

# Shaping the **future**



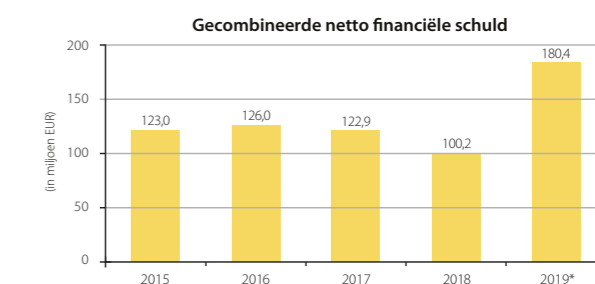
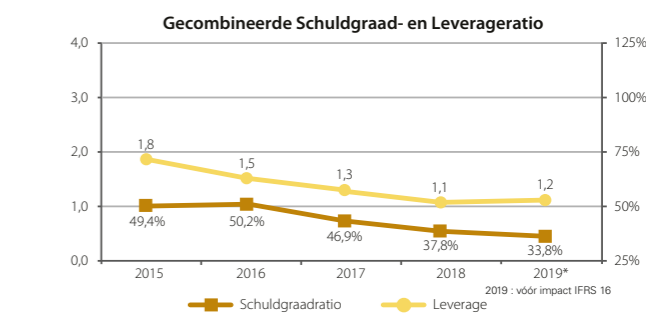
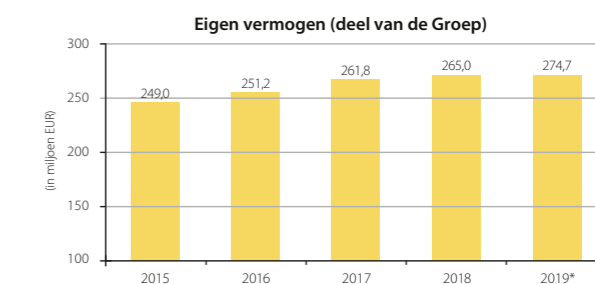
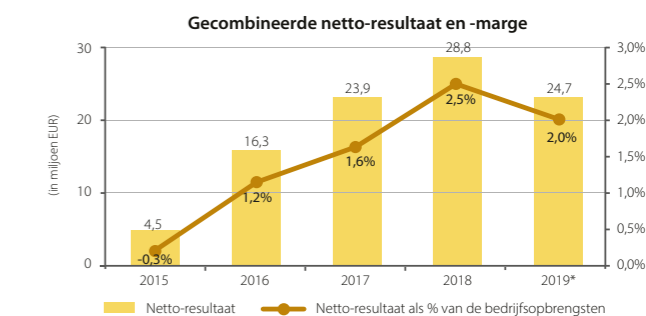
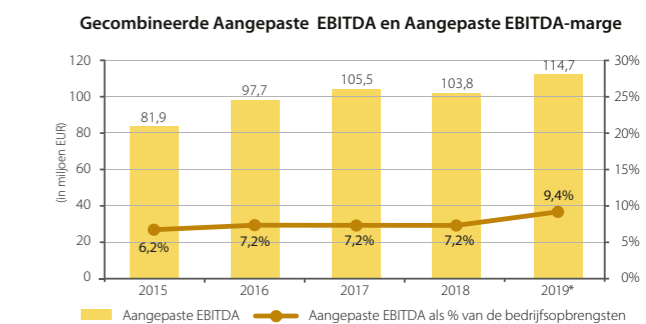
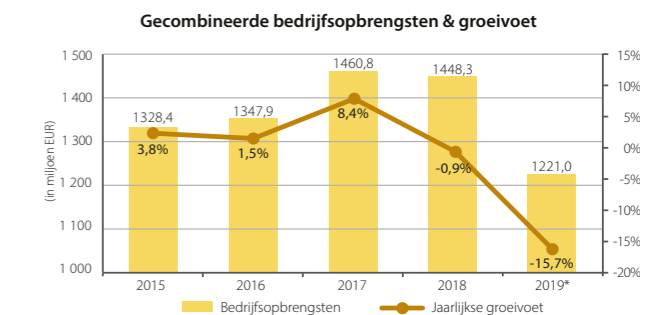
**2019**

---

jaarverslag



\* Proseat, dat in 2019 deels werd verkocht, is in de gecombineerde cijfers over 2019 opgenomen volgens de 'vermogensmutatiemethode', terwijl dat in voorgaande jaren volgens de proportionele methode gebeurde. De cijfers over 2019 zijn ook inclusief de impact van IFRS 16. De cijfers over de voorgaande jaren werden niet dienovereenkomstig aangepast.



# SAMENVATTING DUURZAAMHEIDSSTRATEGIE



## SUSTAINABLE INNOVATION PLAN

MATERIEEL ASPECT	KPI	DOELSTELLING																					
<b>INNOVEREN VOOR EEN BETERE MAATSCHAPPIJ</b>	Duurzaamheidsindex <small>(voor de innovatiepijplijn van het Sustainable Innovation Department)</small>	80% van onze actieve R&D-projecten wordt op basis van de duurzaamheidsindex geïnclassificeerd als duurzaam tegen 2020.	<table border="1"> <tr><th>Year</th><td>2013</td><td>2014</td><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td></tr> <tr><th>Percentage</th><td></td><td></td><td>40%</td><td>45%</td><td>54%</td><td>66%</td><td>62%</td><td>Doel 80%</td></tr> </table>	Year	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Percentage			40%	45%	54%	66%	62%	Doel 80%		
Year	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020															
Percentage			40%	45%	54%	66%	62%	Doel 80%															
<b>ONZE CO<sub>2</sub>-VOETAFDruk OPTIMALISEREN</b>	De indicator voor de CO <sub>2</sub> -voetafdruk van Recticel drukt de uitstoot uit in ton CO <sub>2</sub> -equivalent ten opzichte van 2013 bij 100% productieactiviteit <small>(voor alle productiesites)</small> . De berekeningsmethode is gebaseerd op de 'Cradle to Grave'-methode.	De indicator voor de CO <sub>2</sub> -voetafdruk van Recticel met 25% verlagen tegen 2020, en met 40% tegen 2030.	<table border="1"> <tr><th>Year</th><td>2013</td><td>2014</td><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2030</td></tr> <tr><th>Percentage</th><td>100%</td><td>100%</td><td>84%</td><td>83%</td><td>83%</td><td>83%</td><td>82%</td><td>Doel 75%</td><td>Doel 60%</td></tr> </table>	Year	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2030	Percentage	100%	100%	84%	83%	83%	83%	82%	Doel 75%	Doel 60%
	Year	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2030													
Percentage	100%	100%	84%	83%	83%	83%	82%	Doel 75%	Doel 60%														
De netto-impactverhouding van Recticel (in de volledige waardeketen) wordt gedefinieerd als de verhouding van de positieve impact tot de CO <sub>2</sub> -voetafdruk van Recticel. De positieve impact van Recticel wordt uitgedrukt in ton vermeden CO <sub>2</sub> -equivalent in de gebruiksfase. <small>(gebaseerd op specifieke berekeningsmethoden per type product en specifieke conversiefactoren berekend door een derde partij).</small>	De netto-impactverhouding van Recticel verhogen van 20* in 2013 tot 30 in 2020, en tot 50 (40) in 2030. We hebben onze doelstelling voor 2020 3 jaar eerder bereikt en onze doelstelling voor 2030 aangepast naar 50. <small>* We hebben onze berekeningsmethode herzien. De oorspronkelijke resultaten voor 2013, 2014 en 2015 waren respectievelijk 20, 20 en 26.</small>	<table border="1"> <tr><th>Year</th><td>2013</td><td>2014</td><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2030</td></tr> <tr><th>Ratio</th><td>27</td><td>28</td><td>34</td><td>36</td><td>36</td><td>37</td><td>41</td><td>Doel 30</td><td>Doel 50 (40)</td></tr> </table>	Year	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2030	Ratio	27	28	34	36	36	37	41	Doel 30	Doel 50 (40)	
Year	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2030														
Ratio	27	28	34	36	36	37	41	Doel 30	Doel 50 (40)														
<b>GRONDSTOFFEFFICIËNTIE</b>	Gerecycleerd soepelschuim geproduceerd door Recticel (in ton).	Een toename van 100% tegen 2020 ten opzichte van 2015. Deze toename is mogelijk als het productieafval van soepelschuim geleidelijk wordt vervangen door post-consumerafval.	<table border="1"> <tr><th>Year</th><td>2013</td><td>2014</td><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td></tr> <tr><th>Percentage</th><td></td><td></td><td>BASE LINE</td><td>-10%</td><td>-17%</td><td>-27%</td><td>-18%</td><td>Doel 100%</td></tr> </table>	Year	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Percentage			BASE LINE	-10%	-17%	-27%	-18%	Doel 100%		
Year	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020															
Percentage			BASE LINE	-10%	-17%	-27%	-18%	Doel 100%															



## SUSTAINABLE INNOVATION PLAN

COMMENTAAR	EVOLUTIE
Het aantal actieve R&D-projecten gericht op baanbrekend onderzoek naar duurzame ontwikkeling neemt voortdurend toe. Dit komt niet tot uiting in het resultaat van 2019 dat stabiel blijft door de strenge beoordelingsmethodologie die we in 2015 hebben ontwikkeld. In onze Sustainability Index vergelijken we momenteel nieuwe projecten met hun voorgangers en beoordelen we of er een significante verbetering is op alle People en Planet aspecten. Voor projecten als biogebaseerde of gerecyclede materialen is het bijna onmogelijk om op alle subcriteria voldoende hoog te scoren om als duurzaam te worden geïnclassificeerd. De beoordelingsmethodologie moet dus opnieuw worden geëvalueerd. We hebben er alle vertrouwen in dat binnen onze R&D-projecten de focus op duurzame ontwikkeling in lijn is met onze strategische intentie.	In 2020 zullen we onze scoremethode voor de Sustainability Index herevalueren en verbeteren.
De afgelopen drie jaar zijn er geen fundamentele veranderingen geweest in de vermindering van de voetafdruk. De impact van het nieuwe CO <sub>2</sub> -polyol is nog steeds beperkt, aangezien de producten pas onlangs op de markt zijn gebracht. We houden vast aan onze doelstelling.	We verwachten in 2020 een aanzienlijke vermindering door het toenemende gebruik van postconsumerschuim.
De groeiende impact van de Isolatie business line blijft een positieve invloed hebben op de multiple.	We verwachten dat de positieve impact van de verdere groei van Isolatie zal aanhouden. Daarnaast zal de reductie van de Recticel CO <sub>2</sub> -voetafdruk ook een impact hebben op de waarde.
De met traditioneel bonded foam gerealiseerde volumes blijven dalen en worden gecompenseerd door hogere volumes in fiber-bonded foam. Sinds eind 2019 zijn we begonnen met het vervangen van productieafval door postconsumerschuim in fiber-bonded foam voor toepassingen in akoestische isolatie en bedding. Deze evolutie zal een positieve impact hebben in 2020. We houden er echter rekening mee dat we onze doelstelling niet zullen halen.	We verwachten dat de volumes van postconsumerschuim in 2020 en daarna aanzienlijk zullen toenemen. We zullen dit gerecyclede materiaal ook introduceren in onze slaapcomfortproducten, meer specifiek in bedomrandingen en boxsprings. Wij gaan ervan uit dat het gebruik van postconsumerschuim tevens een positief effect zal hebben op onze koolstofvoetafdruk.

## Over dit verslag

In dit jaarverslag presenteren we de financiële en niet-financiële informatie van de Recticel Groep over 2019.

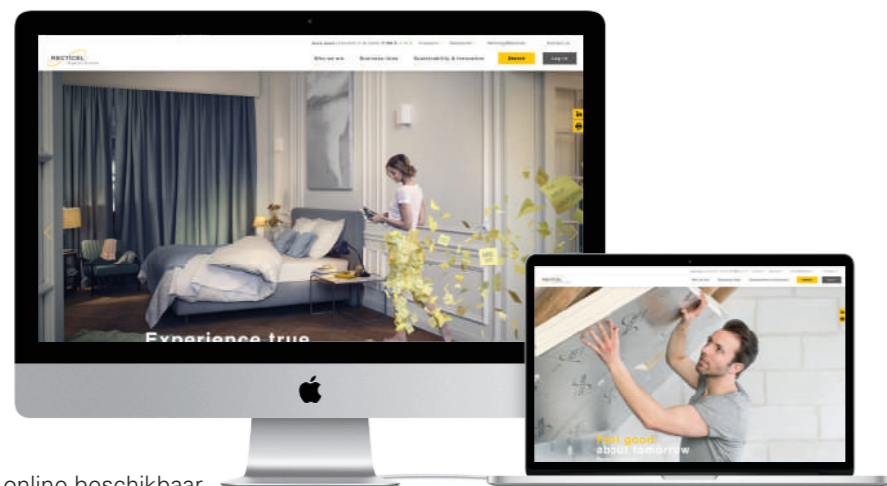
In het eerste deel – Recticel voor een goed begrip – geven we een overzicht van wie we zijn, wat onze missie, visie, waarden en strategie zijn en hoe we in onze markten opereren.

In het tweede deel - Bestuursverslag - geven we de financiële resultaten en de financiële positie van de Recticel Groep. Het omvat ook de onderdelen Corporate Governance en de Verklaring inzake niet-financiële informatie die is opgesteld aan de hand van de aanbevelingen van de GRI Standard-richtlijnen, Core. Er werd een onafhankelijk limited assurance rapport afgeleverd over de zeven KPI's die de zes materiële aspecten bestrijken.

Dit document bevat specifieke kwantitatieve en/of kwalitatieve toekomstgerichte verklaringen en verwachtingen over resultaten en de financiële toestand van de Recticel Groep. Deze verklaringen zijn geen garantie voor toekomstige verwezenlijkingen, aangezien de toekomst gepaard gaat met risico's en onzekerheden in verband met toekomstige gebeurtenissen en ontwikkelingen. De werkelijke resultaten en prestaties kunnen in aanzienlijke mate afwijken van de voorspelde verwachtingen, doelstellingen en mogelijke verklaringen. De belangrijkste relevante risico- en onzekerheidsfactoren worden uitvoeriger beschreven in het hoofdstuk 'Risicofactoren en risicobeheer' van het financiële deel van dit jaarverslag. Recticel is niet verplicht om updates te verstrekken over potentiële veranderingen of ontwikkelingen die betrekking hebben op deze risicofactoren, of om informatie te publiceren over de potentiële impact daarvan op zijn vooruitzichten.

### FINANCIËLE KALENDER VOOR AANDEELHOUDERS

Trading update eerste kwartaal 2020	28 april 2020 (om 07:00 u CET)
Jaarlijkse algemene vergadering	26 mei 2020 (om 10:00 u CET)
Ex-coupon datum	28 mei 2020
Record date	29 mei 2020
Datum dividendbetaling	02 juni 2020
Resultaten eerste halfjaar 2020	28 augustus 2020 (om 07:00 u CET)
Trading update derde kwartaal 2020	30 oktober 2020 (om 07:00 u CET)
Jaarresultaten 2020	26 februari 2021 (om 07:00 u CET)
Trading update eerste kwartaal 2021	27 april 2021 (om 07:00 u CET)
Jaarlijkse algemene vergadering	25 mei 2021 (om 10:00 u CET)
Resultaten eerste halfjaar 2021	27 augustus 2021 (om 07:00 u CET)
Trading update derde kwartaal 2021	29 oktober 2021 (om 07:00 u CET)



Dit rapport is ook online beschikbaar

# inhoud

<b>1. RECTICEL VOOR EEN GOED BEGRIP</b>	<b>06</b>
1.1. Ons profiel	10
1.2. Hoogtepunten van 2019 en begin 2020	12
1.3. Brief van onze Voorzitter van de Raad van Bestuur en de Chief Executive Officer	16
1.4. Onze missie, visie en kernwaarden	18
1.5. Onze Groepsstrategie	22
1.6. Onze Activiteiten:	30
1.6.1. Isolatie	32
1.6.2. Soepelschuim	36
1.6.3. Slaapcomfort	42
1.6.4. Automobiel	46
1.7. Duurzame en marktgedreven innovatie	51
1.8. Human resources en belangrijkste productievestigingen	58
<b>2. BESTUURSVERSLAG</b>	<b>70</b>
2.1. Verslag van de Raad van Bestuur*	72
2.2. Corporate Governance verklaring*	88
2.2.1. Referentiecode en regels van kracht	90
2.2.2. Interne controle en risk management	90
2.2.3. Externe controle	91
2.2.4. Samenstelling van de Raad van Bestuur	92
2.2.5. Comités ingericht door de Raad van Bestuur	96
2.2.6. Het uitvoerend management	98
2.2.7. Remuneratieverslag	98
2.2.8. Transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap en de bestuurders en leden van het Managementcomité	108
2.2.9. Handel met voorwetenschap en marktmanipulatie	108
2.2.10. Diversiteitsbeleid	109
2.2.11. Relaties met de referentieaandeelhouders en andere elementen die verband houden met eventuele openbare overnamebiedingen	110
2.3. Verklaring inzake niet-financiële informatie*	112
2.3.1. Inleiding	114
2.3.2. Activiteiten van het bedrijf	114
2.3.3. Onafhankelijk limited assurance rapport inzake de niet-financiële informatie	132
2.4. Financieel rapport*	134

\* Deze hoofdstukken vormen een essentieel onderdeel van het Verslag van de Raad van Bestuur en bevatten de informatie die volgens het Wetboek van vennootschappen verplicht moet worden verstrekt over geconsolideerde rekeningen.



# 1. Recticel voor een goed begrip

EUR  
1.220,9  
miljoen  
gecombineerde  
omzet

SLAAPCOMFORT  
AUTOMOBIEL 81 sites<sup>1</sup>

<sup>1</sup> zonder joint ventures

7.028 ISOLATIE  
medewerkers<sup>1</sup> SOEPELSCHUIM

<sup>1</sup> exclusief  
minderheidsbelangen  
in joint ventures

aanwezig in

27

landen

ONZE AANWEZIGHEID	EUROPA	AZIË	VERENIGDE STATEN
Gecombineerde netto-omzet	89%	6%	4%
Medewerkers	6 258	517	253
Sites	68	9	4

**In 2019** hebben wij een belangrijke stap gezet in de realisatie van onze ambitie om een voortrekkersrol te spelen bij de overgang naar een **circulaire economie** en een **koolstofarme maatschappij**. Wij zijn trots op onze deelname aan het **PUReSmart** project, waar wij de projectleider van zijn, en dat wordt gefinancierd door het Horizon 2020-programma voor Onderzoek en Innovatie van de Europese Unie. Het doel is om een volledig circulaire productlevenscyclus te ontwikkelen en van polyurethaan een echt duurzaam materiaal te maken: het gebruikte materiaal (bijvoorbeeld van matrassen) te recyclen en om te zetten in bouwstenen voor bestaande of nieuwe producten.

**In 2019** hebben wij ons strategisch plan en diepgaande transformatie verder uitgevoerd. Dit jaarverslag, presenteert een update van de vooruitgang die wij hebben geboekt in de **transformatie van onze groep tot een duurzaam bedrijf dat waarde voor de lange termijn creëert**. Wij verbinden ons ertoe duurzaamheidselementen te blijven integreren in het dagelijks bestuur van onze activiteiten en dit tot voordeel van al onze stakeholders. Het huidige voortgangsverslag vormt een verdere stap naar integratie van duurzaamheid in onze verslaggeving.

Voor meer inzicht in onze Groep: bezoek onze corporate website: [www.recticel.com](http://www.recticel.com)

# 1.1. Ons profiel



Wij putten uit onze kerncompetentie, expertise en bedrevenheid in polyurethaanchemie en -technologie, om te trachten **een wezenlijk verschil te maken in de dagelijkse comfortbeleving van iedereen**. Met onze industriële activiteiten streven wij ernaar gedeelde waarde te creëren voor onze stakeholders en de samenleving in haar geheel. Wij proberen op een efficiënte, duurzame en evenwichtige manier stabiele, winstgevende groei te realiseren voor onze klanten en aandeelhouders.

Wij zijn vastberaden beter en innovatiever te zijn dan onze concurrenten, zodat we onze klanten en eindklanten **echte verantwoordelijke oplossingen** kunnen aanreiken voor de uiteenlopende uitdagingen en veranderende behoeften in de wereld van vandaag. Wij ondersteunen onze industriële klanten over de hele wereld met verantwoordelijke, waardecreërende producten en diensten. In dat verband verbinden wij ons ertoe eventuele negatieve gevolgen van onze activiteiten verder terug te dringen en onze positieve impact verder te optimaliseren doorheen de waardeketen, van de inkoop van grondstoffen tot de vervaardiging, het gebruik en de recyclage van onze producten. **De CO<sub>2</sub>-uitstoot die onze isolatieoplossingen voorkomen, is ruim 40 maal groter dan de koolstofvoetafdruk van de activiteiten van onze vier divisies samen.**

Recticel is in verschillende markten actief. Zowat 89% van onze netto omzet komt uit Europa, maar we zijn ook aanwezig in de Verenigde Staten en Azië. Onze activiteiten zijn gebundeld in vier divisies: Isolatie voor de bouwsector, Soepelschuim voor huishoudelijke en industriële toepassingen, Slaapcomfort en Automobiel.

Hoewel wij vooral halfafgewerkte producten (Soepelschuim en Automobiel) produceren, ontwikkelen, vervaardigen en verkopen wij ook afgewerkte producten en duurzame goederen voor eindgebruikers (Slaapcomfort en Isolatie).

*Recticel (Euronext™: REC.BE – Reuters: RECTL.BR – Bloomberg: REC.BB) noteert op Euronext™ Brussel en is opgenomen in de BEL Mid®-index (Euronext™: BELM – Reuters: .BELM – Bloomberg: BELM; weging in de index: 1,07% – situatie op 20 april 2020)*



1

Onze divisie **ISOLATIE** maakt **thermische isolatieproducten van hoge kwaliteit op basis van PU en PIR** die worden gebruikt voor nieuwbouw- en renovatieprojecten. Deze producten worden op de markt gebracht onder bekende merkenproductnamen, zoals Eurowall®, Powerroof®, Powerdeck®, Powerwall®, Xentro® en Recticel Insulation®.

2

Onze divisie **SOEPELSCHUIM** ontwikkelt en produceert **diverse innovatieve oplossingen** met specifieke producteigenschappen die hun nut hebben bewezen voor praktische toepassingen, zoals geluid dempen, dichten, filteren, dragen, beschermen, ondersteunen en comfort bieden.

3

Onze divisie **SLAAPCOMFORT** ontwikkelt en produceert **gebruiksklare matrassen, lattenbodems en boxsprings**, die hoofdzakelijk worden verkocht onder populaire merknamen zoals Beka®, Lattoflex®, Literie Bultex®, Schlaraffia®, Sembella®, Superba®, Swissflex®, en 'ingredient brands' zoals GELTEX inside® en Bultex®.

4

De divisie **AUTOMOBIEL** focust vandaag voornamelijk op de ontwikkeling van **interieuronderdelen voor de auto-industrie**, en legt daarbij de nadruk op innovatie, technologische vooruitgang, superieure kwaliteit en uitstekende klantenservice. Daarnaast blijft onze Groep betrokken bij de ontwikkeling van **oplossingen voor autozetels** via de joint venture Proseat, waarin hij tot uiterlijk begin 2022 een minderheidsbelang van 25% bezit. Tot slot heeft de Groep er begin 2020 mee ingestemd zijn interieuractiviteiten onder te brengen in een nieuwe joint venture, waarin hij voorlopig een belang van 49% aanhoudt, met een optie om uit te stappen tegen maart 2024.

# 1.2. Hoogtepunten van 2019 en begin 2020

Januari 2019



## Duurzame innovatie Polyurethaan-recycling voor een slimme circulaire economie

Recticel heeft het initiatief genomen om voor vier jaar zich te nemen van het nieuw opgestarte PURSmart-project, een onderzoeksinitiatief voor polyurethaanrecycling. Het project wordt ondersteund met een financiering van 6 miljoen EUR van het Horizon 2020-programma voor onderzoek en innovatie van de Europese Unie.

Het PURSmart-samenwerkingsconsortium verzamelt negen partners uit zes verschillende landen en zoekt naar manieren om over te stappen van de huidige lineaire levenscyclus van producten van polyurethaan (PU) naar een model op basis van een circulaire economie. Daartoe zal het PURSmart-project nieuwe methodes, technologieën en benaderingen verkennen om deze uitdagingen het hoofd te bieden en PU om te vormen tot een echt circulair materiaal.

PURSmart richt zich op de terugwinning van meer dan 90% van de afgedankte PU, om die om te zetten tot waardevolle grondstoffen voor nieuwe en bestaande producten. Het PURSmart-consortium is een *end-to-end* samenwerking die zich uitstrekt over de hele waardeketen van de polyurethaanhervorming, en die industriële spelers en specifieke onderzoekspartners verzamelt.



## Isolatie Turvac

Op 31 januari 2019 werd Recticel Insulation meerderheidsaandeelhouder (74%) van Turvac d.o.o., de Sloveense producent van vacuümisolatieplaten (Vacuum Insulation Panels, VIP), door bijkomend 24% van de aandelen van Turvac d.o.o. over te nemen van de Sloveense partner in deze joint venture, Turna d.o.o. Recticel had sinds november 2016 al een belang van 50% in de joint venture Turvac d.o.o., die opereert vanuit Šoštanj (Slovenië). Onder de joint venture-overeenkomst verkoopt Recticel Insulation de VIP's die de joint venture produceert voor de Europese bouwmarkt, terwijl de joint venture-partner Turna d.o.o. focust op de verkoop van VIP's aan de sector van de huishoudtoestellen (zoals diepvriezers en ijskasten).

De fabriek in Šoštanj (Slovenië) verbetert haar VIP-assortiment voortdurend om te voldoen aan de kwaliteitsvereisten van de bouwsector. Deze CE-gecertificeerde VIP-platen hebben een lambda-waarde op lange termijn van 0,006 W/mK, de laagste op de markt.



Recticel Insulation introduceert op de markt Deck-VQ®, een VIP-plaat met beschermende PIR-laag die een extreem hoge thermische isolatiewaarde biedt voor gebruik op platte daken en terrassen.

Door zijn belang van 74% in het aandelenkapitaal van Turvac d.o.o. stelt Recticel de knowhow en productiebasis voor dit isolatiemateriaal van hoge kwaliteit veilig. Dit is dan ook een nieuwe stap in ons streven om de Europese marktleider in kwaliteitsisolatie voor gebouwen te worden.

Februari 2019



## Automobiel Proseat

Recticel bevestigt de voltooiing van zijn uitstap uit de Proseat joint venture in twee stappen, zoals aangekondigd in december 2018. Aangezien aan alle voorwaarden is voldaan en de vereiste goedkeuringen van de bevoegde instanties zijn verkregen, zijn de overeenkomsten onmiddellijk van kracht geworden. Alle productie-, operationele en commerciële activiteiten blijven zonder wijziging doorgaan met de huidige teams.

April 2019

## Corporate

Na rijp beraad heeft de Raad van Bestuur van Recticel – conform zijn fiduciaire verplichtingen – unaniem besloten om het ongevaarnde, niet-bindende overnamebod van Kingspan Plc – deels geruggensteund door de groep Greiner – op de divisies Isolatie en Soepelschuim van Recticel afgewezen, omdat hij het om de uiteenlopende redenen vermeld in zijn persbericht van 26 april 2019 niet in het belang van zijn stakeholders vindt om op die manier met Kingspan/Greiner in zee te gaan.

