

Jaarverslag van de raad van bestuur

Geachte aandeelhouder,

Wij hebben de eer u verslag uit te brengen over de activiteiten van onze vennootschap gedurende het afgelopen boekjaar en zowel de enkelvoudige als de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op 31 december 2017 ter goedkeuring voor te leggen. De jaarverslagen over de enkelvoudige en de geconsolideerde jaarrekening worden samengevoegd overeenkomstig artikel 119 W.Venn.

I Enkelvoudige jaarrekening

1. Kapitaal en aandeelhouderschap

Tijdens het afgelopen boekjaar hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in het kapitaal van de vennootschap. Het geplaatst kapitaal bedraagt 2.295.278 euro en wordt vertegenwoordigd door 33.496.904 aandelen, zonder vermelding van nominale waarde. Alle aandelen zijn volledig volgestort. In het kader van het aandelenoptieplan werden 46.000 opties toegekend in 2017. De per 31 december 2017 toegekende en nog niet uitgeoefende opties geven gezamenlijk recht op verwerving van 311.000 aandelen Ackermans & van Haaren (0,93%). De vennootschap heeft op 31 oktober 2008 een transparantiemelding ontvangen in het kader van de overgangsregeling van de Wet van 2 mei 2007 waarbij Scaldis Invest NV, samen met Stichting Administratiekantoor 'Het Torentje', haar deelnemingspercentage heeft meegedeeld. De relevante gegevens van deze transparantiemelding kunnen geraadpleegd worden op de website van de vennootschap (www.avh.be).

2. Activiteiten

Voor een overzicht van de voornaamste activiteiten van de groep tijdens het boekjaar 2017, verwijzen wij naar het Woord van de voorzitters (pag. 15) en naar de Markante feiten (pag. 10).

3. Toelichting bij de enkelvoudige jaarrekening

3.1 Financiële toestand per 31 december 2017

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld overeenkomstig de Belgische boekhoudwetgeving. Het balanstotaal bedraagt eind 2017 2.735 miljoen euro, een stijging ten opzichte van vorig jaar (2016: 2.537 miljoen euro). De activa bestaan uit 10 miljoen euro materiële vaste activa (voornamelijk het kantoorgebouw gelegen aan de Begijnenvest en Schermersstraat te Antwerpen), 49 miljoen euro geldbeleggingen en 2.618 miljoen euro financiële vaste activa. Aan de passiefzijde van de balans leiden het boeken van het dividend van 74 miljoen euro en de winst van het boekjaar van 263 miljoen euro per saldo tot een eigen vermogen van 1.869 miljoen euro (2016: 1.680 miljoen euro). In dit bedrag wordt geen rekening gehouden met latente meerwaarden die in de

portefeuille van Ackermans & van Haaren en groepsvennootschappen aanwezig zijn. In 2017 bestonden de financiële schulden op korte termijn voor het overgrote deel uit financiële schulden aangegaan ten opzichte van AvH Coordination Center, een vennootschap die integraal deel uitmaakt van de groep en die de rol van interne bank van de groep vervult. De overige schulden bevatten reeds de aan de gewone algemene vergadering voorgestelde winstverdeling over het boekjaar 2017. Ackermans & van Haaren kocht in de loop van 2017 191.338 eigen aandelen in en verkocht er 183.359. Deze bewegingen kaderden zowel in de uitvoering van het aandelenoptieplan als van de liquiditeitsovereenkomst met Kepler Cheuvreux die op 1 juli 2013 in voege trad.

3.2 Bestemming van het resultaat

De raad van bestuur stelt voor het resultaat (in euro) als volgt te bestemmen:

Overgedragen winst van het vorige boekjaar	1.484.102.972
Winst van het boekjaar	263.484.342
Totaal te bestemmen	1.747.587.313
Toevoeging aan de wettelijke reserve	0
Toevoeging aan de onbeschikbare reserves	18.456.244
Toevoeging aan de beschikbare reserves	0
Vergoeding van het kapitaal	73.693.189
Tantièmes	590.000
Over te dragen winst	1.654.847.881

De raad van bestuur stelt voor een dividend uit te keren van 2,20 euro bruto per aandeel. Na inhouding van roerende voorheffing (30%) bedraagt het net-dividend 1,54 euro per aandeel. Indien de gewone algemene vergadering dit voorstel goedkeurt, zal het dividend betaalbaar worden gesteld vanaf 1 juni 2018. Na deze bestemming bedraagt het eigen vermogen 1.868.914.660 euro en is het als volgt samengesteld:

Kapitaal	
Geplaatst	2.295.278
Uitgiftepremies	111.612.041
Reserves	
Wettelijke reserve	248.081
Onbeschikbare reserves	36.996.517
Belastingvrije reserves	0
Beschikbare reserves	62.914.863
Overgedragen winst	1.654.847.881
Totaal	1.868.914.660

3.3 Vooruitzichten

De resultaten van het lopende boekjaar zullen, zoals in voorgaande jaren, in belangrijke mate afhangen van de dividenden die door groepsvennootschappen worden uitgekeerd en van de verwezenlijking van eventuele meer- of minderwaarden.

4. Belangrijke gebeurtenissen na afsluiting van het boekjaar

Sinds de afsluiting van het boekjaar 2017 hebben er zich geen belangrijke gebeurtenissen voorgedaan die de ontwikkeling van de vennootschap aanmerkelijk kunnen beïnvloeden, uitgezonderd deze vermeld in II.3 hierna.

5. Onderzoek en ontwikkeling

De vennootschap heeft geen werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling ondernomen.

6. Financiële instrumenten

Binnen de groep kan gebruik worden gemaakt van financiële instrumenten voor risicobeheersing. Het betreft dan met name financiële instrumenten die het risico van wijzigende interestvoeten of wisselkoersen beheersen. De tegenpartijen van deze financiële instrumenten zijn uitsluitend vooraanstaande banken. Eind 2017 had Ackermans & van Haaren, noch enige andere integraal geconsolideerde deelneming binnen het segment 'AvH & Growth Capital', dergelijke instrumenten uitstaan.

7. Mededelingen

7.1 Toepassing van artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen

In 2017 diende geen toepassing gemaakt te worden van de belangenconflictenregeling van artikel 523 W.Venn.

7.2 Bijkomende vergoeding commissaris

Overeenkomstig artikel 134, §§2 en 4 W.Venn. delen wij u mee dat er een bijkomende vergoeding werd betaald van 5.100 euro (excl. btw) aan Ernst & Young Tax Consultants voor fiscale adviezen.

7.3 Inkoop of vervreemding van eigen aandelen

Op 13 november 2017 heeft de buitengewone algemene vergadering de raad van bestuur van Ackermans & van Haaren gemachtigd om eigen aandelen in te kopen binnen welbepaalde koersvorken en dit gedurende een periode van 5 jaar. Tijdens het boekjaar 2017 heeft Ackermans & van Haaren 191.338 eigen aandelen ingekocht zowel met het oog op de dekking van haar verbintnissen in het kader van het aandelenoptieplan (71.000 aandelen) als in het kader van haar liquiditeitsovereenkomst met Kepler Cheuvreux. Meer details hierover zijn terug te vinden in de financiële staten (pag. 181-182).

Rekening houdend met de verkoop van 183.359 aandelen is de situatie per 31 december 2017 als volgt:

Aantal eigen aandelen	362.257 (1,08%)
Fractiewaarde per aandeel	0,07
Gemiddelde prijs per aandeel	102,03
Totale investeringswaarde	36.961.764

7.4 Mededeling op grond van de wet op de openbare overnamebiedingen

Bij brief van 18 februari 2008 heeft Scaldis Invest de vennootschap een mededeling verstuurd, opgesteld overeenkomstig artikel 74, §7 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen. Uit deze mededeling blijkt dat Scaldis Invest 33% van de effecten met stemrecht bezit van Ackermans & van Haaren en dat Stichting Administratiekantoor 'Het Torentje' de uiteindelijke controle heeft over Scaldis Invest.

7.5 Beschermingsconstructies

De buitengewone algemene vergadering heeft op 13 november 2017 de machtiging aan de raad van bestuur hernieuwd om, in geval van openbaar overnamebod op de effecten van Ackermans & van Haaren, tot kapitaalverhoging over te gaan onder de voorwaarden en binnen de grenzen van artikel 607 W.Venn.

De raad van bestuur kan van deze machtiging gebruik maken, indien de kennisgeving van de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) aan de vennootschap, dat haar is kennis gegeven van een openbaar overnamebod, niet later dan drie jaar na de datum van voormelde buitengewone algemene vergadering plaatsvindt, d.i. 13 november 2020.

De raad van bestuur is tevens gemachtigd gedurende een periode van drie jaar vanaf de bekendmaking in de Bijlagen tot het Belgisch Staatsblad (d.i. tot 13 december 2020) om aandelen van de vennootschap te verkrijgen of te vervreemden wanneer zulks noodzakelijk zou zijn om te voorkomen dat de vennootschap een ernstig en dreigend nadeel zou lijden.

II Geconsolideerde jaarrekening

1. Risico's en onzekerheden

Dit hoofdstuk beschrijft in algemene bewoordingen enerzijds de risico's waarmee Ackermans & van Haaren wordt geconfronteerd als internationale investeringsmaatschappij en anderzijds de operationele en financiële risico's verbonden aan de verschillende segmenten waarin zij actief is (hetzij rechtstreeks, hetzij onrechtstreeks via haar deelnemingen).

Het executief comité van Ackermans & van Haaren is verantwoordelijk voor de voorbereiding van een kader van interne controle en risicobeheer dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de raad van bestuur. De raad van bestuur is bevoegd voor de beoordeling van de implementatie van dit kader, rekening houdend met de aanbevelingen van het auditcomité. Minstens eenmaal per jaar evalueert het auditcomité de systemen van interne controle die het executief comité heeft uitgewerkt om zich ervan te vergewissen dat de voornaamste risico's behoorlijk werden geïdentificeerd, gemeld en beheerd. De dochtervennootschappen van Ackermans & van Haaren zijn verantwoordelijk voor het beheer van hun eigen operationele en financiële risico's. Deze risico's, die variëren naargelang de sector, worden niet centraal beheerd op het niveau van Ackermans & van Haaren. De managementteams van de betrokken dochtervennootschappen rapporteren aan hun raad van bestuur of auditcomité over hun risicobeheer.

Risico's op het niveau van Ackermans & van Haaren

Strategisch risico

Het doel van Ackermans & van Haaren is aandeelhouderswaarde te creëren door te investeren op lange termijn in een beperkt aantal strategische participaties. De beschikbaarheid van opportuniteiten voor investeringen en desinvesteringen is echter onderhevig aan macro-economische, politieke en sociale omstandigheden. De verwezenlijking van de doelstelling kan negatief worden beïnvloed door moeilijkheden bij het identificeren of financieren van transacties of bij de overname, integratie of verkoop van deelnemingen.

De definitie en de uitvoering van de strategie van de deelnemingen is eveneens afhankelijk van deze macro-economische, politieke en sociale omstandigheden. Door als proactieve aandeelhouder te focussen op lange termijn waardecreatie en op het behoud van operationele en financiële discipline, tracht Ackermans & van Haaren deze risico's zo veel mogelijk te beperken.

Ackermans & van Haaren werkt in verschillende deelnemingen samen met partners. Bij Delen Private Bank bijvoorbeeld wordt de controle gedeeld met de familie Jacques Delen. Strategische beslissingen vereisen het voorafgaandelijk akkoord van beide partners. In bepaalde deelnemingen bezit Ackermans & van Haaren een minderheidsbelang. De verminderde controle, die daaruit kan voortvloeien, zou tot relatief meer risico's kunnen leiden, maar wordt zoveel als mogelijk opgevangen door een nauwe samenwerking met, en een actieve vertegenwoordiging in, de raad van bestuur van de betrokken deelnemingen.

Risico gerelateerd aan de beursnotering

Ingevolge haar notering op Euronext Brussels is Ackermans & van Haaren onderworpen aan bepalingen op het vlak van o.m. informatieverplichtingen, transparantiemeldingen, openbare overnamebiedingen, deugdelijk bestuur en misbruik van voorwetenschap. Ackermans & van Haaren besteedt de nodige aandacht aan de opvolging en naleving van deze vaak wijzigende wet- en regelgeving.

De volatiliteit op de financiële markten heeft een invloed op de waarde van het aandeel van Ackermans & van Haaren en van een aantal van haar geno-

teerde deelnemingen. Zoals hoger vermeld, streeft Ackermans & van Haaren naar een systematische creatie van aandeelhouderswaarde op lange termijn. Koersschommelingen op korte termijn en de daaraan verbonden speculatie kunnen leiden tot een tijdelijk afwijkend risicoprofiel voor de aandeelhouder.

Liquiditeitsrisico

Ackermans & van Haaren heeft voldoende middelen ter beschikking om haar strategie uit te voeren en streeft naar een positie zonder netto financiële schulden. De dochtervennootschappen zijn verantwoordelijk voor hun eigen schuldfinanciering, met dien verstande dat Ackermans & van Haaren in principe geen kredietlijnen of zekerheden verschaft aan of ten behoeve van haar deelnemingen. De externe financiële schulden van 'AvH & subholdings' komen hoofdzakelijk overeen met de door Ackermans & van Haaren uitgegeven thesauriebewijzen (commercial paper-programma).

Ackermans & van Haaren beschikt over bevestigde kredietlijnen van verschillende banken met wie zij op lange termijn samenwerkt, en die de uitstaande commercial paper-verplichtingen ruim overtreffen. De raad van bestuur is van oordeel dat het liquiditeitsrisico eerder beperkt is.

Risico's op het niveau van de participaties

Marine Engineering & Contracting

De operationele risico's van dit segment zijn vooral verbonden aan de uitvoering van vaak complexe aannemingswerken te land en op het water en hebben o.m. betrekking op: het technisch ontwerp van de projecten en de integratie van nieuwe technologieën; de bepaling van de prijs bij aanbesteding met, in geval van afwijking, de mogelijkheid of onmogelijkheid om zich in te dekken tegen meerkosten en prijsverhogingen; de prestatieverplichtingen (naar kost, conformiteit, kwaliteit, uitvoeringstermijn) met de rechtstreekse en onrechtstreekse gevolgen die daaraan verbonden zijn; het tijdsverschil tussen de offerte en de effectieve uitvoering; de evolutie van het reglementair kader; en de relaties met onderaannemers, leveranciers en partners. Binnen nieuwe markten zoals de ontwikkeling van concessies voor windmolenparken worden de bedrijven geconfronteerd met een nog niet gestabiliseerd reglementair kader, de technologische evoluties en het vermogen om deze grootschalige projecten te financieren. Om deze risico's het hoofd te kunnen bieden, werken de verschillende participaties met gekwalificeerde en ervaren medewerkers. Door deelname aan risico- en auditcomités bij DEME, CFE en A.A. Van Laere volgt Ackermans & van Haaren de operationele risico's op de voornaamste projecten op vanaf de tenderfase.

De bouw- en baggersector is typisch onderhevig aan conjuncturele bewegingen. De markt van grote traditionele infrastructuurbaggerwerken kan sterke cyclische schommelingen ondergaan, zowel op nationaal als internationaal vlak. Het investeringsbeleid van zowel private opdrachtgevers (bv. petroleummaatschappijen of mijnbouwgroepen) als lokale en nationale overheden wordt hierdoor immers beïnvloed. Aangezien DEME, CFE en Rent-A-Port actief zijn in landen zoals Oman, Qatar, Vietnam, Tsjaad en Nigeria, zijn ze blootgesteld aan politieke risico's. Hier gelden in de eerste plaats kredietverzekering, persoonlijke relaties en een sterk lokaal netwerk als belangrijkste factoren van risicomanagement.

