

REMUNERATIEBELEID (VERSIE 2025)

Inleiding

2025 herziening van het remuneratiebeleid bepaald in 2023¹

In 2020 hebben wij ons remuneratiebeleid voor 2021 en de volgende jaren grondig herzien, in uitgebreide dialoog met aandeelhouders, investeerders en volmachtadviseurs. 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, keurde de aandeelhoudersvergadering in 2023 bepaalde uitzonderlijke, eenmalige maatregelen goed om de uitvoering van die *turnaround* te versnellen. Deze 2023 wijzigingen aan het remuneratiebeleid 2021 beoogden 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 2023	2025 wijzigingen in het remuneratiebeleid (voortbouwend op het beleid uit 2023)
Management incentives zijn gebaseerd op of afgeleid van gerapporteerde financiële resultaten	2023 financiële bonus prestatiecriteria: "Sales", "Adjusted EBITDA" en "Cash Conversion Cycle"	Geen wijziging: 2025 financiële bonus prestatiecriteria zijn nog steeds "Sales", "Adjusted EBITDA" en "Cash Conversion Cycle"
Geen meervoudige beloningen voor dezelfde resultaten	Geen overlapping tussen prestatiecriteria voor korte- en langetermijnincentives	Geen wijziging: geen overlapping tussen prestatiecriteria voor korte- en langetermijnincentives
Volledig prestatie-afhankelijk langetermijnincentiveplan voor het management	Langtermijnincentiveplan uitsluitend bestaande uit prestatieaandelenunits (PSU's)	Geen wijziging: het langetermijnincentiveplan blijft uitsluitend bestaan uit PSU's
Incentive plannen gebaseerd op een gezonde mix van financiële en kwantificeerbare niet-financiële prestatiecriteria, waaronder ESG	Balanceren van financiële en niet-financiële prestatiecriteria in zowel het kortetermijnincentive- (STI-) als het langetermijnincentiveplan (LTI-plan) ESG-doelstellingen zijn verplaatst van LTI naar STI om de focus op korte termijn op de ESG-doelstellingen van de Vennootschap te verhogen	Geen wijziging in eerdere mix van financiële en niet-financiële prestatiecriteria
Er wordt betaald voor duurzame resultaten	Een bonus <i>clawback</i> is van toepassing	Geen wijziging: bonus <i>clawback</i> blijft van kracht
Afstemming op aandeelhouders	Vereisten inzake aandelenparticipatie voor leden van het Uitvoerend Comité De evolutie van de aandelenkoers is het enige prestatie criterium van het LTI-plan voor de periode FY2023-25	Vereisten inzake aandelenparticipatie voor leden van het Uitvoerend Comité blijven van kracht Vanaf 2026 zullen de financiële prestatiecriteria die door de Raad van Bestuur worden vastgesteld, afgestemd zijn op de creatie van aandeelhouderswaarde

¹ In mei 2024 werd het remuneratiebeleid voor 2023 herzien om bepaalde niet-materiële wijzigingen weer te geven die bij besluit van de Raad van Bestuur waren goedgekeurd. Deze wijzigingen zijn (i) schrapping van de transformatievergoeding van de Voorzitter, die automatisch afliep na de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering van de Vennootschap op 3 mei 2024; en (ii) wijziging van de beëindigingsrechten in de dienstenovereenkomsten tussen de leden van het Uitvoerend Comité en de Vennootschap.

Remuneratieprincipes	Remuneratiebeleid 2023	2025 wijzigingen in het remuneratiebeleid (voortbouwend op het beleid uit 2023)
		Invoering van toekenning van RSU's voor niet-uitvoerend bestuurders om de belangen van de Raad van Bestuur verder af te stemmen op die van de aandeelhouders
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>

De belangrijkste wijzigingen aan het remuneratiebeleid in 2025, en de achterliggende redenen, zijn de volgende:

Remuneratie van de leden van het Uitvoerend Comité

Voor leden van het Uitvoerend Comité heeft de praktijk aangetoond dat er behoefte is aan enige extra flexibiliteit om aanpassingen te kunnen maken in geval van veranderende omstandigheden of om specifieke behoeften aan te pakken (bv. met betrekking tot retentie). Deze wijzigingen hebben geen invloed op de fundamentele architectuur van het remuneratiepakket, dat sterk op prestaties gebaseerd blijft:

- De invoering van een mogelijkheid voor de Raad van Bestuur om uitzonderlijke (eenmalige) bonussen toe te kennen aan leden van het Uitvoerend Comité, als erkenning voor uitzonderlijke bijdragen aan de prestaties van de Vennootschap, het succesvol verwezenlijken van bepaalde projecten (bv. fusies en overnames) of in geval van specifieke retentiebehoeften. Dergelijke bonussen zullen onderworpen zijn aan een algemeen maximum per lid van het Uitvoerend Comité, over een periode van drie jaar, van één keer de jaarlijkse basisremuneratie;
- De invoering van een mogelijkheid voor de Raad van Bestuur om aan leden van het Uitvoerend Comité de keuzemogelijkheid te bieden om de verwerving van hun prestatieaandelenunits (PSU's) onder het FY2023-25 VCP LTIP en de daaraan verbonden prestatietoets met één jaar uit te stellen, om ervoor te zorgen dat de leden van het Uitvoerend Comité sterk gestimuleerd blijven om de *turnaround* van de Vennootschap, die goed vordert en zich weerspiegelt in de verbeterde financiële resultaten van de Vennootschap, te voltooien en om de leden van het Uitvoerend Comité een extra jaar de tijd te geven om hun inspanningen met betrekking tot de *turnaround* van de Vennootschap weerspiegeld te zien in de aandelenkoers van de Vennootschap; en
- Bepaalde technische wijzigingen in de vormgeving van de maatstaven van de jaarlijkse bonus en de langetermijnincentive:
 - Voor de jaarlijkse bonus bepaalde het remuneratiebeleid 2023 dat financiële prestatiecriteria noodzakelijkerwijs onderworpen moesten zijn aan het behalen van minimum 75% van de doelstelling, en dat het maximum van 200% van de streefbonus zou worden betaald wanneer 125% van de doelstellingen werd gerealiseerd. Deze minimum- en maximumprestatie maatstaven worden opgeheven.
 - Voor de langetermijnincentive bepaalde het remuneratiebeleid 2023 dat de prestatieaandelenunits (PSU's) verplicht onderworpen waren aan *cliff-vesting*, en dat prestatiecriteria noodzakelijkerwijs op een lineaire schaal moesten worden beoordeeld zodra een minimumdoelstelling werd bereikt, om 100% te bereiken indien alle doelstellingen werden behaald en maximaal 200% indien alle doelstellingen werden overschreden. Deze vereisten worden opgeheven.

De redenering achter de opheffing van deze beperkingen is dat ze niet geschikt waren voor elk prestatie criterium. De wijzigingen zullen een op maat gemaakte aanpak per prestatie criterium mogelijk maken, om het juiste niveau van ambitie en effectiviteit te bereiken. Deze nieuwe op maat gemaakte aanpak zal geen invloed hebben op het maximale uitbetalingspotentieel voor de jaarlijkse bonus en de langetermijnincentive. De limieten voor de respectievelijke bedragen blijven dezelfde als onder het remuneratiebeleid 2023.

Remuneratie van niet-uitvoerend bestuurders

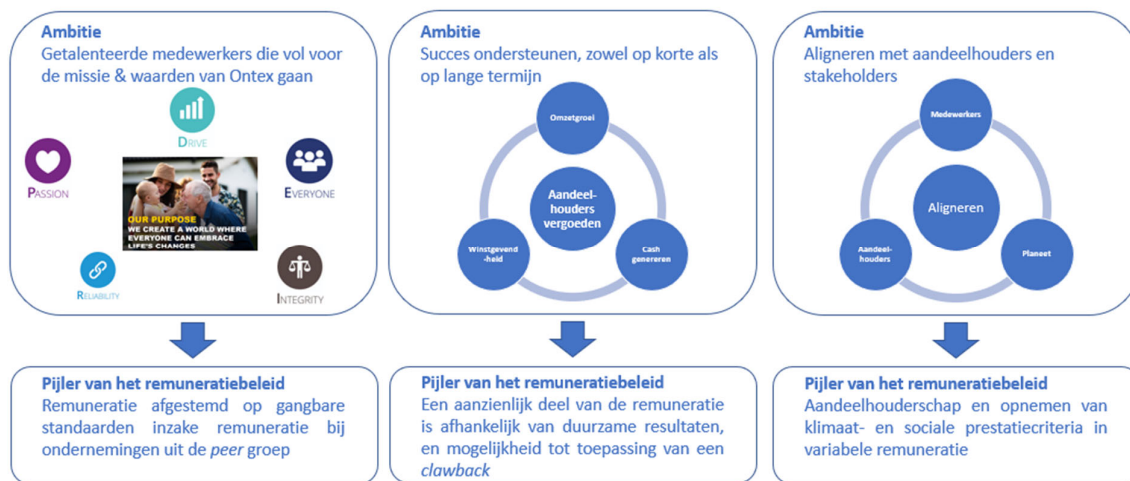
- De invoering van een *restricted share unit* (RSU)-plan voor niet-uitvoerend bestuurders met ingang van 1 januari 2025, waardoor niet-uitvoerend bestuurders een deel van hun remuneratie in de vorm van RSU's zullen ontvangen, overeenkomstig de aanbevelingen van de Corporate Governance Code 2020. Deze wijziging is erop gericht om de incentives van de leden van de Raad van Bestuur, het Uitvoerend Comité en de aandeelhouders nog beter op elkaar af te stemmen.