## Simply Safe

### Global Safety Day

Bij Recticel streven we ernaar om onze werkomgeving elke dag weer voor iedereen 'Simply Safe' te maken. We hebben de zes grootste risico's in onze productie en andere activiteiten in kaart gebracht en vertaald in zes Gouden Veiligheidsregels. Iedereen weet dat gewoontes veranderen en nieuwe manieren van werken aanleren niet gemakkelijk is. Daarom introduceerden we tijdens de Global Safety Day bij Recticel in 2019 het motto 'STOP, THINK, ACT!'

Recticel zal projecten en evenementen rond veiligheid blijven organiseren om ervoor te zorgen dat onze gemeenschappelijke doelstelling – een ongevalvrije werkomgeving – voor iedereen een prioriteit blijft.



Juni 2019

## Soepelschuim Verenigd Koninkrijk

Recticel heeft voor zijn Foamflex™ Reversible Foam zijn derde FIRA (Furniture Industry Research Association) Gold Certificate gekregen. Dat volgt op twee eerdere FIRA Gold-certificeringen, voor Foamflex™ Cushion Foam / Foamflex™ Cushion Slim en Aurora Seating. Het FIRA Gold Certificate staat dat meubelproducten en installatiediensten aan de hoogste kwaliteitsnormen beantwoorden. Het is gestoeld op doorgedreven testen in het door het UKAS geaccrediteerde laboratorium van FIRA International. Een FIRA Gold-certificering wordt pas verleend nadat een product of installatiedienst is getoetst aan vooropgestelde prestatieniveaus en een grondig fabrieksbezoek is uitgevoerd. Om te garanderen dat de kwaliteit hoog blijft, worden houders van het certificaat na toekenning op gezette tijdstippen opnieuw geëvalueerd via tests en inspecties.

Foamflex™ Reversible Foam kreeg FIRA Gold na een veeleisende testreeks, waarbij het schuim werd onderworpen aan 80.000 cycli met een constante stootbelasting van 750 newton. Nadien werd gecontroleerd op verlies van hardheid en dikte in vergelijking met het originele staal. Uit de resultaten bleek dat het schuim tot de categorie 'severe' behoort (zware belasting), wat betekent dat het geschikt is voor alle huishoudelijke toepassingen, stoelen van voertuigen voor particulier en commercieel gebruik en armsteunen van bioscoopstoelen. Bovendien is Foamflex™ Reversible Foam geslaagd voor de tests op grond van de Furniture and Furnishings (Fire) (Safety) Regulations 1988.

> [www.fira.co.uk/commercial-services/fira-gold](http://www.fira.co.uk/commercial-services/fira-gold)



Juli 2019

**Corporate Polen**

Om zijn klanten beter te kunnen bedienen, is de Groep gestart met fase twee van de uitrol en ontwikkeling van zijn gecentraliseerde European Shared Service Center in Lodz (Polen).

**Soepelschuim Eurofoam Germany**

De 50/50 joint venture Eurofoam heeft haar vaste en operationele kosten verder geoptimaliseerd door de fabriek in Troisdorf (Duitsland) te sluiten.

**Slaapcomfort Duitsland**

Medio oktober 2018 had Recticel Schlafkomfort GmbH (Duitsland) het voornemen aangekondigd de productieactiviteiten te stroomlijnen door de productievestiging in Hassfurt - met 79 werknemers - te sluiten. Eind juli 2019 werd die vestiging definitief gesloten.

September 2019

**Slaapcomfort Tsjechië**

Recticel tast de slaapcomfortmarkt in Tsjechië en Slovakije af met de introductie van een online platform voor rechtstreekse verkoop aan de consument van zijn slaapcomfortmerk Sembella®.



**Soepelschuim Duitsland**

De divisie Soepelschuim van Recticel heeft deelgenomen aan Foam Expo Europe in Stuttgart (Duitsland), met als motto 'Transforming your world together'. Recticel en Eurofoam namen deel aan de tweede editie van Foam Expo Europe van 10 tot 12 september 2019 en presenteerden daar hun verschillende oplossingen voor transport, industriële apparatuur en consumptiegoederen.



December 2019

**Automotive Interiors Duitsland**

Recticel Automobilsysteme GmbH heeft het voornemen aangekondigd zijn activiteiten te stroomlijnen door de productievestiging in Schönebeck (Duitsland) vóór eind 2020 te sluiten. De sluiting zal 62 werknemers treffen.

**Isolatie Frankrijk**

Tijdens de 18e 'Decibel d'Or'-uitreiking door de Franse nationale raad tegen lawaaihinder (Conseil National du Bruit, CNB) op 2 december in Parijs heeft Silentwall® – onze geluidsisolatieplaat – de Silver Decibel Award gekregen.

De jury stelde in het bijzonder de eenvoudige installatie van de plaat en haar bijdrage aan de circulaire economie op prijs.

Deze wedstrijd bekroont sinds 1991 producten die op een aanzienlijke, innovatieve of buitengewone manier bijdrage aan het verbeteren van de geluidsomgeving. Silentwall® nam eraan deel in de categorie Akoestische materialen en constructiesystemen.

De minister van Ecologische Transitie en de voorzitter van de CNB overhandigden de prijs aan het Franse team van Recticel Isolatie.



Januari 2020

**SCHLARAFFIA®**  
Guter Schlaf. Gutes Leben.

**Slaapcomfort Schlaraffia®**

Tijdens de beurs IMM Cologne 2020 vierde de toonaangevende Duitse matrassenfabrikant Schlaraffia® zijn 111e verjaardag – "Beter slapen voor een beter leven – al 111 jaar".

**Corporate Stappenplan duurzame elektriciteit 2020-2025**

Recticel heeft zijn eerste Stappenplan duurzame elektriciteit 2020-2025 opgestart, een ambitieus actieplan om de CO<sub>2</sub>-impact met betrekking tot het elektriciteitsverbruik met 75% te verminderen. De Groep gaat van start met de ontwikkeling en implementatie van een energiebesparingsplan in elke fabriek, de uitrol van slimme, efficiënte verlichting en de selectieve installatie van zonnepanelen en windmolens om groene stroom op te wekken. Het stappenplan zal prioriteit geven aan onze 41 productiesites in Europa.

Maart 2020

**COVID-19**

De eerste bekommernis van Recticel bij de uitbraak van COVID-19 was om voor veilige werkomstandigheden te zorgen. We hebben in alle vestigingen strikte gedragsregels en alle nodige voorzorgsmaatregelen ingevoerd om onze werknemers gezond te houden, een veilige werkplek te garanderen en het besmettingsrisico tot het minimum te beperken.

We hebben onze productieniveaus afgestemd op de lagere vraag als gevolg van COVID-19 door de productie terug te schroeven of productievestigingen tijdelijk stil te leggen. We maken waar mogelijk ook maximaal gebruik van tijdelijke werkloosheid en hebben de remuneratie van het topmanagement tijdelijk verminderd.

Vanwege de ongeziene omstandigheden zijn bovendien de kapitaaluitgaven tot het absolute minimum beperkt en zijn alle niet-essentiële projecten opgeschort.



**Corporate Internationaal hoofdkantoor**

Om de dagelijkse werkomstandigheden in ons internationale hoofdkantoor te verbeteren, heeft de Groep beslist om te verhuizen naar een nieuwe locatie, die beter aan de behoeften van de gestroomlijnde organisatie beantwoordt.



**Automotive Interiors Verkoop**

Recticel heeft aangekondigd dat het een bindende overeenkomst heeft ondertekend om de activiteiten van Automobiel Interiors in te brengen in een nieuwe joint venture onder zeggenschap van de niet-beursgenoteerde investeringsmaatschappij uit München, Admetos GmbH. In de overeenkomst is vastgelegd dat de divisie Automobiel Interiors wordt overgeheveld naar een nieuwe joint venture onder zeggenschap van Admetos, dat 51% van de aandelen bezit, terwijl de overige 49% in handen zijn van Recticel. Dankzij de nieuwe joint venture kan Automobiel Interiors zijn toonaangevende, gepatenteerde technologie voor binnenbekleding verder ontwikkelen, zijn klantenbestand verder uitbouwen en nieuwe afzetgebieden aanboren.



Recticel heeft aangekondigd dat het een bindende overeenkomst heeft gesloten met Greiner AG over de verkoop van zijn belang van 50% in de joint venture Eurofoam. Nadat het in 2019 reeds de Proseat-activiteiten had verkocht, verlegt Recticel met de verkoop van Automotive Interiors en dit akkoord over Eurofoam definitief zijn focus naar activiteiten met een hogere toegevoegde waarde en kan het in de toekomst flexibeler inspelen op strategische ontwikkelingskansen.

# 1.3. Brief van de Voorzitter van de Raad van Bestuur en de Chief Executive Officer

Brussel, 30 april 2020

Beste werknemer,  
Beste klant,  
Beste aandeelhouder,  
Beste lezer,

2019 was voor Recticel een cruciaal jaar, in een uiterst onzeker economisch en geopolitiek klimaat.

Met drie grote strategische transacties heeft Recticel de samenstelling van de Groep ingrijpend gewijzigd. De eerste transactie werd gesloten in februari 2019 en betrof de verkoop van het belang van 51% in Proseat aan Sekisui Plastics Co. in twee stappen. De tweede transactie betrof de verkoop in twee stappen van de divisie Automobiel Interiors aan Admetos; en werd begin april 2020 gesloten. De derde transactie betrof de verkoop van het belang van 50% in de joint venture Eurofoam aan Greiner AG en werd eveneens begin april 2020 gesloten. Deze drie belangrijke strategische mijlpalen zullen het mogelijk maken om de Groep te vereenvoudigen en te focussen op onze kernactiviteiten en deze met een grote toegevoegde waarde.

Het jaar werd gekenmerkt door verzwakkende eindmarkten en dalende grondstoffenprijzen, en de omzet is op vergelijkbare basis gedaald met 7,2%, waardoor de Aangepaste EBITDA uitkomt op EUR 114,7 miljoen. De netto financiële schuld is gedaald naar een nieuw historisch dieptepunt, terwijl de winst na belastingen met EUR 24,4 miljoen het op één na hoogste niveau ooit heeft bereikt. Daarom stelt de Raad van Bestuur een stabiel dividend van EUR 0,24 per aandeel voor.

De Groep heeft verregaande maatregelen genomen om zijn kostenstructuur te optimaliseren door zijn industriële voetafdruk verder te stroomlijnen, maar heeft ook geïnvesteerd in belangrijke duurzame innovatieprogramma's en digitaliseringsinitiatieven, waarmee de Groep tot de koplopers van de sector zal behoren.



**Mr. Johnny Thijs**

Voorzitter van de Raad van Bestuur

**Mr. Olivier Chapelle**

Chief Executive Officer

Tot slot en niet het minst heeft de Groep, dankzij het reactievermogen, de zin voor samenwerking, de transparantie en de flexibiliteit van zijn teams overal ter wereld, in het kader van de COVID-19-pandemie snel drastische maatregelen kunnen nemen om zijn werknemers te beschermen en de economische gevolgen tot het minimum te beperken.

Onze omzet is in 2019 gedaald met 7,2% tot EUR 1,22 miljard, in de eerste plaats door prijserosie als gevolg van dalende grondstoffenprijzen. Onze Aangepaste EBITDA komt uit op EUR 114,7 miljoen dankzij het recordresultaat van onze divisie Soepelschuim, die uitstekende operationele prestaties neerzette, en de sterke vooruitgang van onze divisie Slaapcomfort, die met succes haar nieuwe Geltex® 2.0-producten op de markt heeft gebracht. De activiteiten van de divisie Automobiel hebben geleden onder de sterke vertraging van de automarkten wereldwijd. De divisie Isolatie heeft, ondanks tweecijferige volumegroei, minder winst gegenereerd doordat de marges tijdelijk zijn gekrompen door de toegenomen concurrentie en aanloopfase van onze nieuwe fabriek in Finland, die naar verwachting in het vierde kwartaal van 2020 break-even zal draaien.

In de loop van het jaar hebben we de productie opgevoerd in onze nieuwe fabrieken voor de conversie van Technisch Schuimen in China en Marokko en in de nieuwe Isolatiefabriek in Finland, die allemaal in 2018 werden opgestart. Tegelijk werden bijkomende maatregelen genomen om onze voetafdruk te optimaliseren met de sluiting van Hassfurt (Duitsland - Slaapcomfort) en Troisdorf (Duitsland - Soepelschuim) en de aankondiging van sluiting van Schönebeck (Duitsland - Automobiel).

Het innovatiewerk van de afgelopen twee jaar genereert steeds meer omzet, met Geltex® 2.0 (Slaapcomfort), Simfofit® (Isolatie) en Silentwall® (Isolatie), terwijl onze nieuwe bekledingstechnologie ColoSense® X-Lite van Automobiel Interiors nu door Daimler is gehomologeerd. Tegelijk vordert het werk rond circulaire economie en recyclage snel in het kader van de volgende programma's: PURSmart, Valpumat, Carbon4PUR en SWEETWOODS. De uitvoering van onze Digitalisation Roadmap 2018 verloopt vlot: bij Slaapcomfort hebben we onze B2C e-commercesite geopend in Tsjechië en Slowakije, in Isolatie hebben we een tool voor Sales & Operation Planning op basis van artificiële intelligentie ingevoerd en voor het einde van het tweede kwartaal van 2020 starten we met onze B2B-portaalsite voor klanten van de divisie Isolatie.

Voor 2020 ligt de klemtoon nu in de eerste plaats op de COVID-19-pandemie. De veiligheid en gezondheid van onze medewerkers is onze eerste bekommernis en wij hebben dan ook alle voorzorgsmaatregelen genomen om het besmettingsrisico maximaal te elimineren. Na de bescherming van onze medewerkers gaat de prioriteit uit naar het beschermen van de Groep. De lockdowns die in verschillende landen werden ingevoerd, hebben de vraag naar onze producten sterk doen dalen, waardoor wij de productie fors hebben teruggeschroefd en productievestigingen tijdelijk hebben stilgelegd. Wij zijn dankbaar voor en onder de indruk van de verantwoordelijkheid, de maturiteit en het reactievermogen van onze werknemers over de hele wereld, die doen wat nodig is om de economische veerkracht van onze Groep te vrijwaren en voor een vlotte herstart te zorgen in landen waar de lockdown geleidelijk wordt opgeheven. Ook de samenwerking tussen onze medewerkers via virtuele ontmoetingsplekken is fantastisch en leert ons lessen die na de crisis hun nut zullen bewijzen.

In deze uitzonderlijke omstandigheden danken wij onze medewerkers van harte voor hun bijdrage in 2019 en hun onverminderde inzet tijdens de COVID-19-crisis. Wij danken ook onze klanten voor hun bestellingen en de aangename samenwerking, en onze aandeelhouders voor hun continue vertrouwen, steun en waardevolle inzichten. Wij streven ernaar de twee verkooptransacties voor het einde van het tweede kwartaal van 2020 af te ronden en de nieuw gecreëerde focus aan te wenden om waarde te creëren voor onze Groep.

Olivier Chapelle  
Chief Executive Officer

Johnny Thijs  
Voorzitter van de Raad van Bestuur

# 1.4. Onze missie, visie en kernwaarden



## Onze missie

Wij maken optimaal gebruik van onze uitstekende expertise in polymeeroplossingen, vooral polyurethaan. Wij bieden concurrerende oplossingen met een hoge toegevoegde waarde, om zo het dagelijks comfort te bevorderen en een gedeelde waarde te creëren voor onze klanten, werknemers en stakeholders.

## Onze visie

Wij streven ernaar dé toonaangevende wereldwijde leverancier te zijn van comfortoplossingen in al onze kernmarkten, door oplossingen aan te reiken voor belangrijke wereldwijde uitdagingen zoals milieubescherming, energiebehoud, de vergrijzing en toename van de wereldbevolking en akoestische isolatie. Om dit te bereiken, geloven we sterk in en richten we ons op efficiëntie op korte termijn, wederzijdse voordelen van partnerschappen, innovatie en duurzaamheid op lange termijn.

# Onze **5** kernwaarden voor een veelbelovende toekomst

In 2016 hebben we vijf kernwaarden gherdefinieerd en aan elk daarvan concrete gedragingen toegekend. Onze waarden beschrijven hoe we met elkaar omgaan, zaken doen en samenwerken in Recticel om te groeien als bedrijf en als individuen. Het uiteindelijke doel van het promoten van onze kernwaarden - de basis van het verwachte individuele en collectieve gedrag - is het op één lijn brengen van de acties en gedragingen van onze organisatie ten aanzien van zowel interne als externe belanghebbenden op een zodanige wijze dat we onze bedrijfsstrategie succesvol kunnen uitvoeren en uiteindelijk ook onze bedrijfsdoelstellingen kunnen waarmaken.

Een actieve Value Ambassador-gemeenschap van meer dan 90 mensen wereldwijd ondersteunt en promoot deze waarden in ons dagelijks bedrijfsleven. Elk jaar organiseren we de Living The Values Award (LTVA) campagne om die collega's en teams te erkennen en te belonen voor hun goede voorbeeld. De vijf winnaars of vertegenwoordigers van de winnende teams worden uitgenodigd door de Directiecomité naar de LTVA-ceremonie in Brussel.



**Wij werken samen om te winnen**

- Wij communiceren op een openhartige en transparante manier
- Wij staan open voor de mening van anderen en waarderen diversiteit
- Wij anticiperen op de noden van anderen en helpen hen om succes te boeken
- Wij vertrouwen en bouwen voort op elkaars talenten
- Wij gaan niet voor individuele roem maar zetten het team in de schijnwerpers

**RECTICEL**  
The planet for ever



**Wij streven naar resultaten**

- Wij denken vooruit, leggen doelstellingen vast en zorgen dat ze goed worden begrepen
- Wij focussen ons op de doelstellingen, plannen ze, stemmen ze af en communiceren ze door
- Wij geven niet op en zorgen voor een tijdige uitvoering
- Wij baseren ons op feiten, niet op meningen
- Wij communiceren en delen de geboekte vooruitgang met anderen. We wijzigen plannen indien nodig en zetten successen in de kijker

**RECTICEL**  
The planet for ever



**Wij innoveren om waarde te creëren**

- Wij stellen onze huidige werkwijzen voortdurend in vraag
- Wij blijven nieuwsgierig: we leren voortdurend bij en anticiperen op de uitdagingen van morgen
- Wij verwelkomen veranderingen van harte, niet alleen om dingen beter te maken maar ook om betere dingen te maken
- Wij gaan ervoor maar durven ook te stoppen
- Wij streven naar het allerbeste, maar wachten niet tot de perfectie is bereikt

**RECTICEL**  
The planet for ever



**Wij handelen met respect en integriteit**

- Wij laten veiligheid nooit in het gedrang komen
- Wij respecteren onze mensen, onze partners, de planeet en de wetgeving
- Wij zijn transparant en niet bang om slecht nieuws te brengen
- Wij behandelen anderen op een rechtvaardige manier en geven open en eerlijke feedback
- Wij gaan niet met de eer van anderen lopen

**RECTICEL**  
The planet for ever



**Wij nemen eigenaarschap en voelen ons verantwoordelijk**

- Wij durven ambitieus te zijn, we dagen elkaar uit en we stimuleren autonomie
- Wij zoeken naar oplossingen, niet naar uitvluchten
- Wij nemen de verantwoordelijkheid op voor de gevolgen van onze acties
- Wij zijn sterk betrokken en handelen alsof het ons eigen geld betreft
- Wij leren uit onze fouten

**RECTICEL**  
The planet for ever

# 1.5. Onze Groepsstrategie en activiteiten



## Markten en uitdagingen

Marktonderzoek heeft aangetoond dat de polyurethaansector sneller zal groeien dan de wereldeconomie. Deze vaststelling gaat ervan uit dat het verbruik van polyurethaan zal worden aangestuurd door megatrends zoals klimaatverandering, duurzaamheid, behoud, vergrijzing en toename van de bevolking, verstedelijking, steeds grotere mobiliteit en hogere levensstandaarden.

Bij Recticel geloven we dat onze producten en diensten reële, praktische oplossingen aanreiken voor de uitdagingen die ons te wachten staan. De strategie van onze Groep is dan ook specifiek uitgewerkt rond deze kernmarkten die ondersteund worden door lange termijn megatrends. Dit is een van de redenen waarom we besloten hebben om onze Automobielen segmenten af te stoten, in de overtuiging dat het “individuele wagen” maatschappijmodel de neiging heeft te verdwijnen, en geleidelijk zal vervangen worden door gedeelde voertuigen. Door voorrang te geven aan **product- en procesinnovatie, internationale aanwezigheid en operationele uitmuntendheid** kunnen wij ons onderscheiden van de concurrentie.

**Flexibiliteit, kostenefficiëntie, klantgerichtheid en duurzame innovatie zijn ingebed in ons DNA.**

# Strategie van de Groep

De strategie van Recticel bestaat erin de Groep op duurzame wijze te positioneren als de toonaangevende leverancier van oplossingen met een hoge toegevoegde waarde in onze gedefinieerde kernmarkten.

Onze prioriteiten van de afgelopen jaren en voor de toekomst kunnen als volgt worden samengevat:

- **duurzame innovatie** in toepassingen, producten en materialen, in combinatie met een hoog kwaliteits- en service niveau, en waar van toepassing merkbewustzijn bij de eindklanten.
- **internationale expansie buiten Europa;** en
- **vereenvoudiging** van de Groepsstructuur en een duidelijke rationalisering van de productie-infrastructuur.

Om deze prioriteiten te ondersteunen, streven we ernaar de talenten van onze mensen continu te ontwikkelen, omdat wij ervan overtuigd zijn dat ons toekomstig succes staat of valt met onze mensen en teams. In dezelfde lijn gaan wij er ook van uit dat het voldoen aan criteria van duurzame ontwikkeling en digitalisatie een absolute voorwaarde is voor onze groei op lange termijn.

## De bouwstenen van onze strategie:



# Positionering van de business lines

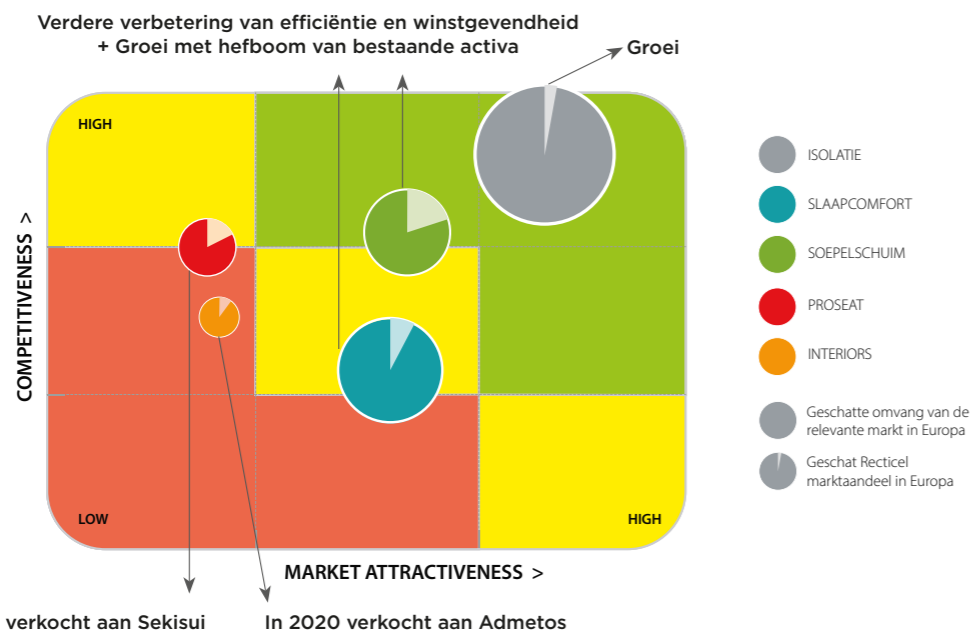
Een centrale idee achter ons strategisch Groepsplan is dat er rekening wordt gehouden met onze relatieve marktroeven en competenties voor een optimale toewijzing van de middelen aan de verschillende bedrijfssegmenten.

Voor de beoordeling van de aantrekkelijkheid van de markten waarin onze business lines actief zijn, baseren wij ons op objectieve criteria zoals grootte, groei, winstgevendheid en kapitaalintensiteit. Daarnaast evalueren wij ook onze concurrentiepositie op elk van deze markten. Op basis van onze bevindingen kwamen wij tot het besluit dat de business line Isolatie over het grootste potentieel beschikt, gevolgd door Slaapcomfort en Soepelschuim. Aan de andere kant blijken onze twee Automobielen business lines niet dezelfde vooruitzichten te bieden, zij zijn dan ook ingedeeld als niet-kernactiviteiten.

# Gesegmenteerde strategie en strategische standpunten

Op basis van de strategische interne en externe positionering van de verschillende business lines heeft het management van de Groep specifieke strategische maatregelen bepaald om onze globale bedrijfsdoelstellingen op een evenwichtige wijze te realiseren. Sommige van deze maatregelen zijn gemeenschappelijk voor alle business lines, terwijl andere eerder specifiek voor een bepaalde business line bedoeld zijn. Vanuit de specifieke marktpositionering en de sterke en zwakke punten van iedere activiteit zijn strategieën op maat ontwikkeld voor iedere individuele business line. Deze verschillende segmentstrategieën kunnen worden samengevat als volgt:

<b>Isolatie</b>	Autonome groei door geografische expansie, innovatie en de introductie van nieuwe producten, modules en distributiekanalen, en waar mogelijk versnelling van de groei door overnames.
<b>Soepelschuim</b>	Winstgevendheid versterken door (i) selectieve groei-initiatieven op basis van nieuwe producten (ii) verdere geografische expansie in de divisie Technische Schuimen, vooral in Noord-Amerika, Azië en Noord-Afrika, (iii) de rationalisering en modernisering van de industriële infrastructuur, en (iv) commerciële en operationele uitmuntendheid.
<b>Slaapcomfort</b>	Voorrang van de ontwikkeling van merkproducten, ondersteund door (i) een sterke marketingstrategie, (ii) onderscheidende productinnovatie, (iii) een online verkoopkanaal, (iv) geografische expansie en (v) een geoptimaliseerd netwerk van zeer efficiënte productiefaciliteiten, waarbij Europa de kernmarkt blijft.
<b>Automobiel</b>	Ondersteuning van onze partners Sekisui (Proseat) en Admetos (Interiors) bij een succesvolle overgang tot de volledige uittreding in respectievelijk begin 2022 en 2024.



# Ondersteunende strategieën

Om echt succes te boeken, zijn wij van oordeel dat elke segmentstrategie moet ondersteund en aangestuurd worden door vier actiepijlers:

# 1

## Duurzame innovatie

Wij versterken ons vakmanschap door onze kennis in het hele bedrijf te delen. Dat creëert krachtige intellectuele synergieën, in het bijzonder voor marktgedreven innovatie. Om met succes te kunnen inspelen op toekomstige kansen, is onze afdeling Onderzoek & Ontwikkeling optimaal georganiseerd om het *pull effect* van de business lines te verhogen. Daarnaast worden onze innovatie-inspanningen ondersteund door de **verbeterde en flexibele benadering van het gebruik van werkingsmiddelen**.

uitgevoerd: 60 fabrieken werden geëlimineerd, terwijl 16 nieuwe faciliteiten geopend of verworven werden, waarvan 8 buiten Europa. Tegelijkertijd werd het personeelsbestand verlaagd met circa 2.855 werknemers, inclusief de werknemers van afgestoten activiteiten, en werd het aantal joint ventures verminderd van 22 tot 10 entiteiten. In dezelfde context werd ook gesnoeid in het aantal dochterondernemingen, van 119 rechtspersonen naar 69. De komende jaren zullen verdere rationaliseringskansen worden benut.

Naast een verkleinde industriële voetafdruk, worden er ook synergieën gerealiseerd via een **sterkere centralisering, standaardisering en optimalisering** van gezamenlijke processen en administratieve taken.

