

REMUNERATIEBELEID (VERSIE 2023)

Inleiding

2023 herziening van het remuneratiebeleid bepaald in 2021¹

In 2020 hebben wij ons remuneratiebeleid voor 2021 en de volgende jaren grondig herzien, in uitgebreide dialoog met aandeelhouders, investeerders en *proxy advisors*. De wijzigingen die wij toen hebben doorgevoerd, weerspiegelden een aantal ontwikkelingen in het landschap voor deugdelijk bestuur in België, de EU en internationaal, alsook de feedback uit deze dialogen. Voortbouwend op het remuneratiebeleid voor 2021 en in het licht van de huidige *turnaround* van de Vennootschap, is de Raad van Bestuur van oordeel dat bepaalde uitzonderlijke, eenmalige maatregelen van groot belang zijn om de uitvoering van die *turnaround* te versnellen. De wijzigingen aan het remuneratiebeleid voor 2021 beogen dit te bereiken door het management sterk te stimuleren om de verwezenlijking van de *turnaround* doelstellingen te versnellen, en daarmee de afstemming tussen de remuneratie van leden van het Uitvoerend Comité en het aandeelhoudersrendement verder te versterken.

Hieronder volgt een overzicht van enkele van de belangrijkste remuneratieprincipes en de wijze waarop deze beginselen zich vertalen in concrete principes en wijzigingen van het remuneratiebeleid.

Remuneratieprincipes	Remuneratiebeleid 2021	2023 wijzigingen in het remuneratiebeleid (voortbouwend op het beleid voor 2021)
Management incentives zijn gebaseerd op gerapporteerde financiële resultaten	Financiële bonus prestatiecriteria: "Adjusted EBITDA" en "Cash Flow", zullen wisselkoersverschillen omvatten, terwijl "Revenue" zal worden geëvalueerd op een 'like-for-like' basis	In de financiële prestatiecriteria zal "Cash flow" worden vervangen door "Cash Conversion Cycle" (zoals verder gedefinieerd) ²
Geen meervoudige beloningen voor dezelfde resultaten	Geen overlapping tussen prestatiecriteria voor korte en lange termijn <i>incentives</i> . Stopzetting van het T2G Incentive programma	Geen wijziging: geen overlapping tussen prestatiecriteria voor korte en lange termijn <i>incentives</i> en geen dubbele incentive programma's
Volledig prestatie-afhankelijk lange termijn incentive-plan	Lange termijn incentive-plan uitsluitend bestaande uit prestatieaandelen	Geen wijziging: het lange termijn incentive-plan blijft uitsluitend bestaan uit prestatieaandelen
Incentive-plannen gebaseerd op een gezonde mix van financiële en kwantificeerbare niet-financiële prestatiecriteria, waaronder ESG	Herschikking van de weging van financiële en niet-financiële prestatiecriteria in zowel het korte termijn als het lange termijn incentive-plan, en invoering van ESG-prestatiecriteria in het lange termijn incentive-plan	ESG-doelstellingen zijn verplaatst van LTI naar STI om de focus op korte termijn op de ESG-doelstellingen van de Vennootschap te verhogen
Er wordt betaald voor duurzame resultaten	Invoering van een bonus <i>clawback</i>	Geen wijziging: bonus <i>clawback</i> blijft van kracht
Afstemming op aandeelhouders	Invoering van vereisten inzake aandelenparticipatie voor leden van het Uitvoerend Comité	De evolutie van de aandelenkoers wordt de enige prestatie-indicator van het LTI plan voor de boekjaren 2023-25

¹ [In mei 2024 werd dit remuneratiebeleid aangepast om bepaalde niet-materiële wijzigingen te weerspiegelen die werden goedgekeurd bij beslissing van de Raad van Bestuur. Deze wijzigingen zijn: \(i\) verwijdering van de transformatievergoeding van de Voorzitter, die automatisch eindigde na de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van de Vennootschap van 3 mei 2024; en \(ii\) wijziging van de beëindigingsrechten in de dienstverleningsovereenkomsten tussen de leden van het Uitvoerend Comité en de Vennootschap. Deze aanpassingen zijn in het groen gemarkeerd in dit document.](#)

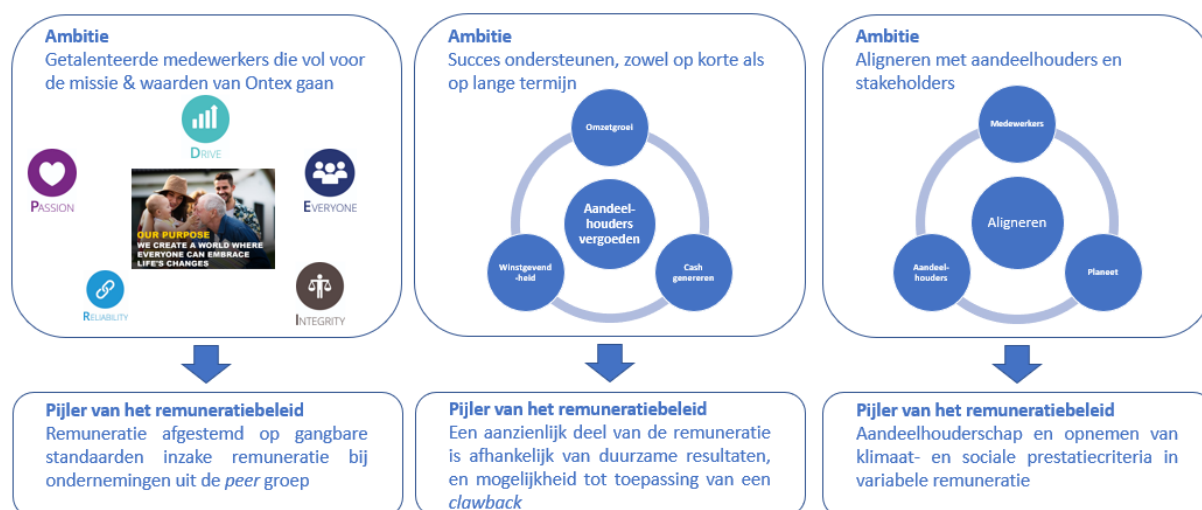
² De *cash conversion cycle* is een maatstaf voor de tijd (gemeten in dagen) die een vennootschap nodig heeft om haar investeringen in voorraden en andere middelen om te zetten in kasstromen uit verkoop.