DEME is in belangrijke mate actief buiten de eurozone en loopt daardoor een wisselkoersrisico. DEME dekt zich in regel in tegen wisselkoersschommelingen of gaat over tot termijnverkoop van vreemde valuta's. Ook bepaalde materialen of grondstoffen, zoals brandstof, worden ingedekt. Bij CFE bevinden de meeste activiteiten zich binnen de eurozone, doch desgevallend wordt getracht de blootstelling aan de fluctuaties van vreemde valuta te beperken. Hoewel Rent-A-Port vooral actief is in landen buiten de eurozone, wordt het vooral aan de USD blootgesteld aangezien de meeste commerciële contracten in USD worden afgesloten.

Gelet op de omvang van de contracten in dit segment wordt ook het kredietrisico van nabij opgevolgd. Zowel DEME als CFE hebben procedures opgesteld teneinde het risico te beperken op hun klantenvorderingen. Bovendien wordt een groot deel van de geconsolideerde omzet met overheden of met openbare besturen gelieerde klanten gerealiseerd. Verder wordt de concentratie van het tegenpartijrisico beperkt door het grote aantal klanten. Om het risico in te dijken, volgen de betrokken deelnemingen voortdurend de uitstaande klantenvorderingen op en stellen desgevallend hun positie bij. Zo doet DEME in het kader van belangrijke buitenlandse contracten geregeld een beroep op de Credendo Group, in zoverre het betrokken land daarvoor in aanmerking komt en het risico door een kredietverzekering kan worden gedekt. Voor grote infrastructuurbaggerwerken is DEME afhankelijk van de capaciteit van klanten om financiering te bekomen en kan zij desgevallend zelf projectfinanciering organiseren. Ondanks het feit dat het kredietrisico nooit volledig kan worden uitgesloten, wordt het toch beperkt. Het orderboek van CFE in Afrika is sterk verminderd. Eind 2017 had de groep CFE in Tsjad nog een nettovordering van ongeveer 60 miljoen euro op de staat. Het innen van deze vordering betekent ook in 2018 een belangrijke uitdaging. CFE stelt samen met de lokale overheid alles in het werk om een financiering te vinden teneinde de betaling van de vorderingen mogelijk te maken. Rent-A-Port heeft een beperkt aantal klanten en tegenpartijen door het type van activiteiten waarin de groep actief is. Hierdoor loopt het een verhoogd kredietrisico. Door zich contractueel voldoende in te dekken en door sterke relaties op te bouwen en te onderhouden met haar klanten, weet de groep dit risico in te perken. De bedrijven uit het segment 'Marine Engineering & Contracting' factureren doorgaans a rato van de vooruitgang van de werken.

Het liquiditeitsrisico wordt beperkt door enerzijds de krediet- en garantielijnen te spreiden over verschillende banken en bij voorkeur op lange termijn. DEME waakt permanent over haar balansstructuur en streeft een evenwichtige verhouding na tussen de geconsolideerde eigen vermogenspositie en de geconsolideerde nettoschulden. De investeringen van DEME gebeuren overwegend in materiaal dat een lange levensduur heeft en over meerdere jaren wordt afgeschreven. DEME streeft er daarom naar een aanzienlijk deel van haar schulden op lange termijn te structureren. DEME heeft sinds 2015 een nieuwe bankfinancieringsstructuur uitgewerkt, gebaseerd op bilaterale unsecured financiering op lange termijn met meerdere banken. Bepaalde kredietovereenkomsten bevatten ratio's (covenants), die DEME dient na te leven. Om bovendien de financiering te diversifiëren over meerdere bronnen, heeft DEME in januari 2013 een obligatielening uitgegeven van 200 miljoen euro. Deze werd geplaatst bij een gediversifieerde groep (voornamelijk privé-)investeerd. Conform de uitgiftemodaliteiten zal DEME geen tussentijdse terugbetalingen verrichten van de hoofdsom, doch alles terugbetalen op de eindvervaldag in 2019.

Private Banking

Zowel Delen Private Bank als Bank J.Van Breda & C^o zijn gespecialiseerde nichespelers met een cultuur van voorzichtigheid, wat de impact van het operationele risico op beide banken beperkt. Operationele afdelingen en controlefuncties werken nauw samen in een 'three lines of defence'-model om de kwaliteit van operaties te bewaken. Zij worden hierin bijgestaan door een performant informaticasysteem dat de belangrijkste processen automatiseert en voorziet van ingebouwde controles. Teneinde de continuïteit van de activiteiten te verzekeren in het geval een noodsituatie zich zou voordoen, beschikken beide organisaties over uitgewerkte continuïteits- en herstelplannen.

Het kredietrisico en het risicoprofiel van de beleggingsportefeuille worden zowel bij Delen Private Bank als bij Bank J.Van Breda & C^o al jarenlang bewust erg laag gehouden. De banken beleggen conservatief. Bij Delen Private Bank is de kredietverlening zeer beperkt qua volume, gezien dit enkel een ondersteunend product in het kader van het vermogensbeheer is. De toegekende kredieten betreffen meestal tijdelijke overbruggingsbehoeften en worden ruimschoots gedekt door een pand op een effectenportefeuille. Het kredietrisico bij JM Finn is zeer beperkt. De kredietportefeuille van Bank J.Van Breda & C^o is zeer ge-

spreid onder het cliënteel van lokale ondernemers en vrije beroepen bij Bank J.Van Breda & C^o. De bank hanteert hierbij concentratielimiten per sector en maximale kredietbedragen per relatie.

Bank J.Van Breda & C^o voert een voorzichtig beleid inzake renterisico, ruim binnen de normen van de NBB. Daar waar de looptijden van activa en passiva onvoldoende overeenkomen, zet de bank indekkingsinstrumenten (een combinatie van renteswaps en opties) in om dit te corrigeren. Het renterisico bij Delen Private Bank is beperkt, gelet op het feit dat zij zich hoofdzakelijk richt op vermogensbeheer.

Delen Private Bank streeft ernaar het wisselkoersrisico continu te beperken. De posities in deviezen worden stelselmatig opgevolgd en ingedekt. De netto-blootstelling aan het Britse pond wordt momenteel beperkt doordat de impact van een wisselkoersschommeling op het eigen vermogen van JM Finn geneutraliseerd wordt door een tegenovergestelde impact op de liquiditeitsverplichting op de resterende ongeveer 20% in JM Finn.

Het liquiditeits- en solvabiliteitsrisico wordt permanent bewaakt in het kader van een proactief risicobeheer. De banken willen er zich op elk moment van verzekeren dat ze aan de reglementaire vereisten beantwoorden en een kapitalisatieniveau aanhouden dat ruim tegemoetkomt aan het niveau van de activiteit en de genomen risico's. Bovendien beschikken beide groepen over meer dan voldoende liquide middelen om aan de verplichtingen te voldoen, zelfs bij onvoorziene marktomstandigheden, en over sterke Core Tier1 eigen vermogen ratio's.

Beide banken hebben voldoende bescherming tegen het inkomstenvolatiliteitsrisico. De exploitatiekosten van Delen Private Bank worden meer dan volledig gedekt door het aandeel vaste opbrengsten, terwijl bij Bank J.Van Breda & C^o de inkomsten uit relatiebankieren gediversifieerd zijn, zowel naar klanten als naar producten, en worden aangevuld door de gespecialiseerde 'vendor'-activiteit voor autodealers (Van Breda Car Finance).

Het marktrisico kan enerzijds voortvloeien uit de beperkte kortetermijnbeleggingen in eigen naam van Delen Private Bank en van Bank J.Van Breda & C^o en anderzijds kan dit risico zich voordoen op openstaande posities op tussenrekeningen via dewelke effecten voor klantenportefeuilles worden verhandeld. De bedoeling is dat de posities op deze tussenrekeningen geliquideerd worden, zodat de bank niet aan een marktrisico onderworpen wordt. De marktwaarde van de vermogens die voor klanten worden beheerd, wordt mee bepaald door de evoluties op de financiële markten. Ook al heeft dit geen rechtstreekse impact op de vermogenspositie van de beide banken, toch is het totaal volume aan beheerde vermogens een bepalende factor voor hun bedrijfsopbrengsten.

Real Estate & Senior Care

Een eerste cruciaal element in de operationele risico's in de vastgoedsector betreft de kwaliteit van het aanbod van gebouwen en diensten. Daarnaast moeten langetermijnhuurcontracten met solvabele huurders een zo hoog mogelijke bezettingsgraad, zowel van het vastgoed als van de diensten, en recurrente inkomstenstroom verzekeren en het risico op wanbetaling beperken. Tenslotte worden ook het renovatie- en onderhoudsrisico permanent opgevolgd. Bij Anima Care en HPA is de kwalitatieve zorg voor de residenten een belangrijk element. Er wordt dan ook veel aandacht besteed aan de werkmethode, de operationele systemen en het personeelsbeleid om een aangename leefomgeving met kwaliteitsvolle dienstverlening te kunnen garanderen.

De vastgoedontwikkelingsactiviteit is onderhevig aan sterke cyclische schommelingen (conjunctuurrisico). Zo volgen vastgoedontwikkelingsactiviteiten voor kantoorgebouwen meer de klassieke conjunctuurcyclus, terwijl de residentiële activiteiten eerder rechtstreeks reageren op de conjunctuur, het vertrouwen en het renteniveau. Extensa Group concentreert zich voornamelijk op België en Luxemburg met een beperkte resterende blootstelling op Turkije, Roemenië en

Slowakije en is daardoor ook onderhevig aan de plaatselijke conjunctuur. De spreiding van de vastgoedactiviteiten over verschillende sectoren (bv. residentiële, logistiek, kantoren, retail) leidt tot een beperking van dit risico.

Het wisselkoersrisico is eerder beperkt omdat de meeste activiteiten zich in de BeLux bevinden, met uitzondering van de beperkte activiteiten van Extensa in Turkije (risico gelinkt aan de Turkse Lira) en in Roemenië (risico gelinkt aan de RON).

Extensa Group en LRE beschikken over de nodige lange termijn kredietfaciliteiten en backuplijnen voor hun commercial paper-programma om de bestaande en toekomstige investeringsnoden te dekken. Dankzij deze kredietfaciliteiten en backuplijnen is het financieringsrisico ingedekt.

Het liquiditeitsrisico wordt beperkt door enerzijds de financieringen te spreiden over verschillende banken en anderzijds door de vervaldatum van de kredietfaciliteiten te diversifiëren op lange termijn. Extensa Group heeft begin 2015, met het oog op de overname van het resterend belang van 50% in de T&T-groep, een krediet opgenomen ten belope van 75 miljoen euro. Met de opbrengsten van de verkoop van het Koninklijk Pakhuis in 2015 en van het Herman Teirlinck-gebouw in 2017 is dit krediet inmiddels volledig terugbetaald. In 2017 heeft Extensa een obligatielening van 75 miljoen euro geplaatst met vervaldagen in 2020 en 2022, waardoor de afhankelijkheid van bankfinanciering wordt afgebouwd. Bij Leasinvest Real Estate werd het aanspreken van diverse financieringsbronnen in 2013 geconcretiseerd door de succesvolle plaatsing van een publieke en een private obligatielening voor een bedrag van resp. 75 miljoen euro en 20 miljoen euro en dit voor een looptijd van resp. 6 en 7 jaar. Bij Anima Care wordt de expansie via de overnames van bestaande residenties en de bouw van nieuwe zorgcentra enerzijds gefinancierd via volstorting van het toegestane kapitaal en anderzijds door externe financiering. Er wordt bij de financiering van de projecten rekening gehouden met de cash-drain in de start-up fase. De vastgoedactiviteiten van Patrimoine & Santé worden gefinancierd met leningen op lange termijn, van 15 tot 25 jaar.

Het indekkingsbeleid van de vastgoedactiviteiten is erop gericht het renterisico zoveel mogelijk in te perken. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van financiële instrumenten.

Energy & Resources

De focus van dit segment ligt op bedrijven in groeimarkten, zoals India en Indonesië. Vermits de betrokken bedrijven in belangrijke mate actief zijn buiten de eurozone (Sagar Cements en Oriental Quarries & Mines in India, SIPEF in o.m. Indonesië en Papoea-Nieuw-Guinea) is het wisselkoersrisico (zowel op de balans als op de resultatenrekening) hier relevanter dan in de andere segmenten. Ook de geopolitieke ontwikkelingen in deze regio's zijn een extra aandachtspunt.

De geproduceerde volumes en dus gerealiseerde omzet en marges van SIPEF worden ook beïnvloed door klimatologische omstandigheden zoals neerslag, zonnenschijn, temperatuur en vochtigheidsgraad.

Of de groep er daarnaast in slaagt om de beoogde bijkomende expansie te realiseren, hangt af van de verwerving van nieuwe concessieovereenkomsten voor agronomisch geschikte gronden, die passen in de duurzaamheidsbeleid aan economisch verantwoorde voorwaarden.

Voorts is de groep in dit segment ook blootgesteld aan schommelingen in de prijzen van grondstoffen (SIPEF: voornamelijk palmolie, palmpitolie en rubber; Sagar Cements: steenkool en elektriciteit).

Growth Capital

Ackermans & van Haaren stelt risicokapitaal ter beschikking aan een beperkt aantal bedrijven met internationaal groeipotentieel. De investeringshorizon is gemiddeld langer dan deze van de typische spelers op de private equity-markt. Deze investeringen gebeuren doorgaans met conservatieve schuldratio's, waarbij in principe geen voorschotten of zekerheden aan of ten behoeve van de betrokken deelnemingen worden verleend. Het gediversifieerde karakter van deze investeringen draagt bovendien bij tot een spreiding van de economische en financiële risico's. Ackermans & van Haaren zal deze investeringen doorgaans financieren via eigen vermogen.

De conjuncturele situatie heeft een rechtstreekse impact op de resultaten van de participaties, voornamelijk bij de meer cyclische of consumentgebonden bedrijven. De spreiding van de activiteiten van de participaties over diverse sectoren zorgt hier voor een gedeeltelijke bescherming tegen dit risico.

Elke participatie is onderhevig aan specifieke operationele risico's zoals de schommeling van de prijzen van diensten en grondstoffen, het vermogen om de verkoopprijs aan te passen en concurrentierisico's. De bedrijven volgen deze risico's zelf op en kunnen deze door operationele en financiële discipline en strategische focus trachten in te perken. De opvolging en controle door Ackermans & van Haaren als proactieve aandeelhouder spelen ook op dit vlak een belangrijke rol.

Verschiedende participaties (bv. Manuchar, Telemond, Turbo's Hoet Groep) zijn in belangrijke mate actief buiten de eurozone. Het wisselkoersrisico wordt in die gevallen telkens op het niveau van de deelneming zelf opgevolgd en aangestuurd.

2. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld overeenkomstig de 'International Financial Reporting Standards' (IFRS).

Het geconsolideerd balanstotaal van de groep per 31 december 2017 bedraagt 13.469 miljoen euro, hetgeen een stijging vertegenwoordigt van 4,6% ten opzichte van 2016 (12.875 miljoen euro). Dit balanstotaal is uiteraard beïnvloed door de manier waarop bepaalde deelnemingen in de consolidatie worden verwerkt. Met name de integrale consolidatie van de deelneming in Bank J.Van Breda & C^o heeft een grote impact op de geconsolideerde balans.