De RSU-component zal overeenkomen met ongeveer 20% van de bestaande jaarlijkse vaste vergoeding van de betrokken niet-uitvoerend bestuurder. Ingevolge een benchmarking uitgevoerd door de Vennootschap, zal deze RSU-component een aanvulling zijn op de jaarlijkse vaste vergoeding van niet-uitvoerend bestuurders zoals voorzien in het remuneratiebeleid 2023 (dergelijke vaste vergoeding werd sinds 2016 niet meer gewijzigd). Voor de Voorzitter van de Raad van Bestuur zal de extra RSU-component echter worden afgetrokken van de bijkomende vaste vergoeding voor de functie van Voorzitter van de Raad van Bestuur (die dus zal worden verlaagd van 190.000 EUR onder het remuneratiebeleid 2023 tot 140.000 EUR onder het nieuwe remuneratiebeleid 2025).

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

Het algemene kader voor het remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid 2025 handhaaft de volgende ambities en beleidsdoelstellingen van het remuneratiebeleid 2023:



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 erop gericht om de leden van het Uitvoerend Comité op de mediaan van de Europese “*Personal and Household Goods*” sector *peer* vennootschappen 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 remuneratiebeleid van de Vennootschap voor de boekjaren 2023, 2024 en 2025 (zoals goedgekeurd door de aandeelhoudersvergadering van 2023) zijn vetgedrukt.

	Voornaamste kenmerken	Aandeel in de totale remuneratie ²	Link met strategie, langetermijnbelangen en duurzaamheid
Basisremuneratie	- Ligt vast voor 3 jaar (tenzij bij substantiële wijziging van verantwoordelijkheden, wanverhouding ten opzichte van de mediaan van de <i>peer</i> groep, of belangrijke wijzigingen in de algemene economische omstandigheden) - In lijn met de mediaan voor remuneratie bij Europese sector <i>peer</i> groep	- De basisremuneratie vertegenwoordigt ongeveer 29% van de totale remuneratie voor de CEO en tussen ongeveer 40% en 43% voor de andere leden van het Uitvoerend Comité Voor de boekjaren 2023-25 vertegenwoordigt dit ongeveer 25% van de totale remuneratie voor de CEO en tussen ongeveer 29% en 32% voor de andere leden van het Uitvoerend Comité	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 bereiken
Jaarlijkse bonus	- Afhankelijk van financiële en niet-financiële resultaten (zie verder voor meer detail) - Uitbetaling tussen 0% en 240% van de streefbonus - Onderworpen aan een <i>clawback</i>	- De jaarlijkse bonus vertegenwoordigt 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 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 andere leden van het Uitvoerend Comité bij het bereiken van de doelstellingen	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

² Berekend op basis van de waarde op de toekenningsdatum.

	Voornaamste kenmerken	Aandeel in de totale remuneratie ²	Link met strategie, langetermijnbelangen en duurzaamheid
Langetermijnincentive	- In de vorm van PSU's - Prestatiecriteria voor 3 jaar - Prestatiecriteria omvatten financiële en mogelijk niet-financiële maatstaven (zie verder voor meer detail) <i>Vesting</i> varieert tussen 0% en 200% Voor de boekjaren 2023-25 is het prestatie criterium een financieel prestatie criterium op basis van de aandelenkoers van de Vennootschap Voor de boekjaren 2023-25 zal de <i>vesting</i> tussen 0% en 112% bedragen	- De lange-termijnincentive vertegenwoordigt ongeveer 34% van de totale remuneratie voor de CEO en tussen ongeveer 21% en 22% voor de andere leden van het Uitvoerend Comité bij het bereiken van de doelstellingen Voor de boekjaren 2023-25 vertegenwoordigt de langetermijnincentive ongeveer 56% van de totale remuneratie voor de CEO en tussen ongeveer 52% en 53% voor de andere leden van het Uitvoerend Comité bij het bereiken van de doelstellingen	- 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 de incentives tussen aandeelhouders en leden van het Uitvoerend Comité
Pensioen en andere voordelen	- Pensioenplan van het type "vaste bijdragen" met een vennootschapsbijdrage van 20% van de jaarlijkse basisremuneratie - Voordelen omvatten bedrijfswagen en medische, levens- en arbeids-ongeschiktheidsverzekering - Het pensioenplan en/of de voordelen kunnen worden toegekend in de vorm van een gelijkwaardige toelage in cash	- Het pensioen en de andere voordelen vertegenwoordigen ongeveer 8% van de totale remuneratie voor de CEO en tussen ongeveer 10% en 13% voor de andere leden van het Uitvoerend Comité Voor de boekjaren 2023-25 vertegenwoordigt dit ongeveer 6% van de totale remuneratie voor de CEO en tussen ongeveer 7% en 8% voor de andere leden van het Uitvoerend Comité	Een uitgebreid pakket aanvullende voordelen is een essentieel element om getalenteerde <i>executives</i> aan te trekken en is een uiting van de "zorgvuldigheidsplicht" van de Vennootschap om de leden van het Uitvoerend Comité te beschermen tegen omstandigheden die een grote impact kunnen hebben op hun vermogen om een inkomen te verwerven