### Er werden verschillende belangrijke innovaties geïntroduceerd:

Onze business line **Isolatie** heeft verschillende nieuwe oplossingen geïntroduceerd, waaronder een performanter product met een extreem concurrerende isolatiefactor ( $\lambda$ ) van 0,019 W/mK. Deze PIR-panels, die op de markt worden gebracht onder de merknaam Xentro®, bieden dankzij de verbeterde chemische eigenschappen een 13% hogere thermische isolatie, wat energiebesparingen oplevert. Ook de nieuwe Du.Panel® X-panels bieden verbeterde warmte-isolatieoplossingen - dit in combinatie met een goede brandwerendheid - en zijn speciaal ontworpen voor stallen en opslagruimtes. Tot slot zijn er met vezels versterkte schuimen toegevoegd aan de productportfolio ter verbetering van de akoestische eigenschappen van warmte-isolatiepanelen SilentWall®

Onze business line **Soepelschuim** introduceert geregeld nieuwe generaties van akoestisch

# 2

## Internationale expansie

Hoewel we reeds sterke posities bekleden op de Europese markten, blijven we **verdere groei nastreven** door internationale expansie, zowel binnen als buiten Europa.

# 3

## Vereenvoudiging

De afgelopen jaren hebben wij een diepgaand vereenvoudigingsproces doorgevoerd in onze ganse organisatie, wat de **operationele efficiency heeft verhoogd en de vaste kosten heeft verlaagd**.

In dat kader heeft de Groep de laatste negen jaar een grootschalig programma voor de **herstructurering van onze industriële voetafdruk**

# PUre innovaties

## Circulaire economie

Met onze leveranciers onderzoeken we elke mogelijkheid om onze producten te ontwerpen voor de circulaire economie zonder afbreuk te doen aan comfort en levensduur. In januari 2020 hebben we op de IMM-vakbeurs in Keulen 100% recycleerbare Geltex®-matrassen met hoezen uit gerecycleerde materialen geïntroduceerd. Dit jaar wordt een reeks nieuwe ontwikkelingen gelanceerd die onze visie op duurzaam slaapcomfort verder onderstrepen.

## Innovatieve combinaties

Comfofix® is een thermisch isolatiepaneel met een akoestische laag van gerecycleerd schuim, voor een makkelijk te installeren isolatieproduct voor hellende daken. Du.Panel® X, een geavanceerd thermisch isolatiepaneel voor de landbouwsector, combineert een hoge isolatiewaarde met betere brandwerende eigenschappen

In 2019 ontwikkelden we Lumix®, een nieuw type warmte-isolatieplaten voor hellende daken van agrarische gebouwen. De Lumix®-platen zijn bedekt met een unieke donkere laag die het licht absorbeert in plaats van reflecteert. Dat zorgt in schuren voor meer comfort en welzijn voor pluimvee en varkens en is dus bijzonder geschikt voor de biologische veehouderij.



## Lichtgewicht materialen

De nieuwe generatie Colo-Sense® X Lite autobekledingen is lichter, performanter en kostenefficiënter, en drukt de transportkosten en de uitstoot. Ze combineert extreme duurzaamheid met uitstekende mechanische en esthetische eigenschappen tegen het laagst mogelijke gewicht, wat het brandstofverbruik van auto's aanzienlijk vermindert.

## The sound of silence

Geavanceerde meerlaagse complexen zijn niet alleen in ontwikkeling voor autobietoepassingen, zoals elektrische voertuigen, maar ook voor gebruik in geluidsarme industriële toepassingen, zoals compressoren en stroomaggregaten. Het toont onze ambitie om de wereldwijde voorkeursleverancier van geluiddempende oplossingen voor deze industrieën te zijn.

schuim, wat leidt tot nieuwe contracten in het toepassingsgebied Technische Schuimen. Ook zijn er nieuwe producten en oplossingen ontwikkeld en op de markt gebracht voor akoestische isolatie voor de bouwsector, zoals Silentium<sup>3</sup> (Silentium Triplex). Voor externe slaapcomfortklanten hebben we een nieuw comfortschuim ontwikkeld, angelpearl<sup>®</sup>.

Onze business line **Slaapcomfort** heeft de nieuwe GELTEX<sup>®</sup> 2.0 generatie geïntroduceerd, die een verbeterde combinatie van optimale drukverdeling, ideale ondersteuning en maximale luchtdoorlaatbaarheid/klimaatbeheersing biedt. Meer specifiek voegt de nieuwe GELTEX<sup>®</sup> 2.0 een nooit voorheen geziene performantiebehoud alsook

verbeterde duurzaamheid toe door het gebruik van polyolen op basis van CO<sub>2</sub>. Deze belangrijke innovatie-inspanning bezorgt Recticel een technologische voorsprong op de markt.

Onze business line **Automobiël** prototypeerde en bracht de nieuwe Colo-Sense<sup>®</sup> X-Lite op de markt, een verbeterde versie van de Colo-Sense<sup>®</sup> Lite hoogperformante bekleding voor auto-interieuronderdelen. Colo-Sense<sup>®</sup> X-Lite zorgt voor een verdere verlaging van het gewicht en verhoging van de verpakkingsefficiëntie, wat inspeelt op de constante zoektocht van OEM's naar lichtere producten. Het werd door Daimler gehomologeerd.

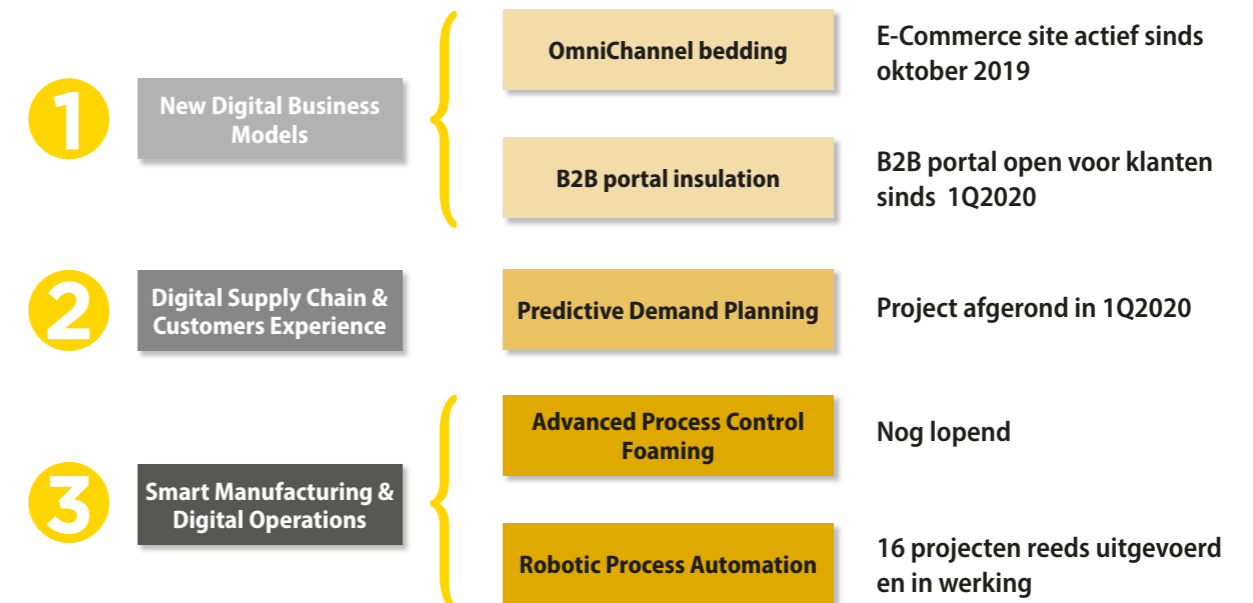
## 4 Duurzaamheid

Wij stellen duurzaamheid centraal bij de onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten van de Groep. Het is onze ambitie om te helpen nieuwe oplossingen aan te reiken die beantwoorden aan de duurzaamheidsuitdagingen van onze planeet. Bij alle nieuwe investeringen, zowel voor bestaande producten als voor nieuwe innovatieve projecten, wordt rekening gehouden met de duurzaamheid, om ons concurrentievoordeel te versterken en steeds meer waarde te creëren voor onze stakeholders.



Daarom heeft het Managementcomité een digitale visie ontwikkeld, die de algemene strategische doelstellingen van het bedrijf ondersteunt en digitalisering naar voren schuift als een belangrijke aanjager van innovatie.

Digitale technologieën zullen Recticel in staat stellen om een belangrijke stap vooruit te zetten op het vlak van waardecreatie en differentiatie in de volgende drie gebieden:



## 5 Digitalisering

De snelle en ontwrichtende technologische vooruitgang en de ontwikkeling van robotica, artificiële intelligentie, het internet of things en 3D-printen genereren een veelvoud aan nieuwe bedreigingen, maar ook nieuwe kansen. Tal van sectoren veranderden en veranderen ingrijpend door digitalisering. Recticel omarmt digitalisering om nieuwe groeimogelijkheden aan te grijpen en een succesvol en duurzaam bedrijf te worden.

- Nieuwe digitale bedrijfsmodellen: de band met onze klanten hechter maken door hen en hun behoeften beter te begrijpen en erop te anticiperen, en door ons te onderscheiden met een uniek aanbod in een veranderende markt.
- Digitale toevoerketen en klantenbeleving: waarde putten uit bestaande en nieuwe gegevensbronnen via naadloze interfaces en big data-strategieën om de klantenbeleving te versnellen en stroomlijnen en efficiëntere transacties tot stand te brengen.
- Slimme productie en operationele digitalisering: onze productie en operationele activiteiten nog sneller digitaliseren om efficiënter te worden, met de nadruk op: (i) arbeidsefficiëntie, (ii) materiaalefficiëntie, (iii) productiestromen en (iv) interne logistiek.

In elk van die domeinen hebben we de digitaliseringsmogelijkheden geprioriteerd op basis van hun potentieel voor onze divisies en functies.

De afdeling Informatie- en Digitaliseringstechnologie (IDT) fungeert als kenniscentrum en zal nauw samenwerken met de divisies om een digitale routekaart uit te tekenen voor de hele organisatie.

Een van onze vijf kernwaarden, die de basis van onze bedrijfscultuur vormen, is innoveren om waarde te

## 6 Personeelsorganisatie en talent

We kunnen de hiervoor omschreven strategische krachtlijnen alleen met succes ten uitvoer brengen als we kunnen steunen op een solide personeelsorganisatie. Onze mensen zijn de echte motor van onze transformatie – dankzij hun inzicht in onze omgeving kunnen wij op de behoeften van onze klanten anticiperen en eraan voldoen.

Wij erkennen dus hun talenten, stimuleren hen zoveel mogelijk en helpen hen om zich te ontplooien en te groeien met een uitgebreid aanbod opleidings- en ontwikkelingsprogramma's.



# 1.6. Onze Activiteiten



Slaapcomfort

Isolatie

Automobiel

Soepelschuim

Recticel heeft bijna 70 jaar ervaring, expertise en passie voor polyurethaan-technologie.

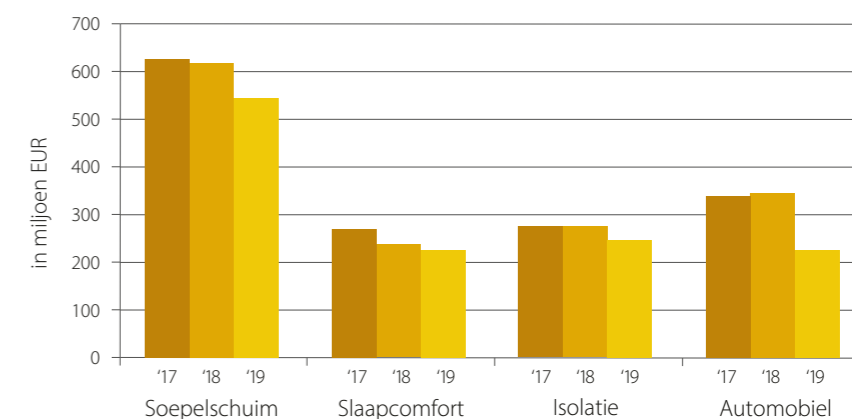
Polyurethaan is een extreem veelzijdig materiaal, vervaardigd van polyolen en isocyanaten, beide derivaten van ruwe aardolie. Polyurethaanchemie vormt de kern van de business lines van onze Groep.

Reeds zeven decennia lang hebben Recticels pioniersgeest en passie voor comfort bijgedragen tot de ontwikkeling van innovatieve toepassingen en oplossingen die de grenzen van polyurethaan-technologie steeds verder verleggen. Wij innoveren om ervoor te zorgen dat we kunnen beantwoorden aan de verwachtingen van onze klanten. Wij zijn dan ook voortdurend actief op zoek naar nieuwe en betere oplossingen voor morgen. Op die manier kunnen wij aangepaste oplossingen aanreiken voor uiteenlopende toepassingen en uitdagingen.

Hoewel ze alle onmiskenbaar nauw verbonden zijn met de polyurethaan-technologie, zijn onze activiteiten fundamenteel opgesplitst in vier aparte business lines, die zeer specifieke markten bedienen en elkaar (vrijwel) niet overlappen.

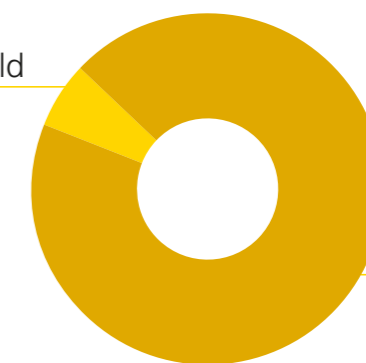
Ondanks de duidelijke geografische spreiding van onze activiteiten blijft onze Groep in eerste instantie een Europese speler. Zo'n 89% van de totale omzet van onze Groep wordt dan ook in Europa gerealiseerd.

Gecombineerde netto-omzet per segment



Gecombineerde omzet 2019 (vóór eliminatie van intragroepstransacties)

Rest van de wereld  
**11%**

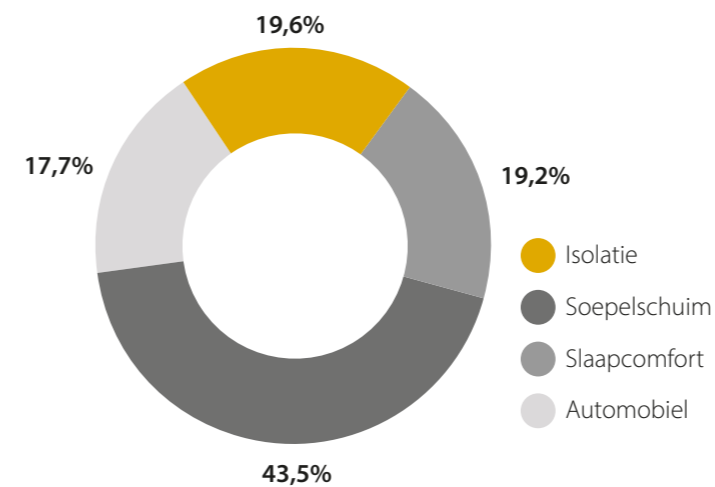


Europa  
**89%**



## 1.6.1. Isolatie

Gecombineerde omzet 2019  
(vóór eliminatie van intragroepstransacties)



### Wat wij doen

Recticel Insulation is een betrouwbare en ervaren isolatiepartner, die hoogperformante isolatieoplossingen biedt voor woningen en andere gebouwen, om te beantwoorden aan de vraag van de gebruikers naar comfort en hogere energie-efficiëntie.

Energie besparen en de CO<sub>2</sub>-afdruk verlagen, vooral in de woningsector, is een van de belangrijkste doelstellingen van onze isolatieactiviteit. Aangedreven door een bedrijfscultuur van innovatie, technische vaardigheid en inzicht, richten wij ons op de verhoging van de kwaliteitsstandaard van onze producten voor thermische isolatie. Onze business line Isolatie legt zich voor de bouwsector toe op de **productie en verkoop van hoogperformante en duurzame thermische isolatiepanelen** in hard polyurethaan met gesloten celstructuur (PU/PUR) en polyisocyanuraatschuim (PIR).

Tegenwoordig vormen deze panelen, die uitgebreid zijn getest bij de ontwikkeling en voor de introductie met het oog op een uitstekende productkwaliteit, het beste isolatiemateriaal tegen koude en hitte dat op industriële schaal kan worden ingezet.

Ons assortiment van thermische isolatiepanelen overspant een ruime waaier van **toepassingen in de gehele bouwsector**. Wij bieden oplossingen voor nieuwbouw- en renovatieprojecten. Productmatig hebben wij oplossingen voor de thermische isolatie van wanden, vlakke en hellende daken, en vloeren, voor woningen en commerciële, industriële, openbare, logistieke en agrarische gebouwen.

Om de concurrentie voor te blijven, streven wij ernaar de thermische isolatieprestaties van onze producten voortdurend te verbeteren, en daarbij de hoeveelheid vereiste basismaterialen terug te dringen. Onze producten beschikken over het potentieel om het energieverbruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot aanzienlijk te verminderen.

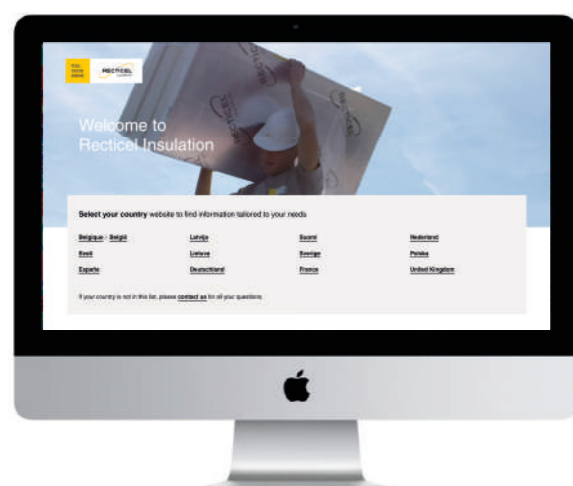


Eind 2016 hebben wij ook *Vacuum Insulation Panels* (VIP's) aan ons productassortiment toegevoegd voor nichetoeepassingen. In dat kader hebben we in 2018 de eerste ultrahoogperformante ingekapselde VIP-isolatie geïntroduceerd – onder de merknaam Deck-VQ® - voor gebruik bij vlakke daken en terrassen. Deze hoogperformante Deck-VQ®-producten onderscheiden zich door een zeer lage lambda van 0,006 en zij bieden vandaag dan ook de beste thermische prestaties van de markt.

Onze klanten zijn voornamelijk aannemers, bouwpromotoren en groothandelaars van bouwmaterialen. Ter ondersteuning van ons commercieel beleid worden er ook sales- en marketinginspanningen gefocust op architecten en de eindconsument.

De divisie Isolatie van Recticel werkt vanuit **4 grote, geavanceerde productievestigingen** in Wevelgem (België), Bourges (Frankrijk), Mäntsälä (Finland) en Stoke-on-Trent (Verenigd Koninkrijk), met lokale verkoopkantoren in Duitsland, Polen en Nederland. Daarnaast beheert de divisie ook twee kleinere activiteiten voor vezelgebonden schuim in Frankrijk en bezit zij een belang van 75% in de Sloveense joint venture Turvac, die actief is in vacuümisoliatiepanelen.

Isolatie is de kleinste business line van de Groep wat industriële voetafdruk en personeelsbestand betreft. Hoewel hij momenteel slechts 19,6% van de totale gecombineerde omzet voor zijn rekening neemt, levert deze business line een relatief hogere bijdrage aan de bedrijfsresultaten en biedt hij het hoogste toekomstige groeipotentieel.

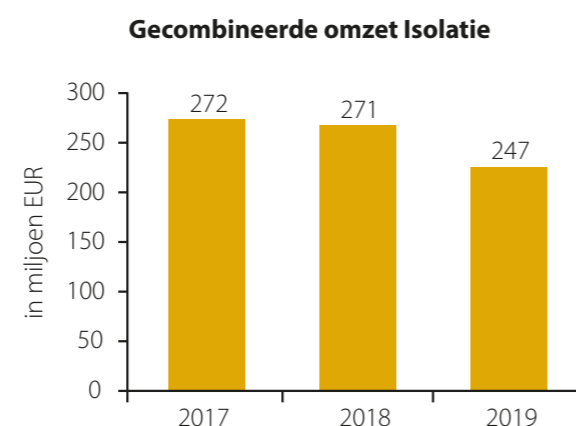


## Ondersteunende marktfactoren

Mede door de steeds strengere isolatienormen verovert polyurethaanisolatie marktaandeel op de meer traditionele isolatiematerialen, zoals minerale wol (glaswol, rotswol) en polystyreen (EPS, XPS). Polyurethaanoplossingen voor thermische isolatie worden vandaag beschouwd als de **best presterende isolatiematerialen voor gebruik op industriële schaal**. Deze benijdenswaardige positie wordt nog versterkt door de Europese wetgeving betreffende de vereisten inzake energieprestaties en energie-efficiëntie, zoals de richtlijn inzake de energieprestatie van gebouwen 2010/31/EU (EPBD) en de Europese energierichtlijn (2012/27/EU) (EED).

Naast externe factoren profiteert onze Isolatie-activiteit ook van zijn **lean and mean productie-infrastructuur**, die concurrentievoordelen op kostengebied oplevert.

Tot slot verwachten wij, mede dankzij consequente **onderzoek- en ontwikkelingsinspanningen**, een hoog ontwikkelingspotentieel door de introductie van nieuwe innovatieve producten en oplossingen en door verdere geografische expansie.



[www.recticelinsulation.com](http://www.recticelinsulation.com)

## Aantrekkelijkheid van de markt

De groei van isolatieoplossingen op de nieuwbouwmarkt blijft steun vinden in de EU-richtlijnen en de strengere regelgeving. Daarnaast wordt de groei op de renovatiemarkt ook aangedreven door het subsidiebeleid in een aantal lidstaten.

De sector van de thermische isolatiematerialen wordt niet alleen door wetgevende initiatieven gestimuleerd, maar ook door het toenemende besef bij de klanten van wereldwijde megatrends rond milieubescherming, duurzaamheid en energiebesparing. Deze aandacht en initiatieven zullen in de toekomst naar alle waarschijnlijkheid worden doorgetrokken.

Het marktpotentieel van thermische isolatieproducten wordt het best geïllustreerd door het feit dat het wereldwijde energieverbruik voor circa 22% kan worden toegeschreven aan de verwarming en koeling van gebouwen. In Europa zijn gebouwen goed voor 40% van het totale energieverbruik.

Naast de aantrekkelijkheid van de sector van de bouwisolatie in het algemeen, blijkt ook de extreem hoogperformante eigenschappen van PU-hardschuim het materiaal beter te positioneren tegenover traditionele alternatieven.

## Concurrentiepositie

Vandaag wordt Recticel in de markt erkend om zijn **uitgebreide assortiment van kwaliteitsproducten, en om zijn professionele en efficiënte klantenservice**.

Ondanks de recente expansie in het zuiden van Finland is onze industriële voetafdruk nog steeds relatief beperkt wanneer wij het aantal vestigingen in beschouwing nemen. Recticel blijft dan ook een bijzonder **kostenefficiënte operator**.

Eind 2016 hebben we ook **vacuümisoliatiepanelen** (VIP's) in onze portefeuille opgenomen. Deze veelbelovende nieuwe technologie wordt beschouwd als de efficiëntste oplossing voor bouwisolatie. Door hun productkenmerken en hoge kostprijs blijven VIP's echter een complementaire technologie die nuttig is voor specifieke of veeleisende situaties of nicheprojecten.

## Strategie

In de toekomst zal onze specifieke strategie voor de business line zich blijven toeleggen op de Europese markten voor bouwisolatie. Hoewel we verwachten dat bestaande kansen verdere autonome groei zullen genereren, streven we ook naar een sneller tempo van die groei, door **nieuwe investeringen in capaciteit** en, waar mogelijk, **door externe overnames**. Aangezien innovatie bepalend zal blijven voor de toekomst van ons segment Isolatie, blijven ook de introductie van nieuwe producten en de diversificatie van de distributiekanaalen belangrijke prioriteiten.

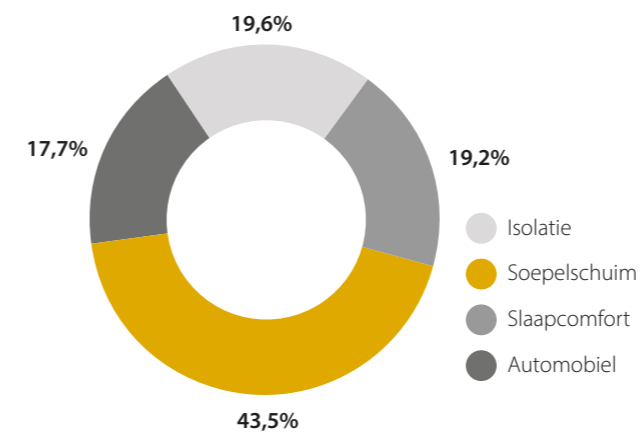
GECOMBINEERDE KERNCIJFERS	in miljoen EUR			
	2017 <sup>(1)</sup>	2018 <sup>(2)</sup>	2019 <sup>(2)</sup>	2019 (INCLUSIEF IFRS 16 IMPACT)
Omzet <sup>(1)</sup>	272.3	271.2	247.2	247.2
Groei van omzet (%)	16.3%	-0.4%	-8.9%	-8.9%
Aangepaste EBITDA	40.3	44.7	28.5	31.6
Aangepaste EBITDA-marge (als % van omzet)	14.8%	16.5%	11.5%	12.8%
EBITDA	40.1	44.7	28.3	31.4
EBITDA-marge (als % van omzet)	14.7%	16.5%	11.5%	12.7%
Aangepaste EBIT	33.7	38.1	20.2	20.9
Aangepaste EBIT-marge (als % van omzet)	12.4%	14.1%	8.2%	8.4%
EBIT	33.5	38.1	20.1	20.7
EBIT-marge (als % van omzet)	12.3%	14.1%	8.1%	8.4%

<sup>(1)</sup> voor eliminaties van intra-Groep transacties  
<sup>(2)</sup> voor impact IFRS 16



## 1.6.2. Soepelschuim

**Gecombineerde omzet 2019**  
(vóór eliminatie van intragroepstransacties)



### Wat wij doen

Polyurethaanschuim kan bogen op een inherent eindeloze veelzijdigheid. Deze veelzijdigheid ligt aan de basis van het succes van PU-schuim, dat in vrijwel elke sector een pasklaar antwoord kan bieden, omdat het kan worden **aangepast aan vrijwel iedere toepassing**.

We blijven onophoudelijk innoveren om ons productassortiment optimaal af te stemmen op nieuwe behoeften en ideeën. Concreet bieden wij duurzame oplossingen voor uiteenlopende behoeften van klanten in verschillende domeinen, zoals geluid dempen, dichten, filteren, dragen, beschermen, ondersteunen en comfort bieden. Onze uitgebreide portefeuille van oplossingen biedt praktische antwoorden voor de diverse functionaliteiten die worden gevraagd op de verschillende markten.

### Zeven cruciale productkenmerken - eindeloze mogelijkheden



Onze business line Soepelschuim wordt in de eerste plaats aangedreven door het aanbieden van het juiste materiaal op basis van de juiste technologie, dat hiermee waarde toevoegt aan de producten van onze klanten. Daartoe bieden we hoofdzakelijk half-afgewerkte producten en componenten in zacht polyurethaanschuim aan voor B2B-markten. Wij vervaardigen producten op maat die op hun beurt dan door het gebruik van verschillende technologieën over andere eigenschappen beschikken of zich anders gaan gedragen. Wanneer er nieuwe eisen en ideeën ontstaan, reiken we ook nieuwe oplossingen aan.