Het eigen vermogen (deel groep) per einde 2017 bedroeg 2.972 miljoen euro, een stijging met 189 miljoen euro ten opzichte van 2016 (2.783 miljoen euro). In juni 2017 heeft Ackermans & van Haaren een brutodividend uitgekeerd van 2,04 euro per aandeel, wat voor een daling van het eigen vermogen met 68,3 miljoen euro heeft gezorgd.

Ackermans & van Haaren heeft in 2017 ingezet op de uitbouw van haar kernparticipaties: hun bijdrage tot de groepsinstaat liep in 2017 op tot 277,0 miljoen euro (2016: 259,1 miljoen euro).

De verkopen van de deelnemingen in NMP (75%) en in Ogeda (3%) leverden respectievelijk 21,2 miljoen euro en 13,9 miljoen euro meerwaarde op. Daar staat een minderwaarde van 6,7 miljoen euro tegenover die werd geboekt op de exit uit het kapitaal van Financière Flo/Groupe Flo, net zoals bepaalde waardeverminderingen naar aanleiding van de transfert van de deelnemingen in Oriental Quarries and Mines en Transpalux naar 'bestemd voor verkoop' en bijzondere waardeverminderingen op een goodwill op een groepsmaatschappij en op een financiering van een andere. Dit alles levert per saldo een positieve bijdrage van meer/minderwaarden en waardeverminderingen in 2017 van 17,6 miljoen euro.



DEME - Innovation - Merkur

In 2016 zag Ackermans & van Haaren zich nog verplicht om aanzienlijke waardeverminderingen te nemen en voorzieningen aan te leggen op haar deelnemingen in Groupe Flo en CKT Offshore, waardoor per saldo netto meer/minderwaarden en waardeverminderingen op -26,8 miljoen euro uitkwam.

Als gevolg van het verwerven van de exclusieve controle over de PT Agro Muko-plantage op Sumatra, was SIPEF verplicht om haar historische deelneming te herwaarderen. Het aandeel van Ackermans & van Haaren in deze herwaarderingsmeerwaarde, die in de geconsolideerde resultaten van SIPEF 75,2 miljoen USD oplevert, bedraagt 19,8 miljoen euro.

De consolidatiekring onderging in 2017 een aantal wijzigingen. De deelneming in NMP werd verkocht aan Havenbedrijf Antwerpen (meerwaarde 21,2 miljoen euro) en ook de participatie in A.A. Van Laere werd verkocht (aan CFE Contracting, zonder meer/minderwaarde in consolidatie). De deelnemingen in BDM-Asco en Transpalux werden overgebracht naar 'bestemd voor verkoop', aangezien voor beide participaties in 2017 overeenstemming werd bereikt met kopers over de verkoop hiervan, waarvan de realisatie evenwel nog is onderworpen aan bepaalde voorwaarden. Ook de 50%-deelneming in Oriental Quarries & Mines werd op jaareinde naar deze categorie overgebracht, aangezien zij niet langer tot de strategische deelnemingen van de groep behoort. AvH investeerde bijkomend 40,4 miljoen euro in de versterking van haar deelneming in SIPEF die op jaareinde 2017 30,25% bedroeg. Ook in HPA werd bijkomend geïnvesteerd door de inbreng (in HPA) van de extra aandelen Patrimoine & Sante die voortkwamen uit de ruil van de laatste schijf aandelen Holding Groupe Duval. Ook de leden van het Residalya-management hebben hun belangen in Patrimoine & Santé ingebracht, waardoor het deelnemingspercentage van de groep in HPA steeg (van 70,86% tot 71,72%).

Eind 2017 beschikte Ackermans & van Haaren (inclusief subholdings) over een nettocashpositie van 80,2 miljoen euro, tegenover 68,3 miljoen euro eind 2016. Naast liquide middelen en deposito's op korte termijn bestaat de thesaurie onder meer uit geldbeleggingen (inclusief eigen aandelen) voor 75,5 miljoen euro en uit kortetermijnschulden.

Een (economische) opsplitsing van de resultaten over de verschillende activiteitenpolen van de groep is weergegeven in de bijlage 'Kerncijfers' van het jaarverslag.

Marine Engineering & Contracting

DEME (AvH 60,4%) realiseerde in 2017 een mooie stijging van de (economische) omzet tot 2.365,7 miljoen euro tegenover 1.978,2 miljoen euro in 2016. Voor het eerst werd hiervan meer dan 1 miljard euro gerealiseerd door GeoSea (DEME 100%). Deze gunstige ontwikkeling is het resultaat van de strategische beslissing van DEME vele jaren geleden om volop in te zetten op de ontwikkeling van offshore windenergie. Deze keuze en de jarenlange volgehouden investeringen in mensen en materieel liggen aan de basis van de sterke marktpositie die GeoSea heeft verworven. De diversificatie van de omzet van DEME, dat naast baggeren en offshore wind ook actief is in milieu-activiteiten, in het winnen van zand en grind op zee als bouwmaterialen, in natte burgerlijke bouw en in concessies, heeft de tijdelijke terugval in de traditionele baggeractiviteit kunnen compenseren.

Ondanks de gewijzigde activiteitenmix heeft DEME een EBITDA gerealiseerd van 456,2 miljoen euro. Deze EBITDA-marge van 19,3% is geheel in lijn met het historisch gemiddelde van 16-20%. Het nettoresultaat van 155,1 miljoen euro evenaart dat van 2016.

Naast de onderhoudswerkzaamheden in België, Duitsland en Afrika situeerden de grootste werven op het vlak van baggeractiviteit zich in Singapore (uitbreiding van Jurong eiland/ JIWE en aanleg van de eerste fase van Tuas container terminal) en in de haven van Port Louis (Mauritius). DEME was ook opnieuw actief aan het Panamakanaal voor het verbreden en verdiepen van het toegangskanaal aan de Atlantische zijde. Daarnaast kende GeoSea een heel sterke activiteit in 2017 met onder meer de installatie van 42 monopiles voor het Rentel-windpark en ook op de offshore windparken Horns Rev (Denemarken), Merkur en Hohe See (beide in Duitsland) en Galloper in het Verenigd Koninkrijk.

Er werden ook in 2017 heel wat belangrijke contracten binnengehaald:

- de Nieuwe Sluis Terneuzen (in joint venture, waarvan ongeveer 300 miljoen euro omzet voor DEME),
- aanleg van de onderzeese stroomkabelinstallatie voor Modular Offshore Grid, het zogenoemde 'stopcontact op zee', van Elia (130 miljoen euro),
- aanleg van de Rijnlandroute in Nederland (123 miljoen euro),
- herontwikkeling van de oude haven van Doha in Qatar (in joint venture, totale waarde 100 miljoen euro),



CFE - AZ Sint-Maarten - Mechelen

- landwinningswerken voor 10 eilanden op de Malediven voor de ontwikkeling van toeristische infrastructuur en baggerwerken in India (totale waarde 100 miljoen euro),
- onderhoudsbaggercontracten voor de Elbe in Duitsland, voor een gastterminal in Angola, de Freeport van Liberia en de haven van Abidjan in Ivoorkust,
- fase 2 van het Ayer Merbau landaanwinningproject in Singapore,
- installatie van de offshore funderingen voor het EnBW offshore windturbinepark Albatros in Duitsland door GeoSea.

Eind 2017 bedroeg het orderboek van DEME 3.520 miljoen euro, tegenover 3.800 miljoen euro eind 2016. Verschillende contracten (voor een totale waarde van 1.744 miljoen euro) werden echter nog niet in dit orderboek opgenomen in afwachting van hun 'financial close' of het behalen van definitieve vergunningen:

- het Fehmarnbelt-project, dat de bouw betreft van 's werelds grootste afgezonken weg- en spoortunnel tussen Denemarken en Duitsland. DEME maakt deel uit van het consortium dat zal instaan voor de afgezonken tunnel zelf en voor de aansluiting ervan op de bestaande verkeersinfrastructuur,
- het contract m.b.t. het ontwerp, de realisatie, het beheer en onderhoud gedurende 20 jaar van de Blankenburgverbinding: A24 tussen de A20 en de A15 in Nederland,
- het EPCI-contract voor de ontwikkeling van het offshore windpark Moray East in het Verenigd Koninkrijk. DEME zal instaan voor het ontwerp, het uitwerken, transport en de installatie van 100 funderingen en voor het transport en de installatie van 3 elektrische substationplatformen, en
- het contract m.b.t. het transport en de installatie van 90 turbines van het offshore windpark Triton Knoll in het Verenigd Koninkrijk.

In januari 2018 werd bovendien het contract getekend voor het verdiepen en onderhoudsbaggeren van het Canal Martín García in Uruguay en Argentinië (in joint venture, totale waarde 100 miljoen euro).

DEME heeft in 2017 voor een totaal bedrag van 614,2 miljoen euro geïnvesteerd, waarvan 447 miljoen euro in de uitbreiding en vernieuwing van de vloot. De hopper-dredger Minerva (capaciteit 3.500 m³) en het baggerschip Scheldt River (hopperinhoud 8.400 m³) werden in 2017 gedoopt en in gebruik genomen. Beide zijn 'dual fuel' schepen en kunnen ook door LNG worden aangedreven. Dit vermindert de uitstoot van zwavel, NOx en atmosferische deeltjes.

Daarnaast zijn nog 6 nieuwe tuigen in aanbouw om in gebruik te worden genomen in 2018-2020. De laatste 2 nieuwe schepen die DEME begin 2017 besteld heeft, vertegenwoordigen een totale waarde van 500 miljoen euro: Spartacus, de krachtigste en meest vooruitstrevende snijkopzuiger (44.180 kW) ter wereld, en Orion, een offshore kraanschip (44.180 kW) met dynamische positionering en een hijsvermogen van 5.000 ton.

Eind augustus heeft GeoSea de overname van A2SEA, een toonaangevende speler op het vlak van de installatie van offshore windturbines, met succes afgerond. Met A2SEA komen 160 hoogopgeleide medewerkers de rangen van DEME versterken en worden 2 hoogtechnologische installatieschepen, Sea Installer en Sea Challenger (bouwjaren 2012 en 2014) aan de vloot toegevoegd.

Per 30 juni 2017 bedroeg het orderboek van A2SEA 141 miljoen euro. De transactie vertegenwoordigt een investering van 167 miljoen euro.

Begin november heeft GeoSea ook 72,5% van G-tec verworven, een Belgisch bedrijf gespecialiseerd in offshore geotechnisch en geologisch onderzoek en in diepzee engineering services. Tenslotte heeft GeoSea eind december een samenwerkingsovereenkomst getekend met CSBC Corporation voor de ontwikkeling van offshore windenergie in Taiwan.

Ook na de intense investeringen in 2017 in het vernieuwen en uitbreiden van de vloot en in de acquisitie van A2SEA, bleef de nettoschuldpositie beperkt tot 296,2 miljoen euro (2016: 154,6 miljoen euro).

Voor **CFE** (AvH 60,4%) was 2017 een goed jaar: zowel CFE Contracting als de pool Vastgoedontwikkeling realiseerden een sterke stijging van hun bijdrage tot het groepsresultaat. Ook het hoge niveau van het orderboek bewijst dat CFE op het juiste spoor zit. De nieuwe organisatie, die autonomie en synergie verenigt, heeft in 2017 haar relevantie meer dan ooit bewezen. CFE (excl. DEME) realiseerde een nettowinst van 23,9 miljoen euro, tegenover 13,0 miljoen euro in 2016.

Bij CFE Contracting daalde de omzet in 2017 tot 717,6 miljoen euro (2016: 770,5 miljoen euro). Deze verwachte daling is voornamelijk het gevolg van een vertraging in de opstart van enkele belangrijke werven in België en van de moeilijke sociaal-economische omstandigheden in Tunesië. Internationaal

kenden vooral de activiteiten in Polen een sterke groei. Het orderboek van CFE Contracting per eind 2017 steeg significant tot 1.229,7 miljoen euro (+44,6% of +15,1% bij gelijke perimeter). Dit is enerzijds het gevolg van nieuwe opdrachten in het segment Bouw in Brussel en Polen en in het segment Rail & Utility Networks. Anderzijds leidt de acquisitie van A.A. Van Laere tot een toename van het orderboek met 241,8 miljoen euro. CFE Contracting realiseerde een nettoresultaat van 15,4 miljoen euro, tegenover 10,4 miljoen euro in 2016.

Door deze acquisitie van A.A. Van Laere zullen beide bouwgroepen, die onder hun bestaande merknamen blijven opereren, optimaal kunnen samenwerken in België en wordt de marktpositie van CFE Contracting versterkt. De geconsolideerde resultaten van A.A. Van Laere zullen vanaf 1 januari 2018 opgenomen worden in de cijfers van CFE. In december heeft CFE eveneens José Coghe-Werbrouck, gespecialiseerd in spoorwerken, overgenomen. Ondanks deze acquisities van A.A. Van Laere (17,1 miljoen euro) en Coghe (7,7 miljoen euro) is de netto financiële positie van CFE nagenoeg stabiel gebleven (-64,2 miljoen euro).

Binnen de pool Vastgoedontwikkeling werkte BPI o.a. aan de projecten Solvay (Elsene), Erasmus Garden (Anderlecht), Les Hauts Prés (Ukkel), Voltaire (Schaarbeek) en Renaissance (Luik) in België, Fussban (Differdange) en Kiem in Luxemburg en Vilda Park (Poznan) in Polen. Eind december 2017 bedroeg het vastgoedbestand 133 miljoen euro (2016: 130 miljoen euro). Het nettoresultaat van deze pool steeg van 1,4 miljoen euro eind 2016 tot 22,3 miljoen euro eind 2017, dankzij de meerwaarden op de verkoop van de participatie in de projecten Oosterover in Oostende en Kons in Luxemburg.

Bij de pool Holding en Niet-Overgedragen Activiteiten verloopt het project voor het waterzuiveringsstation in Brussel-Zuid naar verwachting. Dit is één van de laatste projecten in het kader van de afbouw van deze activiteiten. In 2016 realiseerde CFE in dit segment aanzienlijke meerwaarden op de verkoop van 2 concessievenootschappen.

Het operationeel beheer en het onderhoud van het Grand Hôtel in N'Djamena werden in juni 2017 overgedragen aan de hoteluitbater aangeduid door de overheid van Tsjad. De vorderingen op Tsjad bleven ongewijzigd tegenover eind december 2016.

Algemene Aannemingen Van Laere sloot een moeilijk jaar 2017 af met een nettoverlies van 16,8 miljoen euro. A.A. Van Laere had te kampen met vertragen en tegenvallende operationele resultaten op 4 belangrijke werven. Van Laere's parkingactiviteiten (Alfa Park en Parkeren Roeselare) werden succesvol verkocht.

AvH heeft eind december 2017 haar 100%-deelneming in A.A. Van Laere verkocht aan CFE Contracting. De verkoopprijs (na een dividend van 7,8 miljoen euro) bedroeg 17,1 miljoen euro, wat overeenkomt met het gecorrigeerd eigen vermogen. De leiding over A.A. Van Laere is sinds 1 augustus 2017 overgenomen door Manu Coppens, tevens lid van het executief comité van CFE Contracting.

De activiteiten van **Rent-A-Port** (AvH 72,2%) in Vietnam waren, net als in voorgaande jaren, winstgevend. Omdat er minder terreinen beschikbaar waren, konden er echter minder worden verkocht. Daarnaast werd het resultaat van Rent-A-Port (-6,0 miljoen euro) ook beïnvloed door wisselkoersverliezen en door kosten voor de ontwikkeling van nieuwe projecten inzake hernieuwbare energie.