De algemene 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 langetermijnincentive, die niet systematisch 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.

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 op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité.

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

- De prestaties, vaardigheden en verantwoordelijkheden van de persoon;
- Stijgingspercentages van de lonen van de werknemers van de Vennootschap;
- Economische omstandigheden en trends inzake deugdelijk bestuur; en
- 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

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.

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 langetermijnincentive 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 jaarlijkse bonus is afhankelijk van de prestaties ten opzichte van een reeks financiële en niet-financiële prestatiecriteria.

- De financiële prestatiecriteria kunnen bv. prestatiecriteria omvatten zoals “*Sales*”, “*EBITDA*” en “*Cash Conversion Cycle*”:
 - “*Sales*”: totale omzet (op groepsniveau als prestatie criterium voor de financiële resultaten van de Groep, of op divisieniveau als prestatie criterium voor de financiële resultaten van de Divisie);
 - “*Cash Conversion Cycle*”: aantal dagen verkoop uitstaand + aantal dagen voorraad uitstaand – aantal dagen vorderingen uitstaand (op groepsniveau als prestatie criterium voor de financiële resultaten van de Groep, of op divisieniveau als prestatie criterium voor de financiële resultaten van de Divisie); en/of
 - “*EBITDA*”: de aangepaste EBITDA (op groepsniveau volgens de financiële resultaten van de Vennootschap in haar jaarverslag als prestatie criterium voor de financiële resultaten van de Groep, of op divisieniveau als prestatie criterium voor de financiële resultaten van de Divisie).
- De niet-financiële prestatiecriteria kunnen elementen reflecteren omtrent de milieu-, maatschappelijke en menselijke impact van onze activiteiten en de strategische en operationele prioriteiten van de Vennootschap, en kunnen bv. prestatiecriteria omvatten zoals “CO₂-uitstoot (Scope 1 en 2)”, “CO₂-uitstoot (Scope 3)” en “Ongevallenpercentage”.
 - “CO₂-uitstoot (Scope 1 en 2)”: vermindering van Scope 1 en 2 CO₂-uitstoot;
 - “CO₂-uitstoot (Scope 3)”: vermindering van Scope 3 CO₂-uitstoot; en/of
 - “Ongevallenpercentage”: vermindering van arbeidsongevallen.

De financiële en niet-financiële prestatiecriteria, hun respectievelijke gewicht en doelstellingen (en drempelwaarde, maxima en prestatieschaal) worden jaarlijks discretionair door de Raad van Bestuur vastgesteld, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, in overeenstemming met de strategische en operationele prioriteiten van de Vennootschap voor het jaar.

Voor niet-commercieel gevoelige prestatiecriteria worden de doelstellingen *ex ante* bekendgemaakt in het remuneratierapport dat wordt uitgegeven in het betreffende boekjaar waarop de jaarlijkse bonus betrekking heeft (dat verslag uitbrengt over de remuneratie van het voorgaande boekjaar). De doelstellingen voor commercieel gevoelige prestatiecriteria worden bekendgemaakt in het remuneratierapport dat verslag uitbrengt over het jaar waarin de jaarlijkse bonus werd toegekend, wanneer ook de effectief behaalde resultaten voor alle prestatiecriteria worden gerapporteerd.

Daarnaast wordt een multiplicator voor persoonlijk leiderschap ("*personal leadership multiplier*") toegepast. Het multiplicatie-effect van de *personal leadership multiplier* wordt jaarlijks discretionair bepaald door de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité. Die *personal leadership multiplier* weerspiegelt de individuele leiderschapsprestaties en de impact op de medewerkers 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).