### Wij organiseren onze schuimactiviteiten rond twee polen.

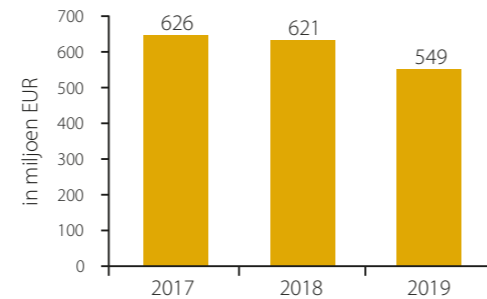
De divisie **Technische Schuimen** biedt schuimspecialiteiten met hogere toegevoegde waarde aan voor kleinere nichemarkten. Technisch schuim wordt gebruikt in een brede waaier van toepassingen, zoals sponzen, schuursponzen, filters, verrollen, dichtingen, verpakking, schokdempers en akoestische isolatie.

De meer op basisconsumptie gerichte divisie **Comfortschuim** focust met zijn volumineuze schuimproducten hoofdzakelijk op de meubel- en bekledingsindustrie. Comfortschuim wordt in die context vooral gebruikt als ondersteunend vulmateriaal voor meubels en bedartikelen.

Onze Soepelschuim-divisie telt vandaag 11 schuimfabrieken en 23 conversiefabrieken verspreid over de EMEA-regio, Azië-Pacific en Noord-Amerika. De Soepelschuim-activiteiten in Centraal- en Oost-Europa worden beheerd via een joint venture met Eurofoam (50/50 met het Oostenrijkse Greiner), met activiteiten verspreid over 7 schuimfabrieken en 25 conversiefabrieken. In Italië worden de activiteiten uitgevoerd via een joint venture met Orsafoam (33/67 met de Italiaanse Orsa Group).

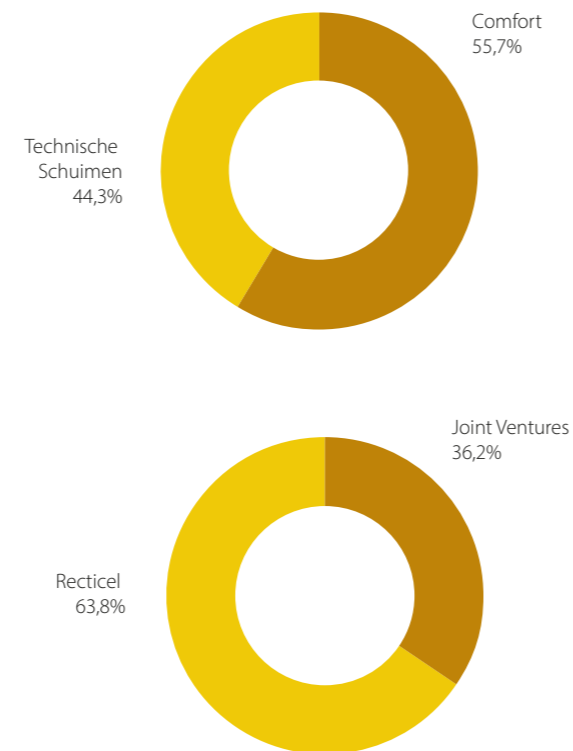
Historisch gezien is onze business line Soepelschuim altijd de grootste geweest. Momenteel is ze goed voor 43,5% van de totale gecombineerde omzet van de Groep.

### Gecombineerde omzet Soepelschuim



### Gecombineerde omzet Soepelschuim 2019

EUR 549.1 miljoen



## Ondersteunende marktfactoren

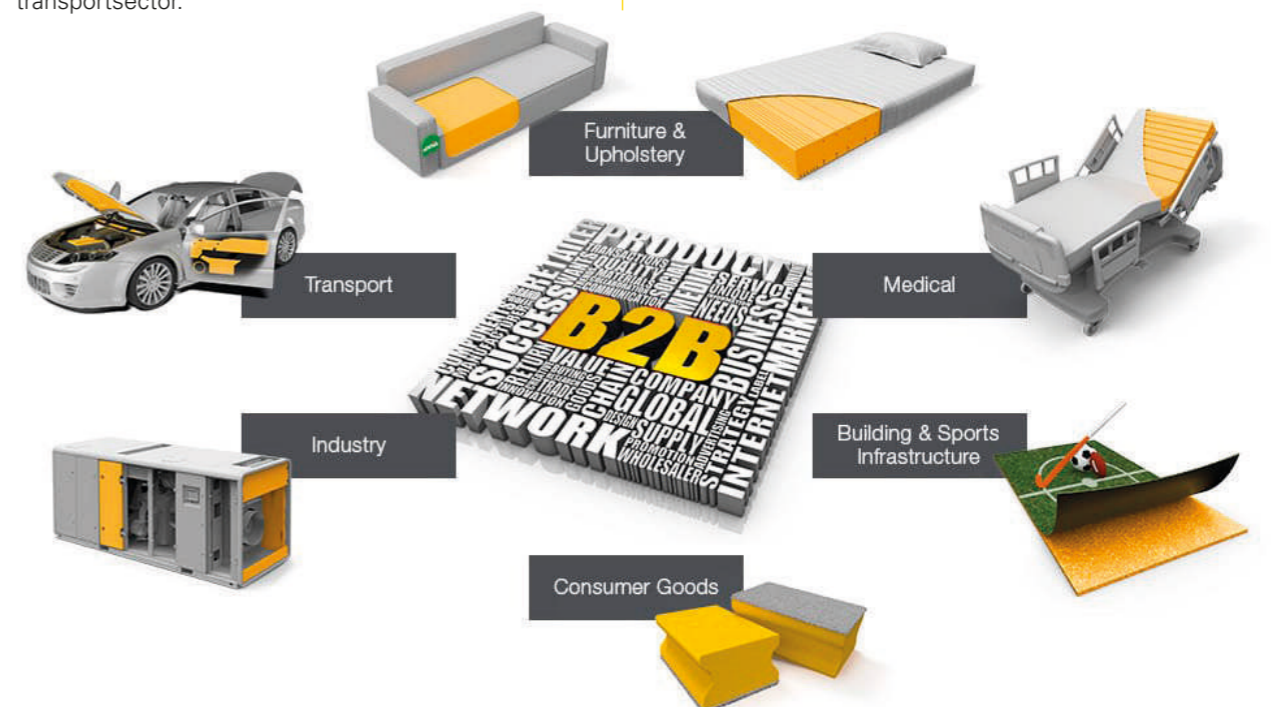
Door zijn brede waaier aan eigenschappen kan polyurethaan worden gebruikt in uiteenlopende toepassingen (akoestische isolatie, trillingsdemping, schokdemping, antistatisch enz.) en voor verschillende doelmarkten. Onze belangrijkste markten zijn transport, industrie, meubilair en bekleding, medische toepassingen, gebouwen en sportinfrastructuur, en consumptiegoederen.

Al deze markten worden in grote mate aangestuurd door de steeds hogere comfortverwachtingen. Bijvoorbeeld:

- Transport:** Voertuigfabrikanten zijn tegenwoordig voortdurend op zoek naar nieuwe **milieuvriendelijke productie- en assemblagemethoden en lichtgewicht materialen** die het brandstofverbruik en de uitstoot verminderen. Hogere motortemperaturen en -druk stellen extra eisen aan geluidsdempings-, afdichtings- en filteronderdelen. Er zijn superieure geluidsdempende materialen nodig om het comfort van het auto-interieur te verbeteren, en zo bij te dragen tot het algemene welzijn en de rijveiligheid. Snel evoluerende uitdagingen zijn dan ook een typisch kenmerk van de transportsector.

- Industrie:** Geluid en trilling vormen een probleem waar vrijwel alle industriële sectoren mee worden geconfronteerd, en de fabrikanten moeten dan ook gebruikmaken van geluidsdempingsoplossingen om **werknemers te beschermen en te voldoen aan de steeds strengere wetgeving**. Bij Recticel werken we nauw samen met producenten en leveranciers in de hele industriële wereld om oplossingen aan te reiken voor deze uitdagingen. Om zo efficiënt mogelijk te zijn, moeten industriële apparaten effectief worden gedicht zodat ze geen lucht, gas, water of vloeistoffen doorlaten. Filteroplossingen beschermen machines en garanderen de kwaliteit van de industriële output, en verpakkingsmaterialen beschermen eindproducten.

- Meubilair en bekleding:** consumenten zijn zich steeds sterker bewust van hun slaapkwaliteit en hun algemeen persoonlijk welzijn. Zij beschouwen hun huis als een toevluchtsoord en stellen hogere eisen aan hun **zitcomfort** en aan matrassen om hun **slaapervaring te verbeteren**. Als fabrikant moeten wij nieuwe eigenschappen en mogelijkheden aanbieden om de concurrentie voor te blijven. Ons productassortiment bevat zowel standaardschuim als schuimspecialiteiten met aangepaste eigenschappen.



- **Medische toepassingen:** Het is bekend dat er in de medische sector steeds hogere eisen worden gesteld aan comfort, hygiëne en kostenefficiëntie. Ziekenhuizen staan door de vergrijzing onder grotere druk en betere oplossingen voor thuiszorg kunnen helpen om middelen te besparen en tegelijkertijd de levenskwaliteit te verbeteren. **Veilige en betrouwbare apparatuur** is overal nodig waar er patiënten worden behandeld. Ons schuim wordt gebruikt in tal van medische toepassingen: van matrassen en rolstoelkussens tot tracheotomiefilters.
- **Gebouwen en sportinfrastructuur:** Recreatievoorzieningen en speeltuinen kunnen potentieel gevaarlijk zijn. Om het risico van letsels te beperken, kan schuim **de gebruikers beschermen en de sportprestaties verbeteren**. Wij bieden uiteenlopende duurzame oplossingen in polyurethaanschuim voor bescherming, veiligheid, isolatie, comfort en zelfs hogere prestaties.
- **Consumptiegoederen:** Globaal genomen eist de consument van vandaag een **steeds gevarieerder en persoonlijker aanbod, kostenefficiëntie en gebruiksvriendelijke producten**. Om hieraan tegemoet te komen, moeten de fabrikanten voortdurend nieuwe oplossingen en producten ontwikkelen. Voor onze sector betekent dat

het ontdekken en ontwikkelen van nieuwe gebruikstoepassingen voor schuim, of het aanbieden van nieuwe kleuren, vormen en texturen, naast nog tal van andere nuttige eigenschappen voor schoonmaak- of persoonlijke-verzorgingsproducten. Voorbeelden van onze uitgebreide portefeuille omvatten oplossingen die handig zijn voor uiteenlopende toepassingen: schuursponzen, schoonmaakponzen, polijstsponzen voor auto's of schoenen, cosmeticsponsjes, kleding, schoeisel en beschermende accessoires enz.

## Aantrekkelijkheid van de markt

**De toenemende eisen inzake dagelijks comfort** en de vervanging van **alternatieve technologieën** en oplossingen door polyurethaanschuim zijn de drijvende krachten van de schuimmarkt, waarvan de jaarlijkse groei iets hoger dan die van het bbp ligt. Hoewel beide productportefeuilles op dezelfde productielijnen worden vervaardigd, is de markt voor soepelschuim onderverdeeld in Comfort en Technische Schuimen. Standaardtoepassingen worden voornamelijk ondergebracht in het segment Comfort, terwijl gespecialiseerde toepassingen worden samengebracht in het segment Technische Schuimen.

## Concurrentiepositie

In Europa bekleedt Recticel met zijn brede industriële netwerk een toonaangevende positie op de soepelschuimmarkt. Dankzij onze **robuuste onderzoeks- en ontwikkelingscapaciteiten** kunnen wij sterke posities innemen op bestaande markten en nieuwe nicheafzetmarkten ontwikkelen. Buiten Europa daarentegen bekleden wij relatief bescheiden posities, die vooral gericht zijn op nichemarkten voor technische schuimen.

Onze **brede geografische aanwezigheid** en **gevestigde industriële voetafdruk** zijn essentieel voor onze concurrentiepositie en verschaffen ons toegang tot Competitieve grondstoffenprijzen. Wat de prioriteiten betreft, verschilt onze divisie Comfort door de focus op optimaal activabeheer en kostenprestaties, terwijl onze divisie Technische Schuimen meer berust op innovatie en productdifferentiatie.

## Strategie

Een belangrijke strategische pijler van onze Soepelschuim-activiteiten is de **rationalisering en modernisering van onze industriële infrastructuur**. We willen niet alleen een kostenefficiënte producent worden, maar we ontwikkelen en introduceren ook nieuwe op groei gerichte producten en oplossingen en streven voor ons segment Technische Schuimen naar geografische expansie, vooral buiten Europa.

Innovatie en efficiëntie-initiatieven hebben gezorgd voor een afname van ons grondstoffenverbruik, en moeten ook aangevuld worden met de keuze voor duurzamere grondstoffen. In een partnership met Covestro, voorheen Bayer MaterialScience, is Recticel **wereldwijd het eerste bedrijf dat een op CO<sub>2</sub> gebaseerde polyol gebruikt** in zijn productieprocessen voor zachtschuim, voor producten zoals matrassen. Dat helpt bij het behoud van de natuurlijke hulpbronnen en bestrijdt de klimaatverandering.

Dankzij deze nieuwe technologie kan CO<sub>2</sub> worden gebruikt voor de gedeeltelijke vervanging van aardolie bij het produceren van PU-soepelschuim, zoals het KAPUA<sup>®</sup> matrasschuim. Bij de vervaardiging van het KAPUA<sup>®</sup> schuim wordt minstens een zevende van het aardoliegehalte vervangen door op CO<sub>2</sub> gebaseerde chemicaliën.



[www.recticelflexiblefoams.com](http://www.recticelflexiblefoams.com)

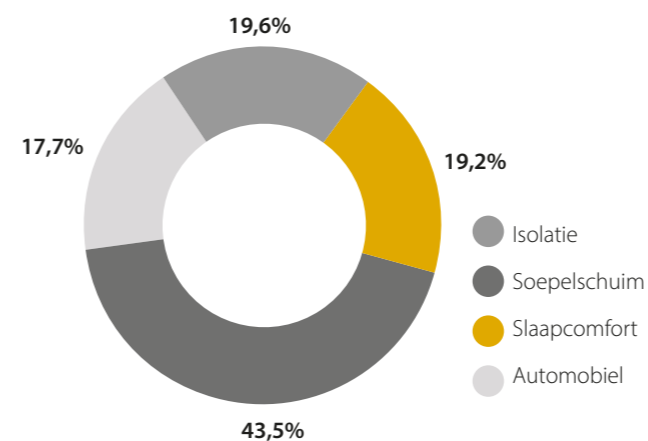
GECOMBINEERDE KERNCIJFERS	in miljoen EUR			
	2017 <sup>(2)</sup>	2018 <sup>(2)</sup>	2019 <sup>(2)</sup>	2019 (INCLUSIEF IFRS 16 IMPACT)
Omzet <sup>(1)</sup>	626.1	621.5	549.1	549.3
Groeivoet omzet (%)	3.1%	-0.7%	-11.7%	-11.7%
Aangepaste EBITDA	40.6	41.5	49.0	58.9
Aangepaste EBITDA-marge (als % van omzet)	6.5%	6.7%	8.9%	10.7%
EBITDA	30.6	33.0	44.2	54.1
EBITDA-marge (als % van omzet)	4.9%	5.3%	8.1%	9.9%
Aangepaste EBIT	27.9	28.9	36.5	37.6
Aangepaste EBIT-marge (als % van omzet)	4.5%	4.6%	6.6%	6.8%
EBIT	17.7	15.6	31.6	32.7
EBIT-marge (als % van omzet)	2.8%	2.5%	5.8%	6.0%

<sup>(1)</sup> voor eliminaties van intra-Groep transacties  
<sup>(2)</sup> voor impact IFRS 16



## 1.6.3. Slaapcomfort

Gecombineerde omzet 2019  
(vóór eliminatie van intragroepstransacties)



### Wat wij doen

Onze business line Slaapcomfort **ontwikkelt, produceert en verkoopt afgewerkte matrassen, lattenbodems en bedbodems**, die wij op de markt brengen via een ruim scala van externe distributiekanaalen. Wij zijn gepassioneerd door slaapcomfort en wij hebben een duidelijke en aparte focus op de eindgebruiker. In dat verband bieden wij een uitgebreid assortiment aan van producten die bouwen op sterke (nationale) merken – in eigen bezit of onder licentie. Onze merkenportefeuille omvat talrijke merken met een uitstekende reputatie in de sector. Sommige daarvan worden ook ondersteund door innovatieve 'ingredient brands', zoals GELTEX® inside. Om onze productie-infrastructuur verder te optimaliseren, bieden we bovendien ook huismerken aan.

Hoewel ons aanbod een ruime waaier van consumenten aanspreekt, verkopen wij niet rechtstreeks aan particuliere klanten: wij verkopen onze producten via een netwerk van externe distributiekanaalen. Wij hebben een ruim en uiteenlopend klantenbestand, dat varieert van onafhankelijke bed- en meubelspecialisten met 1 tot 30 winkels via warenhuisketens, postorder- en e-commercebedrijven en leden van overwegend nationale aankoopgroepen tot internationale winkelketens met meer dan 1.000 winkels.

Momenteel telt onze divisie Slaapcomfort 11 hoofdproductievestigingen in Oostenrijk (1), België (2), Duitsland (2), Nederland (1), Polen (1), Roemenië (1), Zweden (1) en Zwitserland (2).

Ons segment Slaapcomfort is goed voor 19,2% van de totale gecombineerde omzet van onze Groep.

## Ondersteunende marktfactoren

Matrassen, lattenbodems en boxsprings zijn typisch *slow-moving* consumptiegoederen. Het is dan ook niet meer dan logisch dat slaapcomfortproducten pas kunnen rekenen op een hoge belangstelling bij de klanten wanneer die een matras of bed moeten kopen of vervangen. In dit soort situaties worden consumenten steeds gevoeliger voor vragen zoals functioneel slaapcomfort en de waargenomen voordelen van de diverse slaapcomforttechnologieën. Voor functioneel comfort blijkt uit consumentenonderzoek dat lichaamsondersteuning, drukverdeling en klimaatcomfort, d.w.z. ademend vermogen en vochtafvoer, de belangrijkste aankoopcriteria zijn. In het midden- en luxemarktsegment komen daar bovenop factoren als duurzaamheid en antiallergische en antibacteriële eigenschappen. Vooral de oudere bevolking in Europa is zeer gevoelig voor deze argumenten.

Om wegwijs te raken in het diverse en soms onduidelijke assortiment van beschikbare slaapcomfortproducten, die slechts in beperkte mate kunnen worden getest, laten klanten zich voor hun keuze voornamelijk leiden door de communicatie over het product en het advies van de verkoper. Daarnaast zijn het productimago en het vertrouwen van de consument in het merk even belangrijk om de klant van een aankoop te overtuigen.

Onze business line Slaapcomfort profiteert optimaal van deze structurele ondersteunende marktfactoren. Onze **expertise op materiaalgebied** (schuim, veren, latex...) en onze **sterke merken** zijn van doorslaggevend belang om in te spelen op de kansen van deze van nature mature Europese markten.

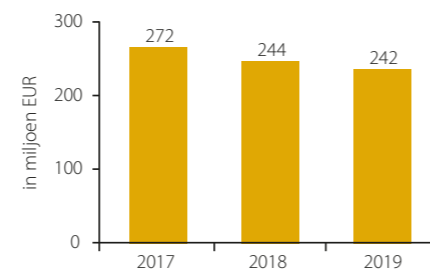
## Aantrekkelijkheid van de markt

Algemeen gezien wordt de Europese markt voor slaapcomfort voornamelijk bepaald door de demografische ontwikkeling en de toenemende behoefte aan **een beter, frisser, gezonder**

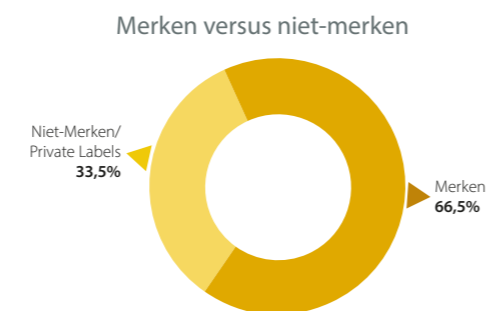
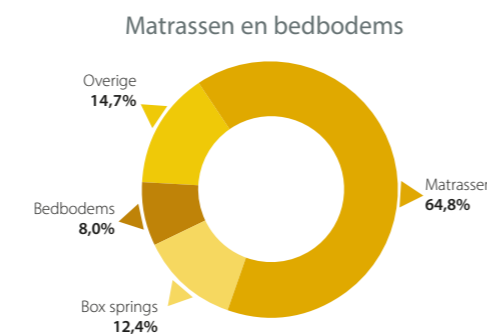
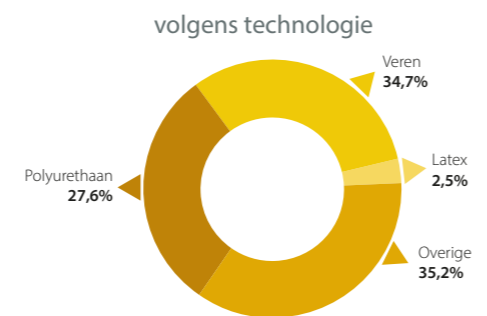
**en esthetischer slaapcomfort.** Deze trends zorgen er niet alleen voor dat consumenten hun slaapcomfortoplossingen vaker vervangen, maar dat ze er ook meer geld aan uitgeven.

Hoogwaardige merkartikelen vertegenwoordigen het luxemarktsegment, terwijl het marktaandeel van het huiskensegment toeneemt.

### Gecombineerde omzet Slaapcomfort



### Gecombineerde omzet Slaapcomfort 2019



## Concurrentiepositie

De keuze van het juiste slaapcomfort blijft een zeer persoonlijke en subjectieve zaak. Dé matras die bij iedereen past, de *one-size-fits-all* perfecte matras bestaat niet. De keuze voor een bepaalde aankoop wordt bepaald door persoonlijke slaapgewoonten, individuele eisen en extra's, specifieke slaapcomforttechnologie en materiaalkwaliteit. De beste matras is dan ook degene die elke unieke klant het beste (persoonlijke) comfort biedt met een goede prijs-kwaliteitverhouding.

De laatste decennia hebben matrassen van polyurethaanschuim **heel wat marktaandeel veroverd** op traditionele technologieën zoals veren of latex. Door zijn eigenschappen is schuim geschikt voor een uitgebreid en divers productassortiment, ook voor hybride technologieën. De nauwe koppeling met onze Soepelschuim-activiteiten levert onze business line Slaapcomfort duidelijk waardevolle synergiën op die onze concurrentiepositie versterken. Door de nauwe band tussen deze twee segmenten kunnen wij **snell innovaties en nieuwe producten introduceren** op een concurrerende en nog steeds gefragmenteerde markt.

Naast onze technologische expertise en geregeld nieuwe productintroductions zorgt ook onze sterke merkenportefeuille ervoor dat wij onze concurrentiepositie op de Europese markten kunnen versterken. We zijn vooral goed gepositioneerd in vijf Europese landen, waar we concurreren met voornamelijk nationale merken. Met onze portefeuille van sterke lokale merken met lokale verhalen, die elk een uniek waardevoorstel bieden, willen wij de klanten een meer comfortabel, esthetisch, modieus en modern slaapcomfort aanreiken.

## Strategie

Momenteel berust de strategie van onze Slaapcomfort-divisie voornamelijk op autonome groei. Externe groeikansen zijn niet uitgesloten, maar zij vormen op dit moment geen prioriteit. In het kader van de huidige strategie **focussen wij op sterke lokale merken van hoge kwaliteit**, aangevuld door 'ingredient brands' zoals Geltex® en Bultex®. De hele business line wordt daarnaast ondersteund door een aparte productinnovatie. Gelet op onze voortdurende zoektocht naar verbetering van ons kostenconcurrentievermogen willen we onze productie-infrastructuur verder rationaliseren en optimaliseren.

	in miljoen EUR			
GECOMBINEERDE KERNCIJFERS	2017 <sup>(1)</sup>	2018 <sup>(2)</sup>	2019 <sup>(2)</sup>	2019 (INCLUSIEF IFRS 16 IMPACT)
Omzet <sup>(1)</sup>	272.1	243.8	242.3	242.3
Groeivoet omzet (%)	-7.1%	-10.4%	-0.6%	-0.6%
Aangepaste EBITDA	15.1	6.8	12.4	16.9
Aangepaste EBITDA-marge (als % van omzet)	5.6%	2.8%	5.1%	7.0%
EBITDA	14.3	2.0	11.5	16.0
EBITDA-marge (als % van omzet)	5.3%	0.8%	4.7%	6.6%
Aangepaste EBIT	10.5	2.3	7.8	8.2
Aangepaste EBIT-marge (als % van omzet)	3.9%	1.0%	3.2%	3.4%
EBIT	9.6	-2.1	6.7	7.0
EBIT-marge (als % van omzet)	3.5%	-0.8%	2.8%	2.9%

<sup>(1)</sup> voor eliminatie van intra-Groep transacties  
<sup>(2)</sup> voor impact IFRS 16

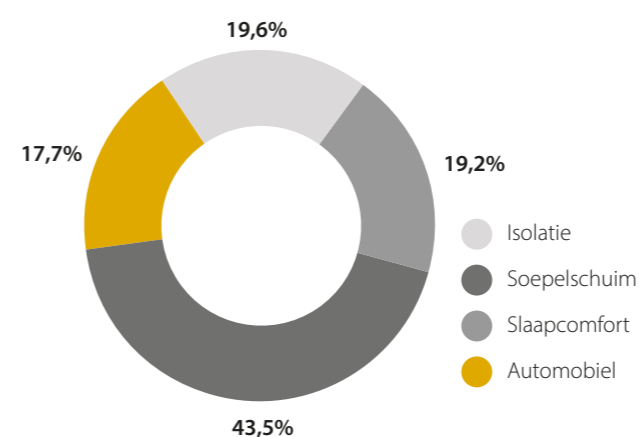






## 1.6.4. Automobiel

**Gecombineerde omzet 2019**  
(vóór eliminatie van intragroepstransacties)



De business line Automobiel is gespecialiseerd in de productie van interieurbekledingsonderdelen (Interiors) en voorgevormde schuimvullingen voor autozetels en hoofdsteunen (Seating). Beide divisies werken onafhankelijk van elkaar, maar zijn elk gericht op veeleisende wereldwijde eerstelijnsklanten (Tier 1) en OEMs in de auto-industrie.

De **Interiors**-divisie ontwikkelt, produceert en verkoopt innovatieve elastomeer interieurbekledingsoplossingen voor auto's. Zijn gepatenteerde technologie op basis van polyurethaan – onder de merknamen Colo-Fast® en Colo-Sense® Lite spray – biedt niet alleen een extreme vrijheid op het vlak van design, maar weegt ook zo'n 40% minder dan traditionele thermoplastische kunststoffen.

### **Harmonieus totaalbeeld in serie.**

De combinatie van de visuele indruk en de haptiek van het oppervlak resulteert in een harmonieuze productbeleving.

De divisie werkt dan ook met veel passie en inzet aan de ontwerptimalisering van generfde oppervlakken – van de microscopische details tot het afgewerkte onderdeel in al zijn individualiteit. Alleen zo komt zij tot een globale harmonieuze indruk in het auto-interieur.

### **Progressief denken voor auto-interieurs**

Innovatief denken en handelen zijn de drijvende krachten achter onze productontwikkeling.

Als marktleider bestrijkt de divisie alle domeinen, van laboratoriumanalyses over het productontwerp tot de serieproductie. Het resultaat is een lange rij van innovatieve oplossingen die zich al sinds 1990 met succes op de markt hebben gevestigd.