De infrastructuur in de industriële zone in Dinh Vu (Vietnam) is grotendeels ontwikkeld. Reeds meer dan 60 industriële klanten maken op recurrente basis gebruik van de nutsvoorzieningen. Rent-A-Port heeft belangrijke posities voor de ontwikkeling van bijkomende naburige industriële zones verworven.

Bij **Green Offshore** (AvH 80,2%) zijn de offshore werkzaamheden voor Rentel (12,5% direct en indirect, 309 MW) tijdens 2017 volgens plan verlopen. De

eerste stroom zal naar verwachting medio 2018 in het Belgische net worden geïnjecteerd. In oktober 2017 heeft de federale regering een aangepast wetgevend kader goedgekeurd, dat van toepassing zal zijn op de offshore windparken Seastar en Mermaid. Naar alle verwachting zal dit toelaten om deze parken (samen goed voor ongeveer 500 MW) op korte termijn verder te ontwikkelen.

Private Banking

De vermogens onder beheer van **Delen Private Bank** (AvH 78,75%) bereikten op het einde van 2017 geconsolideerd een recordniveau van 40.545 miljoen euro (eind 2016: 37.770 miljoen euro).

Deze sterke groei (+7,4%) is het resultaat van de positieve impact van de waardeontwikkeling van de vermogens onder beheer en van de grootste bruto-inflow ooit, van zowel bestaande als van nieuwe particuliere klanten. Alle kantoren leverden hiertoe een belangrijke bijdrage. De strategie om stelselmatig nieuwe kantoren te openen in regio's waar intussen een bepaalde kritische aanwezigheid is ontstaan, loont. Ook bij de Britse vermogensbeheerder JM Finn steeg het beheerd vermogen van 8.331 miljoen £ tot 9.294 miljoen £ door een positieve impact van de waardeontwikkeling van de vermogens (uitgedrukt in GBP) en van een netto-instroom van vermogens. De gunstige ontwikkeling werd gedempt door de koersevolutie van het Britse pond ten opzichte van de euro (-3,5%). Het aandeel van de vermogens in discretionair beheer steeg tot 81% bij Delen Private Bank (ofwel 92% van de klantenrekeningen) en tot 74% bij JM Finn.

De brutobedrijfsopbrengsten van Delen Private Bank stegen geconsolideerd in 2017 met 17% tot 366,9 miljoen euro. Deze stijging is voornamelijk toe te schrijven aan het hoger niveau aan activa in beheer. De cost-income ratio daalde tot een zeer competitief 53,7% (slechts 42,5% bij Delen Private Bank, 83,7% bij JM Finn). Deze ratio is sterk verbeterd ten opzichte van 2016 (57,8%) doordat de toename van de inkomsten minder dan proportioneel aanleiding gaf tot een stijging van kosten. Deze uitgaven voor de aanhoudende ontwikkeling op het gebied van IT, het aanwerven van personeel, stijgende loonkosten in het VK en marketing zijn een rechtstreeks gevolg van de groeiende activiteit.

De nettowinst nam in 2017 toe tot 105,8 miljoen euro (tegenover 87,9 miljoen euro in 2016), inclusief de bijdrage van JM Finn van 7,1 miljoen euro.

Het geconsolideerd eigen vermogen van Delen Private Bank bedroeg 678,8 miljoen euro op 31 december 2017 (tegenover 621,2 miljoen euro eind 2016). De Core Tier1-kapitaalratio van 29,3% ligt ruim boven het sectorgemiddelde.

In 2017 heeft **Bank J.Van Breda & C°** (AvH 78,75%) opnieuw sterke commerciële prestaties neergezet. Het door cliënten belegd vermogen steeg met 1,3 miljard euro (+10%) tot ruim 13,7 miljard euro, waarvan 4,6 miljard euro cliëntendeposito's (+8%) en 9,2 miljard euro (+12%) buitenbalansproducten. Hiervan is 5,4 miljard euro toevertrouwd aan Delen Private Bank in vermogensbeheer. De totale kredietportefeuille steeg met 7% tot ruim 4,5 miljard euro. De waardeverminderingen op kredieten bleven beperkt tot 0,04% van de gemiddelde kredietportefeuille of 1,7 miljoen euro. De netto fee-inkomsten bedragen vandaag bijna 40% van de totale bedrijfsopbrengsten, in een omgeving waar de rente-opbrengsten sinds enkele jaren onder druk staan omwille van de te vlakke yieldcurve.

De kosten stegen met 5% tot 83,6 miljoen euro, voornamelijk als gevolg van de toekomstgerichte investeringen in commerciële slagkracht. Dankzij een hoge efficiëntie daalde de cost-income ratio verder van 59,4% in 2016 naar 59,1% in 2017.

De geconsolideerde nettowinst bedroeg 39,1 miljoen euro (+4% in vergelijking met 2016). Dit is een goede prestatie gezien de conservatieve beleggingspolitiek van de bank en de aanhoudend lage interestvoeten.



Anima Care - Vorst (artist impression)



Extensa - Tour & Taxis - Brussel Leefmilieu en Herman Teirlinck

Het eigen vermogen (deel van de groep) steeg van 518,3 miljoen euro eind 2016 naar 538,7 miljoen euro. Deze groei maakt het mogelijk de commerciële groei verder te zetten zonder in te boeten op een gezonde hefboom, de belangrijkste bescherming van de depositohouders. De solvabiliteit uitgedrukt als eigen vermogen op activa (leverage of hefboomratio) bedroeg 8,9%, een veelvoud van de 3% zoals voorgesteld onder Basel III. De Core Tier1-kapitaalratio bedroeg 14,2%.

Eind december 2017 hebben AvH en SIPEF, elk 50% aandeelhouder van **BDM-Asco**, een akkoord bereikt met de op Nasdaq genoteerde Amerikaanse verzekeraar The Navigators Group, Inc. over de verkoop van BDM-Asco. De overnameprijs voor 100% van de aandelen werd vastgesteld op 35 miljoen euro. AvH zal bij het afronden van de transactie, wat in H1 2018 verwacht wordt, voor haar deel een meerwaarde van ongeveer 6 miljoen euro realiseren. De sanering van de afgelopen jaren in de portefeuille van BDM-Asco wierp haar vruchten af in 2017. De groep realiseerde een excellent resultaat dat vooral gesteund is op goede technische resultaten in alle takken.

Real Estate & Senior Care

Leasinvest Real Estate (LRE, AvH 30,0%) sloot 2017 duidelijk beter af dan vorig jaar met een nettoresultaat (deel groep) van 47,5 miljoen euro (2016: 29,4 miljoen euro), voornamelijk dankzij belangrijke meerwaarden op de gebouwenportefeuille. LRE heeft beslist zich te focussen op twee activaklassen (retail en kantoren) en drie landen (België, Luxemburg en Oostenrijk).

Begin mei heeft LRE voor 35 miljoen euro 100% van de aandelen van de vennootschap Mercator Sàrl verworven, eigenaar van een kantoorgebouw in de stad Luxemburg. Begin oktober werd de Zwitserse retailportefeuille (drie winkels) volledig verkocht voor 41,8 miljoen euro. Midden oktober werden twee belangrijke retailparken in Wenen (Oostenrijk) verworven voor een bedrag van 56,2 miljoen euro. Tenslotte werden in H2 2017 4 logistieke panden verkocht voor een totaal bedrag van 72 miljoen euro.

Eind 2017 bedroeg de reële waarde ('fair value') van de geconsolideerde vastgoedportefeuille, inclusief de projectontwikkelingen, 903,0 miljoen euro (tegenover 859,9 miljoen euro per eind 2016).

De totale bezettingsgraad bleef hoog: 94,80%. De lichte daling in vergelijking met einde 2016 (96,77%) wordt vooral verklaard door de herontwikkeling van het kantoorgebouw Montoyer 63 en door de verkoop in de loop van 2017 van de volledig verhuurde logistieke gebouwen en van de eigendommen in Zwitserland. Na bijkomende investeringen in vastgoedcertificaten Lux Airport heeft LRE haar belang hierin uitgebreid tot meer dan twee derde van de uitstaande

certificaten, waardoor de inkomsten hiervan (1,3 miljoen euro) ook als huur-opbrengst werden meegenomen, naast een eenmalige meerwaarde van 8,1 miljoen euro die in de rekeningen van 2017 werd uitgedrukt.

Het huurrendement is gedaald van 6,78% per einde 2016 naar 6,44% op jaareinde 2017. De huurinkomsten zijn licht gestegen tot 56,9 miljoen euro in vergelijking tot vorig jaar (56,6 miljoen euro). Het verlies aan huurinkomsten dat volgt uit de verkoop van verschillende panden in 2017, werd meer dan gecompenseerd door de aankoop van 2 nieuwe panden in Oostenrijk, door een stijging van de bezettingsgraad op verschillende gebouwen in portefeuille (vnl Mercator en Riverside) en de opname van de coupon van de certificaten Lux Airport als huurinkomst. Op het jaareinde 2017 bedroeg het eigen vermogen (deel groep) 382 miljoen euro (2016: 356 miljoen euro). De schuldgraad is gedaald tot 57,1% (2016: 58,0%).

Extensa Group (AvH 100%) evenaart in 2017 met een nettowinst van 29,9 miljoen euro het goede resultaat van 2016 (30,4 miljoen euro).

Het speciale bestemmingsplan voor de volledige Tour & Taxis-site in Brussel werd in juni 2017 goedgekeurd en scheidt een duidelijk juridisch kader voor de verdere ontwikkeling van 270.000 m² woningen, retail en kantoren. Het kantoorgebouw Herman Teirlinck werd in september officieel in gebruik genomen als het nieuwe Vlaams Administratief Centrum. In november voltooide Extensa de verkoop van de projectonderneming die eigenaar is van het gebouw aan Baloise Group. Extensa heeft met de opbrengst van deze verkoop het saldo afbetaald van het overbruggingskrediet van 75 miljoen euro dat het begin 2015 had genomen om haar aandeel in Tour & Taxis met 50% te verhogen. Eind 2017 waren zo goed als alle 115 wooneenheden van de residentie Gloria, het eerste appartementsgebouw op de Tour & Taxis-site, verkocht. De renovatie van de bestaande structuur van de 'Gare Maritime' is gestart en zal in het tweede kwartaal van 2018 voltooid zijn. De commercialisatie van de kantoorruimtes verloopt zeer voorspoedig. Op het terrein aan de Willebroekkaai startte Extensa met groot commercieel succes het Riva-project met 139 appartementen met zicht op het kanaal en het Koninklijk Entrepot.

In Luxemburg overtreft de verkoop van appartementen op Cloche d'Or alle verwachtingen. Eind 2017 waren 803 wooneenheden verkocht. De bouwwerken voor de hoofdkantoren van Alter Domus (10.500 m²) en Deloitte Luxembourg (30.000 m²) gaan verder. De oplevering is voorzien voor het derde kwartaal van 2018. In december 2017 begonnen exclusieve onderhandelingen met Ethias en Integrale over de verkoop van het project Deloitte.

Anima Care (AvH 92,5%) kende in 2017 een sterke groei van haar activiteiten met een omzetstijging tot 75,2 miljoen euro (56,4 miljoen euro in 2016). Dit is voornamelijk te danken aan de recente acquisities van 6 woonzorgcentra:



Extensa - Cloche d'Or

La Roseraie (72 bedden) en Edelweiss (67 bedden) te Anderlecht, Arcade (57 bedden), Eden (38 bedden) en Neerveld (100 bedden) te Sint-Lambrechts-Woluwe en Atrium (47 bedden) te Kraainem. De impact van deze overnames werd nog versterkt door de bijdrage voor een volledig jaar van Le Birmingham en Duneroze, 2 residenties die vanaf het vierde kwartaal van 2016 opgenomen werden in de resultaten. Daarnaast werden ook de 22 assistentiewoningen in de uitbreidingsnieuwbouw te Blegny in gebruik genomen.

De EBITDAR nam toe tot 16,1 miljoen euro (2016: 14,0 miljoen euro). De winst van 2017 bedroeg 4,8 miljoen euro (2016: 3,9 miljoen euro).

Anima Care exploiteert per 31 december 2017 2.010 bedden: 1.728 rusthuisbedden, 77 bedden herstelverblijf en 205 assistentiewoningen, verspreid over 20 zorgcentra (8 in Vlaanderen, 8 in Brussel, 4 in Wallonië).

Begin 2018 heeft Anima Care de exploitatie overgenomen van WZC Ark van Noé, gelegen te Bilzen. Ark van Noé exploiteert 57 bedden die tegen medio 2019 zullen worden overgebracht naar een nieuwbouwproject.

Begin 2017 werden de laatste 21,8% die AvH nog aanhield in Holding Groupe Duval omgeruild tegen aandelen Patrimoine & Santé. Deze aandelen werden in 2017 ingebracht bij **HPA**, wiens participatie in Patrimoine & Santé daardoor steeg tot 100%. HPA (AvH 71,7%) realiseerde in 2017 een omzet van 114,1 miljoen euro, een stijging met 8% in vergelijking met 2016. Deze evolutie is te danken aan de integratie van de twee residenties die in 2017 werden verworven (Résidence de Pyla sur Mer (Gironde) met 60 bedden en Villa Thalia (Chalon-sur-Saône) met 95 bedden) en aan de opname van de crèche en het rusthuis van Laval voor het volledige jaar. De EBITDAR steeg tot 25,4 miljoen euro en het nettoresultaat tot 7,1 miljoen euro (2016: 2,9 miljoen euro). De nettowinst van 2017 werd voor 4,2 miljoen euro beïnvloed door een positief belastingeffect. De bezettingsgraad kende in het boekjaar 2017 een lichte terugval tot 96,6%, als gevolg van de seizoensgriep in het begin van 2017. Eind 2017 telt het netwerk van HPA 2.597 bedden, verspreid over 34 residenties.

Energy & Resources

SIPEF (AvH 30,3%) presteerde zeer sterk in 2017. De jaarproductie van palmolie steeg met liefst 11,2% tot 330.958 ton, tegenover een eerder zwak productiejaar 2016 (297.705 ton). Na drie sterke kwartalen was het laatste trimester ook in 2017 weer de periode met de hoogste productievolumes van het jaar. In de volgroeiende plantages in Noord-Sumatra en Bengkulu bleef de algemeen stijgende tendens aanhouden tot jaareinde, maar in Q4 2017 was de groei minder uitgesproken in de Indonesische plantages, en zelfs licht dalend in Papoea-Nieuw-Guinea.

De marktprijzen voor palmolie genoten van een stijging in de eerste jaarhelft en bleven vervolgens relatief constant in het tweede semester. De palmolie-markt kende in december echter een flinke uitverkoop door de toenemende voorraden, waardoor de prijs van palmolie het jaar afsloot op USD 660 per ton. Hogere gerealiseerde verkoopprijzen voor palmolie, lagere eenheidskostprijzen en het effect van de volledige consolidatie van PT Agro Muko resulteerden in een significante stijging (+61,7%) van het nettoresultaat. Dit bedroeg, voor de herwaarderingsmeerwaarde op PT Agro Muko, 64,5 miljoen USD. De verwerking van controle van PT Agro Muko resulteerde in een eenmalige IFRS-herwaarderingsmeerwaarde van 75,2 miljoen USD, zodat het netto IFRS-resultaat voor 2017 139,7 miljoen USD bedroeg (2016: 39,9 miljoen USD).