Remuneratieprincipes	Remuneratiebeleid 2021	2023 wijzigingen in het remuneratiebeleid (voortbouwend op het beleid voor 2021)
		Vereisten inzake aandelenparticipatie voor leden van het Uitvoerend Comité blijven van kracht
Transparantie	<i>Ex ante</i> bekendmaking van niet-commercieel gevoelige doelstellingen, en anders <i>ex post</i>	Geen wijziging: <i>ex ante</i> bekendmaking van niet-commercieel gevoelige doelstellingen, en anders <i>ex post</i>

Het remuneratiebeleid is van toepassing op de leden van Raad van Bestuur en de leden van het Uitvoerend Comité.

Het algemene kader voor het remuneratiebeleid

De voorgestelde wijzigingen bouwen voort op de volgende ambities en beleidsdoelstellingen die ten grondslag liggen aan het remuneratiebeleid voor 2021:



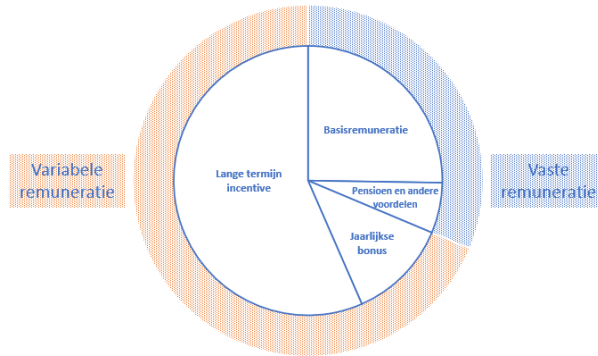
Een van de belangrijkste maatregelen die met de wijzigingen voor 2023 wordt ingevoerd, is een eenmalige herschikking van de wegging tussen het bedrag van de jaarlijkse bonus (korte termijn incentive) en de lange termijn incentive van de leden van het Uitvoerend Comité voor de boekjaren 2023-25. Door de remuneratie van de leden van het Uitvoerend Comité meer naar de lange termijn *incentive* te verschuiven, zal een groter deel van de remuneratie "in gevaar" (*at risk*) zijn. Deze herziene structuur biedt het voordeel van eenvoud, transparantie en een volledige afstemming met de waardecreatie voor de aandeelhouders. Deze structuur verscherpt ook de focus van de organisatie op het verwezenlijken van de *turnaround*-strategie in de loop van de komende drie jaar.

Door de invoering van een multiplicator voor persoonlijk leiderschap ("*personal leadership multiplier*") op de jaarlijkse bonus (zoals hieronder nader toegelicht), stimuleert het nieuwe beleid sterke individuele prestaties en uitmuntend leiderschap, en versterkt het de aandacht voor de ontwikkeling van talent en de impact van de leden van het Uitvoerend Comité op medewerkers.

Remuneratiebeleid voor de leden van het Uitvoerend Comité

Remuneratie-onderdelen en hun aandeel in de totale remuneratie

De structuur en de onderdelen van de remuneratie van de leden van het Uitvoerend Comité zorgen ervoor dat zij er alle belang bij hebben om de doelstellingen van de Vennootschap te behalen, zowel op korte als op lange termijn. Indien alle doelstellingen worden behaald, is de totale remuneratie er op gericht om de leden van het Uitvoerend Comité op de mediaan van de Europese "Personal and Household Goods" sector peer groep te plaatsen, zowel wat betreft de waarde als de weging van de verschillende onderdelen.



De onderstaande tabel geeft de verschillende bestanddelen weer van de remuneratie van de leden van het Uitvoerend Comité, hun voornaamste kenmerken, hun aandeel in de totale remuneratie en hoe zij bijdragen tot de strategie, de belangen op lange termijn en de duurzaamheid van de Vennootschap.

De uitzonderlijke wijzigingen in het 2021 remuneratiebeleid van de Vennootschap voor de boekjaren 2023, 2024 en 2025 zijn vetgedrukt.

	Voornaamste kenmerken	Aandeel in de totale remuneratie ³	Link met strategie, langetermijnbelangen en duurzaamheid
Basisremuneratie	<ul style="list-style-type: none"> Ligt vast voor 3 jaar (tenzij bij grote wijziging van verantwoordelijkheden, wanverhouding ten opzichte van de mediaan van de sectorgenoten, of belangrijke wijzigingen in de algemene economische omstandigheden) In lijn met de mediaan voor remuneratie bij Europese sectorgenoten 	<ul style="list-style-type: none"> Voor de boekjaren 2023-25 vertegenwoordigt dit ongeveer 25% van de totale remuneratie voor de CEO en tussen ongeveer 29% en 32% voor de overige leden van het Uitvoerend Comité⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> Een competitieve basisremuneratie is een essentieel element om getalenteerde <i>executives</i> aan te trekken die in staat zijn om de doelstellingen van de Vennootschap te helpen bereiken

³ Berekend op basis van de waarde op de toekenningsdatum.

⁴ Voor andere boekjaren vertegenwoordigt de basisremuneratie ongeveer 29% van de totale remuneratie voor de CEO en tussen ongeveer 40% en 43% voor de andere leden van het Uitvoerend Comité.

	Voornaamste kenmerken	Aandeel in de totale remuneratie ³	Link met strategie, langetermijnbelangen en duurzaamheid
Jaarlijkse bonus	<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijk van financiële en niet-financiële resultaten (zie verder voor meer detail) Uitbetaling tussen 0% tot 240% van de streefbonus Onderworpen aan een <i>clawback</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Voor de boekjaren 2023-25 wordt de jaarlijkse streefbonus met de helft verminderd. Deze vertegenwoordigt ongeveer 12% van de totale remuneratie voor de CEO en tussen ongeveer 8% en 10% voor de overige leden van het Uitvoerend Comité bij het bereiken van de doelstellingen⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> Zorgt voor focus op het behalen van de financiële en voornamelijk kwantificeerbare niet-financiële doelstellingen die verband houden met de strategie van de Vennootschap, op de nauwkeurigheid van de financiële rapportering en op integriteit in de bedrijfsvoering Voor de boekjaren 2023-25 omvatten de niet-financiële doelstellingen ESG-doelen (die voorheen waren opgenomen in de LTI), om op korte termijn meer aandacht en stimulans te bieden, die leidt tot resultaten op langere termijn
Lange termijn incentive	<ul style="list-style-type: none"> In de vorm van prestatie-aandelen "Cliff vesting" na 3 jaar Voor de boekjaren 2023-25 is het prestatie criterium een financieel prestatie criterium op basis van de aandelenkoers van de Vennootschap (zie verder voor meer detail)⁶ Voor de boekjaren 2023-25 zal de vesting tussen 0% en 112% bedragen⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> Voor de boekjaren 2023-25 vertegenwoordigt de lange termijn incentive ongeveer 56% van de totale remuneratie voor de CEO en tussen ongeveer 52% en 53% voor de overige leden van het Uitvoerend Comité bij het bereiken van de doelstellingen⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> Zorgt voor focus op het genereren van aandeelhoudersrendement op lange termijn De uitzonderlijke wijziging voor de boekjaren 2023-25 is essentieel om de <i>turnaround</i>-strategie van de Vennootschap te versnellen en creëert een sterke afstemming van waardecreatie tussen aandeelhouders en leden van het Uitvoerend Comité
Pensioen en andere voordelen	<ul style="list-style-type: none"> Vaste bijdragen pensioenplan ten belope van 20% van de jaarlijkse basisremuneratie of een gelijkwaardige vergoeding Voordelen omvatten bedrijfswagen, medische, levens- en arbeids-ongeschiktheidsverzekering 	<ul style="list-style-type: none"> Voor de boekjaren 2023-25 vertegenwoordigt dit ongeveer 6% van de totale remuneratie voor de CEO en tussen ongeveer 7% en 8% voor de overige leden van het Uitvoerend Comité⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> Een uitgebreid pakket aanvullende voordelen is een essentieel element om getalenteerde <i>executives</i> aan te trekken en is een uiting van de zorgzaamheidsplicht van de Vennootschap om de leden van het Uitvoerend Comité te beschermen tegen omstandigheden die een grote impact hebben op hun vermogen om een inkomen te verwerven