- Een voorbeeld van hoe de *personal leadership multiplier* kan worden gestructureerd, is als een prestatiebeoordeling die leidt tot een resultaat op een vijfpuntenschaal, met een multiplicatie-effect op het jaarlijkse bonusbedrag als volgt:

Leiderschapsprestatie	Multiplicator
1 (voldeed niet aan de verwachtingen)	x 0,50 (– 50%)
2 (voldeed gedeeltelijk aan de verwachtingen)	x 0,80 (– 20%)
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%)

B. Jaarlijkse evaluatie

Het behalen van de doelstelling voor elk van de prestatiecriteria en de leiderschapsprestatie voor de *personal leadership multiplier* worden 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.

Het jaarlijkse bonusbedrag dat leden van het Uitvoerend Comité kunnen ontvangen ingeval van een prestatieniveau waarbij alle doelstellingen worden overschreden, gecumuleerd over alle prestatiecriteria en na toepassing van de *personal leadership multiplier*, zal niet meer bedragen dan 240% van de streefbonus.

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.

Langetermijnincentive

Doel en link met de strategie

De langetermijnincentive 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 prestatieaandelenunits ("*PSU's*") onder het langetermijnincentiveplan ("*LTIP*") van de Vennootschap. Dit LTIP is voor 100% gebaseerd op prestaties, en biedt de mogelijkheid, via het vaststellen van de doelstellingen en prestatiecriteria van de PSU's, om de inspanningen van de leden van het Uitvoerend Comité te focussen op duurzame waardecreatie.

De door de Vennootschap uitgegeven PSU's worden pas effectief 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). Het niveau van de jaarlijkse toekenning wordt bepaald 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 andere leden van het Uitvoerend Comité.

De prestatiecriteria, hun respectievelijke gewicht en hun doelstellingen (en drempels, maxima en prestatieschaal) om de verwerving (vesting) van PSU's te bepalen, worden jaarlijks discretionair vastgelegd door de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité. De Raad van Bestuur beslist jaarlijks discretionair, op aanbeveling van het Remuneratie en Benoemingscomité, over de vestingregeling van het LTIP (maar altijd onderworpen aan de prestatietoets aan het einde van de vestingperiode van drie jaar).

Er is een minimaal prestatieniveau vereist vooraleer PSU's effectief worden verworven. Vanaf deze minimale prestatiedrempel stijgt het percentage verworven aandelen op een schaal die wordt bepaald door de Raad van Bestuur tot 100% van de toegekende PSU's indien alle doelstellingen worden behaald en tot een maximum bepaald door de Raad van Bestuur indien alle doelstellingen worden overschreden. Het aantal verworven aandelen dat kan worden ontvangen door leden van het Uitvoerend Comité indien alle doelstellingen worden overschreden, gecumuleerd over alle prestatiecriteria, zal niet meer bedragen dan 200% van het niveau van de toekenning.

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 PSU's 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. In plaats daarvan komen de leden van het Uitvoerend Comité in aanmerking voor een eenmalige toekenning van PSU's voor de boekjaren 2023, 2024 en 2025 (het nieuwe 2023-2025 "Value Creation Projects" Langetermijnincentiveplan 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 de doelstellingen en het prestatie criterium voor de PSU's, 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 PSU's 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 CEO³, en tussen 480% en 540% van de jaarlijkse basisremuneratie voor de andere leden van het Uitvoerend Comité⁴.

Verwerving van de PSU's 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.

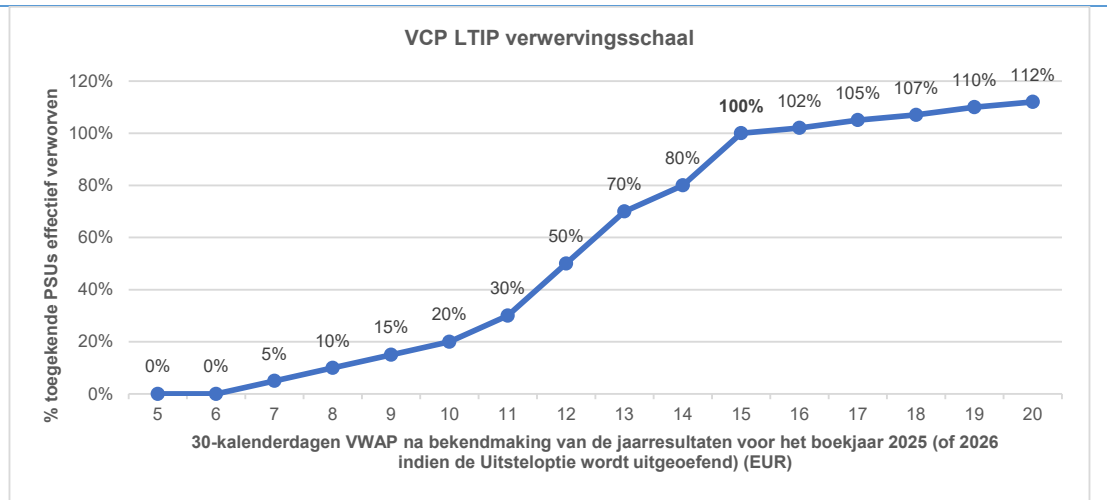
Wijziging die het remuneratiebeleid 2025 met zich meebrengt