In 2017 heeft SIPEF de exclusieve controle (telkens 95%) verworven over PT Agro Muko, voor een bedrag van 144,1 miljoen USD, en over PT Dendymarker Indah Lestari in Zuid-Sumatra, voor een bedrag van 52,8 miljoen USD. Deze transacties werden gefinancierd door een combinatie van een kapitaalverhoging van 97,1 miljoen USD met behoud van voorkeurrecht voor de bestaande aandeelhouders, een lange termijn financiering van 50,0 miljoen USD en de vrije kasstroom. AvH heeft ingeschreven op 629.268 nieuwe gewone aandelen, waardoor haar participatie in SIPEF thans 30,25% bedraagt.

De recente verwervingen in Agro Muko en Dendymarker en de expansie in Musi Rawas verhogen de geplante arealen (aandeel van de groep) in 2017 met 16.740 hectaren (30,4%) tot een totaal van 71.865 geplante hectaren.

Sagar Cements (AvH 17,6%) verhoogde haar omzet in 2017 met 27%, van 7.690 miljoen INR in 2016 naar 9.773 miljoen INR in 2017. Deze stijging was gedeeltelijk te danken aan uitbreidingen van de capaciteit van de vestiging in Mattampally (van 2,75 miljoen ton naar 3,0 miljoen ton) en van de maalinstallatie in Vizag (van 0,18 miljoen ton naar 0,3 miljoen ton), die de totale capaciteit van Sagar op 4,3 miljoen ton hebben gebracht. De omzetgroei werd ook bevorderd door een hogere gemiddelde capaciteitsbezetting (van 54% in 2016 naar 57% in 2017) en een bescheiden stijging van de marktprijzen. De EBITDA-marge lag in 2017 iets onder het niveau van 2016 (14,8% versus 15,8%), voornamelijk als gevolg van de sterke stijging van de steenkoolprijs (+25%). Het nettoresultaat bedroeg 2,5 miljoen euro (2016: 2,9 miljoen euro).

Voor **Oriental Quarries & Mines** (AvH 50,0%) was 2017 een uitdagend jaar, vooral vanwege een reeks wijzigingen in de regelgeving in India. Terwijl de uitdagende markt en de regelgeving leidden tot een tijdelijke sluiting van de vestigingen in Mau en Bilaua, bleef de groei in Bidadi heel het jaar actief, maar met lagere volumes en prijzen. Bijgevolg realiseerde OQM een omzet van 318 miljoen INR (4,2 miljoen euro) in 2017, een daling met 53% tegenover 2016, en een negatief nettoresultaat van 35 miljoen INR (0,5 miljoen euro). AvH beschouwt deze deelneming niet langer als een kernparticipatie en heeft



SIPEF - Het oogsten van palmrossen



Agidens - Automatisering van laadarmen bij Oiltanking Stolthaven Antwerpen

ze na waardevermindering per jaareinde 2017 overgebracht naar 'bestemd voor verkoop'.

Eind december 2017 verkocht AvH haar participatie (75%) in **Nationale Maatschappij der Pijpleidingen** (NMP) aan Havenbedrijf Antwerpen. Hierdoor wordt de aanwezigheid van deze voor België en Vlaanderen economisch belangrijke (petro)chemische sector in de haven verder verstevigd. De verkoop leverde AvH (inclusief dividend) een bedrag van 45,4 miljoen euro op en een meerwaarde van ongeveer 21 miljoen euro. Dit vertegenwoordigt een cumulatief rendement (IRR) van 11,4% sinds de verwerving van de deelneming in 1994.

Het resultaat van NMP over het boekjaar 2017 lag in de lijn van de verwachtingen. Het was hoger dan de afgelopen jaren door de verkoop van een filiaal begin januari 2017 en bedroeg 3,7 miljoen euro (2016: 2,5 miljoen euro).

AvH & Growth Capital

De resultaten van de participaties in 'Growth Capital' worden in detail besproken vanaf pag. 106.

In de eerste jaarhelft verkocht Ackermans & van Haaren haar deelneming in Ogeda met een meerwaarde van 13,9 miljoen euro en trok het zich volledig terug uit het kapitaal van Financière Flo/Groupe Flo, met een minderwaarde van 6,7 miljoen euro tot gevolg. Kort voor jaareinde 2017 verkocht Ackermans & van Haaren haar 75%-participatie in NMP aan Havenbedrijf Antwerpen, met een meerwaarde van 21,2 miljoen euro.

Het saldo van deze post bestaat hoofdzakelijk uit de overboeking van de deelnemingen in Oriental Quarries & Mines en Transpalux naar 'bestemd voor verkoop' en uit overige bijzondere waardeverminderingen.

3. Belangrijke gebeurtenissen na afsluiting van het boekjaar

Begin maart 2018 heeft Sofinim (AvH 100%) een overeenkomst gesloten m.b.t. de verkoop van haar belang van 10,53% in Atenor aan de overige referentie aandeelhouders, bestaande uit Stéphane Sonnevillie (CEO), 3D, Luxempart en Alva. De transactie zal plaats vinden aan 45 euro per aandeel. Dit zal AvH een totale opbrengst opleveren van 26,7 miljoen euro en een meerwaarde van 8,7 miljoen euro.

4. Onderzoek en ontwikkeling

Op het vlak van onderzoek en ontwikkeling bij de integraal geconsolideerde participaties van Ackermans & van Haaren, ontwikkelen bij DEME de teams van O&O en van het Central Competence Center baanbrekende, innovatieve technologieën en zijn bij CFE en A.A. Van Laere de studie-afdelingen betrokken bij de projecten in burgerlijke bouwkunde en gebouwen. Via een participatie in Verdant Biosciences is SIPEF betrokken bij de ontwikkeling van hoogrendende oliepalmen.

5. Financiële instrumenten

Binnen de groep (o.a. Bank J.Van Breda & C°, Leasinvest Real Estate, DEME, Extensa) wordt gestreefd naar een voorzichtig beleid inzake renterisico's door gebruik te maken van renteswaps en opties. Een groot aantal deelnemingen van de groep is actief buiten de eurozone (o.a. DEME, Delen Private Bank, SIPEF, Manuchar, Telemond groep, Turbo's Hoet Groep). De dekking van het rente- en wisselkoersrisico wordt telkens op het niveau van de deelneming zelf opgevolgd en aangestuurd.

6. Vooruitzichten 2018

De raad van bestuur is van mening dat de kernparticipaties van Ackermans & van Haaren goed gepositioneerd zijn voor het jaar 2018:

- Het sterke orderboek van DEME vormt de basis voor een verdere groei van de omzet;
- Delen Private Bank en Bank J.Van Breda & C° zijn het jaar 2018 gestart met beheerde vermogens op recordniveau;
- Alle bedrijven uit 'Real Estate & Senior Care' zijn goed geplaatst om in hun respectievelijke activiteit opnieuw succesvol te zijn in 2018;
- De investeringen van SIPEF in de uitbreiding van haar plantages zouden moeten leiden tot een verdere stijging van de totale palmolieproductie.

III Verklaring inzake deugdelijk bestuur

1. Algemeen

Ackermans & van Haaren hanteert als referentiecode de Belgische Corporate Governance Code (de 'Code'), zoals bekendgemaakt op 12 maart 2009. De Code kan geraadpleegd worden op de website van de Commissie Corporate Governance (www.corporategovernancecommittee.be).

Op 14 april 2005 heeft de raad van bestuur van Ackermans & van Haaren het eerste Corporate Governance Charter (het 'Charter') goedgekeurd. De raad van bestuur heeft dit Charter nadien verschillende malen aangepast.

- Op 18 april 2006 werd het Charter in overeenstemming gebracht met verschillende Koninklijke Besluiten genomen in uitvoering van de Europese regels inzake marktmisbruik.
- Op 15 januari 2008 heeft de raad van bestuur artikel 3.2.2 (b) van het Charter aangepast ter verduidelijking van de procedure inzake onderzoek naar onregelmatigheden.
- Op 12 januari 2010 werd het Charter aangepast aan de nieuwe Code en aan de nieuwe onafhankelijkheidscriteria van artikel 526ter W.Venn.
- Op 4 oktober 2011, heeft de raad van bestuur beraadslaagd over de aanpassing van het Charter aan de Wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de Wet van 20

december 2010 betreffende de uitoefening van bepaalde rechten van aandeelhouders van genoteerde vennootschappen. De raad van bestuur heeft bij die gelegenheid tevens zijn beleid inzake de voorkoming van marktmisbruik (afdeling 5 van het Charter) verscherpt door de invoering van een verbod op 'short selling' en speculatieve handel in aandelen.

- Op 10 oktober 2016 werd het Charter aangepast om dit in overeenstemming te brengen met de verordening (EU) nr. 596/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014 betreffende marktmisbruik en houdende intrekking van de Richtlijn 2003/6/EG van het Europees Parlement en de Raad en Richtlijnen 2003/124/EG, 2003/125/EG en 2004/72/EG van de Commissie.
- Op 24 februari 2017 tot slot, werd het Charter in overeenstemming gebracht met de wet van 7 december 2016 tot organisatie van het beroep van en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren.

Het Charter kan in drie talen (Nederlands, Frans en Engels) worden geraadpleegd op de website van de vennootschap (www.avh.be).

Dit hoofdstuk (de 'Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur') bevat de informatie zoals bedoeld in de artikelen 96, §2 en 119, tweede lid, 7° W.Venn (beide zoals gewijzigd door de Wet van 3 september 2017). In dit hoofdstuk wordt voorts, overeenkomstig de voorschriften van de Code, bijzondere aandacht besteed aan feitelijke informatie omtrent deugdelijk bestuur en wordt uitleg gegeven over de afwijkingen tijdens het afgelopen boekjaar van bepaalde bepalingen van de Code overeenkomstig het 'pas toe of leg uit'-principe.



Raad van bestuur - van links naar rechts: boven: Julien Pestiaux, Marion Debryne, Thierry van Baren, Luc Bertrand, Pierre Macharis
 onder: Frederic van Haaren, Valérie Jurgens, Jacques Delen, Alexia Bertrand, Pierre Willaert

2. Raad van bestuur

2.1 Samenstelling

● auditcomité ● remuneratiecomité ● benoemingscomité



Luc Bertrand (°1951, Belg)

Voorzitter van de raad van bestuur

Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 1985)

○ ○ ●

Einde mandaat 2021

- Handelsingenieur (KU Leuven - 1974).
- Startte zijn loopbaan als Vice-President en Regional Sales Manager, Northern Europe (Bankers Trust).
- Sinds 1986 actief bij Ackermans & van Haaren.
- Voorzitter van het executief comité van Ackermans & van Haaren van 1990 tot 23 mei 2016.
- Voorzitter van de raad van bestuur van CFE, DEME en SIPEF en bestuurder van Delen Private Bank, Bank J.Van Breda & C° en Atenor.
- Lid van de raad van bestuur van ING Belgium.
- Voorzitter van het Instituut de Duve en van Middelheim Promotors. Lid van een aantal andere raden van bestuur van verenigingen zonder winstoogmerk en publieke instellingen zoals KU Leuven, Voka, Instituut voor Tropische Geneeskunde, Museum Mayer van den Bergh en Europalia.



Jacques Delen (°1949, Belg)

Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 1992)

○ ○ ●

Einde mandaat 2020

- Diploma van wisselagent (1976).
- Voorzitter van de raad van bestuur van Delen Private Bank sinds 1 juli 2014.
- Voorzitter van de raad van bestuur van Ackermans & van Haaren van 2011 tot 2016.
- Bestuurder van de beursgenoteerde plantagegroep SIPEF en van Bank J.Van Breda & C°.



Alexia Bertrand (°1979, Belgische)

Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2013)

○ ○ ●

Einde mandaat 2021

- Licentiaat in de rechten (Université Catholique de Louvain - 2002); LL.M. (Harvard Law School - 2005).
- Werkt sinds 2012 als adviseur op het kabinet van de Vice-Premier en Minister van Buitenlandse Zaken en werd op 1 oktober 2015 benoemd tot kabinetschef algemeen beleid.
- Geeft periodiek opleidingen in onderhandelingstechnieken.
- Van 2002 tot 2012 actief als advocate, gespecialiseerd in financieel- en vennootschapsrecht (bij Clifford Chance en vervolgens Linklaters).
- Was tijdens een deel van die periode assistente aan de rechtsfaculteit van de Université Catholique de Louvain en wetenschappelijk medewerkster aan de Katholieke Universiteit Leuven.



Marion Debruyne bvba⁽¹⁾,

vast vertegenwoordigd door Marion Debruyne (°1972, Belgische)

Onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2016)

○ ○ ●

Einde mandaat 2020

- Burgerlijk ingenieur (RU Gent - 1995); Ph.D. Toegepaste Economische Wetenschappen (RU Gent - 2002).
- Heeft gedoceerd aan Wharton School, Kellogg Graduate School of Management en Goizueta Business School, alle in de VSA.
- Werd in 2015 benoemd tot decaan van de Vlerick Business School.
- Bestuurder bij Kinopolis en Guberna.



Valérie Jurgens (°1973, Nederlandse)

Onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2016)

○ ○ ●

Einde mandaat 2020

- Ph.D. en onderzoeksassistente verbonden aan de School of Oriental and African Studies van de Universiteit van Londen (2010).
- Zetelt in adviesorganen van enkele instellingen die zich toeleggen op de verbetering van het lot van mens en milieu in het Verenigd Koninkrijk en in de Caraïben.



Pierre Macharis (°1962, Belg)

Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2004)

Voorzitter van het remuneratiecomité (sinds 2011)



Einde mandaat 2020

- Licentiaat in de handels- en financiële wetenschappen (1986); Industrieel ingenieur in automatisering (1983).
- CEO en voorzitter van het directiecomité van VPK Packaging Group.
- Voorzitter van Cobelpa, de Belgische vereniging van papier- en pulpproducerende bedrijven.
- Bestuurder bij CEPI, de Europese vereniging van papier- en pulpproducerende bedrijven.
- Bestuurder bij Sioen Industries.



Julien Pestiaux (°1979, Belg)

Onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2011)



Einde mandaat 2019

- Burgerlijk ingenieur electromechanica, specialisatie energie (Université Catholique de Louvain - 2003); Master in engineering management (Cornell University - Verenigde Staten).
- Partner bij Climact, een bureau dat advies verleent rond energie- en klimaatthema's. Heeft in 2014 samengewerkt met het Britse 'Department for Energy and Climate Change' en met een breed internationaal consortium om een globaal model te ontwikkelen om het energieverbruik en de broeikasgasemissies op mondiaal vlak te analyseren.
- Was 5 jaar actief als consultant en projectleider bij McKinsey & C°.



Thierry van Baren (°1967, Fransman / Nederlander)

Onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder (sinds 2006)



Einde mandaat 2018

- Licentiaat en geaggregeerde in de filosofie; MBA, specialisatie marketing (Solvay Business School).
- Zelfstandig consultant.
- Was 13 jaar actief als marketing consultant bij o.m. TBWA Belgium, BDDP Belgium, Ammirati Puris Lintas en Ogilvy Brussels.



Frederic van Haaren (°1960, Belg)

Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 1993)



Einde mandaat 2021

- Zelfstandig ondernemer.
- Schepen van de Gemeente Kapellen.
- Bestuurder van verschillende vennootschappen en verenigingen: bestuurder bij water-link, voorzitter van Consultatiebureau voor het Jonge Kind (Kapellen), van Basisschool Zonnekind (Kalmthout) en van Bosgroepen Antwerpen Noord en lid van de politieraad van de politiezone Noord.