## Recticel Automotive verbindt OEMs en Tier 1 eerstelijnsklanten

De productieketen volgt de klanten. Als een bekwame partner voor zijn klanten, ondersteunt Automotive Interiors hen op alle domeinen van de productie en dienstverlening, zoals trendanalyse, productontwerp, verkoop, gereedschapsbouw, productieprocessen en logistiek.

Als dynamische partner integreert de business zich in de productieketen van de klanten en werkt zij met haar installaties binnen hun fabrieken ('plant-in-plant'). Dit levert synergie-effecten op – vooral voor het ontwikkelen van nieuwe en innovatieve productieoplossingen. Nabijheid en bekwaamheid verbinden en genereren toegevoegde waarde.

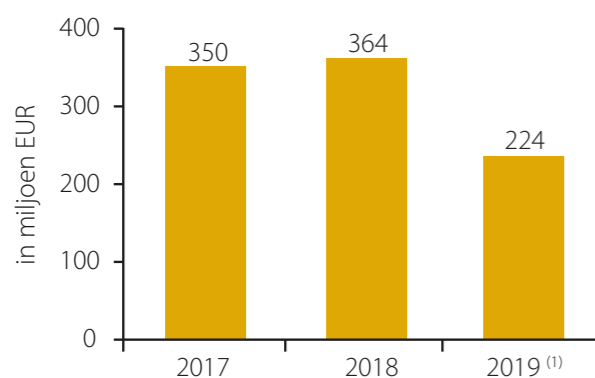
### Nabijheid bij de klant als productievoordeel

Automotive Interiors is met circa 1.400 medewerkers aanwezig op drie continenten.

De wereldwijde autoproduktie is nu een vanzelfsprekende zaak, en de kwaliteitsvereisten liggen overal ter wereld op hetzelfde hoge niveau. Onderdelen worden volgens internationale standaarden, dicht bij onze klanten of direct ter plaatse bij hen geproduceerd. Dat zorgt voor betrouwbaarheid en perfecte omstandigheden voor korte lijnen in productie en logistiek.

Automotive Interiors is over de hele wereld aanwezig, met 11 productievestigingen in China (5), Tsjechië (2), Duitsland (2) en de Verenigde Staten (2), allen ondersteund door centrale functies in België (1) en Duitsland (1).

## Gecombineerde omzet Automobiel



<sup>1</sup> Proseat wordt in de gecombineerde cijfers van 2019 geïntegreerd volgens de 'equity-methode', d.w.z. eerder op evenredige basis. Cijfers van voorgaande jaren zijn niet aangepast.

## Een nieuw hoofdstuk voor Interiors

In april 2020 kondigde Recticel aan dat het een bindende overeenkomst heeft gesloten om zijn Automotive Interiors-activiteiten in een nieuwe joint venture, gecontroleerd door de in München gevestigde private investeringsmaatschappij Admetos GmbH, onder te brengen. Volgens de voorwaarden van de overeenkomst zal de divisie Automotive Interiors worden ondergebracht in een nieuwe joint venture holding, waarvan 51% van de aandelen zullen aangehouden worden door Admetos, terwijl Recticel de overige 49% behoudt. De nieuwe joint venture zal Automotive Interiors in staat stellen voort te bouwen op zijn toonaangevende gepatenteerde technologie voor interieurafwerking, zijn klantenbestand verder te ontwikkelen en zijn geografische bereik uit te breiden. De overeenkomst bevat wederzijdse call / put-opties, voor Admetos om de resterende 49% te verwerven, of Recticel te verkopen. Deze opties zijn uitoefenbaar vanaf maart 2024 tegen een prijs berekend op basis van een vooraf overeengekomen EBITDA-multiple. De transactie zal naar verwachting in de loop van het tweede kwartaal van 2020 worden afgerond, onder de gebruikelijke sluitingsvoorwaarden.

**Proseat** ontwikkelt, produceert en verkoopt gevormde comfortschuimvulling voor autozetels, hoofdsteunen en lichtgewicht structurele auto-onderdelen van EPP. Sinds begin 2019 worden deze activiteiten beheerd via Proseat Europe GmbH, een 25/75 joint venture tussen Recticel en de het Japanse privé bedrijf Sekisui Plastics Co. Ltd. Recticel heeft een putoptie, uitoefenbaar in 2022, die het mogelijk maakt om de resterende 25% van de aandelen in Proseat te verkopen.

De geografische voetafdruk van Proseat is beperkt tot Europa. Het bedrijf telt 8 productievestigingen, verspreid over Tsjechië (1), Frankrijk (1), Duitsland (2), Polen (2), Spanje (1) en het Verenigd Koninkrijk (1).

In 2019 genereerde ons Automobiel-segment – wat beperkt is tot Interiors – 17,7% van de totale gecombineerde omzet van onze Groep.

 [www.recticel-automotive.com](http://www.recticel-automotive.com)

## Ondersteunende marktfactoren

De auto-industrie is vandaag specifiek gefocust op competitieve prijzen en technologische ontwikkeling. Beide aspecten worden geïllustreerd door de OEMs, die druk blijven uitoefenen op leveranciers om hun productiekosten te verlagen, maar ook hoge eisen blijven stellen inzake kwaliteit en technische specificaties, zoals gewicht en ontwerprijheid. Het is een evolutie die ook wordt gevoeld op het niveau van de eerstelijnsleveranciers, wat leidt tot een trend van centralisatie en interne productie om de capaciteit te optimaliseren. Dat heeft op zijn beurt een invloed op de tweedelijnsleveranciers.

Naast de druk op de kosten is er nog een andere grote trend, die verband houdt met de **duurzaamheid** en het **terugdringen van CO<sub>2</sub>** en andere emissies. In de sector van de auto-interieuronderdelen, ook zetelkussens, wordt er hierdoor meer aandacht besteed aan de verlaging van het gewicht van producten, modules en onderdelen.

## Aantrekkelijkheid van de markt

De inherent volgroeide automobiemarkten van West-Europa zijn uiterst concurrentieel en cyclische vervangingsmarkten. Doch de **nieuwe mobiliteitsbehoeften** en **milieu-uitdagingen** zijn een goede motivatie om te innoveren, ook op het niveau van praktisch comfort. Productinnovatie en -differentiatie zijn dan ook van cruciaal belang om deze nieuwe uitdagingen met succes te kunnen beantwoorden.

## Concurrentiepositie

Hoewel de Proseat-activiteiten sterk gericht zijn op massaproductie, zijn de Interiors-activiteiten eerder gepositioneerd om een vooraanstaande rol te spelen op de markt voor tweedelijnsleveranciers voor de auto-industrie. Technologie is sterk bepalend voor deze activiteit, en ze biedt dan ook **oplossingen met concurrerende prijzen die een alternatief** bieden voor de traditionele materialen zoals pvc.

De activiteiten van Automobiel-Interiors zijn goed gepositioneerd bij Tier 1 eerstelijnsklanten en OEMs. De topprestaties van de gepatenteerde Interiors-producten en de innovatieve concepten in Seating zijn alom erkend. De Interiors-activiteiten beschikken ook over een ideale wereldwijde industriële infrastructuur in Europa, de Verenigde Staten en China.

## Strategie

De ontwikkeling van innovatieve oplossingen die inspelen op de vraag van de markt en het kostenefficiënt inzetten van serieproductie is de kern van de Recticel-strategie in Automobiel. Om dat te verwezenlijken, richten we ons in eerste instantie op de optimalisering van onze industriële voetafdruk en capaciteitsbenutting. Een maximaal gebruik van onze fabrieken en de introductie van innovatieve producten zijn bepalend voor onze concurrentiepositie.

In lijn met onze vooropgestelde bedrijfsstrategie is het de intentie van Recticel om tegen 2022 de putoptie op haar resterende 25%-belang in Proseat uit te oefenen.

Na de ondertekening van de overeenkomst met Admetos GmbH zal de Groep zijn Interiors activiteiten onderbrengen in een nieuwe joint venture en ten minste tot maart 2024 (uitoefdatum van de optie) aan boord blijven.

GECOMBINEERDE KERNCIJFERS	in miljoen EUR			
	2017 <sup>(2)</sup>	2018 <sup>(2)</sup>	2019 <sup>(1)(2)</sup>	2019 (INCLUSIEF IFRS 16 IMPACT)
Omzet <sup>(1)</sup>	350.4	363.9	223.7	223.7
Groeivoet omzet (%)	21.3%	3.9%	-38.5%	-2.6%
Aangepaste EBITDA	25.6	25.9	14.4	22.1
Aangepaste EBITDA-marge (als % van omzet)	7.3%	7.1%	6.5%	9.9%
EBITDA	25.0	30.5	17.2	24.8
EBITDA-marge (als % van omzet)	7.1%	8.4%	7.7%	11.1%
Aangepaste EBIT	11.4	9.8	0.9	1.7
Aangepaste EBIT-marge (als % van omzet)	3.3%	2.7%	0.4%	0.8%
EBIT	4.1	12.9	2.2	3.0
EBIT-marge (als % van omzet)	1.2%	3.5%	1.0%	1.3%

<sup>(1)</sup> Sinds 2019 wordt de joint venture Proseat niet langer geconsolideerd volgens de evenredige methode maar volgens de "equity-methode"  
<sup>(2)</sup> voor impact IFRS 16

# 1.7. Duurzame en marktgedreven innovatie



Duurzaamheid is een centrale pijler in de strategie van Recticel. Wij willen verantwoorde oplossingen aanbieden voor de diverse uitdagingen en behoeften van onze klanten en de planeet. Onze duurzaamheidsstrategie en de vooruitgang ten opzichte van onze doelstellingen worden in detail beschreven in onze Verklaring inzake niet-financiële informatie, hoofdstuk 2.3 van dit jaarverslag.

Wij zijn ervan overtuigd dat **het succes van ons bedrijf afhangt van ons vermogen om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de grote maatschappelijke uitdagingen van vandaag**, zoals klimaatopwarming, het behoud van natuurlijke hulpbronnen en een verouderende bevolking.

In 2016 is het R&D-centrum van de Groep gefuseerd met onze Duurzaamheidsafdeling. Het nieuwe Sustainable Innovation Department (SID) zorgt ervoor dat duurzaamheid en marktgedreven innovatie al onze inspanningen voor onderzoek en ontwikkeling aansturen.

Wij concentreren onze innovatie-inspanningen op **vijf innovatieprogramma's**. Vier daarvan zijn afgestemd op de toekomstige behoeften van onze divisies, zoals de ontwikkeling van nieuwe schuimsoorten voor slaap- en zitcomfort, of oplossingen om te voldoen aan de vereisten van technische schuimen wat betreft geluiddemping. Het ontwikkelen van nieuwe isolatieoplossingen met lagere en dus betere lambdawaarden staat hoog op onze agenda, net zoals het verder terugdringen van het gewicht van onze bekledingen voor automobielinterieurs.

Het vijfde of 'corporate' programma coördineert alle initiatieven om duurzame polyurethaanproducten gereed te maken voor de koolstofarme samenleving en de circulaire economie.

## Polyurethaan gereedmaken voor een koolstofarme samenleving en circulaire economie

Innovatie en efficiëntie-initiatieven hebben gezorgd voor een afname van ons grondstoffenverbruik, samen met de keuze voor duurzamere grondstoffen. Zo worden we minder afhankelijk van fossiele brandstoffen.

Polyurethaan is een thermohardend, duurzaam materiaal dat wordt gekenmerkt door een lange levensduur. Het kan na afloop van het gebruik niet zo gemakkelijk worden versmolten of omgevormd.

Onze producten bevatten echter materialen die kunnen worden hergebruikt of gerecycled voor andere doeleinden met toegevoegde waarde. **Het doel van onze R&D-projecten is economisch haalbare oplossingen voor de afvalstromen te vinden die ook gunstig zijn voor het milieu.**

Samen met onze belanghebbenden – klanten, werknemers, leveranciers, de sector, kennisinstellingen en de overheid – gaan we in onze hele waardeketen op zoek naar manieren om minder afval te genereren en milieuvriendelijke producten te ontwerpen die gemakkelijk kunnen worden ontmanteld.

Dankzij nieuwe chemische en mechanische recyclingprocessen konden we tot dusver ons productieafval al hergebruiken. Vanaf 2020 gaat Recticel in twee van zijn Franse fabrieken ook *postconsumerschuim* verwerken. Dit waardevolle materiaal wordt omgezet in akoestische isolatieoplossingen en zal geleidelijk de inzet van productieafval vervangen.

## Vijf duurzame innovatieprogramma's

Ons doel is de overgang naar een circulaire economie en een koolstofarme samenleving te leiden en welzijn te bevorderen. De R&D-inspanningen van ons Sustainable Innovation Department (SID) zijn daarom toegespitst op vijf innovatieprogramma's, elk geleid door een Innovatiemanager.

Vier daarvan zijn afgestemd op de **specifieke verwachtingen** van de divisies. Ze zijn tot stand gekomen dankzij de permanente samenwerking tussen productontwikkelingsteam in de divisies en de innovatieteams van het SID. Deze R&D-programma's zullen duurzamere oplossingen voor onze Automobiel-, Slaapcomfort-, Soepelschuim- en Isolatieklanten voortbrengen.

Het vijfde programma omvat projecten die een impact hebben op al onze vier divisies. Het coördineert alle initiatieven om onze polyurethaanproducten duurzaam te maken en ze voor te bereiden op de circulaire economie. Dit programma behelst de volledige waardeketen van de producten, van grondstoffen tot recyclage en hergebruik van polyurethaan.

### Duurzaamheidsindex

In 2014 ontwikkelde Recticel een eigen methodologie om een score toe te kennen aan alle door het Sustainable Innovation Department geleide R&D-projecten. Dit resulteerde in de duurzaamheidsindex die intussen aan zijn tweede editie toe is. Deze index is een manier om de **duurzaamheidsprestaties** van actieve R&D-projecten te meten, op te volgen en te vergelijken. De index omvat criteria die verband houden met de aspecten 'mens' en 'milieu'.

De **vijf innovatieprogramma's** vormen de pijlers van onze duurzaamheidsstrategie. Ze onderscheiden Recticel van de concurrentie en creëren een gedeelde waarde voor alle belanghebbenden.

### FIT<sup>2</sup> – NIEUW SCHUIM VOOR SLAAP- EN ZITCOMFORT



Fit<sup>2</sup>

Het Fit<sup>2</sup>-programma streeft naar een dieper wetenschappelijk inzicht in comfort voor zit- en slaapsystemen. De nieuwe kennis wordt weerspiegeld in de Slaapdriehoek, de leidraad voor de ontwikkeling van nieuwe,

duurzamere materialen en systemen met een lange levensduur.

Een eerste resultaat hiervan was de introductie in 2018 van een nieuwe generatie Geltex<sup>®</sup>-schuim voor matrassen. Deze schuimen bieden een uitstekende ondersteuning, ideale drukverdeling en goede klimaatbeheersing. De nieuwe Geltex<sup>®</sup>-schuimen zijn ook beter bestand tegen vocht, temperatuurschommelingen en mechanische belasting, wat bij hetzelfde comfortniveau voor een langere levensduur zorgt. Bovendien bevat het op CO<sub>2</sub> gebaseerde grondstoffen, waardoor de traditionele fossiele grondstoffen uit aardolie gedeeltelijk kunnen worden vervangen.

Met onze leveranciers onderzoeken we elke mogelijkheid om onze producten te ontwerpen voor de circulaire economie **zonder afbreuk te doen aan comfort en levensduur**. In januari 2020 hebben we op de IMM-vakbeurs in Keulen 100% recycleerbare Geltex<sup>®</sup>-matrassen met hoezen uit gerecycleerde materialen geïntroduceerd. Dit jaar wordt een reeks nieuwe ontwikkelingen gelanceerd die onze visie op duurzaam slaapcomfort verder onderstrepen.

### SILENCING – TECHNISCHE SCHUIMEN MET VERBETERDE GELUIDDEMPENDE EIGENSCHAPPEN



Silencing

Het Silencing-programma is gericht op de ontwikkeling van gedifferentieerde en innovatieve akoestische oplossingen voor de automobiel- en industriemarkt. Het doel van ons onderzoek is om de geluidsbelasting te verminderen en zo bij te dragen aan een comfortabelere en productievere omgeving.

We hebben een competentiecentrum voor akoestiek opgericht met *state-of-the-art* apparatuur, methoden en hulpmiddelen voor het karakteriseren van de akoestische prestaties van materialen en oplossingen.

In 2019 hebben we onze akoestische labo-capaciteiten verder uitgebreid van kleinschalige en proefopstellingen van materialen en oplossingen naar het *real life* testen van complete systemen in hun concrete toepassing. We hebben een **diepgaande expertise ontwikkeld om de fundamenten van akoestiek beter te begrijpen**: geluid, de verspreiding ervan en de verschillende manieren om de impact ervan op de omgeving te minimaliseren.

Geavanceerde meerlaagse complexen zijn niet alleen in ontwikkeling voor automobieltoepassingen, zoals elektrische voertuigen, maar ook voor gebruik in geluidsarme industriële toepassingen, zoals compressoren en stroomaggregaten. Het toont onze ambitie om de wereldwijde voorkeursleverancier van geluiddempende oplossingen voor deze industrieën te zijn.

## LOW LAMBDA – VERLAAGDE LAMBDAWAARDEN IN ISOLATIE



### Low Lambda

Duurzaamheid heeft altijd centraal gestaan binnen onze thermische isolatie-activiteiten. Onze oplossingen voor het renoveren van gebouwen en voor nieuwbouw dragen bij aan een koolstofarme

samenleving: **de CO<sub>2</sub>-uitstoot die wordt voorkomen dankzij onze isolatieoplossingen is 40 keer groter dan de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de activiteiten van onze vier divisies samen.**

Het Low Lambda-programma richt zich op de ontwikkeling van nieuwe isolatieschuimen met betere isolatiewaarden. De verbetering van de isolatiewaarde van een product heeft een zeer gunstig effect op het verbruik van natuurlijke hulpbronnen. Zo kan Xentro<sup>®</sup> bogen op een 13% lagere lambdawaarde, de laagste lambdawaarde voor PU-hardschuimpanelen aller tijden. Het onderzoek om de grenzen van isolatie-eigenschappen nog verder te verleggen, gaat voort.

#### Ingenieuze combinaties

Comfofix<sup>®</sup> is een thermisch isolatiepaneel met een akoestische laag van gerecycleerd schuim, voor een makkelijk te installeren isolatieproduct voor hellende daken. Du.Panel<sup>®</sup> X, een geavanceerd thermisch isolatiepaneel voor de landbouwsector, combineert een hoge isolatiewaarde met betere brandwerende eigenschappen.

In 2019 ontwikkelden we Lumix<sup>®</sup>, een nieuw type warmte-isolatieplaten voor hellende daken van agrarische gebouwen. De Lumix<sup>®</sup>-platen zijn bedekt met een unieke donkere laag die het licht absorbeert in plaats van reflecteert. Dat zorgt in schuren voor meer comfort en welzijn voor pluimvee en varkens en is dus bijzonder geschikt voor de biologische veehouderij.

## X-LITE – TECHNOLOGIEËN VOOR LICHTERE AUTO-INTERIEURONDERDELEN



### X-Lite

Recticel verlegt keer op keer de grenzen van zijn polyurethaantechnologie voor auto-interieurs, zoals dashboardbekledingen. Dankzij innovatieve technieken om de densiteit verder te reduceren, introduceert Recticel zijn vierde generatie dashboardbekledingen.

De nieuwe generatie ColoSense<sup>®</sup> X Lite is lichter, bijzonder performant en kostenefficiënt, met als gevolg minder transportkosten en minder uitstoot. Het product combineert een extreme duurzaamheid met uitstekende mechanische en designeigenschappen bij het laagst mogelijke gewicht.

Colo-Sense<sup>®</sup> X Lite luidt een nieuw tijdperk van materialen voor auto-interieurs in als reactie op de constante zoektocht van OEM's naar lichtere producten.

## CORPORATE DUURZAAMHEIDSPROGRAMMA



### Sustainability

Dit programma coördineert alle initiatieven om duurzame polyurethaanproducten gereed te maken voor de kringlooeconomie. Dit heeft betrekking op de hele waardeketen van

onze producten: van grondstoffen tot de recycling en het hergebruik van polyurethaan. Partnerships met alle actoren in de waardeketen zijn essentieel voor een geslaagde transitie. Momenteel lopen er diverse grote projecten in samenwerking met een aantal consortia als initiatiefnemers, die gericht zijn op de realisering van onze duurzaamheidsdoelstellingen.

Er zijn twee projecten, PURESmaRT en VALPUMAT, gelanceerd voor de ontwikkeling van **chemische en mechanische recyclingmogelijkheden** voor polyurethaan, en meer specifiek voor soepelschuim:

## PURESmaRT

Recticel coördineert het PURESmaRT project, dat op 1 januari 2019 van start ging voor een termijn van vier jaar. Het wordt ondersteund door een financiering van EUR 6 miljoen van het Horizon 2020-programma voor onderzoek en innovatie van de Europese Unie. Het PURESmaRT-samenwerkingsconsortium brengt negen partners uit zes verschillende landen samen en zoekt naar manieren om over te stappen van de huidige lineaire levenscyclus van polyurethaanproducten (PU) naar een model op basis van de circulaire economie.

In deze context onderzoekt Covestro, een van de grootste polymeerbedrijven ter wereld en lid van het PURESmaRT project, al de **haalbaarheid van een kortetermijschaalvergroting van laboratoriumschaal naar semi-industrieel niveau, met als doel chemische recycling tot een efficiënt industrieel proces te maken.** Deze oplossing moet dan ook het huidige PURESmaRT project ondersteunen.



Dit project wordt gefinancierd uit het Horizon 2020-programma voor onderzoek en innovatie van de Europese Unie onder subsidieovereenkomst nr. 814543.

Voor meer informatie, waaronder een video, zie <https://www.puresmart.eu/>

## VALPUMAT

Het Valpumat-project, of Valorisatie van de Polyurethaan van Matrassen, is een van de negen winnaars van de eerste Eco-innovatie-uitdaging die in 2017 door Eco-mobielier werd gelanceerd.

Eco-mobielier is een non-profit eco-organisatie die is goedgekeurd door het Franse ministerie van Ecologie, Duurzame Ontwikkeling en Energie. Eco-mobielier organiseert de inzameling en recycling voor gebruikte meubels.

De Eco-innovatie-uitdaging werd oorspronkelijk opgezet om nieuwe manieren van recycling van matrassen te verkennen en nieuwe toepassingen met toegevoegde waarde op basis van polyurethaan te ontwikkelen.

Recticel en Tesca Group, een Franse fabrikant gespecialiseerd in textiel en stoelcomponenten voor de automobielindustrie, hebben de handen ineengeslagen om deze innovatie-uitdaging aan te gaan.<sup>1</sup> De mogelijkheden voor **mechanische recycling worden onderzocht, net als effectieve sorteermethoden.**

Na een mechanisch recyclageproces wordt het waardevolle polyurethaanmateriaal omgezet in akoestische isolatieoplossingen voor gebouwen. Toepassingen voor de automobielindustrie en de industriële sector zijn eveneens aan de orde.

Vanaf 2020 gaat Recticel in twee van zijn Franse fabrieken **postconsumerschuim verwerken.** Dit waardevolle materiaal wordt omgezet in akoestische isolatieoplossingen, waardoor het geleidelijk het gebruik van productieafval zal vervangen.

Naast mechanische recyclingprojecten onderzoekt Recticel ook de productie van polyurethaan op basis van **grondstoffen met een lagere CO<sub>2</sub>-voetafdruk, inclusief biogebaseerde grondstoffen.**

Carbon4PUR en SWEETWOODS, twee projecten die zich toespitsen op hardschuim voor isolatietoepassingen, illustreren die ambitie:

<sup>2</sup> Voor meer informatie zie <https://www.eco-mobilier.fr/nine-innovative-and-ambitious-projects-in-order-to-find-new-ways-of-recycling-and-recovering-materials/>

## Carbon4PUR

Recticel is er trots op partner te zijn van het Carbon4PUR-project, een EU Horizon 2020-programma voor onderzoek en innovatie waarbij 14 partners uit 7 landen betrokken zijn met Covestro als projectcoördinator.

Carbon4PUR is gericht op het omzetten van industriële afvalgassen uit de staalindustrie (gemengde CO/CO<sub>2</sub>) in tussenproducten voor polyurethaankunststoffen voor **hardschuimisolatie voor gebouwen** en voor coatings.

Dit industrieel aangestuurd, multidisciplinaire consortium ontwikkelt een **nieuw proces op basis van directe chemische rookgasmengselconversie**. Hierbij wordt dure fysieke scheiding vermeden. Zo wordt de CO<sub>2</sub>-voetafdruk substantieel teruggebracht en draagt het ook bij aan forse financiële besparingen.

Tijdens de eerste twee jaar van het project werden processen geëvalueerd om CO/CO<sub>2</sub> om te zetten in tussenproducten voor polyol-bouwstenen, en werden katalysatoren getest om reactieve tussenproducten te vormen en deze vervolgens om te zetten in polyolen. De eerste procesconcepten werden uitgevoerd om de chemie om te zetten in een industrieel proces.

Recticel heeft met succes de eerste Carbon4PUR-polyolmonsters op labschaal gescreend voor isolatietoepassingen. Een geselecteerd aantal polyolen wordt nu opgeschaald om semi-industriële proeven op te zetten.

Voor meer informatie, waaronder een video, zie <https://www.carbon4pur.eu>



Dit project wordt gefinancierd uit het Horizon 2020-programma voor onderzoek en innovatie van de Europese Unie onder subsidieovereenkomst nr. 768919.

## SWEETWOODS

Negen Europese bedrijven die 6 EU-lidstaten vertegenwoordigen, hebben hun krachten gebundeld voor het SWEETWOODS-project. Het project heeft als doel een vlaggenschipfabriek voor houtfractionering op te zetten, de eerste in zijn soort, om de succesvolle en winstgevende productie van **hoogzuivere lignine en suikers** op industrieel niveau aan te tonen. Recticel zal binnen het project lignine verwerken in harde polyurethaanschuimen voor isolatiepanelen.

Op 17 september 2019 legde Graanul Biotec, een dochteronderneming van Graanul Invest, de **eerste steen voor de houtverwerkende vlaggenschipfabriek** op het grondgebied van Graanul Invest in Estland. Het doel is biomaterialen uit houtresten van lage kwaliteit te ontwikkelen en te produceren. Door temperatuur, druk en mechanische kracht splitst de innovatieve technologie van de fabriek houtvezels op in basiselementen – hoogzuivere lignine en houtsuikers, die in verschillende industrieën kunnen worden gebruikt.

De voltooiing van de eerste fase van de vlaggenschipfabriek wordt in de eerste helft van 2020 verwacht.

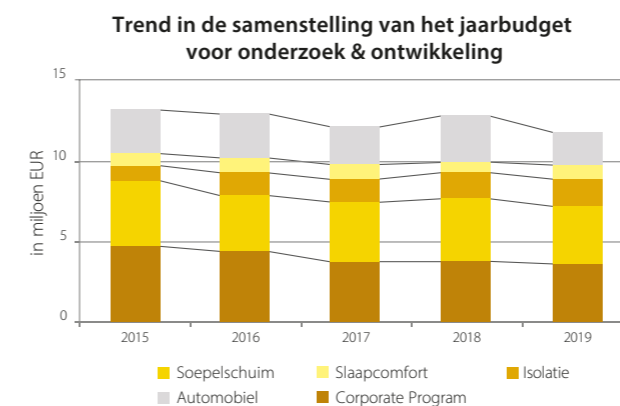
SWEETWOODS wordt gefinancierd uit de Bio-Based Industries Joint Undertaking onder het Horizon 2020-programma voor onderzoek en innovatie van de Europese Unie, met subsidieovereenkomst nr. 792061.

