelen op de klimaat- en milieuverwachtingen en -eisen van consumenten, overheden en andere belanghebbenden. Ontex heeft bepaalde gevoelige grondstoffen zoals papierpulp en plastic nodig om zijn producten te vervaardigen en Ontex produceert eindproducten voor eenmalig gebruik waarvan de milieu-impact niet kan worden genegeerd. Ontex riskeert marktaandeel te verliezen indien niet tegen een concurrerende prijs aan de verwachtingen van de consument of andere belanghebbenden kan worden voldaan. Bovendien kan nieuwe regelgeving de kosten van het zakendoen verhogen of leiden tot boetes of belastingen.

Risicobeheer

Onze Ontex duurzaamheidsstrategie en bijbehorende (wetenschappelijk onderbouwde) doelstellingen bepalen de weg die wij willen bewandelen om duurzaamheidsrisico's aan te pakken. Via de tweejaarlijkse [materialiteitsbeoordeling](#) identificeren, beoordelen en ondernemen we acties om de duurzaamheidsrisico's te beheren. De twee belangrijkste risico's voor Ontex zijn **klimaatverandering** en **producten en verpakkingen die vervuiling in de hand werken**.

Wij beheren duurzaamheidsrisico's op verschillende manieren:

- **Transparantie creëren:** monitoring van duurzaamheidsgegevens in onze fabrieken en toeleveringsketen om te begrijpen waar negatieve milieu- en sociale effecten (kunnen) optreden en deze te communiceren.
- **Preventieve maatregelen:** milieu- en sociale beheersystemen in de fabrieken, milieu- en sociale risicobeoordelingen in onze toeleveringsketen, investeringen in energie-efficiëntie, hernieuwbare zonne-energie, koolstofvermindering geïntegreerd in bonusregeling, voortdurende controle van de eisen van onze klanten, opname van duurzaamheid in onze productontwerpen, enz.
- **Verzachtende maatregelen:** Ons [duurzaamheidsbeleid en onze procedures](#) beschrijven hoe we omgaan met (potentiële) negatieve effecten. Daarnaast bevat de duurzaamheidsstrategie duidelijke doelstellingen om ons klimaatteffect te verminderen en te werken aan circulaire oplossingen zoals bijvoorbeeld gerecycleerde inhoud in verpakkingen en het aanbieden van herbruikbare producten.

Het thema duurzaamheid blijft hoog op de agenda van onze strategiebepaling en budgetbesprekingen staan en zal in de loop van 2023 tot de volgende acties leiden:

- Vooruitgang naar onze **duurzaamheidsdoelstellingen voor 2030**, gericht op het bereiken van onze wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen en het verminderen van de ecologische voetafdruk van onze producten, terwijl we waarde toevoegen voor de consument.
- Beoordelen van de vereisten die van invloed zijn op ons bedrijf en het opstellen van implementatiedraaiboeken om ervoor te zorgen dat we voldoen aan **toekomstige regelgeving** zoals CSRD, EU Taxonomy, HREDD, EPR-schema's, diverse belastingen, enz.

- **Het communiceren van duurzaamheidsprestaties** aan consumenten via ecolabels en claims, aan klanten via beoordelingen van onze koolstof- en plastic voetafdruk en aan investeerders door onze antwoorden op vragenlijsten voor investeerders te verbeteren.
- **Meer transparantie** via klimaatscenariobeoordelingen en voortdurende vooruitgang op het gebied van zorgvuldigheid in de toeleveringsketen.
- Versterking van geïntegreerde governance, instrumenten en processen om te zorgen voor preventie en beheer van de risico's.
- Ervoor zorgen dat onze **infrastructuur** in overeenstemming is met onze 2030 duurzaamheidsdoelstellingen, gefaciliteerd door samenwerking en partnerschappen om onze doelstellingen inzake klimaatneutraliteit en circulaire oplossingen te bereiken.

In 2021 hebben wij een scenariobeoordeling uitgevoerd. Meer informatie over de verschillende klimaatrisico's en -kansen en het resultaat van de scenariobeoordeling is te vinden in de Verklaringen inzake Duurzaamheid van dit jaarverslag.

8.8.3.2 Personeel, talentbeheer & -behoud

Een bekwaam en gemotiveerd personeelsbestand en een flexibele organisatie zijn essentieel voor het voortdurende succes van onze activiteiten. Indien wij er niet in slagen talenten te identificeren, aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden om aan de huidige en toekomstige behoeften van het bedrijf te voldoen, kan dit ons concurrentievermogen aantasten. Indien wij er niet in slagen voldoende personeel aan te trekken en te behouden, kan dit leiden tot een verslechtering van de bedrijfsprestaties. Door de toename van het huiswerk kunnen mensen losgekoppeld raken van het bedrijf, wat kan leiden tot mentale vermoeidheid. Bescherming van onze werknemers is van cruciaal belang om hun deskundigheid en motivatie veilig te stellen.

Risicobeheer

Het HR-team zet zich in voor een gezonde werkomgeving, naast het leveren van professionele Human Resources-diensten. Dit vertaalt zich in initiatieven in verschillende domeinen:

- Initiatieven om **de werknemers** en het topmanagement **beter met elkaar in contact te brengen** en de werknemers te informeren over de strategie en de prioriteiten van het bedrijf.
- Diverse lokale initiatieven om het geestelijk en lichamelijk welzijn te verbeteren.
- Lokale initiatieven om een leuke werksfeer te creëren om **de verbinding** en het groepsgevoel te **verbeteren**.
- Initiatieven ter bevordering van een **cultuur van frequente feedback**, waaronder enkele lokale erkenningsinitiatieven.
- In 2022 werd een cultuurscan georganiseerd.

In de loop van 2023 zal het HR-team aanvullende acties ontplooiën, waaronder de oprichting van een cultuurraad, de lancering van een wereldwijd kader voor de erkenning van werknemers, de bevordering van ons kader voor diversiteit, gelijkheid en inclusie en de verdere uitwerking van de cultuur van frequente feedback.

8.8.3.4 Desinvesteringen

Als onderdeel van onze huidige strategie onderzoeken wij geschikte partners om delen van onze activiteiten in de AMEAA-regio over te nemen. Het desinvesteringsproces brengt een aantal uitdagingen met zich mee op vlak van werkdruk voor de mensen die bij het desinvesteringsproces betrokken zijn, betrokkenheid van de werknemers bij de af te stoten entiteiten en een eerlijk onderhandelde prijs voor die af te stoten entiteiten.

Risicobeheer

Voor de lopende desinvesteringen is er een speciaal projectteam dat de verschillende stappen van het proces stuurt. Wij werken samen met gerenommeerde, internationale accountants- en advocatenkantoren en banken, die Ontex tijdens dit hele proces begeleiden en de nodige expertise inbrengen om de desinvesteringen voor beide partijen tot een succes te maken. Externe partijen controleren het proces om er zeker van te zijn dat alle wet- en regelgeving wordt nageleefd. Ontex verbindt zich ertoe geschikte partners te vinden om onze activiteiten over te nemen en zal daarvoor de nodige tijd nemen. Alle entiteiten die voor afstoting in aanmerking komen, blijven als onderdeel van Ontex behandeld totdat een eventuele deal plaatsvindt.

8.8.4 Financiële en juridische risico's

8.8.4.1 Intellectuele eigendom

Hoewel wij veranderingen in intellectuele eigendomsrechten in de gaten houden, is het mogelijk dat wij onopzettelijk inbreuk maken op intellectuele eigendomsrechten van anderen. Ten tweede is het mogelijk dat Ontex intellectuele eigendomsrechten niet tijdig registreert. Als mogelijk gevolg daarvan kan Ontex geconfronteerd worden met rechtsvorderingen of royalty's moeten betalen die onze winstmarges uithollen. Ook het niet registreren of verdedigen van intellectuele-eigendomsrechten kan de winstmarges uithollen.

Risicobeheer

Samen met innovatie als een van de strategische pijlers van Ontex is intellectuele eigendom (IP) een belangrijke factor om de juiste product- en verpakkingsinnovatie op het juiste moment te ontwikkelen en te leveren. Wij screenen regelmatig de intellectuele eigendomsrechten van derden en voeren juridische analyses uit en blijven onze toonaangevende portefeuille van Intellectuele Eigendom in het retailsegment van de persoonlijke hygiëne uitbreiden.

8.8.4.2 Liquiditeit en hefboomwerking

De voorbije jaren werd Ontex geconfronteerd met dalende resultaten terwijl onze schuldenlast op een hoog niveau bleef. Bijgevolg moet onze schuldenlast en de liquiditeit voortdurend nauwlettend in het oog worden gehouden, aangezien die van invloed zijn op onze kapitaalkosten, de betalingsvoorwaarden met leveranciers, de reputatie van de aandeelhouders, Disproportionele aandacht voor de hefboomwerking zou kunnen leiden tot een kortetermijnvisie of een verstoorde prioriteitstelling.

Risicobeheer

Gedetailleerde rapportage en prognoses voor onze liquiditeit en solvabiliteit zijn aanwezig. Netto-omzet, EBITDA, werkkapitaal en liquide middelen maken deel uit van de prestatie maatstaven voor de hele organisatie. Die maatstaven worden door verschillende lagen in de organisatie bewaakt via gedisciplineerde rapportering en sturing om hun impact te beoordelen.

Er wordt een maandelijkse cashprognose opgesteld en er wordt gewerkt aan aanvullende initiatieven om iedereen binnen het bedrijf verantwoordelijk te maken voor het stimuleren van ons werkkapitaal. Voorts zal de opbrengst van de stopgezette activiteiten worden gebruikt om onze balans te verbeteren.

Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur

DE VENNOOTSCHAP WENST HOGE STANDAARDEN INZAKE DEUGDELIJK BESTUUR TOE TE PASSEN. HET PAST DE BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE (2020) VOOR BEURSGENOTEERDE VENNOOTSCHAPPEN (DE “CORPORATE GOVERNANCE CODE 2020”) TOE, DIE TERUG TE VINDEN IS OP DE WEBSITE VAN DE BELGISCHE COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE ([HTTP://WWW.CORPORATEGOVERNANCECOMMITTEE.BE](http://www.corporategovernancecommittee.be)).

VERDER HEEFT DE VENNOOTSCHAP EEN CORPORATE GOVERNANCE CHARTER AANGENOMEN WAARIN DE BELANGRIJKSTE ASPECTEN VAN HET DEUGDELIJK BESTUUR VAN DE VENNOOTSCHAP WORDEN BESCHREVEN, INCLUSIEF DE BESTUURSSTRUCTUUR EN DE TAAKOMSCHRIJVING VAN DE RAAD VAN BESTUUR (DE “RAAD”), VAN DE COMITÉS VAN DE RAAD EN VAN HET UITVOEREND COMITÉ. HET CHARTER IS BESCHIKBAAR OP DE WEBSITE VAN DE VENNOOTSCHAP ([HTTPS://ONTEX.COM/INVESTORS/LEADERSHIP](https://ontex.com/investors/leadership)).

HOOGTEPUNTEN VAN DEUGDELIJK BESTUUR IN 2022

De Vennootschap blijft investeren in het uitbouwen van een “best-in-class” deugdelijk bestuur, aangezien zij gelooft dat deugdelijk bestuur een katalysator is voor de versnelde implementatie van het strategische plan van Ontex en haar terugkeer naar winstgevende groei. De Vennootschap blijft onder meer focussen op de volgende vijf thema's omtrent deugdelijk bestuur: leiderschap, bestuur, remuneratie, milieu en duurzaamheid, en betrokkenheid van de investeerders. Binnen deze thema's zijn verschillende hoogtepunten samengevat in deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur (en het Remuneratieverslag dat er deel van uitmaakt).

Met betrekking tot leiderschap en deugdelijk bestuur nam de Vennootschap een aantal acties. Ten eerste heeft de Raad op uitvoerend niveau de heer Gustavo Calvo Paz benoemd tot nieuwe Chief Executive Officer, met ingang van 14 november 2022, in opvolging van mevrouw Esther Berrozpe. Ten tweede werd de omvang van de Raad teruggebracht van twaalf naar negen bestuurders, met ingang van 1 januari 2023. Deze inkrimping heeft als doel de Raad toe te laten beter bij te dragen tot de versnelling van de uitvoering van de strategie van Ontex. Tot slot heeft de Raad, na de initiële tenuitvoerlegging van de nieuwe strategie van Ontex in 2022, besloten om het **Strategiecomité** te ontbinden. Dit comité werd in april 2021 opgericht als tijdelijk comité om de herdefiniëring van de strategie van de Vennootschap te ondersteunen. Het **Strategiecomité** werd opgegeven met ingang van 1 januari 2023.

Voortbouwend op het werk van het Remuneratie- en Benoemingscomité, hebben de Raad en het Uitvoerend Comité verschillende initiatieven verdergezet om de organisationele structuren en de vergoedingssystemen te herzien en om het beheer van opvolging en ontwikkeling op de verschillende niveaus binnen de organisatie te versterken. Met deze initiatieven streeft Ontex ernaar om een dynamische en op prestaties gebaseerde cultuur te versterken, de strategische besluitvorming te versnellen en een solide, huidige en toekomstige, basis van leiderschap op te bouwen.

ESG blijft in het centrum van de strategie van Ontex. In december 2022 kreeg Ontex een 'A'-toprating voor leiderschap op het gebied van bedrijfstransparantie en prestaties op het gebied van klimaatverandering van de globale non-profitorganisatie Carbon Disclosure Project (CDP). Ontex verbeterde haar score ten opzichte van de behaalde scores in 2021 en daarvoor. Op basis van gegevens die gerapporteerd zijn via CDP's 2022 Climate Change-vragenlijst, is Ontex één van de weinige bedrijven die de hoogste 'A'-rating heeft behaald, van de meer dan 15.000 bedrijven die door CDP werden beoordeeld. Ontex ontving haar hoogste rating voor klimaatactie als gevolg van haar transparantie over haar gestroomlijnde interne klimaatactiebeheer, het verminderen van de koolstofemissies van haar activiteiten met 40% tussen 2020 en 2021 en het inkopen van meer dan 90% van de elektriciteit die in haar fabrieken wereldwijd wordt gebruikt – 100% zijn Europese fabrieken – uit hernieuwbare bronnen. Daarnaast blijft Ontex zich sterk inzetten voor haar Sustainability Strategy 2030, die ambitieuze, gekwantificeerde doelstellingen en een duidelijke routekaart omvat, en die te vinden is op de website van Ontex (<https://ontex.com/wp-content/uploads/2020/05/Sustainability-strategy-2030.pdf>).

Tot slot blijft Ontex investeren in de betrokkenheid van en met haar aandeelhouders. Voortbouwend op eerdere corporate governance roadshows, heeft Ontex verscheidene diepgaande besprekingen gehad met aandeelhouders en volmachtadviseurs in het kader van een corporate governance roadshow begin 2022. Ontex is vastbesloten om deze dynamische dialoog en afstemming met investeerders en andere belanghebbenden verder te zetten en nog te versterken.

AMBITIE VOOR DE TOEKOMST

De Raad herbevestigt haar ambitie om een voorbeeld te zijn in de materie van deugdelijk bestuur, aangezien zij dit als een belangrijke toegevoegde waarde ziet voor het bedrijf. In de toekomst zal de Raad haar inspanningen tot optimalisatie op verschillende niveaus voortzetten. In 2020 heeft de Raad een routekaart aangenomen met acties om dat doel te bereiken, onder meer op het gebied van leiderschap van de Raad, strategische, risico- en ESG-afstemming, mensen en samenstelling, structuren en processen, en cultuur binnen de Raad. In september 2021 wijdde de Raad een uitgebreide workshop aan de evaluatie van de geboekte vooruitgang op die routekaart en bepaalde op basis van deze beoordeling verdere acties op elk van deze gebieden. In de loop van 2022 heeft de Raad dit werk verdergezet en zich onder meer gericht op de samenstelling en de omvang van de Raad, de planning van de opvolging binnen de Raad en het Uitvoerend Comité en de evaluatie en ontwikkeling van de CEO en het Uitvoerend Comité.

1. De Raad en het Uitvoerend Management

1.1. SAMENSTELLING VAN DE RAAD

Op 31 december 2022 was de Raad als volgt samengesteld:

Naam	Mandaat	Andere posities per 31 december 2022	Mandaat sinds	Mandaat vervalt
ViaBylity BV, vast vertegenwoordigd door Hans Van Bylen	Voorzitter, Onafhankelijk Bestuurder	Etex NV, Lanxess AG, AkzoNobel	2020	2024
Regina S.à.r.l., vast vertegenwoordigd door Regi Aalstad	Onafhankelijk Bestuurder	McBride Plc, Plair SA, Gmelius	2019	2025 ^[1]
Ebrahim Attarzadeh	Niet-uitvoerend Bestuurder	PGS, MusicBird AG	2022	2026
Inge Boets BV, vast vertegenwoordigd door Inge Boets	Onafhankelijk Bestuurder	Econoholding NV, Econopolis NV, Econopolis Wealth Management NV, Qrf, Euroclear Holding NB, Euroclear Investments NV, Euroclear NV	2014	2026
Michael Bredael	Niet-uitvoerend Bestuurder	Upfield Group BV, Canyon Bicycles GmbH, Affidea	2017	2025
Alane Srl, vast vertegenwoordigd door Aldo Cardoso	Niet-uitvoerend Bestuurder	Bureau Veritas, Imerys, Worldline, DWS (Deutsche Wealth Management)	2019	2023 ^[2]
Isabel Hochgesand	Onafhankelijk Bestuurder	N/A	2021	2025
HVV GmbH, vast vertegenwoordigd door Jesper Hojer ^[3]	Niet-Uitvoerend Bestuurder	Meatless Farm, Everli, Tom&Co	2021	2025
MJA Consulting, vast vertegenwoordigd door Manon Janssen	Onafhankelijk Bestuurder	Gimv, Puratos, Ecorys	2021	2025
Paul McNulty	Onafhankelijk Bestuurder	N/A	2022	2026
Rodney Olsen	Niet-Uitvoerend Bestuurder	Mary Crowley Cancer Research	2021	2025

[1] Regina S.à.r.l., vast vertegenwoordigd door mevrouw Regi Aalstad, nam ontslag uit de Raad met ingang vanaf 1 januari 2023.

[2] Alane SRL, vast vertegenwoordigd door de heer Aldo Cardoso, nam ontslag uit de Raad met ingang vanaf 1 januari 2023.