De samenstelling van de remuneratie van de leden van het Uitvoerend Comité is gelijkaardig aan de samenstelling van de remuneratie van de kaderleden van de Vennootschap, met uitzondering van de lange termijn incentive, die niet systematisch aan alle werknemers wordt toegekend. Ook is het relatieve aandeel van de variabele remuneratie in de totale remuneratie groter bij de leden van het Uitvoerend Comité dan bij kaderleden.

⁵ Voor de andere boekjaren vertegenwoordigt de jaarlijkse bonus ongeveer 29% van de totale remuneratie voor de CEO en tussen ongeveer 21% en 28% voor de andere leden van het Uitvoerend Comité bij het bereiken van de doelstellingen.

⁶ Voor andere boekjaren omvatten de prestatiecriteria financiële en eventueel niet-financiële maatstaven.

⁷ Voor andere boekjaren varieert de vesting tussen 0% en 200%.

⁸ Voor andere boekjaren vertegenwoordigt de lange termijn incentive ongeveer 34% van de totale remuneratie voor de CEO en tussen 21% en 22% voor de andere leden van het Uitvoerend Comité bij het bereiken van de doelstellingen.

⁹ Voor andere boekjaren vertegenwoordigen pensioen en andere voordelen ongeveer 8% van de totale remuneratie voor de CEO en tussen ongeveer 10% en 13% voor de andere leden van het Uitvoerend Comité.

Basisremuneratie

Doel en link met de strategie

Een competitieve basisremuneratie is een essentieel element om getalenteerde *executives* aan te trekken die in staat zijn om de doelstellingen van de Vennootschap te bereiken.

Beheer en uitwerking

Het niveau van de basisremuneratie wordt zo bepaald dat, wanneer alle doelstellingen worden behaald, de totale remuneratie overeenstemt met de mediaan voor gelijkaardige functies in een Europese *peer* groep van vennootschappen uit de “*Personal and Household Goods*”-sector.

De basisremuneratie ligt in principe vast voor een periode van drie jaar maar kan in bepaalde omstandigheden worden herzien: (i) in geval van een aanzienlijke wijziging in verantwoordelijkheden; (ii) als de totale remuneratie niet langer in overeenstemming zou zijn met de mediaan van de *peer* groep; of (iii) in geval van een belangrijke wijziging in de algemene economische omstandigheden.

Over wijzigingen in de basisremuneratie van de CEO wordt discretionair beslist door de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité. Over wijzigingen in de basisremuneratie van de andere leden van het Uitvoerend Comité wordt beslist door de Raad van Bestuur, op voorstel van de CEO en aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité.

De volgende elementen worden in overweging genomen bij beslissingen over een aanpassing van de basisremuneratie:

- o De prestaties, vaardigheden en verantwoordelijkheden van de persoon;
- o Stijgingspercentages van de lonen van de werknemers van de Vennootschap;
- o Economische omstandigheden en trends in deugdelijk bestuur; en
- o De mediaan van de basisremuneratie voor gelijkaardige functies in een Europese *peer* groep van vennootschappen uit de “*Personal and Household Goods*”-sector.

Jaarlijkse bonus

Doel en link met de strategie

De jaarlijkse bonus legt de focus op het behalen van de financiële en, voornamelijk kwantificeerbare, niet-financiële doelstellingen die verband houden met de strategie van de Vennootschap, de nauwkeurigheid van de financiële rapportering en integriteit in de bedrijfsvoering, alsook op persoonlijk leiderschap.

Beheer en uitwerking

A. Algemeen

Voor de boekjaren 2023-25 wordt de streefbonus met de helft verminderd voor de CEO en de andere leden van het Uitvoerend Comité. Deze uitzonderlijke wijziging vloeit voort uit de beslissing om het gewicht van de lange termijn incentive component van het remuneratiepakket gedurende deze periode te verhogen. Voor de boekjaren 2023-25 bedraagt de streefbonus voor de CEO bijgevolg 50% van de basisremuneratie en voor de andere leden van het Uitvoerend Comité tussen 25% en 35% van de basisremuneratie.

De streefbonus voor de CEO bedraagt 100% van de basisremuneratie en tussen 50% en 70% van de basisremuneratie voor de andere leden van het Uitvoerend Comité.

De jaarlijkse bonus is afhankelijk van de prestaties ten opzichte van een reeks financiële en niet-financiële prestatiecriteria, zoals hieronder uiteengezet. Daarnaast wordt een multiplicator voor persoonlijk leiderschap (“*personal leadership multiplier*”) toegepast. Die *personal leadership multiplier* weerspiegelt de individuele leiderschapsprestaties en de impact op de medewerkers van de Vennootschap van het betrokken lid van het Uitvoerend Comité, op basis van een beoordeling van de persoonlijke doelstellingen van dat lid. Afhankelijk van het resultaat van die leiderschapsbeoordeling, zal het uit te betalen jaarlijkse bonusbedrag worden verhoogd (in geval de doelstellingen worden overschreden), verlaagd (in geval de doelstellingen niet worden behaald) of gelijk blijven (in geval de doelstellingen worden behaald).

De financiële en niet-financiële prestatiecriteria, hun respectievelijke gewicht en doelstellingen, en het multiplicatie-effect van de *personal leadership multiplier* worden jaarlijks discretionair door de Raad van Bestuur bepaald, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, overeenkomstig de strategische en operationele prioriteiten van de Vennootschap voor dat jaar.