Voor meer informatie zie <https://sweetwoods.eu/>



## Onderzoeks- en ontwikkelingsbudget

De impact van het afstemmen van onze innovatie-inspanningen op marktverwachtingen en duurzaamheidsprioriteiten wordt weerspiegeld in de jaarlijkse begroting. We zien een lichte verschuiving in het R&D-budget ten gunste van de ontwikkelingen



voor de divisie Isolatie en het Corporate Programme, dat alle divisies omvat.

De verdere daling van de R&D-inspanningen van de divisie Automotive weerspiegelt de intentie van Recticel om deze activiteit af te stoten. Al onze R&D-investeringen blijven gericht op de ontwikkeling van duurzamere oplossingen voor een koolstofarme maatschappij en een circulaire economie.



# 1.8. Human resources en belangrijkste productievestigingen



## 1.8.1. Opleiding en talentontwikkeling bij Recticel

### 1.8.1.1. Talentontwikkeling

Recticel doet grote inspanningen om nieuwe, bekwame werknemers aan te trekken en in te werken. Zodra ze aan boord zijn, werken we voortdurend aan de verdere ontwikkeling van hun talenten. Regelmatige evaluatiegesprekken met onze ongeveer 1800 bedienden zijn cruciaal om opleidingsbehoeften te evalueren en een individueel ontwikkelingsplan voor elke werknemer te definiëren. De output is ook essentieel om het proces van beloning, retentie, opvolging en loopbaanplanning te ondersteunen.



### 1.8.1.2. De programma's van de Recticel University

Het internationale programma van de Recticel University (RECUN) is opgesteld op maat van de ontwikkelingsbehoeften die aan bod zijn gekomen tijdens de evaluatiegesprekken, en omvat opleidingen over leiderschapsontwikkeling, 360°-teamevaluaties, projectbeheer, veranderingsbeheer en communicatiemodules. De inhoud van de opleidingsmodules wordt constant aangepast in functie van de veranderende bedrijfsbehoeften en afgestemd op de bedrijfsstrategie. Waar nodig wordt het RECUN-programma aangevuld met specifieke opleidingen voor grotere groepen op land- of functieniveau.

### 1.8.1.3. Nieuwe opleidingsmodules in 2019

Voor 2019 werd de inhoud van de meeste modules herzien en geactualiseerd. Het bestaande RECUN-aanbod werd met twee nieuwe opleidingsmodules uitgebreid.

#### Nieuwe manieren van werken invoeren om de 'Digital Roadmap' tot een succes te maken

Recticel gaat voor digitalisering om nieuwe groeikansen te benutten en het succes van de onderneming duurzamer te maken. In 2018 lanceerde Recticel een aantal digitale initiatieven om zo belangrijke innovaties te realiseren op het vlak van smart manufacturing en digitale operaties, digitale toeleveringsketen en klantveraring, en te experimenteren met nieuwe, digitale bedrijfsmodellen.

Met het oog op deze ambitieuze initiatieven introduceerde Recticel in 2019 een nieuwe opleidingsmodule rond Agile en SCRUM-methoden voor werknemers die bij deze digitale pilootprojecten betrokken zijn. Tijdens deze opleiding konden de deelnemers nieuwe manieren van werken verkennen door de introductie van nieuwe Agile projectmanagementbenaderingen en samenwerkingsmethoden.

#### Vaardigheden voor sollicitatiegesprekken

Nieuw talent recruterend is een prioriteit voor de organisatie. De juiste kandidaat selecteren is een van de belangrijkste beslissingen die een manager moet nemen. Er werd een nieuwe opleidingsmodule ingevoerd waarin aanwervende managers hun interview skills kunnen verbeteren, leren hoe ze de juiste vragen kunnen stellen en van het sollicitatiegesprek voor de kandidaat een positieve en motiverende ervaring kunnen maken.

## RECUN 2019

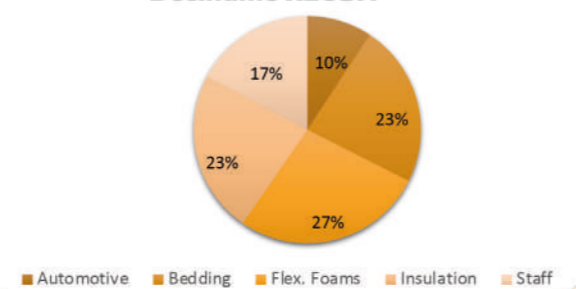
- > **1800** Werknemers die de e-learning rond DIGIWIZZ, Gegevensbescherming, Gedragscode en Overeenkomstenrecht hebben afgerond
- > **450** Deelnemers aan klassieke juridische opleidingen: Mededingingsrecht, Overeenkomstenrecht, Klokkenuider
- > **400** RECUN-trainingsdagen
- > **150** Deelnemers RECUN-module

### 13 RECUN-modules

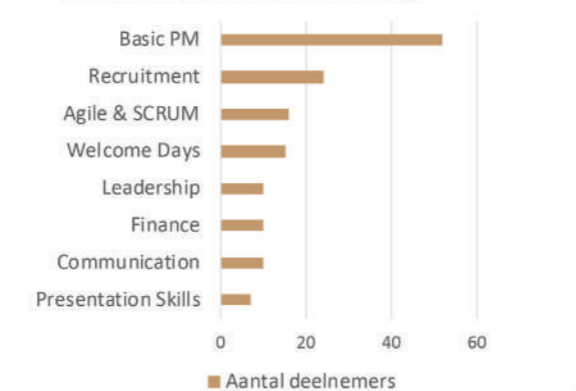
- Leadership that gets Results – 1 module
- Basic PM Skills – 4 modules
- Creating Effective Communication – 1 module **nieuw**
- High-impact Presentation Skills – 1 module
- Finance for non-financial Managers – 1 module **nieuw**
- Recruitment Interview Skills – 3 modules **nieuw**
- Agile & SCRUM – 1 module **nieuw**
- Group Welcome Days – 1 module **nieuw**

Gemiddelde score **4,4/5**

### Deelnemers RECUN



### Deelnemers RECUN-modules



RECUN-opleiding: "Inleiding tot Agile en SCRUM als nieuwe manieren van werken"



## 1.8.2. E-learning

E-learning op eigen tempo is vandaag een belangrijk instrument om van constante bijscholing een deel van ons dagelijks werk te maken. Werknemers die aan een opleidingsmodule aan de Recticel University deelnemen, starten aan een traject dat meerdere maanden duurt. Elke module begint met een voorbereidende fase, die bestaat uit een uitgebreid e-learningpad, ontwikkeld in samenwerking met ervaren trainers.

Naast de RECUN-programma's breiden we ons e-learningaanbod stelselmatig uit om alle bedienden te bereiken, en dus niet enkel de mensen die een RECUN-opleiding volgen. We zijn hierbij gestart met e-learningcursussen rond juridische thema's en compliance, evenals modules die het bewustzijn van onze werknemers omtrent cybersecurity vergroten.

### E-learning rond juridische thema's

Het aanbod e-learningcursussen over juridische thema's (een initiatief van het Juridisch Departement van Recticel) wordt voortdurend uitgebreid en geactualiseerd om de opleidingssessies interactiever en aantrekkelijker te maken. Vandaag hebben werknemers de keuze uit e-learningcursussen op eigen tempo over uiteenlopende juridische thema's, zoals Intellectuele eigendom, Groepsbeleid inzake omkoping, Productaansprakelijkheid, en EU mededingingsrecht.

Sommige opleidingen inzake compliance zijn verplicht voor alle bedienden en verstrekken de nodige kennis over Recticel's Code ethiek, Gegevensbescherming, en de Basisbeginselen van contractenrecht.

### Phishingtests-campagne

Cyberveiligheid wordt een steeds grotere zorg. Het stelen van toegangsgegevens, zoals gebruikersnamen en wachtwoorden, via phishing blijft een van de meest gebruikelijke vormen van cyberaanvallen waarmee organisaties te kampen hebben.

In 2019 lanceerde Recticel meerdere phishingtests. Deze tests dienen ervoor om werknemers bewuster te maken van cyberaanvalstechnieken, hoe ze die aanvallen kunnen herkennen en melden. De tests maken deel uit van onze bewustzijns campagne rond IT-beveiliging onder de naam DIGIWIZZ, die zich toespitst op cybersecurity, malware en phishing. De campagne geeft werknemers de gelegenheid om alert te blijven en hun gedrag te testen. Recticel kan zo de vooruitgang van het leerproces monitoren.

## 1.8.3. Recticels kernwaarden en ceremonie voor de winnaars van de Living The Values Awards

In mei 2019 hadden we de eer om de tweede groep winnaars van de Living The Values Awards in het zonnetje te zetten. Deze vijf winnaars zijn mensen of teams die in hun dagelijkse werk uitblonden in een van de kernwaarden van Recticel.



De winnaars kwamen opnieuw uit heel verschillende landen, business lines, rollen of functies in de organisatie. Tijdens de ceremonie ontmoetten ze het directiecomité van de Recticel Groep en vierden ze hun onderscheiding samen met leden van het projectteam Kernwaarden.

## De vijf kernwaarden van Recticel in een notendop

- Het directiecomité van de Recticel Groep heeft vijf kernwaarden gedefinieerd.
- Elke waarde gaat gepaard met concrete gedragingen, die beschrijven hoe we bij Recticel met elkaar omgaan, zaken doen en samenwerken, zodat we als onderneming en als persoon kunnen groeien.
- De kernwaarden worden in de organisatie gepromoot door een functie- en divisieoverschrijdend projectteam.
- De kernwaarden zijn verankerd in het leiderschapscommunicatieproces en vormen een belangrijke parameter in de jaarlijkse evaluatiegesprekken met alle werknemers.
- Er zijn ruim 90 waardenambassadeurs in meer dan 20 landen. Zij organiseren of ondersteunen wereldwijde campagnes, lokale initiatieven en speciale evenementen ter promotie van de kernwaarden.

Tijdens de Living The Values Award-campagne 2019 nomineerden meer dan 220 werknemers een collega of team om hun voorbeeldgedrag met betrekking tot een van de kernwaarden van Recticel. Dit hoge aantal nominaties illustreert niet enkel het belang dat aan de kernwaarden wordt gehecht in de hele organisatie, maar ook de waardering van de werknemers voor hun collega's die deze kernwaarden dagelijks in de praktijk brengen.



## 1.8.4. Welcome days 2019

Senior managers die recent in een internationale functie bij Recticel startten, werden uitgenodigd voor de Welcome Days 2019. Het was een bijzonder interactief evenement waarbij deelnemers niet alleen meer konden leren over het bedrijf, de business en de strategische prioriteiten, maar ook hun eigen inbreng konden geven over belangrijke onderwerpen, zoals duurzaamheid en digitalisering.

Het volledige directiecomité van Recticel was hier twee dagen lang bij betrokken. Het interactieve programma was een groot succes en bood veel ruimte voor nieuwe ideeën en inspiratie voor alle betrokkenen. Tijdens het evenement konden nieuwe senior managers van de verschillende business lines en functies elkaar beter leren kennen en een netwerk uitbouwen om zo het organisatorisch leren te versnellen en om business development te stimuleren.



### Onboarding bij Recticel

Recticel besteedt bijzonder veel aandacht aan de introductie van nieuwe werknemers. Onze gepersonaliseerde introductieprogramma's bieden nieuwkomers een leer- en ontwikkelingstraject, zodat ze zo snel mogelijk hun volledige verantwoordelijkheid in hun nieuwe functie kunnen opnemen.

## 1.8.5. Betrokkenheids-enquête

### Een inspirerende en waarderende werkplek

Bij Recticel weten we dat ons succes staat of valt met ons vermogen om talentvolle medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden. Het People Priority Plan (mensen als prioriteit), dat deel uitmaakt van onze duurzaamheidsstrategie, is bedoeld om alle medewerkers een stimulerende, waarderende werkplek te bieden, die hen aanmoedigt om zich te engageren en hun talenten en vaardigheden te ontwikkelen.

### Hogere betrokkenheid van de werknemers door internationale enquêtes

Recticel organiseert elk jaar een betrokkenheidsenquête via het onafhankelijke onderzoeksbureau Profacts. Zo kunnen de werknemers volledig anoniem feedback geven over onderwerpen zoals werkomgeving, het management, samenwerking, communicatie, loopbaanontwikkeling en werknemersbetrokkenheid.

### Elk jaar twee nieuwe landen

Recticel heeft zich als doel gesteld om de betrokkenheidsenquête elk jaar in twee extra landen uit te voeren. In 2019 vond ze voor het eerst plaats in **Frankrijk** en **Nederland**, en werden ze herhaald in **België**, **Spanje** en het **Vereinigd Koninkrijk**. De enquête gaf meer dan 1800 werknemers uit 17 locaties de gelegenheid om hun mening over het bedrijf te geven.

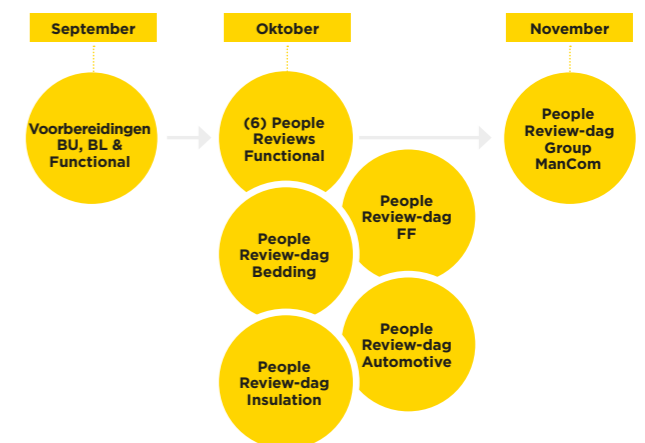
In 2020 wil Recticel de betrokkenheidsenquête voor het eerst laten doorgaan in **Finland** en **Estland**, en herhalen voor de werknemers in **Polen** en **Roemenië**.

## 1.8.6. People Review en opvolgingsplanning

In 2019 zetten we ons People Review-proces verder. We legden de lat hoger door meer nadruk te leggen op de planning en opvolging van acties. We organiseerden het proces op verschillende niveaus in de organisatie en zorgden voor meer samenhang tussen het People Review-proces en andere, gerelateerde processen, zoals de evaluatiegesprekken of het salarisherzieningsproces.

Met de steun van het HR-team van de Groep wijdden de business line- en functionele managementteams een volledige dag aan onderwerpen zoals opvolgingsplanning, SWOT-analyses met betrekking tot de werknemers van elke bedrijfslijn en functie, het identificeren van high potentials, toekomstige aanwervings- en pensioenplanning, en gerelateerde kennisoverdrachtplannen. Het directiecomité van de Groep ging door hetzelfde proces.

Deze aanpak helpt Recticel om te anticiperen op interne opvolgingsbehoeften en om de motivatie van onze werknemers, de kennisoverdracht en de bedrijfsprestaties te verhogen.

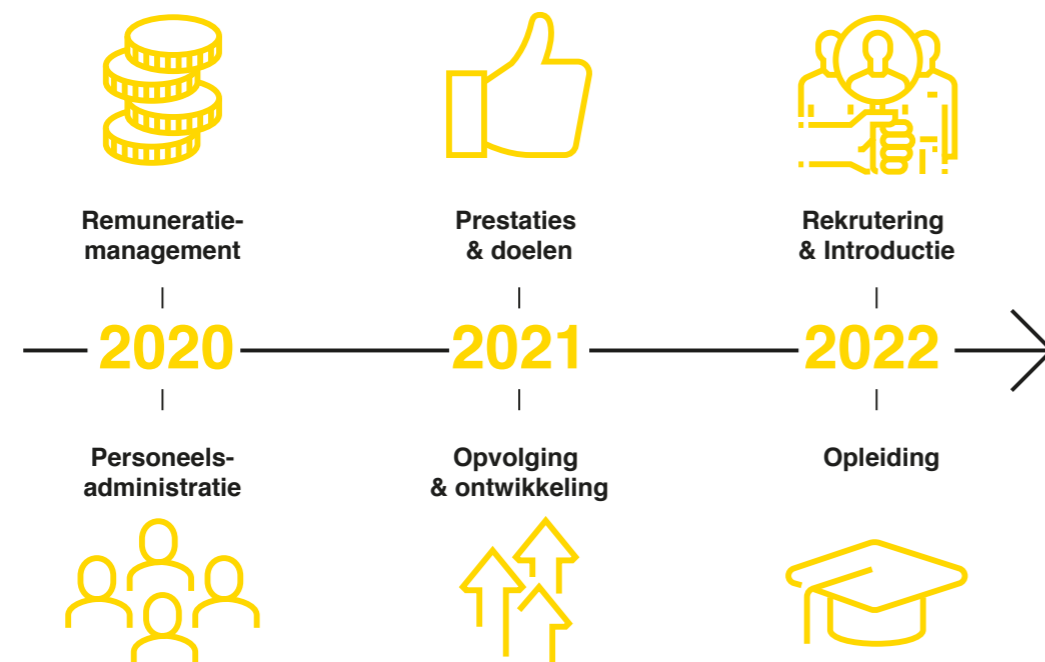


## 1.8.7. Start van een digitale HR-transformatie

Om de steeds snellere veranderingen in de business het hoofd te bieden en onze wereldwijd gestandaardiseerde HR-processen naar een hoger niveau te tillen, heeft Recticel beslist om zijn huidige, wereldwijde HR-processen in een nieuw, cloudgebaseerd HR-informatiesysteem onder te brengen. Deze overschakeling zal aanzienlijk bijdragen tot de bedrijfsintegratie en de efficiëntie van onze processen, alsook onze naam en aantrekkelijkheid als werkgever vergroten.

In 2019 gaf een functieoverschrijdend projectteam het startschot om het toepassingsgebied en het implementatieplan van het systeem te definiëren. De leverancier van het HRIS-systeem is geselecteerd in nauwe samenwerking met de inkoop- en de IDT-afdeling. De implementatie van het systeem zal in 2020 wereldwijd worden gelanceerd. Prioritair wordt de implementatie van de essentiële HR-systemen betreffende personeelsbeheer en de compensatiemodule, zodat het volgende jaarlijkse salarisherzieningsproces op het nieuwe systeem zal kunnen lopen.

### Implementatie HR-systeem



## 1.8.8. Verdere verfijning van onze remuneratieprocessen

Recticel blijft zijn HR-processen verbeteren. Zo hebben we een extra stap in het salarisherzieningsproces ingebouwd door op het niveau van de business lines kalibratievergaderingen te houden over de prestaties van individuele werknemers.

Tegelijk werkte Recticel aan de verdere structurering van zijn verloningsbeleid op basis van de recent ingevoerde Recticel Hay-functieclassificatie om de beslissingen inzake remuneratie nog efficiënter te maken, ook op het moment van aanwerving. Dit wordt ondersteund door een verbeterde online benchmarking interface, Pay Hub, ontwikkeld door Korn Ferry Hay.



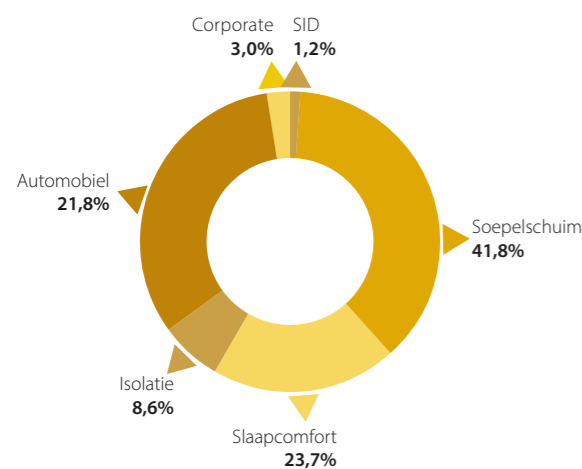
## Personeelsbestand<sup>1</sup>

	31 DEC 2018		31 DEC 2019	
BELGIË	1 105	15.1%	1 067	15.2%
POLEN	938	12.8%	967	13.8%
TSJECHIË	922	12.6%	795	11.3%
DUITSLAND	791	10.8%	693	9.9%
FRANKRIJK	561	7.6%	558	7.9%
VOLKSREPUBLIC CHINA	523	7.1%	479	6.8%
VERENIGD KONINKRIJK	473	6.4%	464	6.6%
ROEMENIË	362	4.9%	366	5.2%
NEDERLAND	291	4.0%	265	3.8%
VSA	225	3.1%	253	3.6%
OOSTENRIJK	222	3.0%	214	3.0%
ZWEDEN	163	2.2%	160	2.3%
HONGARIJE	133	1.8%	128	1.8%
FINLAND	110	1.5%	105	1.5%
SPANJE	107	1.5%	93	1.3%
ESTLAND	96	1.3%	93	1.3%
TURKIJE	88	1.2%	89	1.3%
ZWITSERLAND	85	1.2%	88	1.3%
INDIË	42	0.6%	38	0.5%
NOORWEGEN	34	0.5%	34	0.5%
BULGARIJE	20	0.3%	25	0.4%
SLOVENIË	8	0.1%	17	0.2%
SLOVAKIJE	11	0.1%	11	0.1%
SERVIË	9	0.1%	10	0.1%
MAROKKO	10	0.1%	9	0.1%
OEKRAÏNE	5	0.1%	5	0.1%
RUSLAND	4	0.1%	5	0.1%
LITOUWEN	5	0.1%	0	0.0%
<b>TOTAAL</b>	<b>7 341</b>	<b>100%</b>	<b>7 028</b>	<b>100%</b>

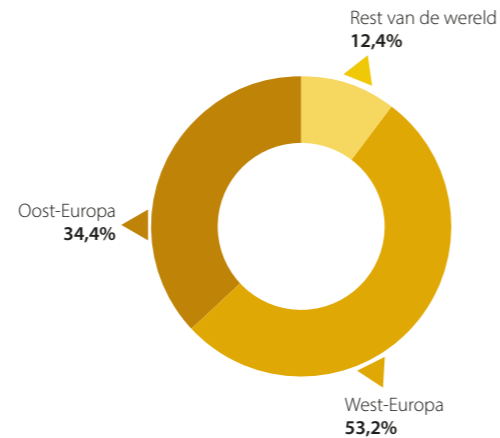
	31 DEC 2018		31 DEC 2019	
West-Europa	3 942	53.7%	3 740	53.2%
Oost-Europa	2 511	34.2%	2 420	34.4%
Rest van de wereld	888	12.1%	868	12.4%
<b>TOTAAL</b>	<b>7 341</b>	<b>100%</b>	<b>7 028</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Voltijds en deeltijds personeel met een geldig voltijds of deeltijds arbeidscontract aan het einde van de periode. De informatie over het aantal werknemers omvat geen externe werknemers, maar wel het pro rata personeel van joint ventures waar Recticel voor minimaal 33% zeggenschap over heeft (afgeronde cijfers).

**Werknemers per segment  
(VTE - 31 December, 2019)**



**Werknemers per region  
(VTE - 31 December, 2019)**



## Belangrijkste productievestigingen

Hoewel we vooral actief zijn in Europa en een aanwezigheid hebben in de meest Europese landen, beschikken we ook over solide productiefaciliteiten en verkoopnetwerken in Azië en de Verenigde Staten. Onze wereldwijde aanwezigheid en systeem voor technologische ondersteuning wordt versterkt door onze inzet voor een lokale service.

LAND	SOEPELSCHUIM <sup>(1)</sup>	SLAAPCOMFORT	ISOLATIE	AUTOMOBIEL
OOSTENRIJK	Kremsmünster Linz	Timelkam		
BELGIË	Wetteren	Geraardsbergen Hulshout	Wevelgem	
TSJECHIË				Mladá Boleslav Most
ESTLAND	Tallinn			
FINLAND	Kouvola		Mäntsälä	
FRANKRIJK	Langeac Louviers Trilport		Bourges	Trilport
DUITSLAND	Burkhardtsdorf Ebersbach	Jöhstadt Wattenscheid		Königswinter Schönebeck Wackersdorf
HONGARIJE	Sajóbáony			
INDIË	Taloja, New Bombay Bangalore			
ITALIË	Gorla Minore			
MAROKKO	Tanger			
NOORWEGEN	Åndalsnes			
VOLKSREPUBLIC CHINA	Wuxi			Changchun Langfang Ningbo Shengyang
POLEN	Zgierz	Łódź		
ROEMENIË	Sibiú	Miercurea Sibiului		
SLOVENIË			Šoštanj	
SPANJE	Ciudad Rodrigo			
ZWEDEN	Gislaved	Gislaved		
ZWITSERLAND		Flüh		
NEDERLAND	Kesteren	Kesteren		
TURKIJE	Istanbul			
VERENIGD KONINKRIJK	Alfreton Corby		Stoke-on-Trent Burntwood	
VERENIGDE STATEN VAN AMERIKA	Deer Park, NY Irvine, CA			Auburn Hills, MI Tuscaloosa, AL

<sup>(1)</sup> Voor Soepelschuim zijn alleen de belangrijkste schuimfabrieken vermeld.

Deze tabel geeft een overzicht van de belangrijkste productievestigingen (zonder joint venturebedrijven waarin de Groep een minderheidsbelang heeft). Naast deze vestigingen hebben we nog 40 andere conversie-eenheden en verkoopkantoren in Europa, de Verenigde Staten en Azië. Eind 2019 exploiteerde onze Groep 81 productievestigingen in 27 landen.



## 2. Bestuursverslag

# 2.1. Verslag van onze Raad van Bestuur

## Jaarresultaten 2019

- Gecombineerde<sup>1</sup> omzet met 7,2% gedaald op vergelijkbare herwerkte basis<sup>2</sup>
- Gecombineerde Aangepaste EBITDA: EUR 114,7 miljoen, EUR 88,2 miljoen vóór IFRS 16
- Resultaat over de periode (aandeel van de Groep): EUR 24,8 miljoen, EUR 26,0 miljoen<sup>3</sup> vóór IFRS 16
- Totale gecombineerde netto financiële schuld<sup>4</sup>: EUR 227,5 miljoen, inclusief de impact van EUR 87,0 miljoen van IFRS 16 (30 september 2019: 237,2 miljoen; 30 juni 2019: EUR 261,3 miljoen)
- Voorstel tot betaling van een stabiel bruto dividend van EUR 0,24 per aandeel

**Olivier Chapelle (CEO):** *"In een klimaat van wereldwijde handelsspanningen en geopolitieke onzekerheid is onze omzet in 2019 met 7,2% gedaald. De omzet werd vooral beïnvloed door de erosie van de verkoopprijzen als gevolg van de sterk gedaalde grondstoffenkosten van isocyanaten en door de zwakke Automobielen- en Comfortmarkten.*

*Onze Soepelschuimdivisie boekte een recordresultaat ondanks lagere volumes. Tegen de achtergrond van een veranderende marktdynamiek werd het groeipotentieel van onze Slaapcomfortdivisie in de laatste 9 maanden van 2019 bevestigd en zijn de winstmarges van deze divisie sterk verbeterd. Gezien de algemene onrust in de autosector, vooral in China, heeft ons Automobielensegment zich aangepast en bleef de impact op haar winstcijfers beperkt in vergelijking met de concurrenten. Hoewel de verkoopvolumes van onze Isolatie-divisie in 2019 zijn gestegen, is de winstgevendheid ervan gedaald door een erosie van de marges wegens de verhoogde concurrentie op de belangrijkste markten, in combinatie met de aanloopkosten van de nieuwe fabriek in Scandinavië.*

*Hoewel de winstgevendheid van de Groep licht werd beïnvloed door deze omstandigheden, genereerde Recticel een solide kasstroom, waarmee de financiële schuldenlast verder kon worden afgebouwd."*

<sup>1</sup> De definities van de gebruikte termen vindt u in de woordenlijst en de alternatieve prestatieaantekeningen ('APM') aan het einde van dit jaarverslag.