[3] Met ingang vanaf 1 oktober 2022, nam JH GmbH, vast vertegenwoordigd door de heer Jesper Hojer (Niet-Uitvoerend Bestuurder) ontslag uit de Raad. Met ingang vanaf diezelfde datum, keurde de Raad de coöptatie van HVV GmbH, vast vertegenwoordigd door de heer Jesper Hojer, als nieuw (Niet-Uitvoerend) Bestuurder goed voor de resterende termijn van het mandaat van JH GmbH en voor te leggen ter goedkeuring aan de volgende algemene vergadering van de Vennootschap.

Jonas Deroo, Chief HR en Legal Officer, is Secretaris van de Raad.

Verdere details over de wijzigingen in de samenstelling van de Raad worden uiteengezet in hoofdstuk 1.2 van deze verklaring.

De biografische informatie, vaardigheden en ervaring van elk lid van de Raad per 31 december 2022 zijn hieronder samengevat. Dit bevat informatie over andere bestuurdersmandaten die door deze leden worden uitgeoefend. De Vennootschap is van mening dat haar bestuurders over de juiste competenties beschikken om het Management te begeleiden en te ondersteunen bij het positioneren van de Vennootschap op het pad naar versnelde waardecreatie.


**HANS VAN
BYLEN**

**Voorzitter van de
Raad van
Bestuur,
Onafhankelijk
Bestuurder**

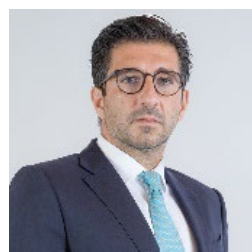
Op 25 mei 2020 werd ViaBylity BV, met de heer Hans Van Bylen als vaste vertegenwoordiger, benoemd tot Onafhankelijk Bestuurder en Voorzitter van de Raad. De heer Van Bylen, voorheen CEO van Henkel AG, brengt Ontex zijn diepgaande kennis van de industriële en consumptiegoederen-sector en brede ervaring in de FMCG-industrie, de detailhandel, de productie- en toeleveringsketen, digitalisering, duurzaamheid en leiderschapontwikkeling. De heer Van Bylen was eerder bestuurslid van GfK, Ecolab, het Consumer Goods Forum en de Alliance to End Plastic Waste, en was voorzitter van de German Chemical Industry Association (VCI). Bovendien was hij ook lid van de European Round Table of Industriy (ERT). De heer Van Bylen is eveneens lid van de raad van bestuur van Etex, Lanxess en AkzoNobel. De heer Van Bylen heeft een Master of Business Economics en een MBA van de Antwerpse Universiteiten RUCA en UFSIA en certificaten van executive opleidingen aan Harvard Business School, INSEAD en IMD.


**REGI
AALSTAD**

**Onafhankelijk
Bestuurder**

Mevrouw Regi Aalstad is Onafhankelijk Bestuurder sinds

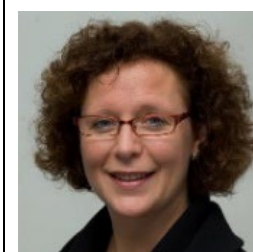
2017. Mevrouw Aalstad heeft uitgebreide leiderschapservaring in wereldwijde "fast moving consumer goods", met inbegrip van de categorieën waarin de Vennootschap actief is. Mevrouw Aalstad bekleedde functies als Regional General Manager en Vice President bij Procter & Gamble in Azië, Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Mevrouw Aalstad is momenteel lid van de raad van bestuur van McBride PLC, verschillende tech start-ups en is een private equity adviseur. Mevrouw Aalstad heeft eerdere bestuurservaring bij de Geberit Groep, de Telenor-groep en als voorzitter van een internationale NGO. Mevrouw Aalstad heeft een Master of Business Administration in International Business van de Universiteit van Michigan, VS.


**EBRAHIM
ATTARZADEH**

**Niet-
Uitvoerend
Bestuurder**

Op 5 mei 2022 werd de heer Ebrahim

Attarzadeh benoemd als Niet-Uitvoerend Bestuurder op voorstel van ENA Investment Capital LLC. De heer Attarzadeh heeft meer dan 20 jaar ervaring in investment banking en in kapitaalmarkten. Hij was CEO van Mainfirst Schweiz AG, een financiële instelling, van 2011 tot 2014, en CEO en Head of Equities bij Stifel Europe Bank AG tot eind 2021. Daarvoor bekleedde hij andere functies bij Mainfirst Bank AG, en daarvoor bij Deutsche Bank en Arthur Andersen. Momenteel is de heer Attarzadeh mede-oprichter en CEO van Callirius AG.


INGE BOETS

**Onafhankelijk
Bestuurder**

Inge Boets BV, vast vertegenwoordigd door mevrouw Inge Boets, werd als

Onafhankelijk Bestuurder benoemd met ingang van 30 juni 2014. Mevrouw Boets is voorzitter van het Audit- en Risicocomité. Zij was van 1996 tot 2011 een partner bij Ernst & Young, waar ze aan het hoofd stond van Global Risk en verschillende andere functies op het gebied van audit- en adviesdiensten bekleedde. Mevrouw Boets is momenteel tevens een onafhankelijk bestuurder en voorzitter van het audit en compliance comité bij Euroclear (Euroclear Holding NB, Euroclear Investments NV en Euroclear NV), voorzitter van de raad van bestuur bij Qrf City Retail en voorzitter van de raad van bestuur bij Econopolis (Econoholding NV, Econopolis NV, Econopolis Wealth Management NV). Daarnaast is mevrouw Boets eigenaar en manager van La Scoperta BV. Mevrouw Boets houdt een masterdiploma in de toegepaste economie van de Universiteit van Antwerpen, België.

**MICHAEL
BREDAEL****Niet-Uitvoerend
Bestuurder**

Op 24 mei 2017 werd de heer Michael Bredael benoemd als Niet-

Uitvoerend Bestuurder op voorstel van Groupe Bruxelles Lambert (GBL). De heer Bredael is Investment Partner bij Groupe Bruxelles Lambert sinds 2016. Hij begon zijn carrière bij Towers Watson als consultant in de Verenigde Staten (Atlanta en New York) in 2003, voor hij in 2007 naar de BNP Paribas Group trok. De heer Bredael bekleedde verschillende functies op het vlak van investment banking bij BNP Paribas, in verschillende kantoren (New York, Parijs, Brussel en Londen) en richtte zich vooral op grensoverschrijdende M&A-transacties. Van 2014 tot 2016 leidde hij de M&A Execution Group van BNP Paribas London. De heer Bredael is bestuurder van Upfield Group BV, Canyon Bicycles GmbH en Affidea, als vertegenwoordiger van Groupe Bruxelles Lambert. De heer Bredael heeft een masterdiploma in de toegepaste economie van EHSAL (nu KU Leuven) behaald.

**ALDO
CARDOSO****Niet-Uitvoerend
Bestuurder**

Op 24 mei 2019 werd de heer Aldo Cardoso benoemd

als Niet-Uitvoerend Bestuurder op voorstel van Groupe Bruxelles Lambert (GBL). De heer Cardoso is de voorzitter van de raad van bestuur van Bureau Veritas en een senior adviseur van CVC. De heer Cardoso is lid van de raad van bestuur van Imerys, Worldline en DWS (Deutsche Wealth Management - Frankfurt). De heer Cardoso was 24 jaar werkzaam bij Arthur Andersen in verschillende leiderschapsposities, met inbegrip van Senior Partner, niet-uitvoerend voorzitter van Andersen Worldwide, president van Andersen voor de West-Europese regio, en president van Andersen Frankrijk. De heer Cardoso was senior adviseur bij Deutsche Bank (Global Banking - Parijs) van 2010 tot 2014 en vervolgens bij het infrastructuurfonds van Deutsche Bank in Londen van 2015 tot 2018. Verder was hij lid van het Lehman Brothers European Advisory Committee (2004 tot 2008), en was hij lid van de raden van bestuur van verschillende beursgenoteerde bedrijven, waaronder Orange, Accor, Rhodia, Gecina en Mobistar.

**ISABEL
HOCHGESAND****Onafhankelijk
Bestuurder**

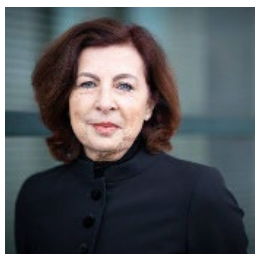
Op 25 mei 2021 werd mevrouw Isabel Hochgesand

benoemd als Onafhankelijk Bestuurder. Mevrouw Hochgesand is een leidinggevende met uitgebreide internationale ervaring op het gebied van inkoop (*procurement*), toeleveringsketen (*supply chain*) en marketing van consumptiegoederen, tevens in de sector van persoonlijke hygiëne. Momenteel is ze Chief Procurement Officer bij Beiersdorf AG, een Duitse multinational gespecialiseerd in producten voor persoonlijke verzorging. Daarvoor bekleedde mevrouw Hochgesand verschillende senior functies in verschillende landen bij Procter & Gamble, voor het grootste deel van haar 25-jarige ervaring in de sector van de persoonlijke hygiëne. Mevrouw Hochgesand was ook de Managing Director voor Supply Chain voor P&G in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland voor alle merken.

**JESPER
HOJER****Niet-Uitvoerend
Bestuurder**

Op 25 mei 2021 werd de heer

Jesper Hojer benoemd als Niet-Uitvoerend Bestuurder op voorstel van Groupe Bruxelles Lambert (GBL). De heer Hojer heeft ruime ervaring in de sectoren van de consumptiegoederen en detailhandel, evenals met het creëren en implementeren van digitale oplossingen in de detailhandel, en heeft een brede internationale oriëntatie. Hij was CEO van Lidl International, een van de grootste internationale supermarktketens. Momenteel is de heer Hojer senior adviseur bij McKinsey & Company Inc., en tevens voorzitter van The Meatless Farm en Tom&Co en bestuurslid bij Everli.

**MANON
JANSSEN****Onafhankelijk
Bestuurder**

Op 25 mei 2021
werd MJA
Consulting BV, vast
vertegenwoordigd

door mevrouw Manon Janssen, benoemd als Onafhankelijk Bestuurder. Mevrouw Janssen is een leidinggevende met zeer erkende ervaring op het gebied van marketing, ESG en professionele diensten in de publieke sector. Ze begon haar carrière bij Procter & Gamble, waarvoor ze gedurende 16 jaar in verschillende landen werkte en waar ze verantwoordelijk was voor grote merken in de Paper en Health & Beauty Care divisions. In 2000 werd ze Vice President Marketing & Innovation bij Electrolux Europe en in 2005 werd ze de wereldwijde Chief Marketing Officer van Philips Lighting. Mevrouw Janssen is momenteel de CEO en voorzitter van de raad van bestuur van Ecorys, een internationaal onderzoeks- en internationaal onderzoeks- en adviesbureau in ESG-gerelateerde beleidszaken. Daarnaast is ze voorzitter van verschillende expertcomités op het vlak van energietransitie en klimaatverandering en is ze bestuurder bij Gimv en Puratos.

**PAUL
MCNULTY****Onafhankelijk
Bestuurder**

Op 5 mei 2022
werd de heer Paul
McNulty benoemd
als Onafhankelijk

Bestuurder, op voorstel van Veraison SICAV – Engagement Fund, één van de aandeelhouders van de Vennootschap. De heer McNulty is Senior Partner en lid van het Uitvoerend Comité van Veraison Capital AG, de vermogensbeheerder die verantwoordelijk is voor Veraison SICAV – Engagement Fund, sinds juni 2020. Daarvoor werkte de heer McNulty vijf jaar als senior analist bij Sterling Strategic Value Limited (Monaco), de beleggingsadviseur voor Sterling-investeringsfondsen. Van 2000 tot 2015 was hij senior fund manager bij Setanta Asset Management, een actieve wereldwijde vermogensbeheerder. Daarvoor was de heer McNulty consultant bij PriceWaterhouseCoopers.

**RODNEY
OLSEN****Niet-Uitvoerend
Bestuurder**

Op 25 mei 2021
werd de heer
Rodney Olsen
benoemd als Niet-

Uitvoerend Bestuurder op voorstel van ENA Investment Capital LLC. De heer Olsen is een ervaren internationale financiële leidinggevende binnen de FMCG-sector. Hij is voormalig CFO van de APAC-divisie van Kimberly Clark en daarvoor bekleedde hij verschillende senior functies bij Kimberly Clark, waaronder CFO International, CFO Global Finance Operations en CFO van de EMEA-regio, en was hij verantwoordelijk voor grote internationale M&A-transacties. Voordat hij Kimberly Clark vervoegde, was hij senior manager audit bij EY en senior manager SEC Reporting bij de LTV Corporation. De heer Olsen is eveneens bestuurder van Mary Crowley Cancer Research.

COMPETENTIEMATRIX

De volgende tabel toont de capaciteiten die als belangrijk geïdentificeerd werden gezien de huidige context en strategische uitdagingen van Ontex en hoe de Raad deze onder zijn huidige samenstelling afdekt.

	Hans Van Bylen	Inge Boets	Michael Bredael	Isabel Hochgesand	Manon Janssen	Jesper Hojer	Rodney Olsen	Ebrahim Attarzadeh	Paul McNulty
Ervaring									
Huidige/vroegere CEO	•				•	•		•	
Internationale ervaring	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Expertise									
Uitvoerende functie in FMCG/Retail	•			•	•	•	•		
Operationele uitvoerende functie (Operaties, Procurement, Commercieel)	•			•	•	•			
Financieel/Audit		•	•				•	•	•
Kapitaalmarkten			•					•	•
Duurzaamheid	•		•	•	•		•		
Diversiteit									
Gender									
Mannelijk	•		•			•	•	•	•
Vrouwelijk		•		•	•				
Regionale origine									
België	•	•	•		•				
Internationaal				•		•	•	•	•
Compliance									
Onafhankelijk Bestuurder	•	•		•	•				•

1.2. EVOLUTIE VAN DE RAAD IN 2022

De samenstelling van de Raad onderging de volgende wijzigingen in 2022:

- Met ingang vanaf 11 januari 2022 heeft de Raad het ontslag aanvaard van de heer Frédéric Larmuseau, die een Onafhankelijk Bestuurder was.
- Met ingang vanaf de jaarlijkse algemene vergadering van 5 mei 2022 heeft de heer Philippe Costeletos ontslag genomen uit de Raad. Op diezelfde datum werd het mandaat van Inge Boets BV, vast vertegenwoordigd door mevrouw Inge Boets, hernieuwd, en de heer Ebrahim Attarzadeh (Niet-Uitvoerend Bestuurder, benoemd op voordracht van ENA Capital LLC) en de heer Paul McNulty (Onafhankelijk Bestuurder, benoemd op voordracht van Veraison SICAV- Engagement Fund) werden benoemd tot lid van de Raad.
- Met ingang vanaf 1 oktober 2022 heeft JH GmbH, vast vertegenwoordigd door de heer Jesper Hojer (Niet-Uitvoerend Bestuurder), zijn ontslag ingediend als bestuurder. Met ingang van diezelfde datum keurde de Raad de coöptatie goed van HVV GmbH, vast vertegenwoordigd door de heer Jesper Hojer, als nieuwe (Niet-Uitvoerend) Bestuurder voor de resterende duur van het mandaat van JH GmbH en ter goedkeuring voor te leggen aan de volgende algemene vergadering van de Vennootschap.
- Op 9 november 2022 nam de heer Gustavo Calvo Paz ontslag uit de Raad. De heer Calvo Paz werd vervolgens met ingang van 14 november 2022 aangesteld als nieuwe CEO van de Vennootschap.
- Tenslotte hebben Regina S.à.r.l., vast vertegenwoordigd door mevrouw Regi Aalstad (Onafhankelijk Bestuurder), en Alane SRL, vast vertegenwoordigd door de heer Aldo Cardoso (Niet-Uitvoerend Bestuurder), met ingang van 1 januari 2023 ontslag genomen als bestuurders.

1.3. RAAD: VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BETROKKENHEID

Gedurende 2022 was de individuele participatiegraad voor de vergaderingen van de Raad als volgt:

Naam	Deelnames ^[1]	Participatiegraad
Viabylity BV, vast vertegenwoordigd door Hans Van Bylen	21/21	100%
Regina S.à.r.l., vast vertegenwoordigd door Regi Aalstad	21/21	100%
Ebrahim Attarzadeh ^[2]	12/12	100%
Inge Boets BV, vast vertegenwoordigd door Inge Boets	21/21	100%
Michael Bredael	21/21	100%
Gustavo Calvo Paz ^[3]	17/19	89,47%
Alane SRL, vast vertegenwoordigd door Aldo Cardoso	20/21	95,24%
Philippe Costeletos ^[4]	8/9	88,89%
Isabel Hochgesand	17/21	80,95%
JH GmbH, vast vertegenwoordigd door Jesper Hojer	20/21	95,24%
MJA Consulting BV, vast vertegenwoordigd door Manon Janssen	16/21	76,19%
Paul McNulty ^[5]	12/12	100%
Rodney Olsen	20/21	95,24%

[1] Het aanwezigheidspercentage is gebaseerd op het aantal vergaderingen gehouden tijdens het mandaat van de respectievelijke bestuurders.

[2] Ebrahim Attarzadeh werd benoemd als lid van de Raad op 5 mei 2022 en na deze datum hebben slechts 12 vergaderingen van de Raad plaatsgevonden.

[3] Gustavo Calvo Paz nam ontslag als lid van de Raad op 9 november 2022 en voor deze datum hebben slechts 19 vergaderingen van de Raad plaatsgevonden.

[4] Philippe Costeletos nam ontslag als lid van de Raad op 5 mei 2022 en voor deze datum hebben slechts negen vergaderingen van de Raad plaatsgevonden.

[5] Paul McNulty werd benoemd als lid van de Raad op 5 mei 2022 en na deze datum hebben slechts 12 vergaderingen van de Raad plaatsgevonden.

In 2022 kwam de Raad 21 keer samen, met een participatiegraad van 93,94%. Het aantal vergaderingen van de Raad wordt onder meer verklaard door de nauwgezette opvolging door de Raad van de strategische projecten van Ontex, met inbegrip van de desinvesteringsprojecten. Daarnaast bevatte de agenda terugkerende punten zoals het toezicht op de operationele en financiële prestaties, en de herziening van de middellange- en langetermijnstrategie en het businessplan.

1.4. RAAD: NAZICHT EN BEOORDELING

Begin 2021 voerde de Vennootschap met bijstand van een externe adviseur een periodieke beoordeling van de Raad uit, inclusief een evaluatie van de samenstelling en bevoegdheden van de Raad. Dit leidde tot de benoeming van nieuwe bestuurders in de Raad op de jaarlijkse algemene vergadering die in mei 2022 werd gehouden (zie verder onder “Evolutie van de Raad in 2022” hierboven). In de loop van 2022 zette de Raad haar nazichts- en beoordelingswerk voort en concentreerde zich onder meer op de samenstelling en de omvang van de Raad, de planning van de opvolging binnen de Raad en het Uitvoerend Comité en de evaluatie en ontwikkeling van de CEO en het Uitvoerend Comité.