Voor de boekjaren 2023-25 zullen de niet-financiële doelstellingen ESG-doelen omvatten (die voorheen waren opgenomen in de LTI), om de aandacht te vestigen op de milieu- en humanitaire impact van onze activiteiten. Het doel is om meer aandacht en stimulans op korte termijn te genereren, wat dan leidt tot resultaten op langere termijn.

B. Jaarlijkse evaluatie

Het behalen van de doelstelling voor elk van de prestatiecriteria wordt geëvalueerd door het Remuneratie- en Benoemingscomité (op voorstel van de CEO voor de andere leden van het Uitvoerend Comité) als onderdeel van de jaarlijkse individuele prestatiebeoordeling van elk van de leden van het Uitvoerend Comité.

Voor de financiële prestatiecriteria geldt het behalen van 75% van de doelstelling als minimale vereiste voor het uitbetalen van de jaarlijkse bonus. De bonus bedraagt 100% van de streefbonus bij het volledig behalen van de financiële doelstellingen en kan oplopen tot 200% van de streefbonus wanneer 125% of meer van de doelstellingen wordt gerealiseerd. Voor de niet-financiële prestatiecriteria worden de drempel, de doelstelling en het maximum jaarlijks discretionair door de Raad van Bestuur vastgesteld, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, afhankelijk van de aard van het betrokken prestatie criterium. Daarnaast wordt een "personal leadership multiplier" toegepast, zoals hierboven uiteengezet.

De prestaties en de resultaten worden *ex post* bekendgemaakt in het remuneratieverslag over het betrokken boekjaar.

C. Terugvorderingsrecht ("clawback right")

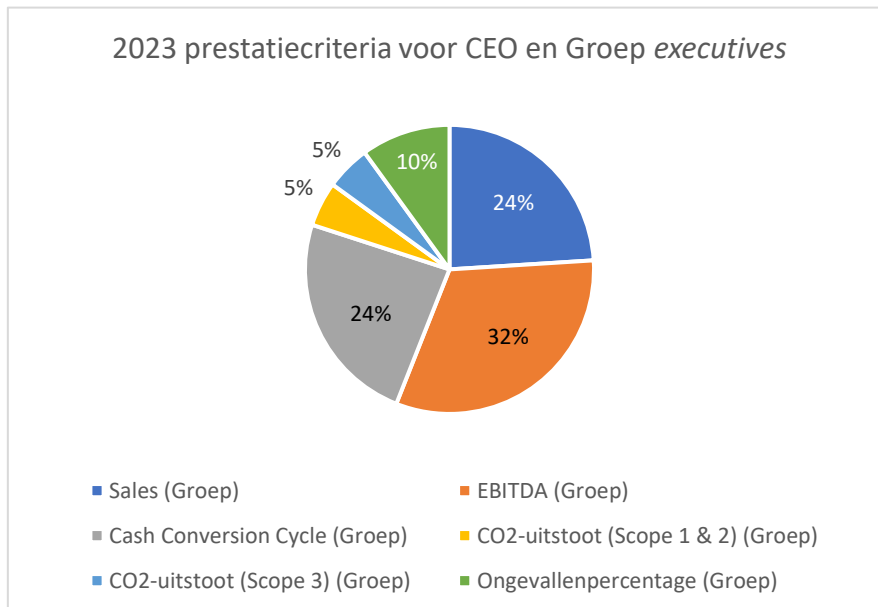
Om de leden van het Uitvoerend Comité ertoe aan te zetten om gepast te handelen en om het nemen van buitensporige risico's die een negatieve invloed zouden kunnen hebben op duurzame waardecreatie op lange termijn te vermijden, is de jaarlijkse bonus onderworpen aan een *clawback right*. Dergelijke *clawback* zal worden toegepast indien het respectievelijke lid van het Uitvoerend Comité zich schuldig zou hebben gemaakt aan fraude, opzettelijk wangedrag of grove nalatigheid, waardoor een belangrijke aanpassing van de financiële resultaten van de Vennootschap nodig blijkt. De Vennootschap kan dit terugvorderingsrecht uitoefenen gedurende een periode van drie jaar na het einde van het boekjaar waarin de fraude, het opzettelijk wangedrag of de grove nalatigheid heeft plaatsgevonden.

D. Prestatiecriteria, gewicht en doelstellingen voor 2023

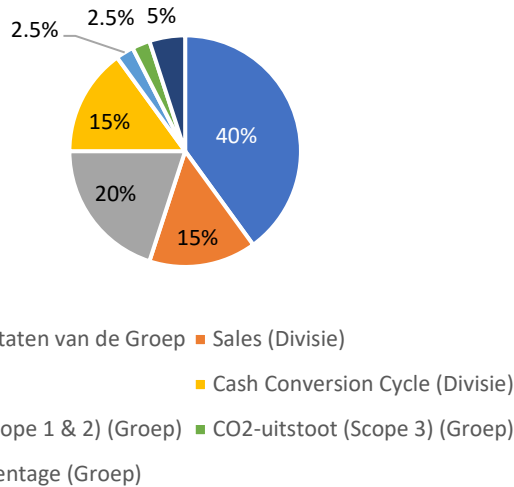
Voor 2023 is het respectievelijke gewicht van de financiële en niet-financiële prestatiecriteria als volgt:

CEO en Groep Executives	80% Financiële Resultaten van de Groep	20% ESG Resultaten	
Division Presidents	40% Financiële Resultaten van de Groep	50% Financiële Resultaten van de Divisie	10% ESG Resultaten

Voor 2023 zijn de specifieke financiële en niet-financiële prestatiecriteria en hun respectievelijke gewicht als volgt:



2023 prestatiecriteria voor Division Presidents



(i) Prestatiecriteria, gewicht en doelstellingen voor de Financiële Resultaten van de Groep en Divisie voor 2023

Voor 2023 zijn de jaarlijkse bonus prestatiecriteria voor de Financiële Resultaten van de Groep en voor de Financiële Resultaten van de Divisie, en hun respectieve gewicht weergegeven in de bovenstaande grafieken. De prestatiecriteria voor de Financiële Resultaten van de Groep en voor de Financiële Resultaten van de Divisie voor 2023 zijn “Sales”, “EBITDA” en “Cash Conversion Cycle”. Deze prestatiecriteria voor 2023 worden als volgt gemeten:

- “Sales”: totale omzet (op groepsniveau voor de Financiële Resultaten van de Groep en op divisieniveau voor de Financiële Resultaten van de Divisie).
- “Cash Conversion Cycle”: aantal dagen verkoop uitstaand + aantal dagen voorraad uitstaand – aantal dagen vorderingen uitstaand (op groepsniveau voor de Financiële Resultaten van de Groep en op divisieniveau voor de Financiële Resultaten van de Divisie). De “Cash Conversion Cycle” wordt gemeten op kwartaalbasis, op basis waarvan dan een gemiddelde wordt genomen over 12 maanden.
- “EBITDA”: de aangepaste EBITDA (op groepsniveau volgens de financiële resultaten van de Vennootschap in haar jaarverslag voor de Financiële Resultaten van de Groep, en op divisieniveau voor de Financiële Resultaten van de Divisie).