<sup>2</sup> Als gevolg van afrondingen zijn de cijfers weergegeven in deze en andere documenten mogelijk niet exact gelijk aan de aangegeven totalen, en percentages geven mogelijk niet precies de absolute cijfers weer.

Alle vergelijkingen zijn met de vergelijkbare periode van 2018, tenzij anders vermeld.

Na de gedeeltelijke verkoop van Proseat (Automobielen - Zetelkussens) in februari 2019 is Proseat in de gecombineerde cijfers van 2019 opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode, in plaats van op proportionele basis zoals voorheen. Voor vergelijkingsdoeleinden zijn de cijfers voor 2018 dienovereenkomstig aangepast.

<sup>3</sup> Voor vergelijkingsdoeleinden en om de onderliggende prestaties van de Groep beter te begrijpen, worden alle toelichtingen in dit document over de ontwikkeling van de omzet of de resultaten gemaakt op vergelijkbare basis, tenzij anders aangegeven; d.w.z. aangepaste gegevens voor 2018 in vergelijking met de gegevens voor 2019 vóór de impact van IFRS 16.

<sup>4</sup> Inclusief de opgenomen bedragen in het kader van factoringprogramma's zonder verhaal: EUR 47,0 miljoen per 31 december 2019 versus EUR 32,9 miljoen per 30 september 2019 en EUR 60,2 miljoen per 30 juni 2019.

## 2.1.1. Kerncijfers

### 2.1.1.1. Geconsolideerde gegevens<sup>1</sup>

- **Omzet:** van EUR 1.117,7 miljoen naar EUR 1.038,5 miljoen (-7,1%), inclusief een wisselkoerseffect van +0,24%
- **EBITDA:** EUR 95,3 miljoen, EUR 70,8 miljoen<sup>3</sup> vóór IFRS 16 (tegenover EUR 80,5 miljoen<sup>2</sup>)
- **EBIT:** EUR 37,1 miljoen, EUR 34,4 miljoen<sup>3</sup> vóór IFRS 16 (tegenover EUR 42,9 miljoen<sup>2</sup>)
- **Resultaat over de periode** (aandeel van de Groep): EUR 24,8 miljoen, EUR 26,0 miljoen<sup>3</sup> vóór IFRS 16
- **Totale netto financiële schuld<sup>4</sup>:** EUR 215,6 miljoen, inclusief een IFRS 16 impact van EUR 80 miljoen (30 september 2019: EUR 222,4 miljoen; 30 juni 2019: EUR 243,9 miljoen)

in miljoen EUR

	FY2018 (a)	FY2019 vóór IFRS 16 (b)	Δ % (b)/(a)-1	FY2019 na IFRS 16 (c)	Δ (c) - (b)
<b>Omzet</b>	<b>1 117,7</b>	<b>1 038,5</b>	<b>-7,1%</b>	<b>1 038,5</b>	<b>0,0</b>
Bruto winst	201,6	189,4	-6,1%	191,1	1,6
als % van de omzet	18,0%	18,2%		18,4%	
Inkomsten uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen	10,2	9,4	-8,0%	9,3	(0,1)
<b>EBITDA</b>	<b>80,5</b>	<b>70,8</b>	<b>-12,1%</b>	<b>95,3</b>	<b>24,5</b>
als % van de omzet	7,2%	6,8%		9,2%	
<b>EBIT</b>	<b>42,9</b>	<b>34,4</b>	<b>-20,0%</b>	<b>37,1</b>	<b>2,8</b>
als % van de omzet	3,8%	3,3%		3,6%	
Financieel resultaat	(3,9)	(4,2)	8,3%	(8,2)	(4,0)
Lopende en uitgestelde inkomstenbelastingen	(10,2)	(4,2)	-58,8%	(4,2)	0,0
<b>Resultaat over de periode (aandeel van de Groep)</b>	<b>28,8</b>	<b>26,0</b>	<b>-9,9%</b>	<b>24,8</b>	<b>(1,2)</b>
Resultaat over de periode (aandeel van de Groep) - basis (per aandeel, in EUR)	0,53	0,47	-11,1%	0,45	(0,02)

	31 DEC 18	31 DEC 19		31 DEC 19	
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>265,0</b>	<b>276,6</b>	<b>4,4%</b>	<b>275,4</b>	<b>-1,2</b>
Netto financiële schuld <sup>5</sup>	84,6	88,6	4,7%	168,6	80,0
<b>Schuldgraadratio</b> (Netto financiële schuld/Totaal eigen vermogen)	<b>31,9%</b>	<b>32,0%</b>		<b>61,2%</b>	
<b>Hefboomratio</b> (Netto financiële schuld/EBITDA)	<b>1,1</b>	<b>1,3</b>		<b>1,8</b>	

<sup>5</sup> Zonder de opgenomen bedragen in het kader van factoringprogramma's zonder verhaal: EUR 47,0 miljoen per 31 december 2019 versus EUR 32,9 miljoen per 30 september 2019 en EUR 60,2 miljoen per 30 juni 2019.

### Geconsolideerde omzet

van EUR 1.117,7 miljoen naar **EUR 1.038,5 miljoen** (-7,1%)

### Opbrengsten uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen

van EUR 10,2 miljoen naar EUR 9,3 miljoen<sup>1</sup>

De daling van de 'Opbrengsten uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen' is voornamelijk toe te schrijven aan de lagere bijdrage van de Eurofoam-groep door de kosten van de sluiting van de fabriek in Troisdorf (Duitsland).

### Geconsolideerde EBITDA

**EUR 95,3 miljoen**, EUR 70,8 miljoen vóór IFRS 16 tegenover EUR 80,5 miljoen in 2018.

### Geconsolideerde EBIT

**EUR 37,1 miljoen**, EUR 34,4 miljoen vóór IFRS 16 tegenover EUR 42,9 miljoen in 2018.

### Geconsolideerd financieel resultaat

**EUR -8,2 miljoen**, EUR -4,2 miljoen vóór IFRS 16 tegenover EUR -3,9 miljoen in 2018.

Netto rentelasten: EUR -7,0 miljoen, EUR -2,8 miljoen vóór IFRS 16 tegenover EUR -3,3 miljoen in 2018.

'Andere netto financiële opbrengsten en lasten': EUR -1,2 miljoen, EUR -1,5 miljoen vóór IFRS 16 tegenover EUR -0,6 miljoen in 2018. Deze post bestaat voornamelijk uit rentekapitalisatiekosten van pensioenvoorzieningen (EUR -0,8 miljoen tegenover EUR -0,8 miljoen in 2018) en wisselkoersverschillen (EUR +0,1 miljoen tegenover EUR +0,1 miljoen in 2018).

### Geconsolideerde belastingen op het resultaat en uitgestelde belastingen

van EUR -10,2 miljoen naar **EUR -4,2 miljoen:**

- Belastingen op het resultaat over de huidige periode: EUR -6,7 miljoen (2018: EUR -3,3 miljoen);
- Uitgestelde belastingen: EUR +2,4 miljoen (2018: EUR -7,0 miljoen).

### Geconsolideerd resultaat over de periode (aandeel van de Groep)

**EUR 24,8 miljoen**, EUR 26,0 miljoen vóór IFRS 16 tegenover EUR 28,8 miljoen in 2018.

## 2.1.1.2. Gecombineerde gegevens<sup>1</sup>

- **Omzet:** van EUR 1.315,5 miljoen naar EUR 1.220,9 miljoen (-7,2%), inclusief wisselkoerseffect (+0,1%)
- **Aangepaste EBITDA:** EUR 114,7 miljoen, EUR 88,2 miljoen (-9,6%) vóór IFRS 16 (tegenover EUR 97,7 miljoen)<sup>2</sup>
- **EBITDA:** EUR 105,6 miljoen, EUR 79,1 miljoen<sup>3</sup> (-9,5%) vóór IFRS 16 (tegenover EUR 87,3 miljoen)<sup>2</sup>
- **Totale netto financiële schuld<sup>4</sup>:** EUR 227,5 miljoen, inclusief de impact van IFRS 16 van EUR 87 miljoen (30 september 2019: EUR 237,2 miljoen<sup>3</sup>; 30 juni 2019: EUR 261,3 miljoen<sup>3</sup>)

	in miljoen EUR					
	FY2018 (zoals gepubliceerd)	FY2018 (herwerkt) <sup>2</sup> (a)	FY2019 vóór IFRS 16 (b)	Δ % (b)/(a)-1	FY2019 na IFRS 16 (c)	Δ (c) - (b)
<b>Omzet</b>	<b>1 448,3</b>	<b>1 315,5</b>	<b>1 220,9</b>	<b>-7,2%</b>	<b>1 220,9</b>	<b>0,0</b>
Brutowinst	239,5	224,8	217,4	-3,3%	219,1	1,7
als % van de omzet	16,5%	17,1%	17,8%		17,9%	
<b>Aangepaste EBITDA</b>	<b>103,8</b>	<b>97,7</b>	<b>88,2</b>	<b>-9,7%</b>	<b>114,7</b>	<b>26,6</b>
als % van de omzet	7,2%	7,4%	7,2%		9,4%	
<b>EBITDA</b>	<b>93,4</b>	<b>87,3</b>	<b>79,1</b>	<b>-9,5%</b>	<b>105,6</b>	<b>26,6</b>
als % van de omzet	6,4%	6,6%	6,5%		8,7%	
<b>Aangepaste EBIT</b>	<b>63,3</b>	<b>60,9</b>	<b>48,3</b>	<b>-20,7%</b>	<b>51,2</b>	<b>2,9</b>
als % van de omzet	4,4%	4,6%	4,0%		4,2%	
<b>EBIT</b>	<b>47,0</b>	<b>44,9</b>	<b>37,4</b>	<b>-16,7%</b>	<b>40,3</b>	<b>2,9</b>
als % van de omzet	3,2%	3,4%	3,1%		3,3%	

	31 DEC 18	31 DEC 18	31 DEC 19	31 DEC 19		
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>265,0</b>	<b>265,0</b>	<b>276,6</b>	<b>4,4%</b>	<b>275,4</b>	<b>-1,2</b>
Netto financiële schuld <sup>6</sup>	100,2	84,6	93,4	10,5%	180,4	87,0
<b>Schuldgraadratio</b> (Netto financiële schuld <sup>4</sup> /Totaal eigen vermogen)	<b>37,8%</b>	<b>31,9%</b>	<b>33,8%</b>		<b>65,5%</b>	
<b>Hefboomratio</b> (Netto financiële schuld <sup>4</sup> /EBITDA)	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,2</b>		<b>1,7</b>	

<sup>6</sup> Zonder de opgenomen bedragen in het kader van factoringprogramma's zonder verhaal: EUR 47,0 miljoen per 31 december 2019 tegenover EUR 32,9 miljoen per 30 september 2019 en EUR 51,3 miljoen per 31 december 2018.

## 2.1.2. Toelichtingen bij de resultaten van de Groep

Gedetailleerde toelichtingen bij de omzet en de resultaten van de verschillende segmenten worden verstrekt in hoofdstuk 4 op basis van de gecombineerde cijfers (joint ventures geïntegreerd volgens de proportionele consolidatiemethode).

### Voornaamste wijzigingen in de consolidatiekring in 2019:

- Verlaging van de participatie in Proseat (Automobil - Zetelkussens) van 51% naar 25%. Bijgevolg is Proseat opgenomen in de gecombineerde cijfers van 2019 volgens de vermogensmutatiemethode en niet langer op proportionele basis.
- Verhoging van de participatie van 50% naar 74% in Turvac (Isolatie), dat nu integraal wordt geconsolideerd.

**Gecombineerde omzet:** op vergelijkbare basis is de omzet met 7,2% gedaald van EUR 1.315,5 miljoen<sup>2</sup> (zoals gepubliceerd: EUR 1.448,3 miljoen) naar **EUR 1.220,9 miljoen**, inclusief een wisselkoerseffect van +0,1%.

De gecombineerde omzet in 4Q2019 is op vergelijkbare basis met 6,9% gedaald van EUR 318,9 miljoen naar EUR 296,8 miljoen.

- De daling van de omzet in Soepelschuim was vooral te wijten aan de prijserosie door lagere grondstoffenkosten en aan de doorheen het jaar zwakke vraag in de comfort- en automobieleindmarkten, wat tot een daling van de volumes leidde.
- Na een zwak eerste kwartaal sloot de Slaapcomfortdivisie het jaar af met vlakke verkoopcijfers. Het verbeterde productaanbod van de divisie leidde tot externe omzet groeicijfers (2Q2019: +3,6%; 3Q2019: +1,9%; 4Q2019: +4,7%).
- De verkoopvolumes in Isolatie noteerden een dubbelcijferige groei op jaarbasis, al was de verkoop vrij zwak in 4Q door voorraadaanpassingen bij onze klanten. Het volume-effect op de omzet woog echter niet op tegen de lagere verkoopprijzen vanwege de gedaalde grondstoffenkosten en de hevige concurrentiestrijd op sommige markten.
- De Automobielfunctie boekte op vergelijkbare basis<sup>2</sup> een lagere omzet als gevolg van een wereldwijde daling van de verkoopvolumes in de belangrijkste Automobielfunctie markten.

## Opsplitsing van de gecombineerde omzet volgens segment

	in miljoen EUR					
	FY2018 HERWERKT <sup>2</sup>	1Q2019	2Q2019	3Q2019	4Q2019	FY2019
Soepelschuim	621,5	148,0	139,2	128,4	133,5	549,1
Slaapcomfort	243,8	64,3	55,6	57,8	64,6	242,3
Isolatie	271,2	62,5	67,4	62,9	54,4	247,2
Automobil	229,6	54,1	61,0	53,9	54,7	223,7
Eliminaties	(50,5)	(11,2)	(10,1)	(9,5)	(10,4)	(41,2)
<b>TOTAAL GECOMBINEERDE BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>	<b>1 315,5</b>	<b>317,6</b>	<b>313,0</b>	<b>293,6</b>	<b>296,8</b>	<b>1 220,9</b>
Aanpassing voor joint ventures door toepassing van IFRS 11	(197,9)	(49,4)	(45,1)	(43,2)	(44,7)	(182,4)
<b>TOTAAL GECONSOLIDEERDE BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>	<b>1 117,7</b>	<b>268,2</b>	<b>267,9</b>	<b>250,3</b>	<b>252,1</b>	<b>1 038,5</b>

	in miljoen EUR											
	ZOALS GEPUBLICEERD			HERWERKT <sup>2</sup>			2019 VERSUS 2018 HERWERKT					
	1H2018	2H2018	FY2018	1H2018	2H2018	FY2018	1H2019	2H2019	FY2019	Δ 1H	Δ 2H	Δ FY
Soepelschuim	330,6	290,9	621,5	330,6	290,9	621,5	287,2	261,9	549,1	-13,1%	-10,0%	-11,7%
Slaapcomfort	124,6	119,2	243,8	124,6	119,2	243,8	119,8	122,4	242,3	-3,8%	2,7%	-0,6%
Isolatie	132,7	138,5	271,2	132,7	138,5	271,2	129,8	117,3	247,2	-2,2%	-15,3%	-8,9%
Automobil	195,6	168,3	363,9	121,5	108,1	229,6	115,1	108,6	223,7	-5,3%	0,5%	-2,6%
Eliminaties	(27,6)	(24,5)	(52,1)	(26,6)	(23,8)	(50,5)	(21,4)	(19,9)	(41,2)	-19,8%	-16,6%	-18,3%
<b>TOTAAL GECOMBINEERDE BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>	<b>755,9</b>	<b>692,4</b>	<b>1 448,3</b>	<b>682,7</b>	<b>632,8</b>	<b>1 315,5</b>	<b>630,6</b>	<b>590,4</b>	<b>1 220,9</b>	<b>-7,6%</b>	<b>-6,7%</b>	<b>-7,2%</b>
Aanpassing voor joint ventures door toepassing van IFRS 11	(176,2)	(154,4)	(330,6)	(103,0)	(94,8)	(197,9)	(94,5)	(87,9)	(182,4)	-8,3%	-7,3%	-7,8%
<b>TOTAAL GECONSOLIDEERDE BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>	<b>579,7</b>	<b>537,9</b>	<b>1 117,7</b>	<b>579,7</b>	<b>537,9</b>	<b>1 117,7</b>	<b>536,1</b>	<b>502,4</b>	<b>1 038,5</b>	<b>-7,5%</b>	<b>-6,6%</b>	<b>-7,1%</b>



## Gecombineerde Aangepaste EBITDA

**EUR 114,7 miljoen**, EUR 88,2 miljoen<sup>3</sup> vóór IFRS 16 tegenover EUR 97,7 miljoen<sup>2</sup> in het boekjaar 2018 (zoals gepubliceerd: EUR 103,8 miljoen)

Aangepaste EBITDA-marge van 9,4%, 7,2%<sup>3</sup> vóór IFRS 16 tegenover 7,4%<sup>2</sup> in het boekjaar 2018 (zoals gepubliceerd: 7,2%).

## Opsplitsing van de gecombineerde Aangepaste EBITDA volgens segment

in miljoen EUR					
	FY2018 (zoals gepubliceerd)	FY2018 (herwerkt) <sup>2</sup> (a)	FY2019 vóór IFRS 16 (b)	Δ % (b)/(a)-1	FY2019 na IFRS 16
Soepelschuim	41,5	41,5	49,0	18,2%	58,9
Slaapcomfort	6,8	6,8	12,4	80,7%	16,9
Isolatie	44,7	44,7	28,5	-36,3%	31,6
Automobiel	25,9	19,8	14,4	-27,0%	22,1
Corporate	(15,2)	(15,2)	(16,1)	6,3%	(14,7)
<b>TOTAAL GECOMBINEERDE AANGEPASTE EBITDA</b>	<b>103,8</b>	<b>97,7</b>	<b>88,2</b>	<b>-9,7%</b>	<b>114,7</b>

- Ondanks lagere volumes bleef Soepelschuim profiteren van een positieve product- en prijsmix en van aanhoudende operationele verbeteringen.
- Slaapcomfort boekte een forse winststijging, ondersteund door een over het jaar geleidelijk aantrekkende volumetrend, een verbeterde productmix na de introductie van nieuwe productlijnen en verdere kostenbesparingen.
- Ondanks de aanzienlijk hogere verkoopvolumes daalden de winstcijfers in Isolatie als gevolg van de lagere gemiddelde marges door een sterkere concurrentie op zijn belangrijkste markten. De nieuwe fabriek in Finland, waarvan de productie in 4Q2018 van start is gegaan, draaide nog niet op volle kracht, wat tot tijdelijk niet-geabsorbeerde extra vaste kosten leidde.
- Automobiel had te lijden onder een afname van de bestellingen in het kader van lopende contracten.

## Gecombineerde Aangepaste EBIT

**EUR 51,2 miljoen**, EUR 48,3 miljoen<sup>3</sup> vóór IFRS 16 tegenover EUR 60,9 miljoen<sup>2</sup> in het boekjaar 2018 (zoals gepubliceerd: EUR 63,3 miljoen)

Aangepaste EBIT-marge van 4,2%, 4,0%<sup>3</sup> vóór IFRS 16 tegenover 4,6%<sup>2</sup> in het boekjaar 2018 (zoals gepubliceerd: 4,4%).

## Opsplitsing van de gecombineerde Aangepaste EBIT volgens segment

in miljoen EUR					
	FY2018 (zoals gepubliceerd)	FY2018 (herwerkt) <sup>2</sup> (a)	FY2019 vóór IFRS 16 (b)	Δ % (b)/(a)-1	FY2019 na IFRS 16 (c)
Soepelschuim	28,9	28,9	36,5	26,4%	37,6
Slaapcomfort	2,3	2,3	7,8	234,7%	8,2
Isolatie	38,1	38,1	20,2	-46,9%	20,9
Automobiel	9,8	7,4	0,9	-87,9%	1,7
Corporate	(15,9)	(15,9)	(17,2)	8,1%	(17,1)
<b>TOTAAL GECOMBINEERDE AANGEPASTE EBIT</b>	<b>63,3</b>	<b>60,9</b>	<b>48,3</b>	<b>-20,7%</b>	<b>51,2</b>

## Aanpassingen aan EBIT:

(op gecombineerde basis, inclusief het evenredige aandeel in joint ventures)

in miljoen EUR					
	2018 (zoals gepubliceerd)	2018 (herwerkt) <sup>2</sup>	1H2019	2H2019	2019
Opbrengsten/(verliezen) op afstotingen	0,0	0,0	5,0	0,9	5,9
Reorganisatielasten en -voorzieningen	(10,1)	(9,9)	(3,2)	(8,0)	(11,2)
Netto-impact brand in Most	5,6	5,6	0,0	0,0	0,0
Overige	(6,0)	(6,0)	(1,5)	(2,2)	(3,8)
<b>TOTALE IMPACT OP EBITDA</b>	<b>(10,4)</b>	<b>(10,2)</b>	<b>0,3</b>	<b>(9,3)</b>	<b>(9,1)</b>
Bijzondere waardeverminderingen	(5,8)	(5,8)	(0,7)	(1,1)	(1,8)
<b>TOTALE IMPACT OP EBIT</b>	<b>(16,2)</b>	<b>(16,0)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(10,5)</b>	<b>(10,9)</b>

De aanpassingen aan de EBIT in 2019 omvatten de nettowinst die in 1H werd gerealiseerd op de verlaging van de participatie in Proseat van 51% naar 25% (zie persbericht van 19/02/2019) en de reële waarde van de put-calloptiestructuur die de voorwaarden bepaalt voor de verkoop van de resterende participatie van 25% in Proseat, evenals diverse bijkomende herstructureringsmaatregelen ter uitvoering van het rationalisatieplan van de Groep.

De herstructureringsmaatregelen (EUR -11,2 miljoen) ter uitvoering van het rationalisatieplan omvatten: (i) herstructureringskosten in Soepelschuim na de sluiting van de fabriek in Troisdorf (Eurofoam Duitsland), (ii) rationalisatiemaatregelen in Automobiel - Interiors (Duitsland) en (iv) verdere stroomlijning van de diensten op corporate- en centraal niveau.

De 'overige' aanpassingen aan de EBIT (EUR -3,8 miljoen) hebben vooral betrekking op kosten en vergoedingen voor lopende saneringsplannen en rechtsgeschillen, en kosten in verband met het rampenplan na de brand in de fabriek van Wetteren (België).

De kosten voor bijzondere waardeverminderingen van EUR -1,8 miljoen (2018: EUR -5,8 miljoen) omvatten (i) in Slaapcomfort: bijzondere waardevermindering na de sluiting van de fabriek in Hassfurt (EUR -0,3 miljoen) en (ii) in Automobiel - Interiors: bijzondere waardevermindering in Duitsland (EUR -0,8 miljoen) en in China (EUR -0,7 miljoen).

## Gecombineerde EBITDA

**EUR 105,6 miljoen**, EUR 79,1 miljoen<sup>3</sup> vóór IFRS 16 tegenover EUR 87,3 miljoen<sup>2</sup> in het boekjaar 2018 (zoals gepubliceerd: EUR 93,4 miljoen)

EBITDA-marge van 8,7%, 6,5%<sup>3</sup> vóór IFRS 16 tegenover 6,6%<sup>2</sup> in het boekjaar 2018 (zoals gepubliceerd: 6,4%).

### Opsplitsing van EBITDA volgens segment

	in miljoen EUR				
	FY2018 (zoals gepubliceerd)	FY2018 (herwerkt) <sup>2</sup> (a)	FY2019 vóór IFRS 16 (b)	Δ % (b)/(a)-1	FY2019 na IFRS 16
Soepelschuim	33,0	33,0	44,2	34,2%	54,1
Slaapcomfort	2,0	2,0	11,5	474,1%	16,0
Isolatie	44,7	44,7	28,3	-36,6%	31,4
Automobiel	30,5	24,5	17,2	-29,8%	24,8
Corporate	(16,8)	(16,8)	(22,2)	31,9%	(20,8)
<b>TOTAAL GECOMBINEERDE EBITDA</b>	<b>93,4</b>	<b>87,3</b>	<b>79,1</b>	<b>-9,5%</b>	<b>105,6</b>
Aanpassing voor joint ventures door toepassing van IFRS 11	(12,9)	(5,0)	(8,3)	66,4%	(10,4)
<b>TOTAAL GECONSOLIDEERDE EBITDA</b>	<b>80,5</b>	<b>82,4</b>	<b>70,8</b>	<b>-14,1%</b>	<b>95,3</b>

## Gecombineerde EBIT

**EUR 40,3 miljoen**, EUR 37,4 miljoen<sup>3</sup> vóór IFRS 16 tegenover EUR 44,9 miljoen<sup>2</sup> in het boekjaar 2018 (zoals gepubliceerd: EUR 47,0 miljoen)

EBIT-marge van 3,3%, 3,1%<sup>3</sup> vóór IFRS 16 tegenover 3,4%<sup>2</sup> in het boekjaar 2018 (zoals gepubliceerd: 3,2%).

### Opsplitsing van EBIT volgens segment

	in miljoen EUR				
	FY2018 (zoals gepubliceerd)	FY2018 (herwerkt) <sup>2</sup> (a)	FY2019 vóór IFRS 16 (b)	Δ % (b)/(a)-1	FY2019 na IFRS 16
Soepelschuim	15,6	15,6	31,6	103,3%	32,7
Slaapcomfort	(2,1)	(2,1)	6,7	n,m,	7,0
Isolatie	38,1	38,1	20,1	-47,4%	20,7
Automobiel	12,9	10,8	2,2	-79,6%	3,0
Corporate	(17,5)	(17,5)	(23,2)	32,6%	(23,1)
<b>TOTAAL GECOMBINEERDE EBIT</b>	<b>47,0</b>	<b>44,9</b>	<b>37,4</b>	<b>-16,7%</b>	<b>40,3</b>
Aanpassing voor joint ventures door toepassing van IFRS 11	(4,1)	(0,1)	(3,0)	4206,1%	(3,1)
<b>TOTAAL GECONSOLIDEERDE EBIT</b>	<b>42,9</b>	<b>44,8</b>	<b>34,4</b>	<b>-23,4%</b>	<b>37,1</b>

## 2.1.3. Financiële positie

	in miljoen EUR				
	31 DEC 2018	31 MAR 2019	30 JUN 2019	31 SEP 2019	31 DEC 2019
<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN</b>	<b>265,0</b>	<b>-</b>	<b>266,5</b>	<b>-</b>	<b>276,6</b>
<b>Gecombineerde schuldgevens</b>					
Netto financiële schuld op de balans	100,2	103,6	83,9	113,5	93,4
+ Impact toepassing IFRS 16	-	112,0	117,1	90,8	87,0
+ Opgenomen bedragen onder factoring programma's	51,3	36,0	60,2	32,9	47,0
<b>TOTAAL GECOMBINEERDE NETTO FINANCIËLE SCHULD</b>	<b>151,5</b>	<b>251,6</b>	<b>261,3</b>	<b>237,2</b>	<b>227,5</b>
<b>SCHULDGRAADRATIO (GECOMBINEERD) - VÓÓR IFRS 16</b>	<b>37,8%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>33,8%</b>
<b>SCHULDGRAADRATIO (GECOMBINEERD) - VÓÓR IFRS 16</b>	<b>1,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,2</b>
<b>Geconsolideerde gegevens</b>					
Netto financiële schuld op de balans	84,6	97,0	73,8	105,5	88,6
+ Impact toepassing IFRS 16	-	105,0	109,8	84,0	80,0
+ Opgenomen bedragen onder factoring programma's	51,3	36,0	60,2	32,9	47,1
<b>TOTAAL GECONSOLIDEERDE NETTO FINANCIËLE SCHULD</b>	<b>135,9</b>	<b>237,9</b>	<b>243,9</b>	<b>222,4</b>	<b>215,6</b>
<b>SCHULDGRAADRATIO (GECONSOLIDEERD) - VÓÓR IFRS 16</b>	<b>31,9%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>32,0%</b>
<b>HEFBOOMRATIO (GECONSOLIDEERD) - VÓÓR IFRS 16</b>	<b>1,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,3</b>

De Groep heeft haar gecombineerde financiële schuld verder afgebouwd.