1.5. COMITÉS VAN DE RAAD

2022 hoogtepunten

In december 2022, na de succesvolle initiële implementatie van de nieuwe strategie van Ontex, besliste de Raad om het Strategiecomité te ontbinden. Dit comité werd in april 2021 opgericht als tijdelijk comité om de herdefiniëring van de strategie van de Vennootschap te ondersteunen. Het Strategiecomité werd ontbonden met ingang vanaf 1 januari 2023.

Audit- en Risicocomité

In overeenstemming met artikel 7:99, §2 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en de Corporate Governance Code 2020 zijn alle leden van het Audit- en Risicocomité Niet-Uitvoerende Bestuurders. Hoewel de wettelijke vereiste is om ten minste één onafhankelijk lid te hebben, heeft de Raad ervoor gekozen om nog strengere vereisten toe te passen in zijn Corporate Governance Charter, en om de vereiste vast te stellen dat het Audit- en Risicocomité van Ontex een meerderheid van onafhankelijke leden moet omvatten en dat het mandaat van Voorzitter van het Audit- en Risicocomité niet cumuleerbaar is met het mandaat van voorzitter van de Raad. De leden van het Audit- en Risicocomité beschikken gezamenlijk over de vereiste vaardigheden en expertise op het gebied van boekhouding en audit zaken.

Op 31 december 2022 was het Audit- en Risicocomité als volgt samengesteld:

Naam	Positie
Inge Boets BV, vast vertegenwoordigd door Inge Boets	Onafhankelijk Bestuurder, Voorzitster van het Audit- en Risicocomité
Michael Bredael	Niet-Uitvoerend Bestuurder
Rodney Olsen	Niet-Uitvoerend Bestuurder
ViaBylity BV, vast vertegenwoordigd door Hans Van Bylen	Onafhankelijk Bestuurder

Vanaf 1 januari 2023 trad de heer Paul McNulty toe tot het Audit- en Risicocomité als een bijkomend lid.

Tijdens 2022 kwam het Audit- en Risicocomité zes keer samen. De participatiegraad was 100%:

Naam	Vergaderingen bijgewoond ^[1]	Participatie-graad
Inge Boets BV, vast vertegenwoordigd door Inge Boets	6/6	100%
Michael Bredael	6/6	100%
Rodney Olsen	6/6	100%
ViaBylity BV, vast vertegenwoordigd door Hans Van Bylen	6/6	100%

[1] De aanwezigheidsgraad is gebaseerd op het aantal vergaderingen die hebben plaatsgevonden tijdens het mandaat van de respectievelijke leden van de comités.

Jonas Deroo, Chief HR en Legal Officer, is Secretaris van het Audit- en Risicocomité.

Het Audit- en Risicocomité is belast met de taken die zijn beschreven in artikel 7:99, §4 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. Het besliste over de agenda, frequentie en onderwerpen van zijn vergaderingen, en beoordeelde het externe en interne auditplan, evenals de nalevingsrapportage (*compliance reporting*), de halfjaarlijkse financiële rekeningen en de externe beoordeling van de halfjaarlijkse financiële rekeningen, de driemaandelijkse financiële informatie in de handelsupdates voor het eerste en derde kwartaal, de belangrijkste risico's, en de ESG-agenda van de Vennootschap.

Met betrekking tot zijn rollen en verantwoordelijkheden, zoals verder beschreven in het Corporate Governance Charter van Ontex, heeft de Raad besliste om het Audit- en Risicocomité formeel te belasten met het toezicht op de ESG-initiatieven van de Vennootschap, waaronder:

- het beoordelen, herzien en voorbereiden van de besluitvorming van de Raad over ESG-gerelateerde handelingen en praktijken die nieuwe opportuniteiten voor de Vennootschap kunnen bieden;
- het monitoren en overzien van het proces voor de ontwikkeling van ESG-informatie en manieren identificeren om ESG-gerelateerde informatie in de rapportagecyclus te integreren; en
- het meten en monitoren van de prestaties van de Vennootschap op het gebied van ESG-aangelegenheden en hun impact op de samenleving om rekening te houden met het multidimensionale karakter van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Remuneratie- en Benoemingscomité

Krachtens artikel 7:100, §2 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en de Corporate Governance Code 2020 zijn alle leden van het Remuneratie- en Benoemingscomité Niet-Uitvoerende Bestuurders en is de meerderheid van zijn leden onafhankelijk overeenkomstig de criteria vervat in artikel 7:87, §1 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. De leden van het comité beschikken ook over de nodige expertise op het gebied van bezoldiging.

Op 31 december 2022 was het Remuneratie- en Benoemingscomité als volgt samengesteld:

Naam	Positie
ViaBylity, vast vertegenwoordigd door Hans Van Bylen	Onafhankelijk Bestuurder, Voorzitter van het Bezoldigings- en Benoemingscomité
Ebrahim Attarzadeh	Niet-Uitvoerend Bestuurder
HVV GmbH, vast vertegenwoordigd door Jesper Hojer	Niet-Uitvoerend Bestuurder
Isabel Hochgesand	Onafhankelijk Bestuurder
MJA Consulting BV, vast vertegenwoordigd door Manon Janssen	Onafhankelijk Bestuurder

Op 1 januari 2023 nam Alane SRL, vast vertegenwoordigd door de heer Aldo Cardoso, ontslag uit het Remuneratie- en Benoemingscomité. Op dezelfde dag trad HVV GmbH, vast vertegenwoordigd door de heer Jesper Hojer, toe tot het Remuneratie- en Benoemingscomité als extra lid.

Gedurende 2022 kwam het Remuneratie- en Benoemingscomité 12 keer samen. De participatiegraad was 95,83%:

Naam	Vergaderingen bijgewoond ^[1]	Participatiegraad
ViaBylity BV, vast vertegenwoordigd door Hans Van Bylen	12/12	100%
Alane srl, vast vertegenwoordigd door Aldo Cardoso	12/12	100%
Philippe Costeletos ^[2]	5/5	100%
Isabel Hochgesand	11/12	91,67%
MJA Consulting BV, vast vertegenwoordigd door Manon Janssen	10/12	83,33%
Ebrahim Attarzadeh ^[3]	7/7	100%

[1] De aanwezigheidsgraad is gebaseerd op het aantal vergaderingen die hebben plaatsgevonden tijdens het mandaat van de respectievelijke leden van de comités.

[2] Philippe Costeletos nam ontslag als lid van het Remuneratie- en Benoemingscomité op 5 mei 2022 en voor deze datum hebben slechts vijf vergaderingen van de het Remuneratie- en Benoemingscomité plaatsgevonden.

[3] Ebrahim Attarzadeh werd op 5 mei 2022 lid van het Remuneratie- en Benoemingscomité en na deze datum hebben slechts zeven vergaderingen van het Remuneratie- en Benoemingscomité plaatsgevonden.

Jonas Deroo, Chief HR en Legal Officer, is Secretaris van het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Het Remuneratie- en Benoemingscomité is belast met de taken vermeld in artikel 7:100, §5, van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

Gedurende 2022 omvatte het werk van het Remuneratie- en Benoemingscomité de volgende onderwerpen, wat ook het aantal vergaderingen verklaart:

- wijzigingen en opvolging binnen de Raad;
- herziening van het remuneratiebeleid;
- de beoordeling van de prestaties en remuneratie van de leden van het Uitvoerend Comité; en
- beoordeling en ontwikkeling van de opvolging en het leiderschap, inclusief de opvolging van de vorige CEO.

Strategiecomité

Het Strategiecomité werd opgericht in april 2021. Het doel van dit comité was om de strategische agenda van de Vennootschap te hervormen, de strategische besluitvorming van de Raad te bespoedigen en de focus te verleggen naar toekomstgerichte acties op de lange termijn.

Op 31 december 2022 was het Strategiecomité als volgt samengesteld:

Naam	Positie
ViaBylity BV, vast vertegenwoordigd door Hans Van Bylen	Onafhankelijk Bestuurder, Voorzitter van het Strategiecomité
Regina SARL, vast vertegenwoordigd door Regi Aalstad	Onafhankelijk Bestuurder
HVV GmbH, vast vertegenwoordigd door Jesper Hojer	Niet-Uitvoerend Bestuurder
Paul McNulty	Onafhankelijk Bestuurder

Tijdens 2022, kwam het Strategiecomité 5 keer samen. De participatiegraad was 96%:

Naam	Vergaderingen bijgewoond ^[1]	Participatiegraad
ViaBylity BV, vast vertegenwoordigd door Hans Van Bylen	5/5	100%
Regina SARL, vast vertegenwoordigd door Regi Aalstad	4/5	80%
Gustavo Calvo Paz ^[2]	5/5	100%
HVV GmbH, vast vertegenwoordigd door Jesper Hojer	5/5	100%
Paul McNulty ^[3]	2/2	100%

[1] De aanwezigheidsgraad is gebaseerd op het aantal vergaderingen die hebben plaatsgevonden tijdens het mandaat van de respectievelijke leden van de comités.

[2] Gustavo Calvo Paz nam ontslag als lid van het Strategiecomité op 9 november 2022. Voor deze datum hebben slechts vijf vergaderingen van de het Strategiecomité plaatsgevonden.

[3] Paul McNulty werd lid van het Strategiecomité op 5 mei 2022. Na deze datum hebben slechts twee vergaderingen van het Strategiecomité plaatsgevonden.

Jonas Deroo, Chief HR en Legal Officer, is Secretaris van het Strategiecomité.

Zoals uiteengezet in artikel 5.4 van het Ontex Corporate Governance Charter, adviseerde het Strategiecomité de Raad voornamelijk over zaken met betrekking tot de strategie van de Vennootschap en de waardecreatie op lange termijn, en, in het bijzonder:

- de doelgerichtheid, de strategische prioriteiten en de waarden van de Groep als belangrijke motor voor innovatie, groei en leiderschap;
- het beoordelen van sectorontwikkelingen en de impact van sectorale trends en wijzigingen in het competitieve landschap op het businessplan en de bedrijfsprestaties van de Vennootschap;
- het beoordelen van de middellange- en langetermijnstrategie van de Vennootschap en het businessplan, zoals opgesteld door het Uitvoerend Comité, voordat deze aan de Raad worden voorgelegd;
- de besluitvorming van de Raad voorbereiden met betrekking tot strategische aspecten van transacties of andere operaties die aan de Raad worden voorgelegd. Daartoe doet het Strategiecomité aanbevelingen over strategische transacties of andere strategische operaties (zoals overname of verkoop van bedrijven / belangrijke activa, het starten of beëindigen

van aanwezigheid in een land, diversificatie naar een nieuwe activiteit of stopzetting van een bepaalde activiteit, de toetreding tot, of beëindiging van, strategische allianties of samenwerkingsovereenkomsten op langere termijn, etc.) voorgelegd door de CEO en/of het Uitvoerend Comité aan de Raad; en

- toezicht houden op de implementatie van strategische projecten en van het businessplan, met inbegrip van de vooruitgang van de Vennootschap in haar strategische doelen.

Tijdens 2022 heeft het Strategiecomité voornamelijk gefocust op de strategische (her)evaluatie en het onderzoeken van strategische groeiprojecten en groeikansen.

In december 2022 heeft de Raad besloten om het Strategiecomité te ontbinden met ingang van 1 januari 2023.

1.6. UITVOEREND COMITÉ

De volgende tabel toont de samenstelling van het Uitvoerend Comité op 31 december 2022:

Naam	Positie op 31 december 2022
Gustavo Calvo Paz	Chief Executive Officer
Peter Vanneste	Chief Financial Officer en Executive Vice-President Finance and IT
Vincent Crepy	Chief Supply Chain Officer
Laurent Nielly	President van de Europe Divisie
Stephanie McDonald	Executive Vice-President Human Resources
Annick De Poorter	Executive Vice-President R&D en Sustainability
Jonas Deroo	Executive Vice-President Legal en Secretary General

Evolutie van het Uitvoerend Comité in 2022

De Raad heeft de heer Gustavo Calvo Paz benoemd tot nieuwe Chief Executive Officer met ingang vanaf 14 november 2022, als opvolger van mevrouw Esther Berrozpe.

Wijzigingen na 31 december 2022

Met ingang van 1 februari 2023 heeft mevrouw Stephanie McDonald ontslag genomen uit het Uitvoerend Comité. Haar verantwoordelijkheden werden toegewezen aan de heer Jonas Deroo, die sindsdien de rol van Chief HR en Legal Officer op zich heeft genomen.

Deze wijziging indachtig, zijn hieronder de biografische informatie, vaardigheden en ervaring van de huidige leden van het Uitvoerend Comité samengevat.

 GUSTAVO CALVO PAZ Chief Executive Officer De heer Gustavo Calvo Paz heeft uitgebreide internationale ervaring als leidinggevende in de sector met een uitgebreide achtergrond in operaties, bedrijfs-turnarounds, en strategie binnen de FMCG sector. Voorafgaand aan zijn benoeming tot CEO was de heer Calvo Paz sinds 25 mei 2021 lid van de Raad. Daarvoor was hij president van de EMEA-divisie van Kimberly Clark en uitvoerend lid van het Global Leadership Team van Kimberly Clark. Daarvoor bekleedde hij verschillende leiderschapsposities bij Kimberly Clark.	 PETER VANNESTE Chief Financial Officer en Executive Vice-President Finance en IT De heer Peter Vanneste nam de functie van Chief Financial Officer op 1 mei 2021 op zich. De heer Vanneste heeft ruime ervaring in financiën en algemeen management in de sector FMCG uit diverse senior functies bij Jacobs Douwe Egberts, waar hij Group CFO was, en bij Procter & Gamble.	 VINCENT CREPY Chief Supply Chain Officer De heer Vincent Crepy nam op 1 mei 2021 de rol van Chief Supply Chain Officer aan. De heer Crepy voegde zich bij Ontex met sterke internationale ervaring uit bedrijven in consumentengoederen zoals Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, Ventura Foods en Scandinavian Tobacco Group, waar hij belangrijke leidende operationele posities bekleedde in de VS, Europa, Centraal-Amerika en Azië-Pacific.	 LAURENT NIELLY President Europe Divisie De heer Laurent Nielly vervoegde de Ontex groep in juli 2017 om de dan recentelijk verworven activiteiten in Brazilië te leiden, en werd in januari aangesteld als President van de Europa Divisie. Hij werd in januari 2021 gepromoveerd tot President van de Europese Retail Division en vanaf juli 2021 leidt hij de Europese activiteiten na de combinatie van de Retail- en Healthcare-divisies. De heer Nielly heeft meer dan 25 jaar ervaring opgedaan in Europa, de VS en Latijns-Amerika bij bedrijven zoals P&G, McKinsey & Company, PepsiCo en Coty. Hij was eerst werkzaam in financiën en strategie, en ontwikkelde expertise op het gebied van innovatie en commerciële uitmuntendheid, voordat hij P&L-verantwoordelijkheden op zich nam.
---	---	--	---

**ANNICK DE
POORTER****Executive
Vice-
President
R&D en
Sustainability**

Mevrouw Annick De Poorter vervoegde Ontex in 2003 als R&D Manager voor dameshygiëneproducten en werd in januari 2009 gepromoveerd tot R&D en Quality Director. Vóór haar carrière bij de Groep was mevrouw De Poorter R&D Engineer Technical Products bij Libeltex NV in België. Daarvoor was ze wetenschappelijk onderzoeker aan de universiteit van Gent, België.

**JONAS
DEROO****Chief HR en
Legal Officer**

De heer Jonas Deroo vervoegde Ontex in april 2015 als General Counsel & Corporate Secretary. Voordat hij Ontex vervoegde, was de heer Deroo Associate General Counsel bij bpost. Hij begon zijn carrière als advocaat aan de Brusselse balie.

Werking van het Uitvoerend Comité

De bevoegdheden van het Uitvoerend Comité omvatten het operationeel beheer en de organisatie van de Vennootschap, het ontwikkelen en jaarlijks actualiseren van de algemene strategie en het businessplan van de Vennootschap en het voorleggen aan de Raad ter goedkeuring, het toezicht houden op de implementatie van de algemene strategie en het business plan van de Vennootschap, het ondersteunen van de CEO bij het dagelijks bestuur van de Vennootschap en de uitoefening van zijn verantwoordelijkheden, het opstellen van de financiële rekeningen van de Vennootschap en het presenteren van nauwkeurige en evenwichtige evaluaties van de financiële situatie van de Vennootschap aan de Raad en de Raad voorzien van de informatie die hij nodig heeft om zijn taken naar behoren te vervullen, het opzetten en onderhouden van beleid met betrekking tot het risicoprofiel van de Vennootschap en systemen voor het identificeren, beoordelen, beheren en bewaken van financiële en andere risico's binnen het kader dat is uiteengezet door de Raad en het Audit- en Risicocomité.

De omvang en samenstelling van het Uitvoerend Comité wordt bepaald door de Raad, handelend op voorstel van de CEO, die het Uitvoerend Comité voorzigt. De leden van het Uitvoerend Comité worden benoemd door de Raad op voorstel van de CEO en op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité. Leden van het Uitvoerend Comité worden benoemd voor onbepaalde tijd (met uitzondering van de CEO) en kunnen te allen tijde door de Raad worden ontslagen of hun lidmaatschap van het Uitvoerend Comité kan eindigen als hun managementovereenkomst met de Vennootschap eindigt.

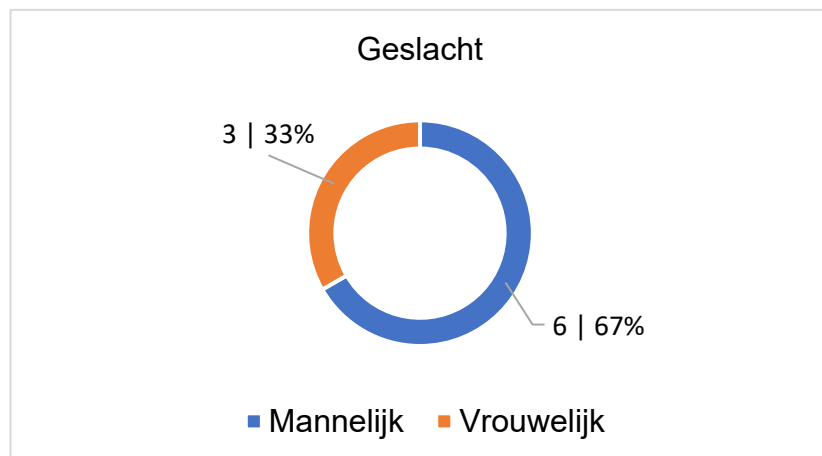
De CEO leidt en zit het Uitvoerend Comité voor. De CEO is belast met het dagelijks bestuur van de Vennootschap. Daarnaast oefent hij de bijzondere en beperkte bevoegdheden uit die hem door de Raad of het Uitvoerend Comité zijn toegekend. De CEO is een vaste genodigde voor de Raad en brengt regelmatig verslag uit aan de Raad, ook over de acties die door het Uitvoerend Comité worden ondernomen.