De Raad van Bestuur kan beslissen om een optie toe te kennen aan de leden van het Uitvoerend Comité die hen zou toelaten om, na de publieke bekendmaking door de Vennootschap van de jaarresultaten voor het boekjaar dat eindigt op 31 december 2025, ervoor te kiezen om de prestatietest van het VCP LTIP met één jaar uit te stellen (de "Uitsteloptie"). Indien een lid van het Uitvoerend Comité gebruik zou maken van de Uitsteloptie, vindt de verwerving plaats in 2027, onderworpen aan hetzelfde prestatie criterium zoals hierboven beschreven, maar waarbij de berekening van de aandelenprijs voor dergelijke prestatietest zou plaatsvinden in 2027 (in plaats van 2026), en zou worden berekend als de volume-gewogen gemiddelde prijs (VWAP) van een aandeel in de Vennootschap over 30 kalenderdagen na de publieke bekendmaking door de Vennootschap van de jaarresultaten voor het volledige boekjaar dat eindigt op 31 december 2026 (in plaats van voor het boekjaar dat eindigt op 31 december 2025). Indien de Raad van Bestuur zou beslissen om geen Uitsteloptie toe te kennen of indien een lid van het Uitvoerend Comité geen gebruik zou maken van de Uitsteloptie, vindt de verwerving plaats in 2026 zoals beschreven in de vorige paragraaf. De Uitsteloptie zal niet beschikbaar zijn indien, op de uitoefendatum, de VWAP van een aandeel in de Vennootschap gelijk is aan of meer bedraagt dan EUR 15.

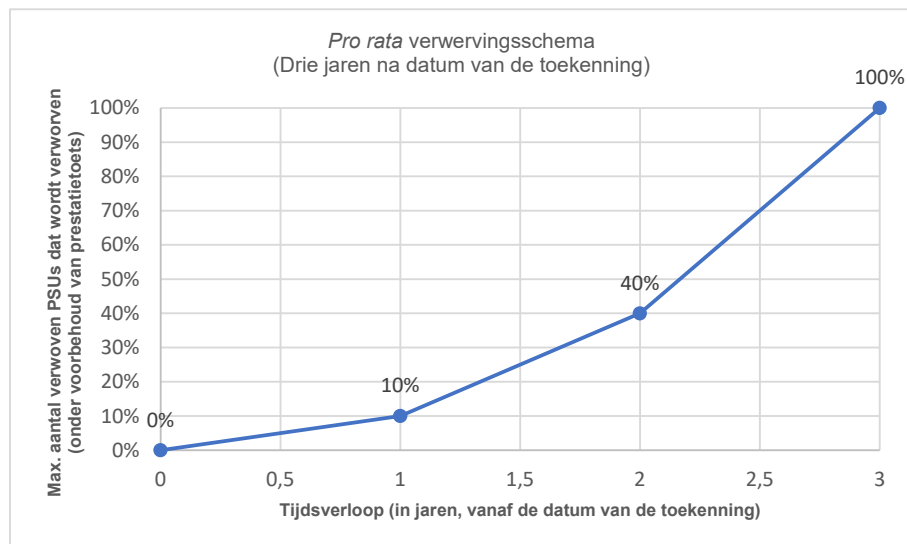
Er moet een prestatiedrempel worden bereikt vooraleer een effectieve verwerving plaatsvindt. Vanaf die drempel stijgt de verwerving op een schaal die 100% bereikt indien de doelstelling wordt behaald en tot een maximum van 112% indien de doelstelling wordt overschreden. De doelstelling en de drempels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

³ De toekenning vond plaats aan de aandelenkoers op de datum waarop de CEO in dienst trad bij de Vennootschap, namelijk 6,175 EUR.