Aangezien de doelstellingen voor de Financiële Resultaten van de Groep en Financiële Resultaten van de Divisie commercieel gevoelig zijn, worden deze doelstellingen niet bekendgemaakt *ex ante*. De doelstellingen, alsmede de prestaties ten opzichte van de doelstellingen, worden echter *ex post* bekendgemaakt in het remuneratieverslag over het desbetreffende boekjaar.

(ii) Prestatiecriteria, gewicht en doelstellingen voor de Niet-financiële Resultaten voor 2023

Voor 2023 zijn de jaarlijkse bonus prestatiecriteria voor de Niet-financiële Resultaten en hun respectievelijke gewicht weergegeven in de bovenstaande grafieken. De prestatiecriteria voor de Niet-financiële Resultaten voor 2023 zijn “CO₂-uitstoot (Scope 1 & 2)”, “CO₂-uitstoot (Scope 3)” en “Ongevallenpercentage”. Deze prestatiecriteria voor 2023 worden als volgt gemeten:

- “CO₂-uitstoot (Scope 1 & 2)”: procentuele vermindering in Scope 1 & 2 CO₂-uitstoot.
- “CO₂-uitstoot (Scope 3)”: procentuele vermindering in Scope 3 CO₂-uitstoot.
- “Ongevallenpercentage”: procentuele vermindering in arbeidsongevallen.

Voor 2023 zijn de doelstellingen voor de prestatiecriteria voor de Niet-financiële Resultaten als volgt:

- “CO₂-uitstoot (Scope 1 & 2)”: vermindering met 3,8%.
- “CO₂-uitstoot (Scope 3)”: vermindering met 2,6%.
- “Ongevallenpercentage”: vermindering met 25%.

(iii) Prestatiecriteria, gewicht en doelstellingen voor de Personal Leadership Multiplier voor 2023

Voor 2023 leidt de beoordeling van de prestaties inzake persoonlijke leiderschap tot een resultaat op een vijfpuntenschaal, met een vermenigvuldiging op het jaarlijkse bonusbedrag als volgt:

Prestatie inzake leiderschap	Multiplicator
1 (voldeed niet aan de verwachtingen)	x 0,80 (– 20%)
2 (voldeed gedeeltelijk aan de verwachtingen)	x 0,90 (– 10%)
3 (voldeed volledig aan de verwachtingen)	x 1,00 (=)
4 (overtrof vaak de verwachtingen)	x 1,10 (+ 10%)
5 (overtrof steeds de verwachtingen)	x 1,20 (+ 20%)

Lange termijn incentive

Doel en link met de strategie

De lange termijn incentive legt de focus op het genereren van aandeelhoudersrendement op lange termijn.

De uitzonderlijke wijziging voor de boekjaren 2023-25 is essentieel om de *turnaround*-strategie van de Vennootschap te versnellen en creëert een sterke afstemming van de incentives tussen aandeelhouders en leden van het Uitvoerend Comité.

Beheer en uitwerking

De leden van het Uitvoerend Comité komen in aanmerking voor een jaarlijkse toekenning van prestatieaandelen onder het lange termijn incentive-plan ("LTIP") van de Vennootschap. Dit LTIP is voor 100% gebaseerd op prestaties, en biedt de mogelijkheid, via het vaststellen van doelstellingen en de prestatiecriteria van de prestatieaandelen, om de inspanningen van de leden van het Uitvoerend Comité te focussen op duurzame waardecreatie.

De door de Vennootschap uitgegeven prestatieaandelen worden pas effectief door de leden van het Uitvoerend Comité verworven afhankelijk van een prestatietoets (dergelijke toetsing aan de gedefinieerde prestatiecriteria voor dat jaar, vindt eenmalig plaats aan het einde van de verwervingsperiode van drie jaar) en is voorwaardelijk op het aanblijven van het lid van het Uitvoerend Comité gedurende de verwervingsperiode van drie jaar. Het niveau van de jaarlijkse toekenning wordt besloten door de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité. De toekenning bij het behalen van de doelstellingen bedraagt 115% van de jaarlijkse basisremuneratie voor de CEO, en 55% van de jaarlijkse basisremuneratie voor de overige leden van het Uitvoerend Comité.

De prestatiecriteria, hun respectievelijke gewicht en hun doelstellingen (en drempels en maxima) om de verwerving (vesting) van een prestatieaandeel te bepalen, worden jaarlijks discretionair vastgelegd door de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Er is een minimaal prestatieniveau vereist vooraleer prestatieaandelen effectief worden verworven. Vanaf deze minimale prestatiedrempel stijgt het percentage verworven aandelen lineair tot 100% van de toegekende prestatieaandelen indien alle doelstellingen worden behaald en tot 200% indien alle doelstellingen worden overschreden.

Voor de prestatiecriteria die niet commercieel gevoelig zijn, zullen de doelstellingen worden bekendgemaakt in het remuneratieverslag over het relevante boekjaar waarin de toekenning van de prestatieaandelen plaatsvindt. De doelstellingen voor commercieel gevoelige prestatiecriteria zullen worden bekendgemaakt in het remuneratieverslag over het jaar waarin de verwervingsperiode afloopt, wanneer ook de effectief behaalde resultaten en de overeenkomstige verwerving voor alle prestatiecriteria worden gerapporteerd.

Uitzonderlijke wijziging voor de boekjaren 2023-25

Tussen 1 januari 2023 en 31 december 2025 wordt het LTIP van de Vennootschap tijdelijk opgeschort voor de leden van het Uitvoerend Comité, en in plaats daarvan komen de leden van het Uitvoerend Comité in aanmerking voor een eenmalige toekenning van prestatieaandelen voor de boekjaren 2023, 2024 en 2025 (het nieuwe 2023-2025 "Value Creation Projects" Lange Termijn Incentive-Plan van de Vennootschap (het "VCP LTIP")). De wijziging is ingegeven door de ambitie van de Raad van Bestuur om het VCP LTIP voor 100% op financiële prestaties te baseren. Bovendien biedt het de mogelijkheid om, door het stellen van doelstellingen en het prestatie criterium voor de prestatieaandelen, sterk te focussen op het verwezenlijken van de *turnaround*-strategie van de Vennootschap en het creëren van duurzame waarde op lange termijn.