Pierre Willaert (°1959, Belg)

Niet-uitvoerend bestuurder (sinds 1998)

Voorzitter van het auditcomité (sinds 2004)



Einde mandaat 2020

- Licentiaat in de handels- en financiële wetenschappen; Diploma van de Belgische Vereniging van Financiële Analisten (ABAF-BVFA), waarvan hij nog steeds lid is.
- Pierre Willaert was beherend vennoot en lid van het auditcomité van Bank Puilaetco tot aan de overname door KBL in 2004. Hij was lange tijd actief als financieel analist bij Bank Puilaetco en volgde aldus de voornaamste sectoren vertegenwoordigd op de Belgische beurs. Later werd hij er verantwoordelijk voor het departement institutioneel beheer.
- Bestuurder bij Tein Technology, een Brussels ICT-bedrijf, dat onder meer gespecialiseerd is in videobewaking.

⁽¹⁾ Verwijzingen in dit jaarverslag naar 'Marion Debruyne' dienen begrepen te worden als Marion Debruyne bvba, vast vertegenwoordigd door Marion Debruyne.

Het mandaat van Thierry van Baren verstrijkt op de gewone algemene vergadering van 28 mei 2018. De raad van bestuur zal aan de gewone algemene vergadering voorstellen om zijn mandaat te hernieuwen voor een periode van 4 jaar.

2.2 Onafhankelijke bestuurders

- Marion Debruyne
- Valérie Jurgens
- Julien Pestiaux
- Thierry van Baren

Marion Debruyne, Valérie Jurgens, Julien Pestiaux en Thierry van Baren (tot de jaarvergadering in 2018) beantwoorden aan de onafhankelijkheidscriteria van artikel 526ter W.Venn.

2.3 Overige bestuurders

- Alexia Bertrand
- Luc Bertrand
- Jacques Delen
- Pierre Macharis
- Frederic van Haaren
- Pierre Willaert

Luc Bertrand, Jacques Delen en Frederic van Haaren zijn bestuurders van Scaldis Invest, die met een participatie van 33% de voornaamste aandeelhouder is van Ackermans & van Haaren. Luc Bertrand en Frederic van Haaren zijn tevens bestuurder van Belfimas, die met een participatie van 92,25% Scaldis Invest controleert. Scaldis Invest en Belfimas zijn holdingvennootschappen die uitsluitend (rechtstreeks en onrechtstreeks) beleggen in aandelen Ackermans & van Haaren.

2.4 Activiteitenverslag

8	93,75%
Bijeenkomsten	Aanwezigheid

De raad van bestuur heeft in 2017 o.m. het budget voor het lopende boekjaar besproken en op geregelde tijdstippen geactualiseerd, de resultaten en activiteiten van de deelnemingen van de groep opgevolgd op basis van de rapportering verzorgd door het executief comité, de buitenbalansverplichtingen doorgenomen en de aanbevelingen van de adviserende comités besproken.

Verscheidene (des)investeringsdossiers werden in de loop van 2017 besproken, zoals o.m. de deelname aan de kapitaalverhoging van SIPEF, de overname van Telegraaf Media Groep door Mediahuis, de financiering van de Vietnamese activiteiten van Rent-A-Port en de verkoop van de deelnemingen in BDM-Asco, NMP, Ogeda, de parkingactiviteiten van A.A. Van Laere en A.A. Van Laere zelf.

De raad van bestuur heeft twee vergaderingen gewijd aan de opvolging van het strategisch beleid van de groep.

De raad van bestuur heeft voorts in 2017 het management van Bank J.Van Breda & C°, DEME, CFE Contracting, Anima Care, Residalya, Distriplus en Manuchar uitgenodigd voor een presentatie over de algemene stand van zaken van de betrokken onderneming en/of toelichting bij een concrete investering.

Op periodieke basis worden evaluatieprocedures georganiseerd in de schoot van de raad van bestuur overeenkomstig artikel 2.7 van het Charter. Deze geschieden op initiatief en onder leiding van de voorzitter.

De jaarlijkse evaluatie van de relatie tussen de raad van bestuur en het executief comité vond plaats op 29 maart 2017. De niet-uitvoerende bestuurders hebben bij deze gelegenheid hun algemene tevredenheid uitgedrukt over de

goede samenwerking tussen beide organen en hebben in dat verband enkele suggesties overgemaakt aan de voorzitter van het executief comité.

Op 28 augustus 2017 vond de vierjaarlijkse evaluatie van de raad van bestuur plaats met de ondersteuning van Guberna. De raad van bestuur wenst, meer nog dan in het verleden, te focussen op de definitie van strategische beleidslijnen en de opvolging van de implementatie daarvan. Daarbij wenst hij tevens aandacht te blijven hebben voor thema's als digitale innovatie, internationalisering, nieuwe investeringen, successieplanning en permanente vorming.

Valérie Jurgens heeft niet kunnen deelnemen aan de vergaderingen van de raad van bestuur van 16 januari en 13 juni 2017. Marion Debruyne en Pierre Macharis waren verhinderd om deel te nemen aan de vergadering van 24 februari 2017. Pierre Willaert was verhinderd om deel te nemen aan de vergadering van 13 juni 2017.

Voor de volledigheid weze vermeld dat de leden van het executief comité de vergaderingen van de raad van bestuur bijwonen.

2.5 Gedragsregels inzake belangenconflicten

De raad van bestuur heeft zijn beleid inzake verrichtingen tussen Ackermans & van Haaren of een met haar verbonden vennootschap enerzijds, en leden van de raad van bestuur of van het executief comité (of hun naaste familieleden) anderzijds, die aanleiding kunnen geven tot belangenconflicten (al dan niet in de zin van het W.Venn.) bekendgemaakt in het Charter (artikelen 2.9 en 4.7). In 2017 dienden geen beslissingen te worden genomen die aanleiding gaven tot toepassing van dit beleid.

2.6 Gedragsregels inzake financiële transacties

De raad van bestuur heeft zijn beleid inzake de voorkoming van marktmisbruik bekendgemaakt in het Charter (afdeling 5). Op de vergadering van 10 oktober 2016 werd het Charter aangepast om dit in overeenstemming te brengen met de verordening (EU) nr. 596/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014 betreffende marktmisbruik en houdende intrekking van de Richtlijn 2003/6/EG van het Europees Parlement en de Raad en Richtlijnen 2003/124/EG, 2003/125/EG en 2004/72/EG van de Commissie.

3. Auditcomité

3.1 Samenstelling

Voorzitter	Pierre Willaert Niet-uitvoerend bestuurder
	Julien Pestiaux Onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder
	Thierry van Baren Onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder

Alle leden van het auditcomité beschikken over de nodige deskundigheid op het gebied van boekhouding en audit:

- **Pierre Willaert** (°1959) is licentiaat in de handels- en financiële wetenschappen en behaalde het diploma van de Belgische Vereniging van Financiële Analisten (ABAF-BVFA), waarvan hij nog steeds lid is. Hij was lange tijd actief als financieel analist bij Bank Puilaetco. Later werd hij er verantwoordelijk voor het departement institutioneel beheer. Pierre Willaert was behorend vennoot en lid van het auditcomité van Bank Puilaetco tot in 2004. Pierre Willaert werd in 1998 benoemd tot bestuurder van Ackermans & van Haaren en is sinds 2004 voorzitter van het auditcomité.

- **Julien Pestiaux** (°1979) studeerde af als burgerlijk ingenieur electromechanica (specialisatie energie) aan de Université Catholique de Louvain (2003) en behaalde eveneens een Master in engineering management aan de Cornell University (Verenigde Staten). De nadruk van de Master in engineering management lag op financiële en economische analyses. Een belangrijk deel van de cursussen werd dan ook gegeven aan de 'Johnson Graduate School of Management' van Cornell. Julien Pestiaux is partner bij Climact, een bureau dat advies verleent rond energie- en klimaatthema's met talrijke klanten uit de bedrijfswereld. Voordien was hij 5 jaar actief als consultant en projectleider bij McKinsey & Co waar hij vertrouwd geraakt is met de verschillende aspecten van boekhouding. Julien Pestiaux werd in 2011 benoemd tot bestuurder van Ackermans & van Haaren.
- **Thierry van Baren** (°1967) is licentiaat en geaggregeerde in de filosofie en behaalde een MBA aan de Solvay Business School. In het kader van deze opleiding specialiseerde hij zich o.m. in 'Finance', 'Financial Accounting' en 'Managerial Accounting'. Thierry van Baren is thans zelfstandig consultant en is ook in die hoedanigheid vertrouwd met verschillende aspecten van boekhouding. Thierry van Baren werd in 2006 benoemd tot bestuurder van Ackermans & van Haaren.

Gelet op het feit dat het onafhankelijk karakter van het bestuursmandaat van Thierry van Baren verstrijkt op de jaarvergadering van 28 mei 2018, zal de raad van bestuur na de jaarvergadering de samenstelling van het auditcomité evalueren en aanpassen in het licht van de toepasselijke regelgeving.

3.2 Activiteitenverslag



Op 22 februari en 24 augustus 2017 heeft het auditcomité zich, in aanwezigheid van de financiële directie en de commissaris, hoofdzakelijk gebogen over zowel het rapporteringsproces als de analyse van, respectievelijk, de jaarlijkse en halfjaarlijkse financiële rapportering. De leden van het auditcomité ontvingen voorafgaandelijk de beschikbare verslagen van de auditcomités van de operationele dochtervennootschappen van Ackermans & van Haaren.

Het auditcomité van 15 maart 2017 was gewijd aan de financiële verslaggeving, zoals opgenomen in het jaarverslag over het boekjaar 2016, de toetsing van de 'één-op-één'-regel m.b.t. de niet-auditdiensten geleverd door Ernst & Young en een analyse van de buitenbalansverplichtingen.

Op 27 november 2017 heeft het auditcomité beraadslaagd over de interne audit en controle op het vlak van HR en ICT, de buitenbalansverplichtingen, IFRS 9 en 15, BEPS (base erosion and profit shifting) en de verslagen van enkele operationele dochtervennootschappen.

Het auditcomité bracht stelselmatig en uitgebreid verslag uit over de uitoefening van zijn taken aan de raad van bestuur.

4. Remuneratiecomité

4.1 Samenstelling

Voorzitter	Pierre Macharis Niet-uitvoerend bestuurder
	Thierry van Baren Onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder
	Julien Pestiaux Onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder

Gelet op het feit dat Thierry van Baren niet langer zal kwalificeren als onafhankelijk bestuurder, zal de raad van bestuur na de jaarvergadering van 28 mei 2018 de samenstelling van het remuneratiecomité evalueren en aanpassen in het licht van de toepasselijke regelgeving.

4.2 Activiteitenverslag



Het remuneratiecomité heeft op zijn vergadering van 29 maart 2017 het ontwerp van remuneratieverslag, dat overeenkomstig artikel 96, §3 W.Venn. een specifiek onderdeel vormt van de Verklaring inzake deugdelijk bestuur, besproken en heeft erop toegezien dat het ontwerpverslag alle wettelijke gegevens bevat. Het comité heeft tevens de betaling van de variabele vergoeding aan de leden van het executief comité getoetst aan de aanbevelingen die het daaromtrent had gemaakt op zijn vergadering van 18 november 2016.

Op de vergadering van 20 november 2017 heeft het comité de hierna volgende onderwerpen besproken en terzake aanbevelingen gericht aan de raad van bestuur: de vaste en variabele vergoeding van de leden van het executief comité voor 2018, de vergoeding van de bestuurders en het aan de leden van het executief comité toe te kennen aantal aandelenopties. Het comité heeft o.m. aanbevolen om de zitpenning voor de bestuurders, voor deelname aan de vergaderingen van de raad van bestuur, het audit- en remuneratiecomité, te handhaven op 2.500 euro voor het boekjaar 2017.

5. Benoemingscomité

De raad van bestuur heeft op 29 maart 2017 beraadslaagd als benoemingscomité over de toekomstige samenstelling van de raad van bestuur, en heeft, overeenkomstig de procedure van artikel 2.2.2 van het Charter, beslist aan de gewone algemene vergadering van 22 mei 2017 voor te stellen de mandaten van Alexia Bertrand, Luc Bertrand en Frederic van Haaren te hernieuwen voor een termijn van 4 jaar.

6. Executief comité

6.1 Samenstelling

De voorzitter van de raad van bestuur woont de vergaderingen van het executief comité bij als waarnemer.



Jan Suykens (°1960, Belg)

Voorzitter van het executief comité

- Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen (UFSIA - 1982); MBA (Columbia University - 1984).
- Hij werkte een aantal jaren bij Generale Bank in Corporate en Investment Banking.

Sinds 1990 bij Ackermans & van Haaren



Tom Bamelis (°1966, Belg)

CFO en lid van het executief comité

- Handelsingenieur (KU Leuven - 1988); Master in Financial Management (VLEKHO - 1991).
- Hij werkte voordien bij Touche Ross (nu Deloitte) en Group Bruxelles Lambert.

Sinds 1999 bij Ackermans & van Haaren



John-Eric Bertrand (°1977, Belg)

Lid van het executief comité

- Handelsingenieur (UCL - 2001); Master in International Management (CEMS - 2002); MBA (Insead - 2006).
- Hij werkte als senior auditor bij Deloitte en als senior consultant bij Roland Berger.

Sinds 2008 bij Ackermans & van Haaren



Piet Bevernage (°1968, Belg)

Secretaris-generaal en lid van het executief comité

- Licentiaat in de rechten (KU Leuven - 1991); LL.M. (University of Chicago Law School - 1992).
- Hij werkte als advocaat in de Corporate en M&A-afdeling van Loeff Claeyls Verbeke.

Sinds 1995 bij Ackermans & van Haaren



André-Xavier Cooreman (°1964, Belg)

Lid van het executief comité

- Licentiaat in de rechten (KU Leuven - 1987); International Relations (Johns Hopkins University, Bologna Campus - 1988); Tax Management (ULB - 1991).
- Hij werkte voor het International Development Law Institute (Course Assistant, Italië), Shell Group (Legal Counsel, Nederland), Fortis Bank (Corporate & Investment Banking), McKinsey & C° (Consultant) en Bank Degroof (Verantwoordelijke Publieke Sector).

Sinds 1997 bij Ackermans & van Haaren



Piet Dejonghe (°1966, Belg)

Lid van het executief comité

- Licentiaat in de rechten (KU Leuven - 1989);
Postgraduaat bedrijfskunde (KU Leuven - 1990);
MBA (Insead - 1993).
- Hij was voordien als advocaat verbonden aan Loeff Claeys Verbeke en actief als consultant bij The Boston Consulting Group.

Sinds 1995 bij Ackermans & van Haaren



Koen Janssen (°1970, Belg)

Lid van het executief comité

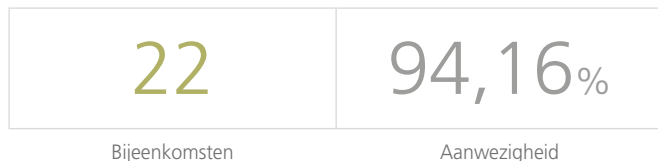
- Burgerlijk ingenieur electromechanica (KU Leuven - 1993);
MBA (IEFSI, Frankrijk - 1994).
- Hij werkte voor Recticel, ING Investment Banking en ING Private Equity.

Sinds 2001 bij Ackermans & van Haaren



Executief comité - van links naar rechts: Koen Janssen, Jan Suykens, John-Eric Bertrand, André-Xavier Cooreman, Piet Bevernage, Tom Bamelis, Piet Dejonghe

6.2 Activiteitenverslag



Het executief comité is o.m. verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van Ackermans & van Haaren en bereidt de beslissingen voor die door de raad van bestuur moeten worden genomen.