⁴ De toekenning vond plaats aan 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 reden, zal het betrokken lid van het Uitvoerend Comité recht hebben op een gedeeltelijke verwerving van de nog niet verworven VCP LTIP PSU's, berekend *pro rata* de duur van de door het lid van het Uitvoerend Comité geleverde diensten tijdens de oorspronkelijke verwervingsperiode van drie jaar, op basis van de hiernavolgende schaal. Verwerving wordt in dat geval niet versneld en het werkelijke aantal PSU's dat definitief zal worden verworven, blijft afhankelijk van de toetsing van de prestaties aan het relevante prestatie criterium aan het einde van de resterende verwervingsperiode. Voor alle duidelijkheid, een lid van het Uitvoerend Comité dat ervoor zou kiezen om gebruik te maken van de Uitslooptie, zal recht blijven hebben op de volledige (100%) verwerving na het einde van de oorspronkelijke verwervingsperiode van drie jaar (afhankelijk van de prestatietest).



In geval een nieuw lid tot het Uitvoerend Comité toetreedt na 1 januari 2023 maar vóór 31 december 2025, zal de Raad van Bestuur, discretionair 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 bijdrage van de Vennootschap aan een pensioenplan van het type “vaste bijdragen” (20% van de basisremuneratie, verworven op het ogenblik dat de premie wordt betaald), een bedrijfswagen, een ongevallen- en/of arbeidsongeschiktheidsverzekering, een representatievergoeding, een medische verzekering, en bijstand bij het vervullen van fiscale aangifteverplichtingen. Deze voordelen kunnen ook huisvesting voor grensoverschrijdende opdrachten en vergoeding voor verhuiskosten omvatten.

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/of andere voordelen vervangen door een equivalente vergoeding in cash voor sommige of alle leden van het Uitvoerend Comité.

Opbouw 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, worden hun belangen op lange termijn afgestemd op die van de aandeelhouders, en wordt er een focus gecreëerd op het beheer van de ondernemingsrisico's.

Beheer en uitwerking

De vereisten voor het opbouwen 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 andere 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 langetermijnincentive bij te houden op het ogenblik dat die effectief verworven worden, tot de vereiste aandelenparticipatie 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.

De dienstverleningsovereenkomsten bepalen dat de Vennootschap de overeenkomst kan beëindigen mits inachtneming van een opzegperiode van drie maanden. In geval van beëindiging van de overeenkomst door de Vennootschap anders dan omwille van dringende reden, 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 prestatiedoelstellingen voor dat jaar zijn bereikt (“*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;⁵ en
- Een gedeeltelijke verwerving van de nog niet effectief verworven langetermijnincentive-instrumenten, berekend *pro rata* de duur van de door het lid van het Uitvoerend Comité verrichte diensten gedurende de driejarige verwervingsperiode (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.

⁵ Voor de leden van het Uitvoerend Comité met een overeenkomst voor bepaalde duur wordt deze vertrekvergoeding *pro rata temporis* verminderd indien de beëindiging minder dan twaalf maanden voor de einddatum van de betrokken dienstverleningsovereenkomst plaatsvindt.

De dienstverleningsovereenkomsten bepalen verder dat het lid van het Uitvoerend Comité de overeenkomst kan beëindigen mits inachtneming van een opzegtermijn van zes maanden (die de Vennootschap kan verkorten tot minder dan zes maanden, met dien verstande dat dat het lid van het Uitvoerend Comité recht blijft hebben op zijn basisvergoeding tot het einde van de periode van zes maanden). In geval van beëindiging door het lid van het Uitvoerend Comité anders dan omwille van dringende reden, waarbij de Vennootschap er niet voor opteert om de opzegtermijn te verkorten tot drie maanden of minder, heeft het lid van het Uitvoerend Comité recht op de jaarlijkse bonus voor het jaar waarin de opzegging plaatsvindt, berekend *pro rata temporis* voor elke maand van de opzegtermijn die de Vennootschap zou eisen dat het lid van het Uitvoerend Comité langer dan drie maanden in acht zou nemen en in de veronderstelling dat alle prestatiedoelstellingen voor dat jaar zijn bereikt (*“on target”*).

Uitzonderlijke bonussen

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 PSU's in overeenstemming met de voorwaarden van het langetermijnincentiveplan zoals hierboven uiteengezet, enz.).