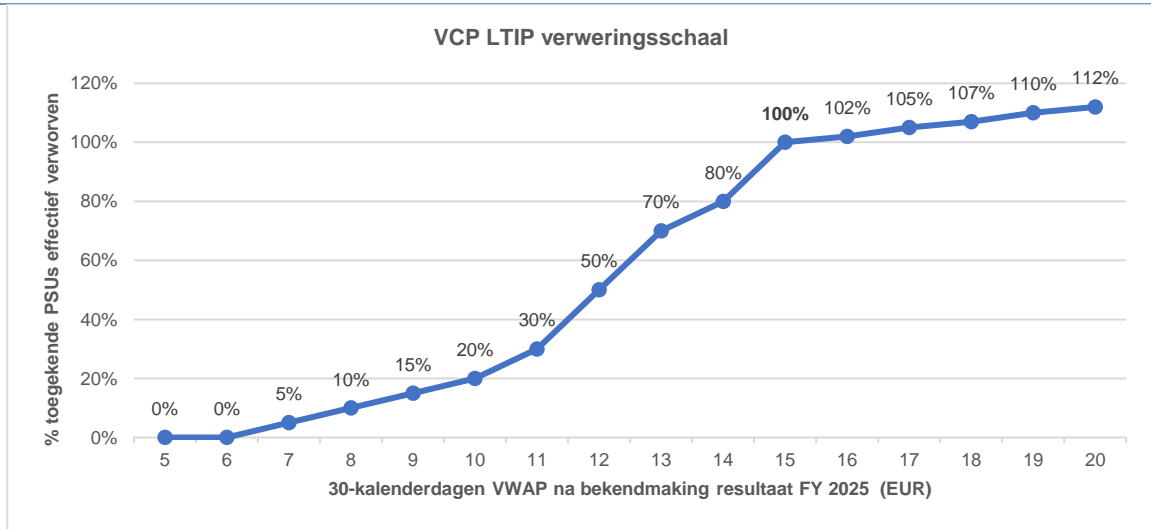
De verwerving van de prestatieaandelen uitgegeven door de Vennootschap in het kader van het VCP LTIP is afhankelijk van een prestatietoets en is voorwaardelijk op het aanblijven van het lid van het Uitvoerend Comité gedurende de verwervingsperiode van drie jaar. Het niveau van de toekenning wordt bepaald door de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité. De toekenning bij het behalen van de doelstelling bedraagt 690% van de jaarlijkse basisremuneratie voor de CEO¹⁰, en tussen 480% en 540% van de jaarlijkse basisremuneratie voor de andere leden van het Uitvoerend Comité¹¹.

Verwerving van de prestatieaandelen is afhankelijk van één prestatie criterium, namelijk de aandelenkoers van de Vennootschap. De berekening van de aandelenkoers voor dergelijke prestatietoets vindt eenmalig plaats, na afloop van de periode van drie jaar, en wordt berekend als de volume-gewogen gemiddelde prijs ("volume-weighted average price" of "VWAP") van een aandeel in de Vennootschap over een periode van dertig kalenderdagen na de bekendmaking door de Vennootschap van de jaarresultaten voor het boekjaar dat eindigt op 31 december 2025.

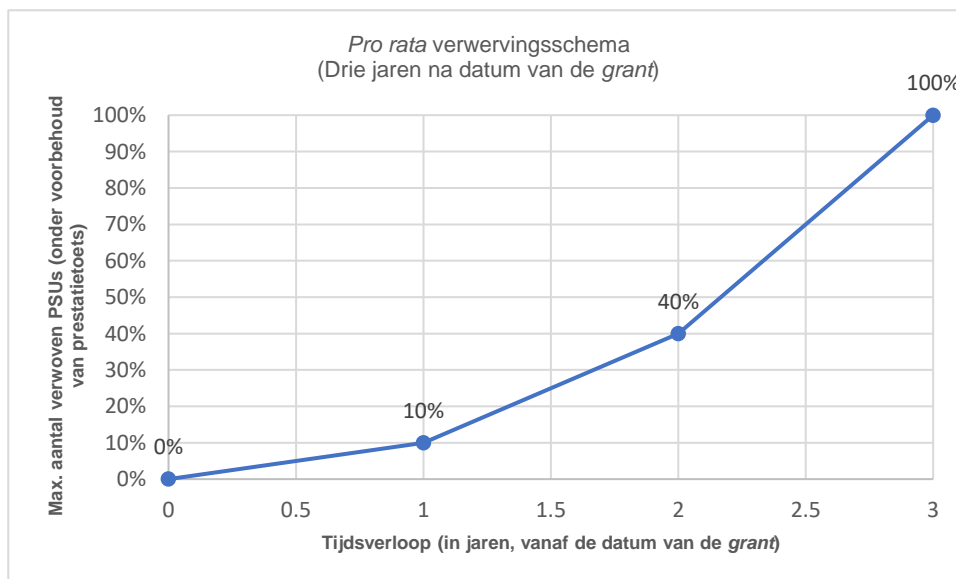
Er moet een prestatiedrempel worden bereikt vooraleer een effectieve verwerving plaatsvindt. Vanaf die drempel stijgt de verwerving op een schaal die 100% bereikt indien de doelstelling wordt behaald, tot een maximum van 112% indien de doelstelling significant wordt overschreden. De doelstelling en de drempels voor het VCP LTIP zijn als volgt:

¹⁰ De toekenning vindt plaats tegen de aandelenkoers op de datum waarop de CEO in dienst trad bij de Vennootschap, namelijk 6,175 EUR.

¹¹ De toekenning vindt plaats tegen de dertig-kalenderdagen VWAP voorafgaand aan 27 maart 2023, namelijk 6,8931 EUR.



In geval van ontslag of beëindiging van samenwerking door de Vennootschap van een lid van het Uitvoerend Comité om een andere reden dan omwille van dringende redenen, zal het betrokken lid van het Uitvoerend Comité recht hebben op een gedeeltelijke verwerving van de nog niet verworven VCP LTIP prestatieaandelen, berekend *pro rata* de duur van door het lid van het Uitvoerend Comité geleverde diensten tijdens de verwervingsperiode van drie jaar, op basis van de hiernavolgende schaal. De verwerving wordt in dat geval niet versneld en het werkelijke aantal prestatieaandelen dat definitief zal worden verworven, blijft afhankelijk van de toetsing van de prestaties aan het relevante prestatiecriteria aan het einde van de resterende verwervingsperiode.