Tijdens het voorbije boekjaar heeft het executief comité de deelname aan de raden van bestuur van de dochtervennootschappen voorbereid en opgevolgd, nieuwe investeringsvoorstellen bestudeerd (zowel bij de huidige deelnemingen als daarbuiten), desinvesteringen goedgekeurd, de trimestriële, halfjaarlijkse en jaarlijkse financiële verslaggeving voorbereid en de impact van voor de vennootschap relevante wetswijzigingen bestudeerd.

7. Diversiteitsbeleid

Ackermans & van Haaren is overtuigd van de positieve invloed die uitgaat van een diversiteitsgedreven personeelsbeleid op de performantie en innovatieve kracht van haar deelnemingen en streeft zelf actief naar een complementaire samenstelling van haar raad van bestuur en executief comité (dit zowel qua professionele achtergrond en vaardigheden, als geslacht). Op groepsniveau is het aantrekken, vormen en begeleiden van getalenteerde medewerkers met complementaire kennis en ervaring een prioriteit.

Op niveau van de raad van bestuur, komt dit beleid tot uiting in de selectieprocedure inzake nieuwe kandidaat-bestuurders (zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 van het Charter): het eerste selectiecriteria waakt over de complementariteit qua professionele vaardigheden, kennis en ervaring en het vierde criterium voorziet in een verplichting om kandidaten van verschillend geslacht te overwegen zolang en telkens wanneer de raad van bestuur niet is samengesteld uit ten minste één derde bestuurders van het andere geslacht.

De huidige raad van bestuur telt 3 vrouwelijke bestuurders (30%) en 7 mannelijke bestuurders (70%) met een verscheidenheid aan opleiding en professionele ervaring. Op 31 december 2017 waren 5 bestuurders 50 jaar of jonger (50%) en 5 bestuurders ouder dan 50 jaar (50%).

Ook inzake de samenstelling van het executief comité (zie Charter, paragraaf 4.2) dient de raad van bestuur er op toe te zien dat de leden uiteenlopende professionele achtergronden hebben met complementaire bekwaamheden. Het is de betrachting van de raad van bestuur dat de langetermijnvisie van Ackermans & van Haaren ondersteund en gedragen wordt door leidinggevende personen die actief de waarden van de onderneming uitdragen en aldus bijdragen tot waardecreatie. Dit vertaalt zich onder meer in een voorkeur om jonge talentvolle medewerkers intern te laten doorgroeien. Tot op heden werden alle leden van het executief comité benoemd uit het interne team van Ackermans & van Haaren op basis van hun persoonlijke merites.

Een gedegen diversiteitsbeleid start bij de recrutering. In 2017 heeft Ackermans & van Haaren twee nieuwe medewerkers aangeworven, één man en één vrouw, beide jonger dan 35 jaar, met respectievelijk een financiële en juridische achtergrond, ter versterking van het multidisciplinaire team. Voor verdere informatie over het diversiteitsbeleid wordt verwezen naar de verklaring inzake niet-financiële informatie.

Tot slot wordt ook op permanente basis geïnvesteerd in de vorming, loopbaanbegeleiding en retentie van medewerkers. Dit gebeurt door een combinatie van verbreding en verdieping van kennis door opleidingen, seminars en workshops, een doorgroeiperspectief zowel in de schoot van Ackermans

& van Haaren als in de groep en door het aanbod van een marktconform vergoedingsbeleid.

8. Interne en externe audit

8.1 Externe audit

De commissaris van de vennootschap is Ernst & Young Bedrijfsrevisoren BCV-BA, vertegenwoordigd door Patrick Rottiers en Wim Van Gasse. De commissaris verzorgt de externe audit zowel op de geconsolideerde als op de enkelvoudige cijfers van Ackermans & van Haaren en rapporteert tweemaal per jaar aan de raad van bestuur. De commissaris werd benoemd op de gewone algemene vergadering van 23 mei 2016 voor een termijn van drie jaar, die verstrijkt op de gewone algemene vergadering van 27 mei 2019.

In 2017 werd aan de commissaris een jaarlijkse vergoeding betaald voor de controle van de enkelvoudige en de geconsolideerde jaarrekeningen van Ackermans & van Haaren van 56.100 euro (excl. btw). Daarnaast werd een bijkomende vergoeding betaald van 5.100 euro (excl. btw) aan Ernst & Young Tax Consultants voor fiscale adviezen. De totale vergoeding voor auditwerkzaamheden die in het afgelopen boekjaar werd betaald aan Ernst & Young door Ackermans & van Haaren en haar geconsolideerde dochtervennootschappen (inclusief de hierboven reeds vermelde 56.100 euro) bedroeg 1.559.178 euro.

8.2 Interne audit

De interne audit wordt uitgeoefend door de groep controllers, die rapporteren aan het executief comité. Minstens één keer per jaar brengen de groep controllers rechtstreeks verslag uit aan het auditcomité.

8.3 Belangrijkste kenmerken van de interne controle en beheerssystemen i.v.m. het proces van financiële verslaggeving en opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

De raad van bestuur van Ackermans & van Haaren is verantwoordelijk voor de evaluatie van de doeltreffendheid van de systemen van interne controle en risicobeheer. Via het bestaande systeem beoogt de raad van bestuur op het niveau van de groep te waken over het behalen van de groepsdoelstellingen en op het niveau van de dochtervennootschappen erop toe te zien dat er passende systemen werden ingevoerd die rekening houden met de aard van de betrokken vennootschap (omvang, type activiteiten, ...) en diens verhouding met Ackermans & van Haaren (controlebelang, aandeelhoudersovereenkomst, ...). Gelet op de gediversifieerde portefeuille enerzijds en het beperkte personeelsbestand van de holding anderzijds werd geopteerd voor een aangepast model van interne controle dat echter alle essentiële onderdelen bevat van een klassiek systeem. Het systeem van interne controle en risicobeheersing wordt gekenmerkt door een transparante en collegiale structuur. Het executief comité beraadslaagt en beslist op consensuele wijze. Risico's worden daarbij op een voortschrijdende wijze geïdentificeerd en op een adequate wijze geanalyseerd. Gepaste maatregelen worden hierop voorgesteld om de geïdentificeerde risico's ofwel te aanvaarden, te beperken, over te dragen of te vermijden. Deze evaluaties en beslissingen worden duidelijk genotuleerd en gedocumenteerd zodat een strikte opvolging mogelijk is.

De raad van bestuur is voorts van oordeel dat het tijdig verstrekken van volledige, betrouwbare en relevante financiële informatie, in overeenstemming met IFRS en met de andere Belgische verslaggevingsvereisten, aan alle interne en externe belanghebbenden een essentieel onderdeel vormt van zijn beleid van deugdelijk bestuur. De interne controle en beheerssystemen inzake financiële verslaggeving pogen maximaal te voldoen aan deze vereisten.

8.3.1 Controleomgeving

De controleomgeving vormt het kader waarin interne controle en risicobeheersystemen worden opgezet. Het bestaat uit de volgende elementen:

a. Integriteit en ethiek

De familiale waarden die aan de basis liggen van het succes van de groep vertalen zich vandaag in een respectvolle relatie tussen de verschillende belanghebbenden: de aandeelhouders, het management, de raad van bestuur en het personeel, maar ook de commerciële partners. Deze waarden worden uitgedragen door het management, maar worden tevens expliciet opgenomen in de 'Interne bedrijfsrichtlijnen' zodat deze voor iedereen duidelijk zijn.

b. Bekwaamheden

Een andere hoeksteen van het beleid bij Ackermans & van Haaren is het samenwerken in een professioneel team. Er wordt bijzondere aandacht besteed aan een evenwichtige en kwaliteitsvolle invulling van de verschillende functies binnen de organisatie. Daarnaast gaat ook de nodige aandacht naar opleidingen om ervoor te zorgen dat kennis steeds verder wordt aangescherpt. Kwaliteitsvolle mensen met de juiste ervaring en ingesteldheid in de juiste functie vormen de basis van het systeem van interne controle en risicobeheersing van de groep. Dit geldt evenzeer op het niveau van de raad van bestuur en het auditcomité waar ernaar gestreefd wordt dat de achtergrond en ervaring van de leden complementair is.

c. Bestuursorgaan / auditcomité

De werking en de verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en bij uitbreiding diens adviserende comités, waaronder het auditcomité, worden duidelijk omschreven in het Charter. Zo wordt beschreven dat het auditcomité controle uitoefent op de financiële verslaggeving van de groep, het systeem van interne controle en risicobeheer, de werking van de interne en externe audit.

d. Organisatiestructuur, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Zoals reeds aangegeven, kan Ackermans & van Haaren bogen op een transparante organisatiestructuur waarbij beslissingen collegiaal worden genomen door het executief comité. De organisatiestructuur en bevoegdheden worden duidelijk omschreven in de 'Interne bedrijfsrichtlijnen'.

8.3.2 Risicobeheersproces

De risico's op vlak van financiële verslaggeving kunnen als volgt worden samengevat.

Risico's op niveau van de dochtervennootschappen: deze zijn typisch zeer divers en worden opgevangen door deelname door de 'investment managers' van Ackermans & van Haaren aan de vergaderingen van de raden van bestuur en adviserende comités van de dochtervennootschappen, duidelijke rapporteringsinstructies aan de dochtervennootschappen met deadlines en uniforme opmaak en waarderingsregels en een externe audit op de halfjaar- en de jaarcijfers die ook rekening houdt met elementen van interne controle en risicobeheer op niveau van de betrokken vennootschap.

Risico's op vlak van informatievoorziening: deze worden ondervangen door een periodieke IT-audit, een proactieve aanpak door implementatie van updates, back-upvoorzieningen en tijdige testen van de IT-infrastructuur. Ook werden 'business continuity' en 'disaster recovery' plannen voorzien.

Risico's op vlak van wijzigende regelgeving: deze worden ondervangen door een strikte opvolging van het wetgevend kader inzake financiële rapportering alsook een proactieve dialoog met de commissaris.

Tenslotte is er nog het integriteitsrisico dat wordt opgevangen door een maximale integratie van boekhouding en rapporteringssoftware, een uitgebreide interne rapportering op verschillende niveaus en een proactieve evaluatie van complexe en belangrijke transacties.

8.3.3 Controle-activiteiten

Zoals hierboven bij de bespreking van de risico's reeds werd aangegeven, worden op het vlak van de financiële verslaggeving verschillende controles ingebouwd om maximaal te kunnen voldoen aan de gestelde doelen inzake deze verslaggeving.

Vooreerst worden een aantal basiscontroles zoals functiescheiding en bevoegdheidsdelegatie voorzien in de administratieve cycli op groepsniveau: aankoop, payroll en (des)investeringen. Dit laat toe dat enkel geoorloofde transacties worden verwerkt. Door de integratie van boekhouding en rapporteringssoftware op groepsniveau worden een aantal integriteitsrisico's afgedekt. Tevens zorgt een stabiele IT-infrastructuur met de nodige back-upsystemen voor een gepaste informatievoorziening.

Duidelijke rapporteringsinstructies met tijdige communicatie van deadlines, gestandaardiseerde rapporteringsformaten en uniforme waarderingsregels moeten een aantal kwaliteitsrisico's opvangen op het niveau van de rapportering door de dochtervennootschappen.

Daarnaast bestaat ook een cyclus van externe audit op zowel de geconsolideerde groepsrapportering als op de rapportering van de dochtervennootschappen. Deze externe controle heeft tevens tot doel een evaluatie te maken van de doeltreffendheid van de systemen van interne controle en risicobeheersing op het niveau van de dochterondernemingen en hierover te rapporteren aan de commissaris van Ackermans & van Haaren.

Tenslotte bestaat er een systeem van intern nazicht van de financiële rapportering door de verschillende beleids- en bestuursniveaus. Dit nazicht wordt afgerond voorafgaand aan de externe verslaggeving.

Wijzigingen in het wetgevend kader inzake financiële verslaggeving worden van nabij opgevolgd en de impact op de groepsrapportering wordt proactief besproken met de financiële directie en de externe auditor.

8.3.4 Informatie en communicatie

In het Charter wordt bepaald dat elke medewerker van Ackermans & van Haaren zich rechtstreeks kan richten tot de voorzitter van de raad van bestuur en/of de voorzitter van het auditcomité om hen in te lichten over mogelijke onregelmatigheden inzake financiële verslaggeving of andere aangelegenheden.

8.3.5 Sturing

Op jaarlijkse basis wordt het systeem van interne controle en risicobeheer door één van de group controllers getest op doeltreffendheid en naleving. Hierover wordt verslag uitgebracht aan het auditcomité.

9. Aandeelhoudersstructuur

9.1 Aandeelhoudersstructuur

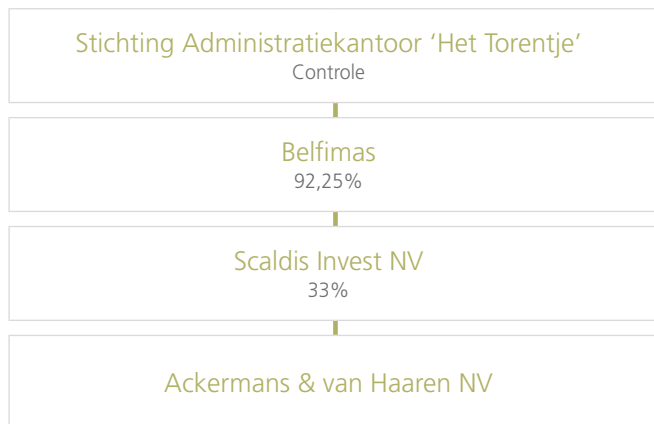
Scaldis Invest bezit 11.054.000 aandelen in het kapitaal van Ackermans & van Haaren, d.i. een deelneming van 33%. Scaldis Invest wordt op haar beurt gecontroleerd door Belfimas, die een deelneming bezit in het kapitaal van Scaldis Invest van 92,25%. De uiteindelijke controle over Scaldis Invest wordt uitgeoefend door Stichting Administratiekantoor 'Het Torentje'.

9.2 Kruisparticipaties

Ackermans & van Haaren bezit per 31 december 2017 362.257 eigen aandelen. Deze aandelen werden hoofdzakelijk verworven met het oog op de indekking van het aandelenoptieplan.

9.3 Schematische voorstelling

De aandeelhoudersstructuur, zoals gekend op 31 december 2017, kan als volgt worden voorgesteld:



9.4 Referentieaandeelhouder

Belfimas is (onrechtstreeks) de referentieaandeelhouder van Ackermans & van Haaren. Het enige doel van Belfimas is te beleggen, rechtstreeks of onrechtstreeks, in aandelen Ackermans & van Haaren. Elke overdracht van effecten uitgegeven door Belfimas, is onderworpen aan een statutair goedkeuringsrecht van de raad van bestuur van Belfimas. Twee bestuurders van Ackermans & van Haaren, met name Luc Bertrand en Frederic van Haaren, maken deel uit van de raad van bestuur van Belfimas. De raad van bestuur heeft geen kennis van overeenkomsten tussen aandeelhouders van Ackermans & van Haaren.

10. Comply or explain

Het Charter van Ackermans & van Haaren wijkt op één punt af van de bepalingen van de Code:

- Samenstelling benoemingscomité

Overeenkomstig bepaling 5.3./1 van Bijlage D van de Code dient het benoemingscomité te bestaan uit een meerderheid van onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders. Het benoemingscomité van Ackermans & van Haaren bestaat uit alle leden van de raad van bestuur. De raad van bestuur is van oordeel dat hij als geheel beter in staat is zijn omvang, samenstelling en opvolgingsplanning te evalueren.