Tijdens 2022 kwam het Uitvoerend Comité, als algemene regel, elke twee weken samen en besprak hierbij, onder andere, de volgende onderwerpen:

- strategische beoordeling en implementatie;
- financiële en operationele prestaties;
- Ontex's organisationeel model;
- Ontex's Duurzaamheidsstrategie 2030; en
- interne controle en compliance.

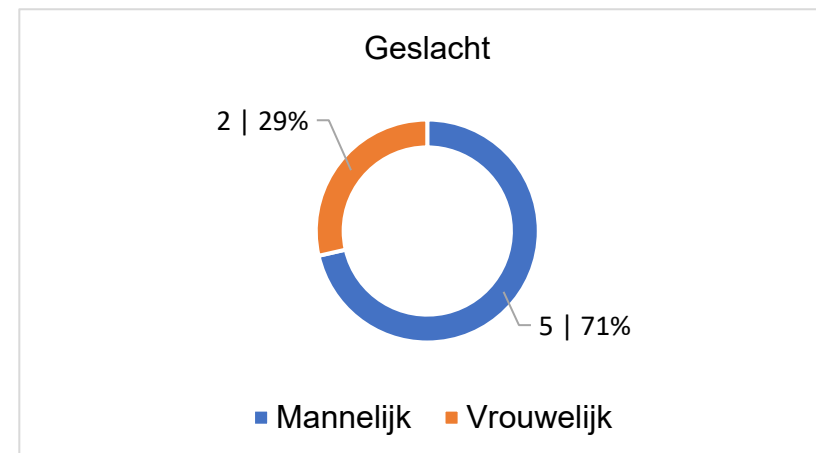
1.7. DIVERSITEIT VAN DE RAAD EN HET UITVOEREND COMITÉ

Ontex stimuleert diversiteit en gelijke kansen sterk. De Vennootschap heeft een diversiteitsbeleid ontwikkeld.



Gedurende 2022 was de Raad samengesteld uit 12 bestuurders, waarvan vier vrouwen: mevrouw Inge Boets (als vaste vertegenwoordiger van Inge Boets BV), mevrouw Manon Janssen (als vaste vertegenwoordiger van MJA Consulting BV), mevrouw Regi Aalstad (als vaste vertegenwoordiger van Regina S.à.r.l.) en mevrouw Isabel Hochgesand. Met ingang van 1 januari 2023 werd de Raad verminderd naar negen leden en nam mevrouw Regi Aalstad (als vaste vertegenwoordiger van Regina S.à.r.l.) ontslag als lid van de Raad. Als gevolg hiervan vertegenwoordigen de drie overblijvende vrouwelijke bestuurders samen 33% van de leden van de Raad. De Raad evalueert samen met het Remuneratie- en Benoemingscomité jaarlijks de samenstelling van de Raad en formuleert suggesties aan de Raad, onder meer rekening houdend met de gendersamenstelling en andere diversiteitselementen. De Vennootschap voldoet aan de vereiste dat ten minste een derde van de leden van de Raad van het andere geslacht moet zijn als het geslacht van de meerderheid van de Raad, zoals uiteengezet in artikel 7:86 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

Op 1 januari 2023 bestond het Uitvoerend Comité van Ontex uit twee vrouwelijke leden op zeven, of 29%.



2. Kapitaal, aandeelhouders en betrokkenheid van investeerders

2.1. KAPITAAL EN KAPITAALWIJZIGINGEN

Op 31 december 2022 bedroeg het kapitaal van de Vennootschap € 823.587.466,38, vertegenwoordigd door 82.347.218 aandelen zonder nominale waarde. Elk aandeel vertegenwoordigt 1/82.347.218de van het kapitaal en geeft recht op één stem. De aandelen zijn genoteerd op Euronext Brussel. Op 31 december 2022, waren 16.355.865 aandelen van de Vennootschap aandelen op naam.

De Vennootschap keurde diverse Langetermijnbonusplannen ("LTIP") goed. Geen van de aandeleninstrumenten verlenen aandeelhoudersrechten voorafgaand aan de uitoefening of verwerving van de respectievelijke instrumenten. De aandelen die aan de deelnemers worden geleverd zijn bestaande aandelen van de Vennootschap met alle rechten en voordelen verbonden aan dergelijke aandelen. Een meer gedetailleerde beschrijving van het LTIP wordt uiteengezet in het Remuneratieverslag en het Remuneratiebeleid.

De toekenningen die Ontex maakt in het kader van haar LTIP voorzien in een verwervingsperiode van drie jaar. Dienovereenkomstig zijn de toekenningen die in 2019 werden toegekend, definitief verworven vanaf 2022. Meer informatie over de verworven aandelenopties en RSUs is te vinden in het remuneratieverslag.

Sinds 2015 heeft Ontex bepaalde "forward purchase" overeenkomsten aangegaan om haar verplichtingen in te dekken onder toekenningen gedaan onder haar LTIP. Deze betroffen "forward purchase" overeenkomsten met een duurtijd van één jaar, die op jaarlijkse basis verlengd werden. Deze overeenkomsten werden niet verlengd in 2022.

De Vennootschap hield op 31 december 2022 1.270.500 eigen aandelen aan.

2.2. EVOLUTIE VAN DE AANDEELHOUDERS

Krachtens de Statuten van de Vennootschap en het Corporate Governance Charter zijn de toepasselijke opeenvolgende drempels ingevolge de wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen in emittenten waarvan de aandelen zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt en andere diverse bepalingen (hierna de "**Wet van 2 mei 2007**") en het Koninklijk Besluit van 14 februari 2008 op de bekendmaking van belangrijke deelnemingen, vastgesteld op 3%, 5%, 7,5%, 10% en elk daaropvolgend veelvoud van 5%.

Op 21 februari 2022 ontving de Vennootschap een transparantieverklaring van CIAM waarin werd bevestigd dat CIAM, op 10 november 2021, 2.463.474 stemrechtverlenende effecten of stemmen in de Vennootschap bezat, hetgeen oversteekst met 2,99% van de stemrechtverlenende effecten, en het de drempel van 3% van het totale aantal stemrechten in de Vennootschap dus naar beneden toe had overschreden.

Op 23 januari 2023 ontving de Vennootschap een transparantieverklaring van Guanchang Guo and Fosun International Holdings Ltd. waarin werd bevestigd dat deze, op 31 december 2022, 3.200.373 stemrechtverlenende effecten of stemmen in de Vennootschap bezat, hetgeen overeenstemt met 3,89% van de stemrechtverlenende effecten, en dat het de drempel van 3% van het totale aantal stemrechten in de Vennootschap naar boven toe had overschreden.

Wij verwijzen naar onze website voor de transparantieverklaringen ontvangen na 31 december 2022.

2.3. AANDEELHOUDERSTRUCTUUR

Gelet op de transparantieverklaringen ontvangen door de Vennootschap, was de aandeelhoudersstructuur op 31 december 2022 ^[1] als volgt:

Aandeelhouders	Aandelen	% ^[2]	Datum overschrijding drempel
Groupe Bruxelles Lambert SA	16.454.453	19,98%	20 april 2021
ENA Investment Capital	12.411.999	15,07%	29 april 2020
Guangchang Guo and Fosun International Holdings Ltd ^[3]	3,200,373	3,89%	31 december 2022
The Pamajugo Irrevocable Trust	2.722.221	3,64%	29 februari 2016
Veraison SICAV – Engagement Fund	2.497.800	3,03%	20 juli 2021

Er zijn momenteel geen aandeelhoudersovereenkomsten waar de Vennootschap kennis van heeft.

[1] Updates na 31 december 2022 worden beschreven op onze website (<https://ontex.com/investors/shareholder-resources-center/>).

[2] Percentage gebaseerd op het uitstaande aandelenkapitaal van de Vennootschap op het moment van de aangifte.

[3] De heer Guangchang Guo is de voorzitter en mede-oprichter van Fosun International Holdings Ltd. Overeenkomstig de transparantieverklaring worden de aandelen in de Vennootschap gehouden via Hauck & Aufhäuser Fund Services S.A., een discretionaire vermogensbeheerder die het stemrecht op de aandelen uitoefent naar eigen goeddunken bij gebrek aan specifieke instructies.

2.4. BETROKKENHEID VAN INVESTEERDERS

Begin 2022 hield de Vennootschap een roadshow op het gebied van corporate governance. Daarnaast werden er tal van virtuele vergaderingen georganiseerd in groep of individueel om te communiceren met financiële analisten en investeerders, naar aanleiding van de investeerdersupdates en de periodieke publicaties van resultaten.

2.5. VERHANDELINGS- EN COMMUNICATIETEGLEMENT

Ontex hecht het hoogste belang aan de naleving van de toepasselijke regelgeving inzake marktmisbruik. Op 3 juni 2014 heeft de Raad het Ontex Verhandelings- en Communicatiereglement (hierna het “**Verhandelings- en Communicatiereglement**”) goedgekeurd. Het Verhandelings- en Communicatiereglement is vervolgens gewijzigd op 2 april 2015 en meest recent op 28 juni 2016. Het Verhandelings- en Communicatiereglement beperkt transacties in financiële instrumenten van de Vennootschap door leden van de Raad en het van het Uitvoerend Comité en door bepaalde senior werknemers van de Ontex Groep gedurende gesloten en sperperiodes. Het Verhandelings- en Communicatiereglement regelt ook de interne goedkeuring van voorgenomen transacties, alsook de bekendmaking van uitgevoerde transacties via een kennisgeving aan de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten, en bekendmaking van voorwetenschap. De General Counsel is de Compliance Officer voor doeleinden van het Verhandelings- en Communicatiereglement.

3. Relevante informatie in het geval van een overnamebod

Artikel 34 van het Koninklijk Besluit van 14 november 2007 betreffende de verplichtingen van emittenten van financiële instrumenten die zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt, vereist dat genoteerde vennootschappen bepaalde gegevens bekendmaken die een invloed kunnen hebben in geval van een overnamebod.

3.1. KAPITAALSTRUCTUUR

Een uitgebreid overzicht van onze kapitaalstructuur per 31 december 2022 wordt weergegeven in hoofdstuk 2 van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur.

3.2. BEPERKINGEN OP DE OVERDRACHT VAN EFFECTEN

De Statuten van de Vennootschap bevatten geen beperkingen op de overdracht van aandelen in de Vennootschap. Bovendien is de Vennootschap niet op de hoogte van dergelijke beperkingen opgelegd door de Belgische wetgeving, behalve in het kader van de regels voor marktmisbruik, en is de Vennootschap evenmin op de hoogte van overeenkomsten tussen aandeelhouders die kunnen leiden tot beperkingen op de overdracht van effecten en/of de uitoefening van stemrechten.

3.3. HOUDERS VAN EFFECTEN MET BIJZONDERE ZEGGENSCHAPSRECHTEN

Er zijn geen houders van effecten met bijzondere zeggenschapsrechten.

3.4. AANDELENPLANNEN VOOR WERKNEMERS WAARVAN DE ZEGGENSCHAPSRECHTEN NIET RECHTSTREEKS DOOR DE WERKNEMERS WORDEN UITGEVOERD

De aandelen in de Vennootschap die door de deelnemers zullen worden verworven in het kader van het bestaande LTIP naar aanleiding van de uitoefening van de aandelenopties of naar aanleiding van het verwerven van de RSUs of performance shares, zijn bestaande gewone aandelen in de Vennootschap, met alle rechten en voordelen verbonden aan deze aandelen. Een meer gedetailleerde beschrijving van de LTIP is uiteengezet in het Remuneratiebeleid en het Remuneratieverslag van de Vennootschap.

De Vennootschap heeft geen aandelenplannen voor werknemers opgezet waarvan de zeggenschapsrechten niet rechtstreeks worden uitgeoefend door Ontex's managers of werknemers.

3.5. BEPERKINGEN OP STEMRECHTEN

De Statuten van de Vennootschap bevatten geen beperkingen op de uitvoering van de stemrechten door de aandeelhouders, op voorwaarde dat de betreffende aandeelhouders voldoen aan de formaliteiten om toegelaten te worden tot de aandeelhoudersvergadering en hun stemrechten niet zijn geschorst door één van de gebeurtenissen voorzien in de Statuten of in het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. Overeenkomstig artikel 11 van de Statuten van de Vennootschap, kan de Raad de uitoefening van rechten verbonden aan aandelen gehouden door meerdere aandeelhouders schorsen.

De Vennootschap heeft geen kennis van enige beperkingen onder Belgisch recht op het uitoefenen van stemrechten door de aandeelhouders.

3.6. REGELS OVER DE BENOEMING EN VERVANGING VAN DE LEDEN VAN DE RAAD

De duur van het mandaat van bestuurders is onder Belgisch recht beperkt tot zes jaar (hernieuwbaar), maar de Corporate Governance Code 2020 beveelt aan dat deze duur beperkt wordt tot vier jaar (Aanbeveling 5.6). De benoeming en herbenoeming van bestuurders wordt voorgesteld door de Raad, op basis van een aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, en is onderworpen aan goedkeuring door de algemene vergadering.

3.7. REGELS OVER WIJZIGINGEN AAN DE STATUTEN

Met uitzondering van kapitaalverhogingen beslist door de Raad binnen de limieten van het toegestane kapitaal of een verplaatsing van de zetel van de Vennootschap (indien zulke verplaatsing geen wijziging met zich meebrengt voor de toepasselijke taalwetgeving vergeleken met diegene die momenteel toepasselijk is), is enkel een buitengewone algemene aandeelhoudersvergadering bevoegd om de Statuten van de Vennootschap te wijzigen. Een buitengewone algemene vergadering kan enkel geldig beraadslagen over wijzigingen aan de statuten als ten minste 50% van het aandelenkapitaal is vertegenwoordigd. Als het bovenstaande aanwezigheidsquorum niet is bereikt, dient opnieuw een buitengewone algemene aandeelhoudersvergadering te worden bijeengeroepen, die geldig zal kunnen beraadslagen, ongeacht welk aandeel van het aandelenkapitaal op de algemene vergadering is vertegenwoordigd. In het algemeen kunnen statutenwijzigingen enkel worden aangenomen indien goedgekeurd met ten minste 75% van de uitgebrachte stemmen. Het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen voorziet striktere meerderheidsvereisten in specifieke gevallen, zoals voor aanpassingen aan het maatschappelijk doel van de Vennootschap.

3.8. TOEGESTAAN KAPITAAL

Op 25 mei 2018 hernieuwde de buitengewone algemene vergadering de machtiging aan de Raad met betrekking tot toegestaan kapitaal onder de volgende voorwaarden:

De Raad mag het aandelenkapitaal van de Vennootschap in één of meerdere keren verhogen met een bedrag gecumuleerd over vijf jaar van maximaal 50% van het bedrag van het kapitaal zoals onmiddellijk na de algemene vergadering van aandeelhouders van 25 mei 2018 geregistreerd was, waarvan maximaal 20% van het bedrag van het maatschappelijk kapitaal zoals onmiddellijk na de algemene vergadering van aandeelhouders van 25 mei 2018 geregistreerd was, in geval van een kapitaalverhoging met opzegging of beperking van het voorkeurrecht van de aandeelhouders.

Deze toestemming kan worden verlengd in overeenstemming met de relevante wettelijke bepalingen. De Raad kan deze bevoegdheid uitoefenen van een periode van vijf jaar vanaf de datum van publicatie in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad van de wijziging van de Statuten goedgekeurd door de algemene vergadering op 25 mei 2018.

3.9. VERKRIJGING VAN EIGEN AANDELEN

Op 25 mei 2018 hernieuwde de buitengewone algemene vergadering de machtiging aan de Raad met betrekking tot de verwerving van eigen aandelen onder de volgende voorwaarden:

De Vennootschap mag, zonder voorafgaande toestemming van de algemene vergadering, in overeenstemming met de artikelen 620 ev. van het (vroegere) Wetboek van Vennootschappen en binnen de limieten die in deze bepalingen zijn vastgelegd, tot 10% van de eigen aandelen, winstbewijzen of bijbehorende certificaten verwerven, op of buiten de aandelenmarkt, voor een prijs die voldoet aan de wettelijke vereisten, maar die in ieder geval niet meer dan 10% onder de laagste slotkoers mag liggen gedurende de laatste dertig handelsdagen voorafgaand aan de transactie en niet meer dan 5% boven de hoogste slotkoers gedurende de laatste dertig handelsdagen voorafgaand aan de transactie. Deze machtiging is vijf jaar geldig vanaf 25 mei 2018. Deze machtiging dekt ook de verwerving op of buiten de beurs door een rechtstreekse dochteronderneming in de zin van, en onder de beperkingen van, artikel 627, eerste streepje, van het (vroegere) Wetboek van Vennootschappen. Indien de verwerving door de Vennootschap buiten de beurs plaatsvindt, zelfs door een dochteronderneming, moet het bedrijf voldoen aan artikel 620, §1, 5° van het (vorige) Wetboek van Vennootschappen.

Verdere details met betrekking tot de verwerving van eigen aandelen kunnen worden geraadpleegd in hoofdstuk 2.1 van dit verslag.

3.10. MATERIËLE OVEREENKOMSTEN WAARBIJ ONTEX PARTIJ IS DIE EEN CLAUSULE VAN CONTROLEWIJZIGING BEVATTEN

3.10.1. Senior Facilities Agreement

De Vennootschap, en bepaalde van haar dochterondernemingen als garantieverstrekkers, hebben op 23 juni 2021 een senior kredietovereenkomst van € 470.000.000 afgesloten (de "Senior Kredietovereenkomst"), bestaande uit een termijnlending van € 220.000.000 en een wentelkredietfaciliteit van € 250.000.000, met een initiële looptijd van drie jaar met de optie tot verlenging voor een periode van maximaal twee jaar onder bepaalde daarin vermelde voorwaarden. De opbrengst werd gebruikt voor de herfinanciering van bestaande schulden en voor algemene bedrijfsdoeleinden.