In geval een nieuw lid tot het Uitvoerend Comité toetreedt na 1 januari 2023 maar vóór 31 december 2025, zal de Raad van Bestuur, naar eigen goedgevonden en op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, het gepaste toekenningsniveau en de gerelateerde voorwaarden in het kader van het VCP LTIP bepalen.

Pensioen en andere voordelen

Doel en link met de strategie

Een uitgebreid pakket aanvullende voordelen is een essentieel element om getalenteerde *executives* aan te trekken en weerspiegelt de "zorgplicht" van de Vennootschap om de leden van het Uitvoerend Comité te beschermen tegen gebeurtenissen die hun verdien capaciteit drastisch kunnen beïnvloeden.

Beheer en uitwerking

De voordelen die worden toegekend aan de leden van het Uitvoerend Comité hangen af van hun respectievelijke land van verblijf en fiscaal statuut, en kunnen onder meer bestaan uit een bedrijfswagen of mobiliteitsvergoeding, een levens-,

ongevallen- en/of arbeidsongeschiktheidsverzekering of een gelijkwaardige vergoeding, een representatievergoeding, een medische verzekering, en bijstand bij het vervullen van fiscale aangifteverplichtingen. Deze voordelen kunnen ook een bijdrage van de Vennootschap omvatten aan een pensioenplan van het type "vaste bijdragen" (20% van de basisremuneratie, verworven op het ogenblik dat de premie wordt betaald) of een gelijkwaardige vergoeding, huisvesting voor grensoverschrijdende opdrachten en vergoeding voor verhuiskosten.

De samenstelling van het voordelenpakket wordt vastgelegd door de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, en is in overeenstemming met de mediaan van de algemene marktstandaard voor het land waar het respectievelijke lid van het Uitvoerend Comité verblijft.

De Raad van Bestuur kan, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, pensioenbijdragen en andere voordelen vervangen door een vergoeding in cash voor sommige of alle leden van het Uitvoerend Comité.

Opbouw en aanhouden van een aandelenparticipatie

Doel en link met de strategie

Door aan de leden van het Uitvoerend Comité de verplichting op te leggen om een zekere aandelenparticipatie in de Vennootschap op te bouwen en aan te houden, worden hun belangen op lange termijn afgestemd op die van de aandeelhouders, en wordt er een focus gecreëerd op het beheersen van de risico's die eigen zijn aan de bedrijfsvoering.

Beheer en uitwerking

De vereisten voor het opbouwen en aanhouden van een aandelenparticipatie worden vastgelegd door de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité.

De CEO dient een aandelenparticipatie op te bouwen ten belope van tweemaal de jaarlijkse basisremuneratie. De aandelenparticipatie op te bouwen door de overige leden van het Uitvoerend Comité bedraagt éénmaal de jaarlijkse basisremuneratie. Deze participatie moet geleidelijk worden opgebouwd door minstens 50% van de aandelen verworven onder de lange termijn incentive bij te houden op het ogenblik dat die effectief verworven worden, tot de vereiste aandelenparticipatie volledig is bereikt.

Belangrijkste bepalingen en voorwaarden van de dienstverleningsovereenkomsten met de leden van het Uitvoerend Comité

De leden van het Uitvoerend Comité hebben een dienstverleningsovereenkomst met de Vennootschap voor onbepaalde duur of uitzonderlijk voor bepaalde duur (zoals op dit ogenblik de CEO¹²). Deze dienstverleningsovereenkomst bepaalt dienstverleningsovereenkomsten bepalen dat elk van de partijen Vennootschap de overeenkomst kan beëindigen mits inachtneming van een opzegperiode van drie maanden, en dat het lid van het Uitvoerend Comité de overeenkomst kan beëindigen mits inachtneming van een opzegperiode van zes maanden (die de Vennootschap kan verkorten tot minder dan zes maanden, in welk geval het lid van het Uitvoerend Comité zijn basisremuneratie zal behouden tot het einde van die periode van zes maanden)¹³. In geval van beëindiging van de overeenkomst door de Vennootschap om een andere reden dan omwille van dringende redenen, heeft het desbetreffende lid van het Uitvoerend Comité recht op:

- De jaarlijkse bonus voor het jaar waarin de kennisgeving wordt gedaan, berekend *pro rata temporis* en in de veronderstelling dat alle doelstellingen van dat jaar bereikt zijn ("on target").
- Een vertrekvergoeding ten belope van de basisremuneratie voor één jaar, met inbegrip van de bijdrage van de Vennootschap in het pensioenplan (of een gelijkwaardige vergoeding, indien van toepassing), eveneens voor één jaar.¹⁴
- Een gedeeltelijke verwerving van de nog niet effectief verworven lange termijn *incentive* instrumenten, berekend *pro rata* de duur van de door het lid van het Uitvoerend Comité verrichte diensten gedurende de driejarige vesting periode (voor de boekjaren 2023-25 VCP LTIP, op basis van de hierboven vermelde schaal). De verwerving wordt bij beëindiging niet vervroegd en het aantal LTIP-instrumenten dat definitief zal worden verworven, blijft afhankelijk van de toetsing van de prestaties aan de relevante prestatiecriteria aan het eind van de duur van de overblijvende verwervingsperiode.

In geval van beëindiging door het lid van het Uitvoerend Comité anders dan om dringende redenen, waarbij de Vennootschap er niet voor kiest om de opzegperiode te verkorten tot drie maanden of minder, zal het lid van het Uitvoerend Comité recht hebben op de jaarlijkse bonus voor het jaar waarin de beëindiging plaatsvindt, berekend *pro rata temporis* voor elke maand van de

¹² De CEO heeft een dienstverleningsovereenkomst met de Vennootschap voor bepaalde duur, die eindigt op de datum van de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van de Vennootschap in 2026.

¹³ Om de continuïteit en de langetermijnbelangen van de Vennootschap te vrijwaren, werd, ten opzichte van het remuneratiebeleid dat in 2023 werd aangenomen, de opzegperiode die de leden van het Uitvoerend Comité in acht moeten nemen verlengd van drie maanden naar zes maanden. In ruil daarvoor behouden de leden van het Uitvoerend Comité hun basisremuneratie gedurende de periode van zes maanden en hebben zij recht op een *pro rata* bonus voor het deel van de opzegperiode dat drie maanden overschrijdt, zoals beschreven in deze sectie.

¹⁴ Voor leden van het Uitvoerend Comité met een overeenkomst van bepaalde duur, zal deze vertrekvergoeding *pro rata temporis* worden vermindert indien de beëindiging minder dan twaalf maanden voor de einddatum van de desbetreffende dienstverleningsovereenkomst zou plaatsvinden.

opzegperiode die de Vennootschap van het lid van het Uitvoerend Comité zou vereisen die hoger is dan drie maanden, en in de veronderstelling dat alle doelstellingen van dat jaar bereikt zijn ("on target").