De Raad van Bestuur kan, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, ook beslissen om uitzonderlijke (eenmalige) bonussen toe te kennen aan één lid of meerdere leden van het Uitvoerend Comité. Dergelijke uitzonderlijke bonussen kunnen worden toegekend (i) om een uitzonderlijke bijdrage aan de prestaties van de Vennootschap te erkennen en te belonen, (ii) om het succesvol verwezenlijken van een bepaald project te erkennen en te belonen (bv. overnames, desinvesteringen of andere speciale projecten), of (iii) in geval van specifieke retentiebehoeften van de Vennootschap. Het totale bedrag of de totale waarde van dergelijke uitzonderlijke bonussen toegekend aan een individueel lid van het Uitvoerend Comité mag, berekend over een voortschrijdende periode van drie jaar, niet meer bedragen dan het equivalent van eenmaal de jaarlijkse basisremuneratie van dergelijk lid van het Uitvoerend Comité. De Raad van Bestuur zal, naar eigen goeddunken en op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, beslissen over de vorm van dergelijke uitzonderlijke bonus (bv. in cash; als een uitzonderlijke toekenning van PSU's in overeenstemming met de voorwaarden van het langetermijnincentiveplan zoals hierboven uiteengezet; enz.).

Remuneratiebeleid voor niet-uitvoerend 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 kennis en ervaring heeft die noodzakelijk is om te navigeren in een complexe zakelijke en maatschappelijke omgeving.

In het licht van deze ambitie worden de niet-uitvoerend bestuurders bij Ontex bezoldigd op basis van een combinatie van een vaste jaarlijkse vergoeding in cash, een vast jaarlijks recht op *restricted share units* (RSU's), en een aanwezigheidsvergoeding per bijgewoonde vergadering. De totale remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur is afgestemd op de remuneratie voor bestuursposities in andere Europese beursgenoteerde vennootschappen met een vergelijkbare omvang, complexiteit en sector.

De vaste jaarlijkse vergoeding in cash, het vast jaarlijkse recht op RSU's en de aanwezigheidsvergoedingen voor het bijwonen van vergaderingen voor niet-uitvoerend bestuurders zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Rol	Vaste jaarlijkse vergoeding	Waarde ⁶ van jaarlijkse RSU-component	Aanwezighedsvergoeding
Niet-uitvoerend bestuurder	60.000 EUR	12.000 EUR	2.500 EUR
Voorzitter van de Raad van Bestuur	+ 140.000 EUR	+ 50.000 EUR	+ 2.500 EUR
Lid van een Comité			2.500 EUR
Voorzitter van een Comité	+ 10.000 EUR	+ 2.000 EUR	+ 2.500 EUR

De RSU's worden over het algemeen toegekend aan het begin van het vierjarige mandaat van de betreffende niet-uitvoerend bestuurder, met een waarde (berekend op de toekenningsdatum) die gelijk is aan vier keer de jaarlijkse waarde van de RSU-component (d.w.z. die de volledige duur van het mandaat van de niet-uitvoerend bestuurder dekt), en zijn onderworpen aan *pro rata temporis* vesting over de duur van het mandaat (zolang het mandaat niet vroegtijdig wordt beëindigd). Dezelfde aanpak zal worden gevolgd voor bijkomende functies als Voorzitter van de Raad of Voorzitter van een Comité. Als een RSU-toekenning plaatsvindt tijdens een lopend mandaat (inclusief voor toekenningen aan bestaande leden van de Raad van Bestuur bij de invoering van de RSU's als remuneratiecomponent met ingang van 1 januari 2025) of voor een termijn van minder dan vier jaar, wordt de omvang van de toekenning *pro rata temporis* aangepast aan de relevante termijn en zal de vesting *pro rata temporis* plaatsvinden over de duur van de relevante (verkorte) termijn.

De aandelen die een niet-uitvoerend bestuurder ontvangt bij de vesting van de RSU's, blijven onderworpen aan een lock-up tot één jaar na de datum van beëindiging of afloop van het desbetreffende mandaat van de niet-uitvoerend bestuurder (zoals aanbevolen in bepaling 7.6 van de Corporate Governance Code 2020).

De vergoedingen die worden betaald aan de niet-uitvoerend 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-uitvoerend bestuurders wordt op regelmatige tijdstippen geëvalueerd door de Raad van Bestuur, met input van het Remuneratie- en Benoemingscomité. Omdat de Raad van Bestuur enkel bestaat uit niet-uitvoerend bestuurders, zijn er geen potentiële belangenconflicten wanneer de Raad van Bestuur het remuneratiebeleid voor leden van het Uitvoerend Comité herzielt. Potentiële belangenconflicten van niet-uitvoerend 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 artikel 7:96 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen niet strikt vereist is, worden de bestuurders 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 duurzaamheid van de Vennootschap als 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.

⁶ Berekend op basis van de waarde op de toekenningsdatum.