De Senior Kredietovereenkomst bevat bepalingen die in werking kunnen treden in geval van een wijziging van controle over de Vennootschap. Meer in het bijzonder bepaalt de Senior Kredietovereenkomst onder meer dat elke persoon of groep van personen die in onderling overleg handelen en die, rechtstreeks of onrechtstreeks, de uiteindelijk economische eigendom verkrijgen van het uitgegeven kapitaal van de Vennootschap die het recht geeft om meer dan 50% van de stemmen uit te brengen die kunnen worden uitgebracht op een algemene vergadering, kan leiden tot een verplichte vooruitbetaling en opzegging onder de Senior Kredietovereenkomst.

3.10.2. Indenture

De Vennootschap, en bepaalde van haar dochterondernemingen als garantieverstrekkers, zijn een overeenkomst aangegaan op 7 juli 2021 (de "**Indenture**") op grond waarvan de Vennootschap € 580.000.000 3,5000% senior notes met vervaldag op 15 juli 2026 heeft uitgegeven (de "**Senior Notes**"). De opbrengst werd gebruikt voor de herfinanciering van bestaande schulden en voor algemene bedrijfsdoeleinden.

De Indenture bevat bepalingen die van toepassing worden in het geval van een wijziging van de controle over de Vennootschap. Meer in het bijzonder bepaalt de Indenture onder meer dat elke persoon of groep van personen die in onderling overleg handelen (anders dan bepaalde vrijgestelde personen) die, rechtstreeks of onrechtstreeks, de uiteindelijke economisch eigendom verwerft van meer dan 50% van het totale stemrecht dat kan worden uitgebracht op een algemene vergadering, kan leiden tot een verplicht aanbod van de Vennootschap om de Senior Notes terug te kopen tegen een aankoopprijs gelijk aan 101% van de hoofdsom van de Senior Notes (samen met opgelopen en onbetaalde rente).

3.10.3. Factoring Overeenkomst

De Vennootschap sloot op 21 februari 2018 een Factoring Overeenkomst af met BNP Paribas Fortis Factor NV en KBC Commercial Finance NV (de "**Factoring Overeenkomst**"). De Factoring Overeenkomst bevat bepalingen die kunnen worden geactiveerd in geval van een controlewijziging over de Vennootschap. Meer specifiek bepaalt de Factoring Overeenkomst onder meer dat in het geval dat de effectieve controle over een partij wordt overgedragen aan anderen, de andere partij het recht heeft om de Factoring Overeenkomst te beëindigen.

3.10.4. Hedging Overeenkomst

De Vennootschap sloot op 12 maart 2018 een ISDA FX hedging-overeenkomst af met Crédit Agricole Corporate and Investment Bank ("**CACIB**") (de "**Hedging Overeenkomst**"). De Hedging Overeenkomst bevat bepalingen die kunnen worden geactiveerd in geval van een controlewijziging over de Vennootschap. Meer specifiek voorziet de Hedging Overeenkomst, onder andere, dat een controlewijziging, wat gedefinieerd is als elke persoon of groep van personen die in onderling overleg handelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, de uiteindelijke economisch eigendom verwerft van het uitgegeven aandelenkapitaal van de Vennootschap, CACIB het recht geeft om de Hedging Overeenkomst te beëindigen.

3.10.5. Garantie Overeenkomst

De Vennootschap en haar dochteronderneming Hygiene Medica SAS hebben een garantieovereenkomst afgesloten op 6 november 2018 met Euler Hermes NV (de "**Garantieovereenkomst**") met betrekking tot de garantie die door Euler Hermes SA werd verleend aan Land Rheinland, Finanzamt Mayen op 13 november 2018. De Garantieovereenkomst bevat bepalingen die kunnen

worden geactiveerd in geval van een wijziging van controle van de Vennootschap. Meer specifiek voorziet de Garantieovereenkomst in een acceleratie in het geval dat de Vennootschap een aanzienlijk deel van haar activa aan een derde zou verhuren, of de Vennootschap fuseert of besluit te fuseren, splitst of besluit te splitsen, of de Vennootschap wordt geabsorbeerd door een derde partij.

De bovenvermelde controlewijzigingsclausules werden reeds goedgekeurd door de algemene vergadering in overeenstemming met artikel 7:151 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen of, tevoren, artikel 556 van het (vorige) Wetboek van Vennootschappen.

3.11. BEÏNDIGINGSVERGOEDING BIJ EEN BEÏNDIGING VAN EEN CONTRACT VAN DE LEDEN VAN DE RAAD OF VAN WERKNEMERS ALS GEVOLG VAN EEN OPENBAAR OVERNAMEBOD

De Vennootschap heeft geen overeenkomsten gesloten met de leden van de Raad noch met haar werknemers die als gevolg zouden hebben dat een beëindigingsvergoeding moet worden betaald indien, als gevolg van een openbaar overnamebod, de leden van de Raad of desbetreffende werknemers ontslag nemen, ontslagen worden, of als hun arbeidsovereenkomsten worden beëindigd.

Voor een algemene omschrijving van de beëindigingsclausules van de leden van de Raad en het Uitvoerend Comité verwijzen we naar het Remuneratieverslag.

4. Belangenconflicten

In overeenstemming met artikel 7:96 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, wanneer een bestuurder een rechtstreeks of onrechtstreeks belang van vermogensrechtelijke aard heeft dat strijdig is met het belang van de Vennootschap naar aanleiding van een beslissing of een verrichting die tot de bevoegdheid behoort van de Raad, moet de betrokken bestuurder dit mededelen aan de andere bestuurders vóór de Raad een besluit neemt en moet de commissaris op de hoogte worden gebracht. Het betrokken lid van de Raad mag niet deelnemen aan de beraadslagingen van de Raad over deze beslissingen of verrichtingen, noch daarover stemmen.

Naast de wettelijke vereisten verwacht de Vennootschap, in het algemeen en zoals uiteengezet in het Corporate Governance Charter, dat elk lid van de Raad zijn of haar persoonlijke en zakelijke aangelegenheden op een zodanige wijze regelt dat elke (schijn van) belangenconflict van een persoonlijke, professionele of financiële aard met de Vennootschap vermeden wordt, zowel rechtstreeks als via verwanten (inclusief echtgeno(o)t(e), levenspartner, of andere verwanten (door afstamming of huwelijk) tot de tweede graad en pleegkinderen).

In 2022 waren er geen dergelijke belangenconflicten, in de zin van artikel 7.96 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

5. Transacties met verbonden partijen

De Vennootschap is in 2022 geen transacties aangegaan met verbonden partijen in de zin van artikel 7:97 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

6. Naleving van de corporate governance code van 2020

De Vennootschap wenst hoge standaarden inzake deugdelijk bestuur na te streven en baseert zich op de Corporate Governance Code 2020 als referentiecode. De Corporate Governance Code 2020 is gebaseerd op een “pas toe of leg uit” benadering. Belgische beursgenoteerde ondernemingen moeten handelen in overeenstemming met de Corporate Governance Code 2020, maar kunnen afwijken van deze bepalingen voor zover deze niet zijn opgenomen in het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en op voorwaarde dat zij een rechtvaardiging voor deze afwijkingen bekendmaken in hun verklaring inzake deugdelijk bestuur zoals opgenomen in het jaarverslag, in overeenstemming met artikel 3:6, §2, 2° van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

Op 9 oktober 2020, toen het Corporate Governance Charter van de Vennootschap werd gewijzigd om te voldoen aan de vereisten van de Corporate Governance Code 2020, heeft de Raad gekozen voor een monistisch bestuur. De Raad is dus het hoogste bestuursorgaan van de Vennootschap. Het is bevoegd om alle handelingen te verrichten die nodig of nuttig zijn voor de verwezenlijking van het voorwerp van de Vennootschap, met uitzondering van de bevoegdheden die bij wet zijn voorbehouden aan de algemene vergadering. De Raad beslist over de strategie van de Vennootschap en neemt alle belangrijke investerings- en desinvesteringsbeslissingen. De Raad heeft het operationeel beheer van de Vennootschap gedelegeerd aan het Uitvoerend Comité, die dit operationeel beheer uitoefent binnen het kader van de strategie bepaald door de Raad.

De Vennootschap handelt in overeenstemming met de Corporate Governance Code 2020, behalve met betrekking tot het volgende:

- Bepaling 4.2 van de Corporate Governance Code 2020 bepaalt dat de formulering van de strategie niet mag worden doorverwezen naar een permanent comité. In april 2021 heeft de Raad het Strategiecomité opgericht in het licht van de strategische uitdagingen en de noodzaak van een strategische herziening van de activiteiten en activiteiten van de Vennootschap. Het Strategiecomité, een adviserend comité, had tot doel de strategische besluitvorming van de Raad te verbeteren en te bespoedigen, het Uitvoerend Management te ondersteunen bij het hervormen van de strategische agenda van de Vennootschap en steun te geven en toezicht uit te oefenen op de implementatie ervan. Na de succesvolle eerste implementatie in 2022 van de nieuwe strategie van Ontex, heeft de Raad beslist om het Strategiecomité te ontbinden met ingang van 1 januari 2023. Als gevolg handelt de Vennootschap nu in overeenstemming met bepaling 4.2 van de Corporate Governance Code 2020.
- Bepaling 7.6 van de Corporate Governance Code 2020 bepaalt dat niet-uitvoerende bestuurders een deel van hun remuneratie zou moeten ontvangen in de vorm van aandelen in de Vennootschap. Na afweging is besloten dat de remuneratie van de Niet-Uitvoerende Bestuurders volledig in contanten betaald zal worden, omwille van de complexe fiscale en sociale gevolgen van het betalen van een deel van de remuneratie in aandelen, zowel voor de begunstigten als voor de Vennootschap. Wij zijn echter van mening dat het aandeelhouderschap door Niet-Uitvoerende bestuurders een positieve invloed kan hebben op hun inzet en engagement. De Vennootschap heeft daarom een aanbeveling gedaan aan Niet-Uitvoerende Bestuurders om gedurende hun vierjarige ambtstermijn een Ontex-aandelenbelang op te bouwen gelijk aan éénmaal de vaste vergoeding van de Niet-Uitvoerende Bestuurder, en om dit aandelenbelang gedurende ten minste één jaar te behouden na het einde van hun bestuursmandaat.

7. Gebeurtenissen na balansdatum

De relevante gebeurtenissen na het einde van de verslagperiode zijn opgenomen in toelichting 7.32 van de geconsolideerde jaarrekening in dit jaarverslag.

BIJLAGE: FINANCIËLE RISICO'S EN FINANCIËEL RISICOBEBEER OP NIVEAU VAN DE GROEP

1.1 BOEKHOUDKUNDIGE PRINCIPES

1.1.1. Afgeleide financiële instrumenten

De Groep beschikt over een verscheidenheid aan afgeleide financiële instrumenten om de blootstelling aan rente- en valutarisico's en grondstofrisico's te beheersen, waaronder valutatermijncontracten, contracten voor de indekking van grondstofprijzen en rente-CAP's en SWAP's.

Derivaten worden boekhoudkundig verwerkt in overeenstemming met IFRS 9. Derivaten zijn initieel opgenomen tegen reële waarde op de datum waarop de derivatencontracten zijn aangegaan, en worden vervolgens geherwaardeerd tegen hun reële waarde aan het einde van elke rapporteringsperiode. De resulterende opbrengsten of kosten worden onmiddellijk opgenomen in de winst- of verliesrekening, tenzij het derivaat bedoeld is en effectief is als indekkingsinstrument, in welk geval de timing van de opname in de winst- of verliesrekening afhangt van de aard van de indekkingsrelatie.

De reële waarde van de verschillende afgeleide instrumenten wordt gerapporteerd in toelichting 7.5 "Financiële instrumenten en financieel risicobebuur". De volledige reële waarde van een derivaat wordt geclassificeerd als een langlopend actief of verplichting wanneer de resterende looptijd van het onderliggende ingedekte element langer is dan 12 maanden en als vlottend actief of verplichting wanneer de resterende looptijd van het onderliggende ingedekte element korter is dan 12 maanden.

Als er geen hedge accounting wordt toegepast, neemt de Groep alle opbrengsten en kosten die voortvloeien uit wijzigingen in de reële waarden van de derivaten op in de geconsolideerde resultatenrekening in "Overige bedrijfsopbrengsten/(-kosten)" als ze betrekking hebben op bedrijfsactiviteiten, en in "Financiële opbrengsten" of "Financiële kosten" als ze betrekking hebben op de financieringsactiviteiten van de Groep (bv. renteswaps met betrekking tot de leningen met variabele rente).

1.1.2. Hedge accounting

De Groep duidt bepaalde indekkingsinstrumenten aan als kasstroomindekkingen als ze derivaten omvatten ten aanzien van vreemde valutarisico's en grondstoffen. Indekkingen van vreemde valutarisico's op vaststaande toezeggingen worden boekhoudkundig verwerkt als kasstroomindekkingen.

Bij de aanvang van de indekkingsrelatie documenteert de entiteit de relatie tussen het indekkingsinstrument en de ingedekte post, samen met de risicobebuurdoelstellingen en strategie voor het ondernemen van verschillende indekkingstransacties. Bovendien documenteert de Groep bij het aangaan van de indekking en op een continue basis of het indekkingsinstrument zeer effectief is bij de compensatie van wijzigingen in de reële waarde, of kasstromen van de ingedekte post toerekenbaar aan het ingedekte risico.

Het effectieve deel van wijzigingen in de reële waarde van derivaten die aangeduid worden en in aanmerking komen als kasstroomindekkingen, wordt opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat en gecumuleerd onder de noemer van kasstroom indekkingsreserve. De opbrengsten of kosten met betrekking tot het niet-effectieve deel worden onmiddellijk opgenomen in de winst- of verliesrekening, en zijn ondergebracht in de post "Overige bedrijfsopbrengsten/(-kosten)".

Bedragen die voorheen waren opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat en gecumuleerd werden in het eigen vermogen, worden geherclassificeerd naar de winst- of verliesrekening in de periodes wanneer de ingedekte post is opgenomen in de winst- of verliesrekening, in dezelfde regel van de geconsolideerde resultatenrekening als de opgenomen ingedekte post. Echter, wanneer de ingedekte verwachte transactie resulteert in de opname van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting, worden de opbrengsten en kosten

die voorheen waren opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat en gecumuleerd in het eigen vermogen, overgebracht van het eigen vermogen en opgenomen in de initiële waardering van de kosten van het niet-financieel actief of de niet-financiële verplichting.

Hedge accounting wordt niet verdergezet wanneer de Groep de indekkingsrelatie herroept, wanneer het indekkingsinstrument afloopt of is verkocht, beëindigd of uitgeoefend, of wanneer het niet meer in aanmerking komt voor hedge accounting. Alle baten of lasten, opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat, blijven in het eigen vermogen en zijn opgenomen in de balans wanneer de verwachte transactie uiteindelijk is opgenomen in winst of verlies. Als een toekomstige transactie niet langer waarschijnlijk blijkt, worden de baten of lasten gecumuleerd in het eigen vermogen direct opgenomen in de winst- of verliesrekening.

1.2. FINANCIAL INSTRUMENTS AND FINANCIAL RISK MANAGEMENT

1.2.1. Financiële risicofactoren

De activiteiten van de Groep zijn blootgesteld aan een verscheidenheid van financiële risico's: marktrisico (waaronder valutarisico, renterisico en grondstoffenprijsrisico), kredietrisico en liquiditeitsrisico.

Sinds het jaareinde zijn er geen wijzigingen geweest op het gebied van risicobeheer en ook niet in het risicobeheerbeleid.

1.2.2. Valutarisico

De Groep is internationaal actief en wordt derhalve blootgesteld aan verschillende valutarisico's, vooral met betrekking tot het Britse pond (GBP), de Poolse zloty (PLN), de Australische dollar (AUD) en de Russische roebel (RUB) wat verkoop betreft, en de Amerikaanse dollar (USD) en de Tsjechische kroon (CZK) wat aankoop betreft. Valutarisico komt voort uit toekomstige commerciële transacties en opgenomen activa en verplichtingen. De Groep wordt ook blootgesteld aan de Russische roebel (RUB), de Tsjechische kroon (CZK) en de Australische dollar (AUD) als gevolg van haar netto-investeringen in buitenlandse activiteiten. Per 31 december 2022 zijn enkel de voorgezette activiteiten opgenomen.

De boekwaarden van de belangrijkste monetaire activa en monetaire verplichtingen van de Groep die in vreemde munt zijn uitgedrukt, zijn als volgt op het einde van de rapporteringsperiode:

in miljoen €	Activa		Passiva	
	31 december 2022	31 december 2021	31 december 2022	31 december 2021
EUR	1.879,9	1.775,9	2.765,6	2.566,0
USD	132,7	165,9	154,3	212,5
PLN	85,7	100,9	49,7	61,5
GBP	67,0	98,3	42,6	53,6
RUB	30,9	27,1	4,8	4,4
CZK	27,0	28,4	20,9	18,6
AUD	25,4	38,0	17,2	17,4
BRL	0,0	48,7	0,0	43,8
MXN	0,0	51,2	14,0	47,0
DZD	0,0	21,6	0,0	0,3

De Groep houdt haar valutarisico scherp in de gaten en zal indien nodig indekkingstransacties aangaan om de blootstelling van de gehele Groep aan wisselkoersschommelingen te minimaliseren. Alle indekkingsbeslissingen zijn onderhevig aan de goedkeuring van de Raad van Bestuur. De strategie met betrekking tot de indekking van de wisselkoersen werd aangehouden.

Om het valutarisico voortvloeiend uit toekomstige commerciële transacties, activa en verplichtingen te beheren, maakt de Groep gebruik van vreemde valutatermijncontracten. Valutarisico's doen zich voor als toekomstige commerciële transacties, activa en verplichtingen zijn uitgedrukt in een valuta die niet de functionele valuta is van de entiteit. De Treasury-afdeling van de Groep is verantwoordelijk voor het optimaliseren van de netto positie in elke vreemde valuta waar dat mogelijk en passend is. De Groep past hedge accounting toe voor de aan indekking gerelateerde transacties, en verwerkt de impact daarvan in de overige elementen van het totaalresultaat.

De Groep heeft vreemde valutatermijncontracten aangegaan in 2022 die ten laatste tot maart 2024 lopen om de volatiliteit in de verkopen in Britse ponden, Poolse zloty's en Australische dollars te beperken, evenals in de aankopen in Amerikaanse dollars en Tsjechische kroon die in 2023 plaatsvinden. Op basis van de indekkingsstrategie dekken de vreemde valutatermijncontracten de volgende verwachte risico's af tot 31 december 2023: voor het Britse pond (GBP) 76,0 miljoen, voor de Poolse zloty (PLN) 310,2 miljoen, voor de Australische dollar (AUD) 23,1 miljoen, voor de Tsjechische kroon (CZK) 870,2 miljoen en voor de Amerikaanse dollar (USD) 73,1 miljoen versus EUR en de Amerikaanse dollar (USD) 18,2 miljoen versus de Tsjechische kroon (CZK).