Welkomstbonussen

De Raad van Bestuur kan, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, beslissen om in uitzonderlijke gevallen een welkomstbonus toe te kennen aan een nieuw lid van het Uitvoerend Comité indien de Raad van Bestuur dit gerechtvaardigd acht in het belang van de Vennootschap. De Raad van Bestuur kan, naar eigen goeddunken en op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, beslissen over de vorm van een dergelijke welkomstbonus (bv. in cash, als een uitzonderlijke toekenning van prestatieaandelen overeenkomstig de bepalingen en voorwaarden van het lange termijn *incentive*-plan zoals hierboven uiteengezet, enz.).

Remuneratiebeleid voor niet-uitvoerende bestuurders

Om haar doelstellingen te bereiken, moet de Vennootschap in staat zijn een Raad van Bestuur van het hoogste niveau samen te stellen, die de noodzakelijke kennis en ervaring heeft om te navigeren in een complexe zakelijke en maatschappelijke omgeving.

In het licht van deze ambitie worden de niet-uitvoerende bestuurders bij Ontex bezoldigd op basis van een combinatie van een vaste jaarlijkse vergoeding, aangevuld met een vergoeding per bijgewoonde vergadering. De totale remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur is afgestemd op de remuneratie voor bestuursposities in andere Belgische beursgenoteerde vennootschappen met een vergelijkbare omvang en complexiteit. De vaste jaarlijkse vergoeding en de vergoedingen voor het bijwonen van vergaderingen zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Rol	Vaste vergoeding	Vergoeding per vergadering
Niet-uitvoerend bestuurder	60.000 EUR	2.500 EUR
Voorzitter van de Raad van Bestuur ¹⁵	+ 190.000 EUR	+ 2.500 EUR
Voorzitter van een Comité	+ 10.000 EUR	+ 2.500 EUR
Lid van een Comité		+ 2.500 EUR

Bovenop deze vaste vergoeding en vergoeding per vergadering, zal de Voorzitter van de Raad van Bestuur, vanaf 1 januari 2022 en tot het einde van zijn huidige mandaat als bestuurder (eindigend onmiddellijk na de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van de Vennootschap die over de goedkeuring van de jaarrekening voor het boekjaar eindigend op 31 december 2023 beraadslaagt), een jaarlijkse transformatievergoeding ontvangen van 50.000 EUR per boekjaar. De Raad van Bestuur, handelend op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, kan beslissen dat de transformatievergoeding niet langer verschuldigd en betaalbaar zal zijn wanneer de transformatie van de groep niet langer de bijkomende tijdsbesteding vereist die deze vergoeding compenseert.

Bepaling 7.6 van de 2020 Corporate Governance Code doet de aanbeveling dat niet-uitvoerende bestuurders een deel van hun remuneratie in de vorm van aandelen van de Vennootschap dienen te ontvangen. Na zorgvuldig beraad is beslist om van deze aanbeveling af te wijken en de volledige vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders uit te betalen in cash. Deze beslissing is ingegeven door de complexiteit die een gedeeltelijke betaling in aandelen met zich mee zou brengen op het vlak van sociale zekerheid en belastingen, zowel voor de begunstigen als voor de Vennootschap. Wij zijn er niettemin van overtuigd dat het aanhouden van een aandelenparticipatie door de niet-uitvoerende bestuurders een positieve invloed kan hebben op hun toewijding en engagement. Daarom heeft de Vennootschap aan de niet-uitvoerende bestuurders de aanbeveling gedaan om over de vier jaar van hun bestuurdersmandaat een aandelenparticipatie op te bouwen ten belope van éénmaal hun vaste jaarlijkse vergoeding die zij ontvangen als lid van de Raad van Bestuur, en die participatie aan te houden tot minstens één jaar na afloop van hun mandaat.

De vergoedingen die worden betaald aan de niet-uitvoerende bestuurders worden jaarlijks gerapporteerd in het remuneratieverslag.

Procedure voor de herziening van het remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid voor de leden van het Uitvoerend Comité en de niet-uitvoerende bestuurders wordt op regelmatige tijdstippen geëvalueerd door de Raad van Bestuur, met input van het Remuneratie- en Benoemingscomité. Omdat de Raad van Bestuur alleen bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders, zijn er geen potentiële belangenconflicten wanneer de Raad van Bestuur het remuneratiebeleid voor leden van het Uitvoerend Comité herzielt. Potentiële belangenconflicten van niet-uitvoerende bestuurders in verband met een kwestie die op het niveau van de Raad van Bestuur moet worden besproken, worden aan een dubbele controle onderworpen: (i) indien de betrokken bestuurder een strijdig belang van vermogensrechtelijke aard heeft, wordt de procedure van artikel 7:96 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen toegepast; en (ii) zelfs indien de toepassing van dat artikel 7:96 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen niet strikt vereist is, worden de bestuurders

¹⁵ Tussen 1 januari 2022 en de gewone algemene vergadering van de Vennootschap van 3 mei 2024 had de Voorzitter van de Raad van Bestuur ook recht op een jaarlijkse transformatievergoeding van EUR 50.000 per boekjaar. Het recht op een dergelijke transformatievergoeding is inmiddels ten einde gekomen.

aangemoedigd om terughoudendheid uit te oefenen en, indien dit aangewezen is, niet deel te nemen aan de beraadslagingen van de Raad van Bestuur (of het betrokken comité van de Raad van Bestuur) over het desbetreffende onderwerp.

Indien materiële wijzigingen aan het remuneratiebeleid vereist zijn, zullen zulke wijzigingen ter goedkeuring worden voorgelegd aan de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van het jaar waarin de voorgestelde wijzigingen van kracht zouden worden.

In geval van uitzonderlijke omstandigheden kan de Raad van Bestuur beslissen om af te wijken van bepaalde punten van het remuneratiebeleid indien dit noodzakelijk is om de langetermijnbelangen en de duurzaamheid van de Vennootschap in haar geheel te dienen of haar levensvatbaarheid te garanderen. Een dergelijke afwijking moet worden besproken door het Remuneratie- en Benoemingscomité, dat een gemotiveerde aanbeveling zal doen aan de Raad van Bestuur. Elke afwijking van het remuneratiebeleid zal worden beschreven en toegelicht in het remuneratieverslag van de Vennootschap dat verslag uitbrengt over het betrokken boekjaar.

In ieder geval zal het remuneratiebeleid om de vier jaar ter goedkeuring worden voorgelegd aan de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders, zoals vereist door de Belgische en Europese wetgeving.