IV Remuneratieverslag

1. Procedure ter ontwikkeling van een remuneratiebeleid en tot vaststelling van het remuneratieniveau

In 2017 heeft de vennootschap de volgende procedure gevolgd ter ontwikkeling van haar remuneratiebeleid en tot vaststelling van het remuneratieniveau van de niet-uitvoerende bestuurders en de leden van het executief comité.

1.1 Remuneratiebeleid

Het remuneratiecomité heeft op zijn vergadering van 29 maart 2017 het ontwerp van remuneratieverslag, dat overeenkomstig artikel 96, §3 W.Venn. een specifiek onderdeel vormt van de Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur, besproken en heeft erop toegezien dat het ontwerpverslag alle wettelijke gegevens bevat.

Het comité heeft tevens de betaling van de variabele vergoeding aan de leden van het executief comité getoetst aan de aanbevelingen die het daaromtrent had gemaakt op zijn vergadering van 18 november 2016. Er weze aan herinnerd dat de buitengewone algemene vergadering op 25 november 2011, de raad van bestuur heeft gemachtigd om, in afwijking van artikel 520ter, tweede lid W.Venn., de volledige variabele vergoeding van de leden van het executief comité te verbinden aan vooraf vastgelegde en objectief meetbare prestatiecriteria over een periode van één jaar.

Het comité heeft tot slot voorgesteld om de vaste vergoeding van de bestuurders (incl. zitpenningen) voor het boekjaar 2017 te handhaven op hetzelfde niveau als 2016.

1.2 Remuneratieniveau

De vergoeding van de leden van het executief comité bestaat uit vijf componenten (infra, 2.1). Deze componenten worden jaarlijks, doorgaans op een vergadering in november, geëvalueerd door het remuneratiecomité en getoetst op hun marktconformiteit. Deze toetsing geschiedt aan de hand van publieke gegevens (vb. de remuneratiegegevens opgenomen in de jaarverslagen van andere vergelijkbare genoteerde vennootschappen) en/of salarisstudies. De door het remuneratiecomité voorgestelde aanpassingen worden vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur.

De vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders bestaat uitsluitend uit een vaste vergoeding. Deze vaste vergoeding bestaat uit een basisvergoeding, een aanvullende vergoeding in functie van het lidmaatschap van de betrokken bestuurder van een bepaald comité en een zitpenning per deelname aan een vergadering van de raad van bestuur, van het audit- of remuneratiecomité. De vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders wordt periodiek getoetst door het remuneratiecomité.

De door het remuneratiecomité voorgestelde aanpassingen worden ter goedkeuring voorgelegd aan de algemene vergadering.

2. Toepassing van het remuneratiebeleid op de leden van het executief comité in 2017

2.1 Principes

De vergoeding van de leden van het executief comité bestaat uit vijf componenten: (i) een vaste vergoeding, (ii) een variabele vergoeding, m.n. een cashbonus gerelateerd aan het geconsolideerd nettoresultaat, (iii) aandelenopties, (iv) een groepsverzekering type 'vaste bijdrage' (aanvullend pensioen, kapitaal

bij overlijden, invaliditeitsuitkering en wezenpensioen) en een hospitalisatieverzekering, en (v) een bedrijfswagen en smartphone.

De vennootschap streeft naar een motiverende mix tussen een marktconforme vaste vergoeding enerzijds en een combinatie van kortetermijnincentives (zoals de jaarlijkse cashbonus) en langetermijnincentives (aandelenopties) anderzijds.

De vaste vergoeding van de leden van het executief comité (wedde, groeps- en hospitalisatieverzekering, bedrijfswagen) evolueert in functie van hun verantwoordelijkheden en ervaring en van marktontwikkelingen.

De bonus die wordt toegekend aan de leden van het executief comité is afhankelijk van vooraf vastgelegde en objectief meetbare prestatiecriteria gemeten over een periode van één boekjaar en is met name afhankelijk van het geconsolideerd nettoresultaat. Er is geen langetermijnincentiveplan. De bonus wordt betaald in geld, na goedkeuring door de raad van bestuur van het geconsolideerd nettoresultaat over het voorgaande boekjaar.

De toekenning van aandelenopties is niet gebonden aan vooraf vastgelegde en objectief meetbare prestatiecriteria. De raad van bestuur beslist over de toekenning van aandelenopties aan de leden van het executief comité, op aanbeveling van het remuneratiecomité. De toekenning geschiedt in het kader van een aandelenoptieplan dat in 1999 werd goedgekeurd door de raad van bestuur en op basis waarvan ook andere personen dan de leden van het executief comité worden geïncentiveerd. Overeenkomstig de toepasselijke fiscale wetgeving worden de leden van het executief comité belast bij toekenning van de aandelenopties. De waarde van deze component van de vergoeding is afhankelijk van de koersontwikkeling van het aandeel.

2.2 Relatief belang van elke component van de remuneratie

Het relatieve aandeel van elke component in de totale vergoeding van de leden van het executief comité was in 2017 als volgt:

Vaste vergoeding	41,91%
Bonus	41,25%
Aandelenopties	8,44%
Groeps- en hospitalisatieverzekering	7,83%
Bedrijfswagen en smartphone	0,57%

2.3 Kenmerken van de aandelenopties

De aandelenopties, die in het kader van het aandelenoptieplan van Ackermans & van Haaren, worden toegekend hebben volgende kenmerken:

- Aanbod: medio januari.
- Uitoefenprijs: prijs vastgesteld op basis van het laagste van (i) de slotkoers van het aandeel voorafgaand aan de datum van het aanbod en (ii) de gemiddelde slotkoers van het aandeel gedurende 30 dagen voorafgaand aan het aanbod.
- Uitoefentermijn: de opties zijn uitoefenbaar vanaf het verstrijken van het derde kalenderjaar volgend op het jaar waarin het aanbod plaatsvindt tot het einde van het achtste jaar te rekenen vanaf de datum van het aanbod.

2.4 Wijzigingen in het remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid onderging in 2017, in vergelijking met 2016, geen belangrijke wijzigingen.

2.5 Remuneratiebeleid voor de komende twee boekjaren (2018-2019)

De raad van bestuur verwacht in het lopende en het eerstkomende boekjaar het remuneratiebeleid niet ingrijpend te zullen aanpassen.

2.6 Vergoeding van de CEO

Het brutobedrag van de remuneratie en andere voordelen, die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door Ackermans & van Haaren of haar dochtervennootschappen in 2017 aan de CEO werden toegekend, kan als volgt worden uitgesplitst:

Statuut	zelfstandige
Vaste vergoeding	€ 526.320
Variabele vergoeding	€ 731.410
Aandelenopties (belastbare basis)	€ 107.772
Groepsverzekering (type 'vaste bijdrage') en hospitalisatieverzekering (bijdragen gestort door de vennootschap)	€ 103.968
Voordelen in natura (bedrijfswagen en smartphone)	€ 5.111

2.7 Vergoeding van de andere leden van het executief comité

Het globale brutobedrag van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door Ackermans & van Haaren of haar dochtervennootschappen in 2017 aan de overige leden van het executief comité werden toegekend, kan als volgt worden uitgesplitst:

Statuut	zelfstandige
Vaste vergoeding	€ 1.981.152
Variabele vergoeding	€ 1.737.099
Aandelenopties (belastbare basis)	€ 397.409
Groepsverzekering (type 'vaste bijdrage') en hospitalisatieverzekering (bijdragen gestort door de vennootschap)	€ 364.581
Voordelen in natura (bedrijfswagen en smartphone)	€ 29.269

2.8 Opties uitgeoefend door en toegekend aan de leden van het executief comité in 2017

(i) Uitgeoefend in 2017

In 2017 hebben 5 leden van het executief comité in totaal 36.000 opties uitgeoefend.

Naam	Aantal	Uit oefenprijs	Jaar toekenning
Tom Bamelis	4.000	56,11	2012
Tom Bamelis	4.000	61,71	2013
John-Eric Bertrand	2.000	56,11	2012
John-Eric Bertrand	1.000	61,71	2013
Koen Janssen	2.500	56,11	2012
Jan Suykens	5.500	62,12	2007
Jan Suykens	5.500	60,81	2011
Jan Suykens	5.500	56,11	2012
André-Xavier Cooreman	2.000	61,71	2013
André-Xavier Cooreman	2.000	60,81	2011
André-Xavier Cooreman	2.000	62,12	2007

(ii) Toegekend in 2017

Vervaldatum	13 januari 2025
Uit oefenprijs	€ 128,30
Jan Suykens	8.000
Piet Dejonghe	5.500
Tom Bamelis	5.000
Piet Bevernage	5.000
André-Xavier Cooreman	5.000
Koen Janssen	5.000
John-Eric Bertrand	4.000
Totaal	37.500

2.9 Belangrijkste contractvoorwaarden

De overeenkomsten van de leden van het executief comité bevatten de gebruikelijke bepalingen inzake vergoeding (vaste en variabele vergoeding), niet-concurrentie en confidentialiteit. De overeenkomsten gelden voor onbepaalde duur. Geen enkele overeenkomst werd gesloten na 1 juli 2009, uitgezonderd de overeenkomsten die op, respectievelijk, 17 april 2012, 27 juni 2014 en 3 juli 2015 met Koen Janssen, André-Xavier Cooreman en John-Eric Bertrand werden gesloten betreffende hun mandaat als lid van het executief comité, waarvan zij sinds, respectievelijk, 1 april 2012, 1 juli 2014 en 1 juli 2015 deel uitmaken.

De huidige voorzitter van het executief comité kan zijn overeenkomst eenzijdig beëindigen mits betekening van een opzegtermijn van 6 maanden. De vennootschap kan eenzijdig deze overeenkomst beëindigen mits betekening van een opzegtermijn van 24 maanden.

De andere leden van het executief comité kunnen hun overeenkomst eenzijdig beëindigen mits betekening van een opzegtermijn van 6 maanden. De vennootschap kan eenzijdig de overeenkomst van deze leden beëindigen mits betekening van een opzegtermijn van 18 maanden. Deze termijn kan oplopen tot maximum 24 maanden afhankelijk van de leeftijd van het betrokken lid van het executief comité op het ogenblik van de eenzijdige beëindiging van de overeenkomst door de vennootschap, uitgezonderd voor Koen Janssen, André-Xavier Cooreman en John-Eric Bertrand, wiens overeenkomsten van zelfstandige

dienstverlening dateren van na de inwerkingtreding van artikel 554, vierde lid W.Venn. (m.n. op 3 mei 2010), dat beperkingen invoerde betreffende de duur van opzegtermijnen:

- 18 maanden bij opzegging vóór 50ste verjaardag,
- 20 maanden bij opzegging tussen 50ste en 52ste verjaardag,
- 22 maanden bij opzegging tussen 52ste en 54ste verjaardag,
- 24 maanden bij opzegging na 54ste verjaardag.

De overeenkomsten tussen de vennootschap en de leden van het executief comité bevatten voorts bepalingen betreffende de toekenningscriteria inzake variabele vergoeding en voorzien in een terugvorderingsrecht ten gunste van de vennootschap van de variabele vergoeding die werd toegekend op basis van onjuiste financiële gegevens.

3. Vergoeding van de (niet-)uitvoerende bestuurders

Op aanbeveling van het remuneratiecomité heeft de raad van bestuur op 27 maart 2013 voorgesteld de vergoeding van de bestuurders, die m.b.t. de boekjaren 2011 en 2012 gelijk was gebleven, vanaf boekjaar 2013 als volgt aan te passen:

Basisvergoeding voor de voorzitter van de raad van bestuur	€ 60.000
Basisvergoeding voor de bestuurders	€ 30.000
Bijkomende vergoeding voor de leden van het remuneratiecomité	€ 2.500
Bijkomende vergoeding voor de voorzitter van het auditcomité	€ 10.000
Bijkomende vergoeding voor de leden van het auditcomité	€ 5.000
Zitpenning per deelname aan een vergadering van de raad van bestuur of het audit- of remuneratiecomité	€ 2.500

Dit voorstel werd goedgekeurd door de gewone algemene vergadering van 27 mei 2013. Tijdens voormelde vergadering heeft de voorzitter verduidelijkt dat het bedrag van 2.500 euro voor de zitpenningen gelezen dient te worden als een maximumbedrag. De raad van bestuur heeft beslist de toepassing van deze verhoging gefaseerd in te voeren, a rato van 800 euro voor 2013, 1.600 euro voor 2014 en 2.500 euro voor 2015 en de daaropvolgende jaren.

Gelet op het feit dat Luc Bertrand op 23 mei 2016 werd benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur, in opvolging van Jacques Delen, en hij daarnaast tevens, in het belang van de groep, voorzitter is geworden of gebleven van CFE, DEME en SIPEF en bestuurder is gebleven bij Delen Private Bank, Bank J.Van Breda & C^o en Atenor (wat deze laatste betreft, tot de jaarvergadering van 2018), heeft het remuneratiecomité voorgesteld hem een vaste vergoeding toe te kennen van 350.000 euro per jaar, ingaand vanaf 1 juni 2016, alsook een bedrijfswagen ter beschikking te stellen. Dit voorstel werd meegedeeld aan de algemene vergadering van 23 mei 2016.

Iedere bestuurder ontving in 2017 een tantième (over het boekjaar 2016).

De bedragen van de individuele vergoeding en andere voordelen die door Ackermans & van Haaren aan de bestuurders werden toegekend in 2017 kunnen als volgt worden samengevat:

	Tantièmes	Zitpenningen
Alexia Bertrand	€ 30.000	€ 20.000
Luc Bertrand	€ 60.000	€ 20.000
Marion Debruyne bvba	€ 30.000	€ 17.500
Jacques Delen	€ 30.000	€ 20.000
Valérie Jurgens	€ 30.000	€ 15.000
Pierre Macharis	€ 32.500	€ 22.500
Julien Pestiaux	€ 37.500	€ 35.000
Thierry van Baren	€ 37.500	€ 35.000
Frederic van Haaren	€ 30.000	€ 20.000
Pierre Willaert	€ 40.000	€ 27.500
Totaal	€ 357.500	€ 232.500

Gelet op het feit dat de bedragen van de vergoedingen, tantièmes en zitpenningen niet gerelateerd zijn aan de omvang van de resultaten, kunnen deze worden gelijkgesteld met een vaste, niet-prestatiegebonden vergoeding.

Voor de volledigheid wordt opgemerkt dat Luc Bertrand daarnaast in 2017 nog een tantième ontving van SIPEF t.b.v. 60.000 euro, waarvan de helft wordt afgestaan aan Ackermans & van Haaren. Jacques Delen ontving in 2017, rechtstreeks en onrechtstreeks, een vergoeding als voorzitter van de raad van bestuur van Delen Private Bank en als zaakvoerder van Delen Investments t.b.v. 356.000 euro (inclusief pensioenverzekering) en beschikt over een bedrijfswagen. Hij ontving in 2017 ook een tantième als bestuurder van SIPEF t.b.v. 29.000 euro. De vergoedingen die SIPEF heeft uitgekeerd aan Luc Bertrand en Jacques Delen worden vermeld in het jaarlijks financieel verslag van SIPEF (Remuneratieverslag - Vergoeding van niet-uitvoerende bestuurders) over het boekjaar 2017.

V Verklaring inzake niet-financiële informatie

Krachtens artikel 119, §2 W.Venn., zoals ingevoerd door de Wet van 3 september 2017, dient het jaarverslag een verklaring te bevatten inzake niet-financiële informatie. Deze verklaring is opgenomen in het volgende hoofdstuk van dit jaarverslag, waarvan het integraal deel uitmaakt.

Namens de raad van bestuur, 19 maart 2018

Luc Bertrand
Voorzitter van de raad van bestuur