De voorwaarden van de vreemde valutatermijncontracten werden zodanig onderhandeld dat deze aansluiten bij de voorwaarden van de verwachte transacties. De Groep past hedge accounting toe op de vreemde valutatermijncontracten.

De veranderingen in de reële waarde van deze afdekkingsinstrumenten, aangewezen als effectieve instrumenten in een kasstroomafdekking, worden opgenomen in het totaalresultaat tot het moment waarop de transactie plaatsvindt. Op het moment dat de transactie leidt tot de erkenning van een handelsvordering of een handelsschuldenpost, wordt deze kasstroomafdekkingsreserve inclusief de veranderingen in de reële waarde van het afdekkingsinstrument opgenomen in de resultatenrekening als aanpassing van de opbrengsten/kosten of, indien de transactie leidt tot de erkenning van een niet-financieel actief of niet-financiële verplichting, als aanpassing van de boekwaarde van het actief en de verplichting. Verdere wijzigingen in het afdekkingsinstrument worden in de resultatenrekening opgenomen samen met de wijzigingen in de handelsvorderingen of -schulden.

Per 31 december 2022 is een niet-gerealiseerd verlies van 14,1 miljoen € (voornamelijk de Mexicaanse peso (MXN) versus EUR voor 11,1 miljoen en de US dollar (USD) versus EUR voor 2,4 miljoen) opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat, gecompenseerd door een niet-gerealiseerde winst van 3,8 miljoen € (het Britse pond voornamelijk).

Per 31 december 2022 bedroeg de reële waarde van de afgeleide financiële activa voor de vreemde valutatermijncontracten 4,4 miljoen € (2021: 4,1 miljoen €) en van de afgeleide financiële verplichting 13,8 miljoen € (2021: 2,3 miljoen €).

Een bedrag van 0,4 miljoen € werd geherclassificeerd naar de resultatenrekening (verlies) gedurende 2022.

De volgende tabel geeft de impact weer op het resultaat vóór winstbelastingen en het eigen vermogen voor het jaar als de euro met 10% verzwakt/versterkt ten opzichte van de gerapporteerde valuta en alle overige variabelen constant zouden gebleven zijn. De impact is hoofdzakelijk het gevolg van vreemde valutawinsten/verliezen op de omrekening van vreemde valuta handelsvorderingen en -schulden en afgeleide posities op de respectievelijke balansdatums.

in miljoen €	10% verzwakking van de euro			10% versterking van de euro		
	2022		2021*	2022		2021*
	Impact op resultaat	Impact op eigen vermogen		Impact op resultaat	Impact op eigen vermogen	
AUD	(0,2)	(1,4)	(0,2)	0,2	1,2	0,1
GBP	(0,9)	(8,5)	(0,9)	0,8	7,0	0,7
PLN	(0,8)	(6,5)	(0,8)	0,7	5,3	0,6
USD	(1,9)	4,5	(1,3)	1,6	(3,5)	1,1

* De cijfers voor 2021 zijn aangepast om enkel de voortgezette activiteiten weer te geven

1.2.3. Renterisico

Het renterisico van de Groep vloeit voort uit langlopende leningen. Leningen met een variabele interest stellen de Groep bloot aan een kasstroom renterisico dat gedeeltelijk wordt gecompenseerd door het aanhouden van liquide middelen tegen een variabele interest. Leningen met een vaste interest stellen de Groep bloot aan een reële waarde-renterisico. Deze risico's worden centraal beheerd door de Treasury-afdeling van de Groep, rekening houdend met de verwachtingen van de Groep met betrekking tot de evolutie van de marktrente. De Groep heeft renteswaps en cross-currency renteswaps gebruikt om deze risico's te beheren.

Gezien de leningen met variabele interest gerelateerde aan de gesyndiceerde termijnlending A (EURIBOR + marge) grotendeels ingedekt worden door renteswaps, is de interestlast die opgenomen wordt in de geconsolideerde resultatenrekening beperkt onderworpen aan volatiliteit van de rentevoeten, aangezien er naast de gesyndiceerde termijnlending A ook 115,0 miljoen € werd opgenomen onder de gesyndiceerde termijnlending B met variabele interest (EURIBOR 1 maand + marge van 3,60%).

Sensitiviteit van de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten verbonden aan leningen: op 31 december 2022, als de EURIBOR rentevoeten 10 basispunten hoger/lager waren geweest en alle overige variabelen constant zouden gebleven zijn, dan zouden de overige elementen van het totaalresultaat vóór winstbelastingen voor het jaar respectievelijk 0,2 miljoen € hoger/lager zijn. Op 31 december 2021, als de EURIBOR rentevoeten 10 basispunten hoger/lager waren geweest en alle overige variabelen constant zouden gebleven zijn, dan zouden de overige elementen van het totaalresultaat vóór winstbelastingen voor het jaar verwaarloosbaar zijn.

De gesyndiceerde termijnlending A met variabele rentevoet voor een bedrag van 220,0 miljoen € met vervaldag 2024 draagt een rentevoet van EURIBOR 3 maanden plus een marge van 3.90%. De notionele hoofdsommen van de openstaande vaste betaler renteswap contracten op 31 december 2022 bedragen 150,0 miljoen € volgens onderstaande tabel:

Looptijd	Vaste Rentevoet %	Bedrag in miljoen €
3 Jaar	0,5950%	150,0
Totaal		150,0

De impact op het totaalresultaat van 2022 was een winst van 9,5 miljoen €. 0,4 miljoen € werd geherclassificeerd naar de resultatenrekening (verlies) gedurende 2022.

1.2.4. Prijsrisico (grondstoffen)

De Groep is tot op zekere hoogte blootgesteld aan de fluctuaties van de olieprijs omdat bepaalde grondstoffen die gebruikt worden in de productie vervaardigd zijn uit oliederivaten. Deze omvatten lijmen, polyethyleen, propyleen en polypropyleen.

Met betrekking tot onze blootstelling aan de pulp- en propyleenprijzen heeft de Groep overeenkomsten afgesloten met bepaalde pulpleveranciers die onze blootstelling aan de volatiliteit van de pulprijzen beperken. De Groep besloot ook om het gedeelte van de propyleenblootstelling dat niet gedekt wordt door dergelijke overeenkomsten in te dekken voor 2022.

Termijncontracten ter afdekking van het grondstoffenprijsrisico worden maandelijks geëvalueerd en mogelijks uitgevoerd. Termijncontracten worden aangegaan voor een toekomstige periode van 12 maanden en dekken de maandelijkse verwachte blootstelling af. Het totale in 2022 afgedekte nominale bedrag bedroeg 36,6 miljoen €, en diende voor het indekken van propyleen (15,7 miljoen €), polypropyleen (14,5 miljoen €) en LDPE (6,4 miljoen €). De gemiddelde afgedekte koers voor 2022 bedroeg voor propyleen (1.154 €/ton), voor polypropyleen (2.085 €/ton) en voor LDPE (2.232 €/ton).

De netto impact op het totaalresultaat voor 2022 was een verlies van 2,3 miljoen €. Eenzelfde bedrag werd geherclassificeerd naar de resultatenrekening (winst) gedurende 2022.

1.2.5. Risico verbonden aan eigen-vermogensinstrumenten

Als gevolg van de uitgifte van aandelenopties, RSU's en PSU's als onderdeel van op aandelen gebaseerde LTIP overeenkomsten (zie toelichting 7.28. voor meer details over deze plannen), is de Groep blootgesteld aan schommelingen in de beurskoers van de aandelen van de Groep. De Raad van Bestuur van de Groep heeft op 1 juni 2015 beslist tot volledige indekking door middel van een 'total return swap'. Het doel van dit financieel instrument is om een stijging van de aandelenkoers en het negatieve effect hiervan op toekomstige kasstromen met betrekking tot op aandelen gebaseerde betalingen in te dekken.

De Groep heeft een Total Return Swap ("TRS") overeenkomst afgesloten met een financiële instelling om de blootstelling aan de schommelingen in de beurskoers van de aandelen die deel uitmaken van de optie-, RSU en PSU-plannen te beheren zoals weergegeven in toelichting 7.28. Onder deze overeenkomst zal de Groep interest betalen aan de financiële instelling. Bij het afwikkelen van de TRS, zal de Groep de onderliggende aandelen ontvangen die worden toegekend aan de begunstigden van de aandelenopties, RSU's of PSU's bij uitoefening. Op deze manier dekt de Groep het risico in wanneer de aandelenkoers zou stijgen als aandelen moeten uitgegeven worden op moment van uitoefening door de begunstigden van hun opties/RSU's/PSU's. De aandelen die in deze context worden gekocht, worden opgenomen als een vermindering van het eigen vermogen van de Groep aan de uitoefenprijs op het moment van het aangaan van de TRS overeenkomst. Gezien de Groep fysieke levering doet van de aandelen op het moment van de afwikkeling van de TRS (geen netto afwikkeling), voldoet de TRS niet aan de norm van de financiële instrumenten zoals vastgelegd in IAS 32 / IFRS 9. Daarom moet de TRS dan ook niet geherwaardeerd worden aan reële waarde op elk rapporteringsdatum.

Het bestaande programma werd niet hernieuwd gedurende 2022 en bijgevolg zijn alle eigen aandelen nu in het bezit van de Groep.

1.2.6. Kredietrisico

Het kredietrisico wordt beheerd op het niveau van de Groep. Kredietrisico komt voort uit geldmiddelen en kasequivalenten, afgeleide financiële instrumenten en deposito's bij banken en financiële instellingen, alsmede kredietblootstelling aan bedrijfsklanten, met inbegrip van uitstaande vorderingen en toegezegde transacties. De Groep beoordeelt de kredietwaardigheid van de klant, rekening houdend met diens financiële positie, ervaringen uit het verleden en andere factoren op basis waarvan individuele risicolimieten worden ingesteld conform de door bedrijfsleiders vastgestelde grenzen. Historische wanbetalingen waren lager dan 1% in 2022 en 2021. Handelsvorderingen zijn verspreid over verschillende landen en tegenpartijen en er bestaat geen grote concentratie met één of enkele tegenpartijen.

We verwijzen naar toelichting 7.13. voor de ouderdomsanalyse van de vorderingen en de dubieuze vorderingen.

Alle financiële instrumenten worden aangehouden bij banken en financiële instellingen met een kredietwaardigheid van minstens A.

De boekwaarde zoals gepresenteerd in toelichting 7.5.1. vertegenwoordigt de maximale blootstelling aan het kredietrisico op de rapporteringsdatum.

1.2.7. Liquiditeitsrisico

De Treasury-afdeling van de Groep controleert de voortschrijdende prognoses van de liquiditeitsbehoeften van de Groep om te garanderen dat er voldoende geld is om aan de bedrijfsbehoeften te voldoen terwijl ze tevens voldoende ruimte behouden op de niet opgenomen toegezegde kredietfaciliteiten (toelichting 7.17. "Rentedragende leningen"), zodat de Groep geen kredietlimieten of convenanten (indien van toepassing) op haar kredietfaciliteiten schendt.

De onderstaande tabel geeft de financiële verplichtingen van de Groep weer (inclusief rentebetalingen) ingedeeld naar de relevante clusters van looptijden op grond van de resterende periode op balansdatum tot de contractuele vervaldatum.

in miljoen €	Binnen 1 jaar	Tussen 1 en 2 jaar	Tussen 2 en 5 jaar	Over 5 jaar
Per 31 december 2022				
Rentedragende leningen	(34,0)	(361,6)	(611,0)	-
Leaseverplichtingen	(24,0)	(20,3)	(38,7)	(60,2)
Handelsschulden	(405,3)	-	-	-
Totaal niet-afgeleide financiële verplichtingen	(463,3)	(381,9)	(649,7)	(60,2)
Interest rate swaps	(0,9)	(0,9)	-	-
Vreemde valutatermijncontracten	(531,8)	(12,0)	-	-
Totaal afgeleide financiële verplichtingen	(532,7)	(12,9)	-	-
Per 31 december 2021				
Rentedragende leningen	(28,5)	(31,2)	(857,0)	(0,0)
Leaseverplichtingen	(26,0)	(22,1)	(42,2)	(40,4)
Handelsschulden	(532,6)	-	-	-
Totaal niet-afgeleide financiële verplichtingen	(587,2)	(53,3)	(899,1)	(40,4)
Interest rate swaps	(0,9)	(0,9)	(0,9)	-
Vreemde valutatermijncontracten	(267,4)	(11,3)	-	-
Totaal afgeleide financiële verplichtingen	(268,3)	(12,2)	(0,9)	-

9. Remuneratieverslag

9.1 CONTEXT, HIGHLIGHTS, PRESTATIES EN REMUNERATIERESULTAAT 2022

In het boekjaar 2022 bleef de Vennootschap haar bestaande remuneratiebeleid toepassen. Het remuneratiebeleid is erop gericht de belangen van het management van de Vennootschap af te stemmen op die van haar aandeelhouders.

Hoewel we in de tweede helft van het jaar de eerste tekenen van herstel zagen, bleven onze financiële resultaten voor het hele jaar 2022 grotendeels achter op het plan. De solide volumegroei, de consequente doorvoering van kostenbesparingen en de versnelde prijszetting waren onvoldoende om de ongeziene kosteninflatie volledig te compenseren.

De omzet van de totale Groep, inclusief beëindigde bedrijfsactiviteiten, bedroeg 2.464 miljoen euro. Op vergelijkbare basis, exclusief wisselkoersschommelingen en consolidatiekringeffecten, bedroeg de omzet € 2.372 miljoen tegenover een plan van € 2.226 miljoen. Inclusief mixeffecten stegen de volumes met 6%, met een consistente groei over het hele jaar, gebaseerd op een solide markt voor retailmerken en de contractwinsten in de voorgaande perioden. De prijszetting, om de kosteninflatie te temperen, versnelde van 7% in het eerste kwartaal tot 16% in het laatste kwartaal, om in totaal uit te komen op 11%.

De aangepaste EBITDA van de Totale Groep, met inbegrip van de beëindigde bedrijfsactiviteiten, bedroeg 136 miljoen EUR, terwijl de doelstelling van het plan 153 miljoen EUR was. De aangepaste EBITDA werd getroffen door een ongekend inflatie-effect van €(405) miljoen. Deze omvatten grondstoffen, vooral superabsorberende polymeren, operationele kosten, namelijk energie, distributie en lonen, alsook de verkoop- en algemene beheerskosten. De inflatie kon slechts gedeeltelijk worden gecompenseerd door het effect van € 299 miljoen van de inkomstengroei en € 81 miljoen aan bruto operationele kostenbesparingen, waaronder de inkrimping van de voetafdruk door de sluiting van drie fabrieken, operationele efficiëntiewinsten, besparingen in de toeleveringsketen en de voordelen van productinnovatie.

De vrije kasstroom bedroeg €(54) miljoen tegenover een doelstelling van €0 miljoen in het boekjaar 2022 en tegenover een vrije kasstroom van €53 miljoen in het boekjaar 2021. De daling weerspiegelt hoofdzakelijk de lagere EBITDA en een toename van de behoefte aan werkkapitaal, terwijl de inkomsten toenamen. Capex, leasebetalingen en de verkoop van kleinere activa bedroegen samen €(83) miljoen. De cash impact van eenmalige kosten en andere aanpassingen op de EBITDA bedroeg €(37) miljoen. Contante belastingen vertegenwoordigden €(25) miljoen.

De lager dan verwachte financiële prestaties, in vergelijking met het 2022-plan, resulteren in bonusuitbetalingen die lager zijn dan de doelstelling: gemiddeld 76% van de doelstelling voor de leden van het Uitvoerend comité (exclusief de vorige CEO). De details van de bonusberekening zijn te vinden in het deel over de remuneratie van de leden van het Uitvoerend Comité in 2022 (zie verder). Een aanzienlijk deel van de totale vergoeding betaald aan de leden van het Uitvoerend Comité bestond uit contractueel overeengekomen ontslagvergoedingen aan de vorige CEO van de vennootschap, mevrouw Esther Berrozpe, die de vennootschap in november 2022 heeft verlaten. De huidige CEO heeft geen recht op een bonus met betrekking tot 2022. Met uitzondering van de nieuwe CEO, de heer Gustavo Calvo Paz (die lid was van de raad van bestuur van de vennootschap vóór zijn benoeming tot CEO), zijn alle huidige leden van het Uitvoerend Comité vóór 2022 in dienst getreden van de vennootschap.

De herziening van het remuneratiebeleid van de onderneming in 2021 bracht ook een structurele wijziging van de langetermijnbonus (LTI) met zich mee, die - sinds die datum - niet langer bestaat uit aandelenopties en restricted stock units, maar uitsluitend uit prestatieaandelen met een driejarige prestatiegerelateerde vesting. Deze wijziging zorgt voor een betere afstemming tussen de belangen van het management en die van de aandeelhouders. In overeenstemming met het remuneratiebeleid bestond de LTI-toekenning voor 2022 uitsluitend uit prestatieaandelen. Het financiële effect op de langetermijnbonus wordt voor het eerst zichtbaar bij het onvoorwaardelijk worden van de prestatieaandelen in 2024 (toekenning 2021). De langetermijnincentives die in 2022 onvoorwaardelijk werden, vertegenwoordigen, zoals verder beschreven, nog steeds de aandelenopties en restricted stock units die in 2019, onder het vorige remuneratiebeleid, werden toegekend.

9.2 2022 BEZOLDIGING VAN DE BESTUURDERS

Alle leden van de Raad van Bestuur zijn niet-uitvoerende bestuurders. Tijdens het boekjaar 2022 ontving elke bestuurder (i) een jaarlijkse vaste vergoeding en (ii) een aanwezigheidsvergoeding die afhankelijk is van het aantal vergaderingen van de Raad van Bestuur en de comités die zij hebben bijgewoond. Bestuurders ontvingen geen variabele vergoeding, voordelen in natura of pensioenbijdragen.

Er zij op gewezen dat er in 2022 21 vergaderingen van de Raad van Bestuur waren (tegen 15 in 2021) en 12 comités voor beloning en benoeming (tegen 7 in 2021).

De samenstelling van de Raad heeft in 2022 een aantal wijzigingen ondergaan:

- Met ingang van de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering van 5 mei 2022 heeft de heer Philippe Costeletos (niet-uitvoerend bestuurder) ontslag genomen uit de Raad van Bestuur. Op diezelfde datum werd het mandaat van Inge Boets BV, vast vertegenwoordigd door mevrouw Inge Boets, verlengd en werden de heer Ebrahim Attarzadeh (niet-uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van ENA Investment Capital LLC) en de heer Paul McNulty (onafhankelijk bestuurder, benoemd op voordracht van Veraison SICAV - Engagement Fund) in de Raad van Bestuur benoemd.
- Met ingang van 1st oktober 2022 heeft JH GmbH, vast vertegenwoordigd door de heer Jesper Hojer (niet-uitvoerend bestuurder), ontslag genomen uit de Raad van Bestuur. Met ingang van dezelfde datum keurde de Raad de coöptatie goed van HVV GmbH, vast vertegenwoordigd door de heer Jesper Hojer, als nieuwe (niet-uitvoerend) Bestuurder voor de rest van het mandaat van JH GmbH en ter goedkeuring voor te leggen aan de volgende aandeelhoudersvergadering van de Vennootschap.
- Op 9 november 2022 nam de heer Gustavo Calvo Paz ontslag uit de Raad van Bestuur. De heer Calvo Paz werd vervolgens benoemd tot nieuwe CEO van de onderneming met ingang van 14 november 2022.
- Ten slotte hebben Regina S.à r.l., permanent vertegenwoordigd door mevrouw Regi Aalstad (onafhankelijk bestuurder), en Alane Srl, permanent vertegenwoordigd door de heer Aldo Cardoso (niet-uitvoerend bestuurder), met ingang van 1 januari 2023 ontslag genomen als bestuurders.

Ten slotte werden de comités van de Raad van Bestuur met ingang van 1 januari 2023 als volgt gereorganiseerd: (i) het Strategiecomité werd opgeheven; (ii) de heer Paul McNulty werd benoemd tot lid van het Audit en Risico Comité; en (iii) de heer Jesper Hojer werd benoemd tot lid van het Remuneratie & Benoemingscomité (ter vervanging van Alane Srl, permanent vertegenwoordigd door de heer Aldo Cardoso).

De tijdens het begrotingsjaar 2022 aan de bestuurders betaalde bedragen zijn opgenomen in onderstaande tabel.

Naam	Mandaat	Vaste vergeding (EUR)	# Bijgewoonde vergaderingen	Vergoeding bijwonen vergadering Raad van Bestuur (EUR)	# bijgewoonde vergaderingen van het R&B-comité	Vergoeding bijwonen R&B Comité (EUR)	# bijgewoonde A&R-vergaderingen	Vergoeding bijwonen A&R-comité (EUR)	# Bijgewoonde vergaderingen van het Strategiecomité	Vergoeding bijwonen Strategie-comité (EUR)	Totale vergoedingen voor 2022 (EUR)[1]
ViaBylity BV, vast vertegenwoordigd door Hans Van Bylen	Voorzitter van de Raad van Bestuur, Onafhankelijk Bestuurder Voorzitter van het Strategiecomité	320.000	21/21	5.000	12/12	4.000	6/6	2.500	5/5	4.000	460.500
Regina SARL, permanent vertegenwoordigd door Regi Aalstad	Onafhankelijk bestuurder	60.000	21/21	2.500					4/5	2.500	106.250
Ebrahim Attarzadeh	Niet-uitvoerend bestuurder	40.000[] ²	12/12	2.500	7/7	2.500					75.833
Inge Boets BV, vast vertegenwoordigd door Inge Boets	Voorzitter van het Audit- en Risicocomité, onafhankelijk bestuurder	70.000	21/21	2.500			6/6	4.000	3/3 ^[3]	2.500	135.000
Michael Bredael	Niet-uitvoerend bestuurder	60.000	21/21	2.500			6/6	2.500	5/5 ^[4]	2.500	120.000
Gustavo Calvo Paz [] ⁵	Niet-uitvoerend bestuurder	35.000	17/19	2.500					5/5	2.500	89.167
Alane Srl, permanent vertegenwoordigd door Aldo Cardoso	Niet-uitvoerend bestuurder	60.000	20/21	2.500	12/12	2.500					120.000
Philippe Costeletos [] ⁶	Niet-uitvoerend bestuurder	20.000	8/9	2.500	5/5	2.500			2/3[] ⁷	2.500	47.917
Isabel Hochgesand	Onafhankelijk bestuurder	60.000	17/21	2.500	11/12	2.500					111.250
JH GmbH (tot 1 oktober 2022) en HVV GmbH (vanaf 1 oktober 2022), vast vertegenwoordigd door Jesper Hojer [] ⁸ .	Niet-uitvoerend bestuurder	60.000	20/21	2.500					5/5	2.500	105.000

MJA Consulting, permanent vertegenwoordigd door Manon Janssen	Onafhankelijk bestuurder	60.000	16/21	2.500	10/12	2.500			111.667
Paul McNulty [] ⁹	Onafhankelijk bestuurder	40.000	12/12	2.500			2/2	2.500	63.333
Rodney Olsen	Niet-uitvoerend bestuurder	60.000	20/21	2.500		6/6	2.500	5/5 [] ¹⁰	117.500

[1] Voor bepaalde bestuurders is de totale vergoeding voor 2022 lager dan de som van de vaste vergoeding en de zitpenningen. De reden hiervoor is dat voor bepaalde ad-hocvergaderingen van de raad en de comités van de raad geen aanwezigheidsvergoeding is betaald.

[2] Ebrahim Attarzadeh is per 5 mei 2022 toegetreden tot de Raad van Bestuur.

[3] Inge Boets BV, vast vertegenwoordigd door mevrouw Inge Boets, woonde drie vergaderingen van het Strategiecomité bij als bijzondere genodigde, waarvoor zij een vergoeding ontving.

[4] Michael Bredael woonde vijf vergaderingen van het Strategiecomité bij als speciale genodigde, waarvoor hij een vergoeding ontving.

[5] Gustavo Calvo Paz heeft op 9 november 2022 ontslag genomen uit de Raad van Bestuur.

[6] Philippe Costeletos heeft op 5 mei 2022 ontslag genomen uit de Raad van Bestuur.

[7] Philippe Costeletos woonde twee vergaderingen van het Strategisch Comité bij als speciale genodigde, waarvoor hij werd vergoed.

[8] Met ingang van 1 oktober 2022 heeft JH GmbH, vast vertegenwoordigd door Jesper Hojer, ontslag genomen uit de Raad van Bestuur. Met ingang van dezelfde datum keurde de Raad de coöptatie goed van HVV GmbH, vast vertegenwoordigd door Jesper Hojer, als nieuwe bestuurder voor het resterende deel van het mandaat van JH GmbH (en ter goedkeuring voor te leggen aan de volgende aandeelhoudersvergadering van de vennootschap).

[9] Paul McNulty is per 5 mei 2022 toegetreden tot de Raad van Bestuur.

[10] Rodney Olsen woonde vijf vergaderingen van het Strategisch Comité bij als speciale genodigde, waarvoor hij een vergoeding ontving.

9.3 2021 BEZOLDIGING VAN DE LEDEN VAN HET UITVOEREND COMITÉ

9.3.1. Inleiding

De samenstelling van het Uitvoerend Comité onderging een belangrijke wijziging in de loop van 2022. De heer Gustavo Calvo Paz werd benoemd tot CEO met ingang van 14 november 2022. De voormalige CEO, mevrouw Esther Berrozpe, verliet de Vennootschap met ingang van diezelfde datum. Haar bezoldiging, inclusief ontslagvergoedingen, is tot die datum in dit remuneratieverslag opgenomen.

9.3.2. Samenvatting van de totale bezoldiging

De totale vergoeding van 2022 betaald aan de CEO's en de andere leden van het Uitvoerend Comité is samengevat in onderstaande tabel.

Leden van het Uitvoerend Comité		Vaste vergoeding (EUR)		Variabele beloning (EUR)		Uitzonderlijke vergoedingen (EUR)	Pensioenkosten (EUR)	Totale vergoeding (EUR)
		Basisloon	Andere voordelen	Variabel over een jaar	Meerjarig variabel			
Berrozpe, Esther	Chief Executive Officer (01/01/2022 - 13/11/2022)	787.500	89.575	782.500	0	1.980.000	172.260	3.811.835
Calvo Paz, Gustavo	Chief Executive Officer (14/11/2022 - 31/12/2022)	112.500	5.347	0	0	0	15.660	133.507
Andere leden van het Uitvoerend Comité		2.816.586	239.049	1.240.218	106.657	298.993	588.103	5.289.606

Het relatieve aandeel van de verschillende bezoldigingscomponenten in de totale bezoldiging is hieronder weergegeven.

	CEO	Andere leden van het Uitvoerend Comité
Vaste beloning als % van de totale beloning	30%	69%
Variabele beloning als % van de totale beloning	20%	25%
Buitengewone bezoldiging in % van de totale bezoldiging	50%	6%

Vaste vergoeding**A. Basisvergoeding**

De basisvergoeding van de CEO en de andere leden van het Uitvoerend Comité is afgestemd op een benchmark die de mediaan van de vergoeding voor een Europese referentiegroep van bedrijven in persoonlijke en huishoudelijke goederen vertegenwoordigt. De basisvergoeding van de leden van het Uitvoerend Comité die hun respectieve functies gedurende het jaar uitoefenden, bleef ongewijzigd (inclusief geen aanpassing voor inflatie), in overeenstemming met het remuneratiebeleid van de Vennootschap om de basisvergoeding gedurende 3 jaar vast te houden.

B. Andere voordelen

Andere voordelen zijn de kosten van medische, levens- en invaliditeitsverzekeringen, een firmawagen en schoolgeld voor de kinderen.

Variabele vergoeding**A. Eén jaar Variabel**

De bonus voor 2022 voor de voormalige CEO en de andere leden van het Uitvoerend Comité is vastgesteld op basis van een reeks financiële en niet-financiële KPI's.

Zoals uiteengezet in het remuneratiebeleid van de Vennootschap, is de drempel voor de financiële KPI's vastgesteld op 75% van de doelstelling, waarbij tot 100% van de doelbonus wordt verdiend in geval van at-target prestaties en een maximum van 200% van de doelbonus wordt betaald voor prestaties die 125% van de doelstelling of meer bereiken.

CEO bonus

In overeenstemming met het remuneratiebeleid ontving de voormalige CEO een pro rata temporis at target bonus van 782.500 euro.

De nieuwe CEO komt niet in aanmerking voor een bonus met betrekking tot 2022.

Bonus voor de andere leden van het Uitvoerend Comité

De bonus voor 2022 voor de leden van het Uitvoerend Comité met Groepsverantwoordelijkheid (CFO, Chief Supply Officer, EVP R&D en Sustainability, CHRO, en EVP Legal & Secretary General) is vastgesteld op basis van de volgende reeks financiële KPI's.

- Groep Like-for-like omzet - gewicht 25%
- Aangepaste EBITDA van de Groep - gewicht 25%
- Groep Vrije Kasstroom - gewicht 25%
- Niet-financiële KPI's - gewicht 25%

De 2022 niet-financiële KPI's voor deze leden van het Uitvoerend Comité waren functiespecifiek.

Groepsbonus	Doel	Behaald	Prestatieniveau	Uitbetalingsfactor	Gewogen uitbetalingsfactor
Omzet	€2.226M	€2.372M	107%	153%	51%
Aangepaste EBITDA	€153M	€136M	89%	42%	14%
Vrije Kasstroom	€0M	€(55)M	0%	0%	0%
Totale uitbetaling (gemiddeld)					65%

De bonus voor 2022 voor de divisionele President was gebaseerd op de volgende KPI's:

- Financiële KPI's van de Groep - dezelfde als die van de andere leden van het Uitvoerend Comité (vergelijkbare omzet van de Groep, aangepaste EBITDA van de Groep en vrije kasstroom van de Groep) - gewicht 37,5%.
- Financiële KPI's van de divisie - vergelijkbare omzet, EBIT, Days of Sales Outstanding (DSO, d.w.z. het aantal dagen dat de onderneming nodig heeft om betalingen van haar klanten te innen) - gewicht 37,5%.
- Functiespecifieke niet-financiële KPI's - gewicht 25%
-

Divisie KPI's	Europa			
	Doel	Behaald	Prestatieniveau	Uitbetalingsfactor
Omzet		€1.276M	€1.388M	109% 168%
EBIT		€123M	€107M	87% 26%
DIO		40	40	100% 100%
DSO		63	62	103% 112%
Gewogen totale uitbetaling voor de divisie				100%

Het totale bonusbedrag dat voor 2022 aan de andere leden van het Uitvoerend Comité wordt betaald, bedraagt 1.240.218 euro.

De bonus voor de leden van het Uitvoerend Comité is onderworpen aan een terugvordering (zonder beperking in de tijd) indien de financiële resultaten van de Vennootschap materieel zouden moeten worden aangepast ten gevolge van hun fraude, opzettelijk wangedrag of grove nalatigheid.

B. Meerjarig VariabelLangetermijnbonus die in 2022 onvoorwaardelijk wordt

De onderstaande tabel toont de restricted stock units en de aandelenopties die in 2019 werden toegekend en die in 2022 onvoorwaardelijk werden. De waarde van de restricted stock units is berekend op basis van de slotkoers van het Ontex-aandeel op de handelsdag voorafgaand aan de vesting. De waarde van de aandelenopties wordt berekend op basis van de slotkoers van het Ontex-aandeel op de handelsdag voorafgaand aan de toekenning en de uitoefenprijs, indien positief. Zoals aangegeven in onderstaande tabel blijven alle verworven opties onder hun toekenningsprijs van 14,00 EUR.

Naam	Functie	Datum van toekenning	Datum van definitieve verwerving	Aandelen-koers bij verwerving (EUR)	Restricted Stock Units		Aandelenopties	
					Aantal verworven	Waarde bij definitieve verwerving (EUR)	Aantal verworven	Waarde bij definitieve verwerving
De Lathauwer, Astrid	Uitvoerend VP Human Resources (01/01/2022 - 31/03/2022)	13-jun-19	13-jun-22	7,13	4.236	30.194	14.864	-
De Poorter, Annick	Uitvoerend VP O&O, kwaliteit en duurzaamheid	13-jun-19	13-jun-22	7,13	4.595	32.753	16.125	-
Deroo, Jonas	Executive VP Legal & Secretary General	13-jun-19	13-jun-22	7,13	752	5.360	-	-
Nielly, Laurent	Voorzitter divisie Europa	13-jun-19	13-jun-22	7,13	5.380	38.349	18.878	-

Uitzonderlijke vergoedingen

Het onder uitzonderlijke vergoedingen opgenomen bedrag vertegenwoordigt de ontslagvergoedingen en vergoedingen voor niet-concurrentiebedingen die zijn betaald aan vertrekkende leden van het Uitvoerend Comité, alsmede een verhuisvergoeding voor de Chief HR Officer.

De voormalige CEO van de vennootschap, mevrouw Esther Berrozpe, ontving een opzeggingsvergoeding van 1.980.000 euro, bestaande uit een vaste vergoeding voor 12 maanden (900.000 euro), een prestatiebonus voor 1 jaar op targetniveau (900.000 euro) en een pensioenbijdrage voor één jaar (180.000 euro). Deze vergoeding omvat ook een niet-concurrentiebeding voor 12 maanden. Deze opzeggingsvergoeding weerspiegelt de contractuele exitbepalingen die met mevrouw Esther Berrozpe zijn overeengekomen bij haar indiensttreding als CEO, in overeenstemming met het remuneratiebeleid van het bedrijf.

De voormalige EVP Human Resources van de vennootschap, mevrouw Astrid De Lathauwer, ontving een beëindigingsvergoeding van 287.283 EUR, inclusief een vergoeding voor een niet-concurrentiebeding van 12 maanden. Deze opzeggingsvergoeding weerspiegelt de contractuele exitbepalingen die met mevrouw Astrid De Lathauwer zijn overeengekomen.

De Chief HR Officer ontving een vergoeding van 11.710 euro in verband met haar verhuizing naar België.

Pensioenuitgaven

De pensioenlasten omvatten de 2022 bijdragen die de Vennootschap betaalt aan een pensioenplan met vaste bijdragen ten behoeve van de leden van het Uitvoerend Comité, voor een totaalbedrag van 776.023 EUR. Meer details over de pensioenkosten voor de CEO en de andere leden van het Uitvoerend Comité worden samengevat in sectie 9.3.2 (Overzicht van de totale vergoeding).

9.3.3. Beloning op basis van aandelen

2022 LTIP-toekenning

De CEO en de leden van het Uitvoerend Comité ontvingen ook een LTIP-toekenning in 2022. Deze LTIP-toekenning in 2022, die plaatsvond op 10 maart 2022, bestond uitsluitend uit prestatieaandelen.

De KPI's voor de 2022 prestatieaandelen, die onderworpen zijn aan een wachtperiode van 3 jaar, staan in de onderstaande tabel. De uitoefenprijs voor de 2022 prestatieaandelen is gelijk aan de slotkoers van het Ontex-aandeel op Euronext Brussel op 9 maart 2022, zijnde 6,91 euro.

KPI	Gewicht
Aangepaste basiswinst per aandeel	50%
Relatief aandelenrendement	30%
CO2-uitstoot	10%
Frequentie arbeidsongevallen	10%

Aangezien de doelstelling voor de aangepaste basiswinst per aandeel voor de prestatieaandelen van 2022 commercieel gevoelig is, zullen de doelstelling en de verwezenlijking ervan worden bekendgemaakt in het remuneratieverslag van de Vennootschap na de uiterste datum die voor de doelstelling voor de desbetreffende prestatieaandelen is vastgesteld. Voor de prestatieaandelen 2022 wordt de aangepaste basiswinst per aandeel-doelstelling getest voor de periode van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2024, om het onvoorwaardelijk worden van de aandelen in 2025 te bepalen. Het is de bedoeling van de vennootschap om de aangepaste basisdoelstelling voor de aangepaste basiswinst per aandeel en de verwezenlijking ervan bekend te maken in haar remuneratierapport over het boekjaar 2024.

Het relatieve aandelenrendement wordt gemeten ten opzichte van de STOXX Europe 600 Personal and Household Goods Index. Alle doelstellingen en de verwezenlijking ervan zullen aan het einde van de periode van 3 jaar worden geëvalueerd, d.w.z. op 31 december 2024. Het verwervingsschema voor deze KPI wordt hieronder weergegeven.

Prestaties	Verwerving
80% van het indexrendement (drempel)	50%
100% van het indexrendement	100%
120% van het indexrendement (maximum)	200%

De Vennootschap heeft de ambitie om tegen 2030 CO2-neutraal te worden voor scope 1- en scope 2-emissies. De CO2-emissiereductiedoelstelling voor de prestatieaandelen van 2022 weerspiegelt de reductie die nodig is gedurende de wachtperiode 2022-2024 om die ambitie te bereiken. De meting voor deze KPI is ton CO2 per 100 miljoen geproduceerde stuks. De doelstellingen en het verwervingsschema voor de CO2-emissies staan hieronder.

KPI	Drempelwaarde (start verwerving)	Doelstelling (100% verwerving)	Maximum (200% verwerving)
CO2-emissies	158	140	120

De onderneming heeft ook de ambitie om tegen 2030 het aantal arbeidsongevallen tot nul te herleiden. De doelstelling voor de vermindering van het aantal ongevallen voor het prestatieaandeel 2022 weerspiegelt de vermindering van het aantal ongevallen die in de periode 2022-2024 nodig is om die ambitie te verwezenlijken. De meting voor deze KPI is het aantal arbeidsongevallen maal 1 miljoen gedeeld door het totaal aantal gewerkte uren.

De doelstelling en het verwervingsschema voor de ongevallen-KPI's zijn hieronder weergegeven

KPI	Drempel (vesting begint)	Doelstelling (100% onvoorwaardelijk)	Cap (200% vesting)
Frequentie arbeidsongevallen	2,50	1,50	0,0

De onderstaande tabellen geven de details van de LTIP-toekenning voor 2022 voor de CEO en de andere leden van het Uitvoerend Comité.

Prestatie aandelen toegekend in het boekjaar

Lid van het Uitvoerend Comité	Functie	Aantal toegekende en aanvaarde PSU's	Datum toekenning	Verwervings datum	Waarde van het aandeel ten tijde van de toekenning	Totale toegekende waarde
Berrozpe, Esther	Chief Executive Officer	149.891	10/03/2022	10/03/2025	€6,91	€1.034.997
Crepy, Vincent	Chief Supply Officer	35.047	10/03/2022	10/03/2025	€6,91	€242.000
De Poorter, Annick	Uitvoerend VP O&O, kwaliteit en duurzaamheid	33.613	10/03/2022	10/03/2025	€6,91	€232.098
Deroo, Jonas	Executive VP Legal & Secretary General	23.896	10/03/2022	10/03/2025	€6,91	€165.002
McDonald, Stephanie	Chief HR Officer	33.454	10/03/2022	10/03/2025	€6,91	€231.000
Nielly, Laurent	Voorzitter Divisie Europa	35.286	10/03/2022	10/03/2025	€6,91	€243.650
Vanneste, Peter	Hoofd Financiën	51.774	10/03/2022	10/03/2025	€6,91	€357.499

Overzicht van de op aandelen gebaseerde vergoeding voor de CEO en de andere leden van het Uitvoerend Comité

De onderstaande tabellen bevatten het begin- en eindsaldo, alsook de bewegingen tijdens het jaar 2022, van de op aandelen gebaseerde vergoeding voor de voormalige CEO en de andere leden (of voormalige leden) van het Uitvoerend Comité.

Sinds 2021 moeten de leden van het Uitvoerend Comité 50% van de verworven LTIP-aandelen behouden tot ze een participatie hebben verworven die 2 keer (CEO) of 1 keer (andere leden van het Uitvoerend Comité) hun jaarlijks basisloon vertegenwoordigt. Zodra dit bedrag is bereikt, moeten de leden van het Uitvoerend Comité dit aandelenbezit gedurende de volledige duur van hun mandaat behouden.

Beguns- tigde	Belangrijkste kenmerken van het aandelenoptieplan						Informatie voor het gerapporteerde boekjaar											
	Soort plan	Datum van toe- kenning	Verwer- vings- datum	Uitoefen- periode	Uitoefen- prijs (EUR)	Openingssaldo				Gedurende het jaar						Eindsaldo		
						Definitief Verwor- ven	Niet- verwor- ven	Toe- gekend aantal	Toe- gekende waarde	Aantal definitief verworven	Toe- gekende waarde	Aantal uit- geoeffend	Waarde Uit- geoeffend	Aantal Verbeurd- verklaard	Ver- beurde waarde	Ves- ted	Niet- ver- worven	
Amselem, Armando	SOP 2016	12-mei-16	13-mei-19	8 jaar.	28,44	15.106											15.106	0
	SOP 2017	11-mei-17	12-mei-20	8 jaar.	33,11	14.882											14.882	0
	SOP 2018	29-mei-18	30-mei-21	8 jaar.	23,56	23.193											23.193	0
	SOP 2019	13-jun-19	14-jun-22	8 jaar.	14,00	0	15.508							15.508	0	0	0	
	SOP 2020	28-mei-20	29-mei-23	8 jaar.	13,90	0	32.215							32.215	0	0	0	
De Lathauwer, Astrid	SOP 2016	12-mei-16	13-mei-19	8 jaar.	28,44	11.666											11.666	0
	SOP 2017	11-mei-17	12-mei-20	8 jaar.	33,11	10.559											10.559	0
	SOP 2018	29-mei-18	30-mei-21	8 jaar.	23,56	19.441											19.441	0
	SOP 2019	13-jun-19	14-jun-22	8 jaar.	14,00	0	16.722			14.864	0			1.858	0	14.864	0	
	SOP 2020	28-mei-20	29-mei-23	8 jaar.	13,90	0	22.436							9.349	0	0	13.087	
De Poorter, Annick	SOP 2016	12-mei-16	13-mei-19	8 jaar.	28,44	8.522											8.522	0
	SOP 2017	11-mei-17	12-mei-20	8 jaar.	33,11	9.316											9.316	0
	SOP 2018	29-mei-18	30-mei-21	8 jaar.	23,56	17.931											17.931	0
	SOP 2019	13-jun-19	14-jun-22	8 jaar.	14,00	0	16.125			16.125	0						16.125	0

	SOP 2020	28-mei-20	29-mei-23	8 jaar.	13,90	0	24.717			0	24.717
Deroo, Jonas	SOP 2016	12-mei-16	13-mei-19	8 jaar.	28,44	2.204				2.204	0
	SOP 2017	11-mei-17	12-mei-20	8 jaar.	33,11	1.995				1.995	0
	SOP 2018	29-mei-18	30-mei-21	8 jaar.	23,56	3.376				3.376	0
Nielly, Laurent	SOP 2017	11-mei-17	12-mei-20	8 jaar.	33,11	13.734				13.734	0
	SOP 2018	29-mei-18	30-mei-21	8 jaar.	23,56	19.212				19.212	0
	SOP 2019	13-jun-19	14-jun-22	8 jaar.	14,00	0	18.878	18.878	0	18.878	0
	SOP 2020	28-mei-20	29-mei-23	8 jaar.	13,90	0	19.031			0	19.031

De toegekende waarde wordt verkregen door het aantal toegekende opties te vermenigvuldigen met de waarde van de optie bij toekenning.

De verworven waarde wordt verkregen door het aantal verworven opties te vermenigvuldigen met het verschil tussen de uitoefenprijs en de aandelenprijs bij verwerving, indien positief.

De uitgeoefende waarde wordt verkregen door het aantal uitgeoefende opties te vermenigvuldigen met het verschil tussen de uitoefenprijs en de aandelenprijs bij uitoefening, indien positief.

De verbeurde waarde wordt verkregen door het aantal verbeurde opties te vermenigvuldigen met het verschil tussen de uitoefenprijs en de aandelenprijs op het moment van verbeurdverklaring, indien positief.

Begunstigde	Plan Type	Kenmerken RSU		Informatie voor het jaar waarover wordt gerapporteerd								Saldo bij einde
		Datum toekenning	Datum definitieve verwerving	Saldo bij aanvang	Tijdens het jaar						Saldo bij einde	
					Niet definitief verworven	Aantal toegekend	Waarde toegekend	Aantal definitief verworven	Waarde definitief verworven	Aantal vervallen		
Amselem, Armando	RSU 2018	29-me-18	30-me-21	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	RSU 2019	13-jun-19	14-jun-22	4.420	0	0	0	0	4.420	28.642		0
	RSU 2020	28-me-20	29-me-23	7.254	0	0	0	0	7.254	47.006		0
De Lathauwer, Astrid	RSU 2018	29-me-18	30-me-21	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	RSU 2019	13-jun-19	14-jun-22	4.766	0	0	4.236	30.194	530	3.511		0
	RSU 2020	28-me-20	29-me-23	5.052	0	0	0	0	2.105	13.946	2.947	
De Poorter, Annick	RSU 2018	29-me-18	30-me-21	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	RSU 2019	13-jun-19	14-jun-22	4.595	0	0	4.595	32.753	0	0		0
	RSU 2020	28-me-20	29-me-23	5.566	0	0	0	0	0	0	5.566	
Deroo, Jonas	RSU 2018	29-me-18	30-me-21	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	RSU 2019	13-jun-19	14-jun-22	752	0	0	752	5.360	0	0	0
	RSU 2020	28-mei-20	29-mei-23	799	0	0	0	0	0	0	799
Nielly, Laurent	RSU 2018	29-mei-18	30-mei-21	0	0	0	0	0	0	0	0
	RSU 2019	13-jun-19	14-jun-22	5.380	0	0	5.380	38.349	0	0	0
	RSU 2020	28-mei-20	29-mei-23	4.285	0	0	0	0	0	0	4.285

Waarde toegekend is het aantal toegekende RSUs maal de slotkoers van het aandeel op de dag voorafgaand aan de toekenning

Waarde definitief verworven is het aantal definitief verworven RSUs maal de koers van het aandeel om 12u op de dag van de definitieve verwerving

Waarde vervallen is het aantal vervallen RSUs maal de slotkoers van het aandeel op de dag van verval

Begunstigde	Plan Type	Voornaamste kenmerken prestatieaandelen			Informatie voor het jaar waarover wordt gerapporteerd							
		Prestatie-periode	Datum toekenning	Datum definitieve verwerving	Saldo bij aanvang			Tijdens het jaar				Saldo bij einde
					Niet definitief verworven	Aantal toegekend	Waarde toegekend	Aantal definitief verworven	Waarde definitief verworven	Aantal vervallen	Waarde vervallen	
Amselem, Armando	PS 2019	2019-2021	13-jun-19	14-jun-22	4.420	0	0	0	0	4.420	28.642	0
	PS 2020	2020-2022	28-mei-20	29-mei-23	7.254	0	0	0	0	7.254	47.006	0
	PS 2021	2021-2023	27-mei-21	28-mei-24	20.814	0	0	0	0	20.814	134.875	0
Berrozpe, Esther	PS 2021	2021-2023	27-mei-21	28-mei-24	94.954	0	0	0	0	35.008	209.173	59.946
	PS 2022	2022-2024	10-mrt-22	10-mrt-25	0	149.891	1.034.997	0	0	116.582	696.577	33.309
Crepuy, Vincent	PS 2021	2021-2023	27-mei-21	28-mei-24	22.202	0	0	0	0	0	0	22.202

	PS 2022	2022-2024	10-mrt-22	10-mrt-25	0	35.047	242.000	0	0	0	0	35.047
De Lathauwer, Astrid	PS 2019	2019-2021	13-jun-19	14-jun-22	4.766	0	0	0	0	4.766	33.706	0
	PS 2020	2020-2022	28-mei-20	29-mei-23	5.052	0	0	0	0	2.107	13.959	2.945
	PS 2021	2021-2023	27-mei-21	28-mei-24	19.328	0	0	0	0	14.497	96.043	4.831
De Poorter, Annick	PS 2019	2019-2021	13-jun-19	14-jun-22	4.595	0	0	0	0	4.595	32.753	0
	PS 2020	2020-2022	28-mei-20	29-mei-23	5.566	0	0	0	0	0	0	5.566
	PS 2021	2021-2023	27-mei-21	28-mei-24	21.293	0	0	0	0	0	0	21.293
	PS 2022	2022-2024	10-mrt-22	10-mrt-25	0	33.613	232.098	0	0	0	0	33.613
Deroo, Jonas	PS 2019	2019-2021	13-jun-19	14-jun-22	752	0	0	0	0	752	4.493	0
	PS 2020	2020-2022	28-mei-20	29-mei-23	799	0	0	0	0	0	0	799
	PS 2021	2021-2023	27-mei-21	28-mei-24	15.138	0	0	0	0	0	0	15.138
	PS 2022	2022-2024	10-mrt-22	10-mrt-25	0	23.896	165.002	0	0	0	0	23.896
McDonald, Stephanie	PS 2022	2022-2024	10-mrt-22	10-mrt-25	0	33.454	231.000	0	0	0	0	33.454
Nielly, Laurent	PS 2019	2019-2021	13-jun-19	14-jun-22	5.380	0	0	0	0	5.380	32.146	0
	PS 2020	2020-2022	28-mei-20	29-mei-23	4.285	0	0	0	0	0	0	4.285
	PS 2021	2021-2023	27-mei-21	28-mei-24	22.353	0	0	0	0	0	0	22.353
	PS 2022	2022-2024	10-mrt-22	10-mrt-25	0	35.286	243.650	0	0	0	0	35.286
Vanneste, Peter	PS 2021	2021-2023	27-mei-21	28-mei-24	78.670	0	0	0	0	0	0	78.670
	PS 2022	2022-2024	10-mrt-22	10-mrt-25	0	51.774	357.499	0	0	0	0	51.774

Waarde toegekend is het aantal toegekende prestatieaandelen maal de slotkoers van het aandeel op de dag voorafgaand aan de toekenning

Waarde definitief verworven is het aantal definitief verworven prestatieaandelen maal de koers van het aandeel om 12u op de dag van de definitieve verwerving

Waarde vervallen is het aantal vervallen prestatieaandelen maal de slotkoers van het aandeel op de dag van verval

9.4. ONTWIKKELINGEN IN BELONING EN PRESTATIES DE LAATSTE 5 JAAR

De onderstaande tabel toont de evolutie van de bezoldiging van de bestuurders, de CEO en de andere leden van het Uitvoerend Comité, de gemiddelde bezoldiging van de andere werknemers, alsook de omzet en de aangepaste EBITDA in gerapporteerde munt.

(alle bedragen in EUR)	2018	2019	2020	2021	2022
Bezoldiging Bestuurders	878 500	796 000	1 384 408	1 356 500	1 663 417
<i>Verandering van jaar tot jaar(1)</i>	22%	-9%	74%	-2%	23%
Vergoeding CEO	1 645 643	2 570 254	6 779 690	1 588 121	3 945 342
<i>Verandering van jaar tot jaar (2)</i>	23%	56%	164%	-77%	148%
Bezoldiging andere Leden van het Uitvoerend Comité	7 530 716	9 057 625	7 827 523	6 635 885	5 289 606
<i>Verandering van jaar tot jaar (3)</i>	25%	20%	-14%	-15%	-20%
Gerapporteerde inkomsten (variatie op jaarbasis)	-3%	0%	-9%	-3%	+22%
Gerapporteerde aangepaste EBITDA (variatie op jaarbasis)	-12%	5%	-4%	-27%	-21%
Gerapporteerde vrije kasstroom (variatie op jaarbasis) a	18%	46%	-46%	-11%	-203%
Gemiddelde personeelsbezoldiging	32 967	39 750	38 944	34 884	39 986
<i>Verandering van jaar tot jaar</i>	8%	21%	-2%	-10%	14%

Jaar 2018 aangepast voor IFRS 16 (pro forma opname betalingen leaseverplichtingen).

(1) De stijging van de bezoldiging van de bestuurders wordt verklaard door de aanzienlijke toename van het aantal vergaderingen van de Raad van Bestuur en van het Remuneratie- en Benoemingscomité.

(2) De van 2021 naar 2022 gerapporteerde verandering op jaarbasis bedraagt 148%, hetgeen wordt verklaard door de gerapporteerde ontslagvergoeding in 2022 voor de voormalige CEO Esther Berrozpe.

(3) De daling van jaar tot jaar wordt verklaard door de vermindering van de ontslagvergoedingen in 2022 ten opzichte van 2021.

De bezoldiging in bovenstaande tabel omvat de totale bezoldiging zoals gedefinieerd in secties 9.2 (Bestuurders) en 9.3.2 (CEO en andere leden van het Uitvoerend Comité). Naast de financiële KPI's wordt de variabele vergoeding vastgesteld op basis van individueel bepaalde kwalitatieve KPI's (voor de doelstellingen van de CEO verwijzen wij naar punt 9.3.2.). Omzet en aangepast EBITDA zijn volgens de financiële mededelingen. De gemiddelde personeelsvergoeding is de totale vergoeding die in 2022 aan alle werknemers van Ontex werd betaald, gedeeld door het gemiddelde totale aantal werknemers in 2022.

De verhouding tussen de totale beloning van de CEO en de totale beloning van de laagstbetaalde werknemer (in Pakistan) bedraagt 923 . Voor de berekening van deze verhouding omvat de bezoldiging de vaste bezoldiging, de variabele bezoldiging en de secundaire arbeidsvoorwaarden op basis van een voltijds equivalent (VTE). Werkgeversbijdragen voor sociale zekerheid en uitzonderlijke betalingen zijn niet inbegrepen, omdat zij van niet-recurrente aard zijn.

9.5. 2023 REMUNERATIE VOORUITZICHTEN

Sinds de laatste herziening van het remuneratiebeleid is de wereld drastisch veranderd en daarmee ook de urgentie van de ommekeer van de Vennootschap. Aan de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering van de Vennootschap in mei 2023 zullen bepaalde uitzonderlijke wijzigingen van het remuneratiebeleid van de Vennootschap worden voorgesteld, onder meer met betrekking tot de korte- en langetermijnincentives voor de CEO en het Uitvoerend Comité. Gezien de noodzaak om de ommekeer te versnellen en een sterke stimulans te creëren voor de CEO en het Uitvoerend Comité, zal worden voorgesteld dat de incentivatie op lange termijn de vorm zal blijven aannemen van Performance Share Units, maar uitsluitend gericht zal zijn op de evolutie van de aandelenkoers. Dit zal ook de afstemming op de belangen van de aandeelhouders verder verbeteren. Bovendien wordt voorgesteld om de LTI-toekenning voor de CEO en het Uitvoerend Comité in 2023 niet voor één jaar, maar voor drie jaar toe te kennen.

De CO2-emissies en het ongevallenpercentage zullen worden voorgesteld als onderdeel van de jaarlijkse bonus-KPI's.

Voorgesteld wordt dat de financiële KPI's en hun respectieve weging voor de jaarlijkse bonus voor 2023 dezelfde blijven als in 2022, op één na: er zal voorgesteld worden Free Cashflow te vervangen door Cash Conversion Cycle. Aangezien de financiële doelstellingen commercieel gevoelig zijn, worden zij niet vooraf bekendgemaakt. Zij zullen echter volgend jaar in het remuneratieverslag worden bekendgemaakt, samen met de feitelijke resultaten over het boekjaar 2023. De niet-financiële bonus-KPI's voor 2023 blijven functiespecifiek.