Eind december 2019 resulteerde de toepassing van IFRS 16 op uitstaande operationele leaseovereenkomsten in een toevoeging van EUR 87,0 miljoen aan de gecombineerde netto financiële schuld en van EUR 80,0 miljoen aan de geconsolideerde netto financiële schuld. In vergelijking met de positie op 30 juni 2019 is de kleinere impact van IFRS 16 op de geconsolideerde en gecombineerde schulden vooral het gevolg van de uitoefening van de optie tot aankoop van de Isolatiefabriek in Stoke-on-Trent (Verenigd Koninkrijk) voor GBP 18,4 miljoen.

De toepassing van IFRS 16 heeft geen gevolgen voor de toetsing van de financiële convenanten van de Groep, aangezien de gesyndiceerde bankfinancieringsovereenkomst een bepaling over 'bevroren GAAP' bevat.

De Groep bevestigt dat alle voorwaarden in het kader van de financiële regelingen met haar banken worden nageleefd.

## 2.1.4. Marktsegmenten

IFRS 8 vereist dat er operationele segmenten worden geïdentificeerd op basis van de interne rapporteringsstructuur van de Groep, die een regelmatige prestatiebeoordeling door de operationele verantwoordelijke mogelijk maken en waardoor aan elk segment de juiste middelen kunnen worden toegewezen. Daarom blijft de Groep over de ontwikkeling van de verschillende segmenten toelichtingen verstrekken op basis van de **gecombineerde** cijfers, in overeenstemming met de verslaggeving van het management en in overeenstemming met IFRS 8.



### 2.1.4.1. Isolatie

in miljoen EUR

	FY2018 (a)	FY2019 vóór IFRS 16 (b)	Δ (b)/(a)-1	FY2019 na IFRS 16
<b>Omzet</b>	<b>271,2</b>	<b>247,2</b>	-8,9%	<b>247,2</b>
<b>Aangepaste EBITDA</b>	<b>44,7</b>	<b>28,5</b>	-36,3%	<b>31,6</b>
<i>als % van de omzet</i>	16,5%	11,5%		12,8%
<b>EBITDA</b>	<b>44,7</b>	<b>28,3</b>	-36,6%	<b>31,4</b>
<i>als % van de omzet</i>	16,5%	11,5%		12,7%
<b>Aangepaste EBIT</b>	<b>38,1</b>	<b>20,2</b>	-46,9%	<b>20,9</b>
<i>als % van de omzet</i>	14,1%	8,2%		8,4%
<b>EBIT</b>	<b>38,1</b>	<b>20,1</b>	-47,4%	<b>20,7</b>
<i>als % van de omzet</i>	14,1%	8,1%		8,4%

#### OMZET

##### Vierde kwartaal 2019

De omzet daalde **in het vierde kwartaal van 2019** met 21,4%, van EUR 69,3 miljoen naar **EUR 54,4** miljoen, inclusief een wisselkoerseffect van +1,1%. Deze daling was voornamelijk te wijten aan prijserosie gekoppeld aan de lagere prijzen voor isocyanaten en aan de lagere verkoopvolumes doordat klanten hun voorraden afbouwden.

##### Volledig jaar 2019

Ondanks een dubbelcijferige volumegroei daalde de omzet over **het volledige jaar 2019** met 8,9%, van EUR 271,2 miljoen naar **EUR 247,2 miljoen**, inclusief een wisselkoerseffect van +0,2%.

De prijserosie door de verhevigde concurrentie had immers een grotere impact dan de volumestijging.

De nieuwe fabriek in Finland – die in 4Q2018 werd opgestart – is de productie aan het opvoeren en alle producten zijn nu vergund voor de Scandinavische landen.

#### WINSTGEVENDHEID

Aangepaste EBITDA-marge van 12,8%, 11,5%<sup>3</sup> vóór IFRS 16 tegenover 16,5%<sup>2</sup> in het boekjaar 2018.

Vóór IFRS 16 impact is de winstgevendheid afgenomen omdat de groei van de verkoopvolumes niet opwoog tegen de lagere gemiddelde winstmarges. Daarnaast draaide de nieuwe fabriek in Finland, die in 4Q2018 werd opgestart, nog altijd niet op volle kracht, wat leidde tot marginale vaste kosten die nog niet door de extra bijdrage aan de omzet werden geabsorbeerd. Er wordt verwacht dat deze nieuwe fabriek vanaf 4Q2020 een positieve bijdrage aan de resultaten zal leveren.

### 2.1.4.2. Soepelschuim

in miljoen EUR

	FY2018 (a)	FY2019 vóór IFRS 16 (b)	Δ (b)/(a)-1	FY2019 na IFRS 16
<b>Omzet</b>	<b>621,5</b>	<b>549,1</b>	-11,7%	<b>549,1</b>
<b>Aangepaste EBITDA</b>	<b>41,5</b>	<b>49,0</b>	18,2%	<b>58,9</b>
<i>als % van de omzet</i>	6,7%	8,9%		10,7%
<b>EBITDA</b>	<b>33,0</b>	<b>44,2</b>	34,2%	<b>54,1</b>
<i>als % van de omzet</i>	5,3%	8,1%		9,9%
<b>Aangepaste EBIT</b>	<b>28,9</b>	<b>36,5</b>	26,4%	<b>37,6</b>
<i>als % van de omzet</i>	4,6%	6,6%		6,8%
<b>EBIT</b>	<b>15,6</b>	<b>31,6</b>	103,3%	<b>32,7</b>
<i>als % van de omzet</i>	2,5%	5,8%		6,0%

#### OMZET

##### Vierde kwartaal 2019

Tijdens 4Q2019 daalde de **gecombineerde omzet** van EUR 145,4 miljoen naar **EUR 133,5 miljoen** (-8,2%).

##### Volledig jaar 2019

Voor **het volledige jaar 2019** is de **gecombineerde omzet** gedaald van EUR 621,5 miljoen naar **EUR 549,1 miljoen** (-11,7%), inclusief een impact van -0,1% door wisselkoersverschillen.

De subsegmenten Comfort (EUR 305,9 miljoen; -14,2%) en Technische schuimen (EUR 243,1 miljoen; -8,2%) boekten allebei een lagere omzet, door een combinatie van enerzijds een erosie van de verkoopprijzen als gevolg van de prijsdaling voor chemische grondstoffen en anderzijds een daling van de volumes.

#### WINSTGEVENDHEID

Aangepaste EBITDA-marge van 10,7%, 8,9%<sup>3</sup> vóór IFRS 16 tegenover 6,7%<sup>2</sup> in 2018. De margeverbetering is te danken aan positieve nettoprijseffecten inclusief hogere prijzen voor restschuim, een verbeterde productmix en operationele efficiëntiewinsten.

EBITDA omvat aanpassingen voor EUR - 4,8 miljoen (2018: EUR - 8,5 miljoen), voornamelijk (i) herstructureringskosten na de sluiting van de fabriek van Eurofoam in Troisdorf (Duitsland), (ii) stroomlijning van centrale afdelingen en (iii) netto kosten verbonden aan de brand in de fabriek in Wetteren (België).



### 2.1.4.3. Slaapcomfort

in miljoen EUR

	FY2018 (a)	FY2019 vóór IFRS 16 (b)	Δ (b)/(a)-1	FY2019 na IFRS 16
<b>Omzet</b>	<b>243,8</b>	<b>242,3</b>	-0,6%	<b>242,3</b>
<b>Aangepaste EBITDA</b>	<b>6,8</b>	<b>12,4</b>	80,7%	<b>16,9</b>
<i>als % van de omzet</i>	<i>2,8%</i>	<i>5,1%</i>		<i>7,0%</i>
<b>EBITDA</b>	<b>2,0</b>	<b>11,5</b>	474,1%	<b>16,0</b>
<i>als % van de omzet</i>	<i>0,8%</i>	<i>4,7%</i>		<i>6,6%</i>
<b>Aangepaste EBIT</b>	<b>2,3</b>	<b>7,8</b>	234,7%	<b>8,2</b>
<i>als % van de omzet</i>	<i>1,0%</i>	<i>3,2%</i>		<i>3,4%</i>
<b>EBIT</b>	<b>(2,1)</b>	<b>6,7</b>	n.m.	<b>7,0</b>
<i>als % van de omzet</i>	<i>-0,8%</i>	<i>2,8%</i>		<i>2,9%</i>

#### OMZET

##### Vierde kwartaal 2019

De positieve verkooptrend van 2Q (+3,6%) en 3Q2019 (+1,9%), werd doorgetrokken in 4Q2019, door het succes van de nieuwe generatie Geltex® producten. De **gecombineerde omzet** steeg met 4,4% van EUR 61,9 miljoen naar **EUR 64,6 miljoen**, inclusief een impact van +0,2% door wisselkoersverschillen.

##### Volledig jaar 2019

Voor het **volledige jaar 2019** is de **gecombineerde omzet** licht gedaald van EUR 243,8 miljoen naar **EUR 242,3 miljoen** (-0,6%), inclusief een impact van -0,1% door wisselkoersverschillen.

Het subsegment 'Merkproducten' groeide met 4,6% dankzij de nieuwe innovatieve productlijnen Geltex® 2.0 en boxsprings, terwijl het subsegment 'Merkloze producten/Huismerken' een daling van 8,1% liet optekenen in een markt die werd gekenmerkt door een hevige concurrentie van webwinkels en een specifieke marktsituatie met betrekking tot een klant in Duitsland.

#### WINSTGEVENDHEID

Aangepaste EBITDA-marge van 7,0%, 5,1%<sup>3</sup> vóór IFRS 16 tegenover 2,8%<sup>2</sup> in het boekjaar 2018.

EBITDA vóór de impact van IFRS 16 steeg van EUR 2,0 miljoen naar EUR 11,5 miljoen; inclusief aanpassingen van EUR -0,9 miljoen (2018: EUR -4,8 miljoen) voor hoofdzakelijk reorganisatiekosten in centrale afdelingen.

De omzetgroei van Merkproducten, de afbouw van activiteiten met lage marges en kostenbesparingen als gevolg van de sluiting van de fabriek in Hassfurt waren de belangrijkste factoren voor de verbetering van de winstcijfers.



### 2.1.4.4. Automobiel

in miljoen EUR

	FY2018 (zoals gepubliceerd)	FY2018 (herwerkt) <sup>2</sup> (a)	FY2019 vóór IFRS 16 (b)	Δ (b)/(a)-1	FY2019 na IFRS 16
<b>Omzet</b>	<b>363,9</b>	<b>229,6</b>	<b>223,7</b>	-2,6%	<b>223,7</b>
<i>waarvan Interiors</i>	<i>199,4</i>	<i>199,4</i>	<i>183,5</i>	<i>-8,0%</i>	<i>183,5</i>
<i>waarvan verkoop grondstoffen aan Proseat</i>	<i>14,8</i>	<i>30,1</i>	<i>40,2</i>	<i>33,3%</i>	<i>40,2</i>
<b>Aangepaste EBITDA</b>	<b>25,9</b>	<b>19,7</b>	<b>14,4</b>	-26,8%	<b>22,1</b>
<i>als % van omzet</i>	<i>7,1%</i>	<i>8,6%</i>	<i>6,5%</i>		<i>9,9%</i>
<b>EBITDA</b>	<b>30,5</b>	<b>24,5</b>	<b>17,2</b>	-29,8%	<b>24,8</b>
<i>als % van omzet</i>	<i>8,4%</i>	<i>10,7%</i>	<i>7,7%</i>		<i>11,1%</i>
<b>Adjusted EBIT</b>	<b>9,8</b>	<b>7,4</b>	<b>0,9</b>	-87,9%	<b>1,7</b>
<i>als % van omzet</i>	<i>2,7%</i>	<i>3,2%</i>	<i>0,4%</i>		<i>0,8%</i>
<b>EBIT</b>	<b>12,9</b>	<b>10,8</b>	<b>2,2</b>	-79,6%	<b>3,0</b>
<i>als % van omzet</i>	<i>3,5%</i>	<i>4,7%</i>	<i>1,0%</i>		<i>1,3%</i>

#### OMZET

##### Vierde kwartaal 2019

De omzet omvat zowel de divisie Interiors (4Q2019: EUR 44,7 miljoen; -5,0%) als de verkoop van chemische grondstoffen tegen kostprijs aan de bedrijven van Proseat (4Q2019: EUR 10,0 miljoen; +46,3%), aangezien Recticel - sinds april 2019 - de enige leverancier van deze grondstoffen aan Proseat was (tegenover voorheen 51% van de volumes).

De trend van 1Q (-7,2%), 2Q (-3,5%) en 3Q2019 (-0,5%) herstelde zich enigszins in 4Q2019. Op vergelijkbare basis<sup>2</sup> is de **gecombineerde omzet** gestegen van EUR 53,9 miljoen naar **EUR 54,7 miljoen** (+1,5%) in **4Q2019**, inclusief wisselkoersverschillen (+0,5%).

##### Volledig jaar 2019

Voor het volledige jaar 2019 is de omzet op vergelijkbare basis met 2,6% gedaald van EUR 229,6 miljoen naar **EUR 223,7 miljoen**, inclusief een wisselkoerseffect van +0,8%. De omzet omvat zowel de divisie Interiors (boekjaar 2019: EUR 183,5 miljoen; -8,0%) als de verkoop van chemische grondstoffen tegen kostprijs aan de bedrijven van Proseat (boekjaar 2019: EUR 40,2 miljoen; +33,3%).

De verkoopvolumes bleven onder druk staan van de aanhoudende zwakte van de Europese en Chinese automarkten.

#### WINSTGEVENDHEID

Aangepaste EBITDA-marge van 9,9%, 6,5%<sup>3</sup> vóór IFRS 16 tegenover 8,6%<sup>2</sup> in 2018 (zoals gepubliceerd: 7,1%).

Vóór de impact van IFRS 16 is de winstgevendheid voornamelijk gedaald door lagere volumes in Interiors.

EBITDA omvat aanpassingen voor een nettobedrag van EUR +2,7 miljoen (2018: EUR -4,5 miljoen) ter weerspiegeling van de winst gekoppeld aan de gedeeltelijke verkoop van de bedrijven van Proseat in februari 2019 en de herwaardering van de optiestructuur die de minimumwaarde van de resterende participatie bepaalt, verminderd door herstructureringskosten in de activiteiten van Interiors in Duitsland (EUR -2,9 miljoen).

## 2.1.5. Beleid inzake winstverdeling

De Jaarlijkse Algemene Vergadering beslist over de bestemming van de voor uitkering beschikbare bedragen op basis van een voorstel van de Raad van Bestuur.

Bij de opstelling van zijn voorstel streeft de Raad van Bestuur naar het ideale evenwicht tussen een stabiel dividend voor de Aandeelhouders enerzijds en het behoud van voldoende investeringsmiddelen en mogelijkheden voor autofinanciering anderzijds, om de groei van de vennootschap op langere termijn zeker te stellen.

De Raad van Bestuur heeft het hierna volgende voorstel van resultaatverdeling voorgelegd aan de Algemene Vergadering:

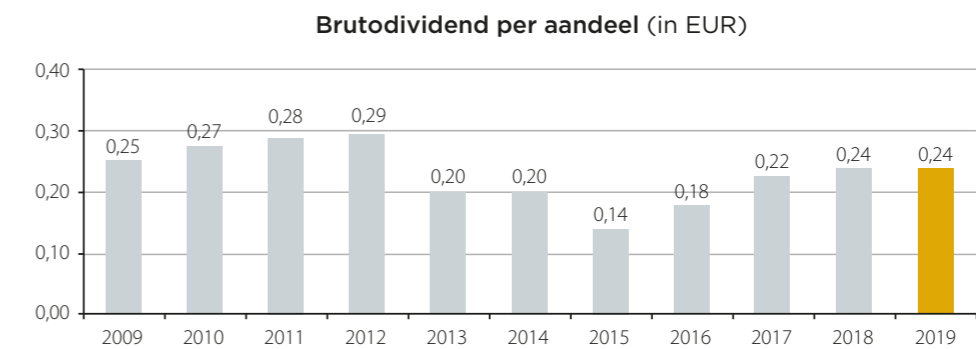
in EUR		
Winst/(verlies) van het boekjaar		19 851 565,18
Overgedragen winst/(verlies) van vorig jaar	+	65 478 814,11
Winst/(verlies) toe te voegen aan de wettelijke reserves	-	992 578,26
Winst/(verlies) aan de overige reserves	-	0,00
<b>Te bestemmen resultaat</b>	<b>=</b>	<b>84 337 801,03</b>
Brutodividend <sup>(1)</sup>	-	13 295 385,36
<b>Over te dragen winst</b>	<b>=</b>	<b>71 042 415,67</b>

<sup>1</sup> Brutodividend per aandeel van EUR 0,24, wat leidt tot een nettodividend na belastingen van EUR 0,168 per gewoon aandeel.

## 2.1.6. Voorgesteld dividend

Op voorwaarde dat de winstverdeling wordt goedgekeurd door de Algemene Vergadering van 26 mei 2020, zal er een dividend van EUR 0,24 bruto worden betaald per gewoon aandeel, of EUR 0,168 netto (-30% roerende voorheffing). Dit dividend is betaalbaar vanaf 02 juni 2020. KBC Bank treedt op als paying agent.

Betalingen voor de aandelen op naam worden uitgevoerd via bankoverschrijving naar de bankrekening van de aandeelhouders.



## Belangrijke gegevens over het dividend

Brutodividend per aandeel	EUR 0,24
Ex-coupondatum	28 MEI 2020
Registratiedatum	29 MEI 2020
Dividendbetalingsdatum	02 JUNI 2020

## 2.2. Corporate Governance verklaring



## 2.2.1. Referentiecode en regels van kracht

In overeenstemming met de bepalingen van de Belgische Corporate Governance Code 2020 publiceert Recticel haar Corporate Governance Charter op haar website ([www.recticel.com](http://www.recticel.com)). De laatste versie dateert van 27 april 2020. Elke belanghebbende kan het Charter aldaar downloaden, of een exemplaar aanvragen op de maatschappelijke zetel van de vennootschap. Het Charter bevat een gedetailleerde beschrijving van de bestuursstructuur en het governance beleid van de vennootschap.

Sinds dit jaar hanteert Recticel de Belgische Governance Code 2020 als haar referentiecode, en deze code kan op de website van de Commissie Corporate Governance ([www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)) geraadpleegd worden.

Recticel past alle aanbevelingen van de referentiecode toe, uitgezonderd in de gevallen waar het hieronder in deze verklaring uitdrukkelijk is vermeld.

Dit hoofdstuk bevat meer feitelijke informatie omtrent corporate governance in het algemeen en in het bijzonder, de toepassing van de Belgische Corporate Governance Code 2020 (hierna ook vermeld als de "Code") bij Recticel tijdens het afgesloten boekjaar.

Recticel bevestigt haar uitdrukkelijke keuze voor de monistische bestuursstructuur overeenkomstig het Wetboek van vennootschappen en verenigingen. De Raad van Bestuur is bijgevolg bevoegd om alle handelingen te verrichten die nodig of nuttig zijn tot verwezenlijking van het doel van de vennootschap, behoudens die waarvoor volgens de wet alleen de algemene vergadering bevoegd is. De bevoegdheden van de Raad van Bestuur worden niet verder beperkt door de statuten.

Het intern reglement van de Raad van Bestuur wordt beschreven in het Corporate Governance Charter van Recticel.

## 2.2.2. Interne controle en risk management

Elke entiteit bestaat om waarde te creëren voor haar stakeholders en dit vormt de basis van het risicomanagement van elke onderneming. De uitdaging voor de Raad van Bestuur en voor het uitvoerend management bestaat erin om te bepalen hoeveel onzekerheid zij wenst te aanvaarden in haar streven om waarde te creëren. De waardecreatie wordt gemaximaliseerd wanneer het bestuur erin slaagt om een optimale balans te creëren tussen groei en opbrengst enerzijds en de daaraan gekoppelde risico's anderzijds.

Het identificeren en kwantificeren van de risico's en het opzetten en onderhouden van efficiënte controlemechanismen behoort tot de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en het uitvoerend management van de Recticel Groep.

Het kader voor de interne controle en risk management toegepast door de Recticel Groep is gebaseerd op het COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) model en is in lijn met de vereisten opgelegd door de Code, dit alles rekening houdend met de grootte en de specifieke noden van de Recticel Groep.

Sinds midden 2010 hebben de Raad van Bestuur en het uitvoerend management het kader voor de interne controle en risk management herbekeken, en een aangepast Compliance programma geïmplementeerd.

De basis wordt gevormd door een herziene Code of Ethics, toepasselijk op alle Recticel bestuurders, corporate officers en werknemers, en kan op de website van Recticel geraadpleegd worden: ([https://www.recticel.com/sites/default/files/who\\_we\\_are/discover\\_the\\_recticel\\_group/business\\_ethics\\_integrity/01\\_Ethics\\_policy\\_English.pdf](https://www.recticel.com/sites/default/files/who_we_are/discover_the_recticel_group/business_ethics_integrity/01_Ethics_policy_English.pdf)).

Belangrijke onderwerpen zoals ethiek, veiligheid, gezondheid en milieu, kwaliteit, belangenconflicten, mededinging, oplichterij, etc. worden er behandeld.

De daarin gehuldigde principes worden vervolgens verder uitgewerkt in de Business Control Guide, die in meer concrete en gedetailleerde richtlijnen voorziet, zoals onder meer richtlijnen op het vlak van

Belastingbeheer, Schatkistbeheer, Boekhoudingregels, Investerings, Aankoop, Fusies en Overnames, e.d. De interne financiële rapportering en controle gebeurt op basis van de Group Accounting Manual, Group Accounting Methodology en Cost Accounting Methodology.

Deze Business Control Guide omvat tevens de algemene delegatie van beslissingsmachten en verantwoordelijkheden voor specifieke bevoegdheidsdomeinen.

De Raad van Bestuur en het uitvoerend management evalueren geregeld de belangrijkste risico's waaraan de Recticel Groep blootgesteld wordt en leggen een prioriteitenlijst vast. Een algemene beschrijving van de risico's is terug te vinden in het financieel deel van dit jaarverslag.

Een van de oogmerken van het interne controle en risk management systeem is tevens het verzekeren van een tijdige, volledige en precieze communicatie. Daartoe omvat de Business Control Guide en alle verbonden richtlijnen de nodige regels over rollen en verantwoordelijkheden. Tevens wordt de nodige aandacht aan de dag gelegd voor het verzekeren van de beveiliging en vertrouwelijkheid van de gegevensuitwisseling, indien nodig of nuttig.

De Recticel Groep heeft op het vlak van haar interne rapporteringssystemen in geval van overtreding van de externe of interne wetten en regels tevens een beleid op Groepsniveau geïmplementeerd voor het Melden van Wangedrag en de Bescherming van Klokkenluiders teneinde eenieder de mogelijkheid te bieden om over wangedrag in strijd met de Code of Conduct, de Groepsbeelden of alle andere wetten of regelgevingen te rapporteren.

Ten slotte heeft het Auditcomité onder meer als taak om de Raad van Bestuur in te lichten en te adviseren omtrent de opvolging die zij minstens jaarlijks doorvoert betreffende de systemen van interne controle en risk management.

De Recticel Groep heeft tevens een Interne Audit dienst ingericht die werkt op basis van een Intern Audit Charter. De Interne Audit heeft als voornaamste opdracht het afleveren van verslagen met opinies en andere informatie in hoeverre de interne controle erin slaagt vooraf bepaalde criteria te halen. De interne controle heeft als doel de redelijke zekerheid

te bieden dat de objectieven van de Recticel Groep inzake strategie, bedrijfsactiviteiten, compliance en reporting gerealiseerd kunnen worden op de meest efficiënte wijze. Hiertoe tracht ze volgende doeleinden te verzekeren:

- de betrouwbaarheid en integriteit van de informatie;
- de naleving van policies, plannen, procedures, wetten en overeenkomsten;
- het veilig stellen van de activa;
- het spaarzaam en efficiënt gebruik van de middelen;
- het bereiken van de vastgelegde doelen van de operaties en programma's.

## 2.2.3. Externe controle

De externe controle van de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekeningen van Recticel NV werd door de Algemene Vergadering van 2019 toevertrouwd aan de vennootschap onder de vorm van een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid "DELOITTE Bedrijfsrevisoren", vertegenwoordigd door de heer Kurt DEHOORNE.

De Commissaris voert zijn controles uit overeenkomstig de Internationale Controlestandaarden (ISA) en levert een verslag af waarin bevestigd wordt of de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap een getrouw beeld geven van het vermogen, de financiële toestand en de resultaten van de vennootschap. Het Auditcomité onderzoekt en bespreekt deze rapporten in aanwezigheid van de Commissaris, en ze worden nadien ook besproken in de Raad van Bestuur.

De globale bezoldiging van het Deloitte netwerk (in haar hoedanigheid van Commissaris) betreffende de controle van de enkelvoudige en de geconsolideerde jaarrekening van Recticel NV bedoeld in artikel 3:65 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, bedroeg EUR 837 K voor 2019.

Het globale bedrag van de bezoldigingen voor bijkomende diensten van de Commissaris en aan de Commissaris verbonden partijen bedraagt op het niveau van de Groep Recticel EUR 195 K. Dit bedrag omvat een bedrag van EUR 28 K voor bijkomende audit gerelateerde opdrachten en EUR 167 K voor overige adviesopdrachten (samengesteld uit een bedrag van EUR 5 K voor bijkomende belastingadviesopdrachten, een bedrag van EUR 34 K voor andere consultingopdrachten en een bedrag van EUR 128 K voor andere diensten verband houdend met assurance rapportering).

Het detail van deze vergoedingen is opgenomen in de toelichting op VOL 6.18.2. in de statutaire jaarrekening alsook in de toelichtingen in het financieel deel van het geconsolideerd jaarverslag.

Het mandaat van de Commissaris loopt af na de Gewone Algemene Vergadering van 2022.

De jaarlijkse erelonen van de commissaris bedragen EUR 291.000, inclusief binnenlandse onkosten en exclusief IBR bijdrage, reis-en verblijfskosten in het buitenland en BTW.

## 2.2.4. Samenstelling van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Recticel bestaat thans uit negen leden. Er zijn acht niet-uitvoerende bestuurders, waarvan zes onafhankelijk zijn. OLIVIER CHAPELLE BV, vertegenwoordigd door de heer Olivier CHAPELLE, Gedelegeerd Bestuurder, is uitvoerend bestuurder.

De Gedelegeerd Bestuurder vertegenwoordigt het management en twee bestuurders vertegenwoordigen de referentieaandeelhouder.

Met betrekking tot de verplichting dat minstens 1/3 van de leden van de Raad van Bestuur van het andere geslacht dienen te zijn, heeft de Raad van Bestuur de laatste jaren verschillende opties om het aantal vrouwelijke bestuurders te verhogen onderzocht. Op vandaag zijn drie van de negen bestuurders vrouwen, waardoor voldaan is aan de verplichting van artikel 7:86 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen. Bij afloop van het mandaat van Mevrouw Anne De Vos op de gewone algemene vergadering van 26 mei 2020, zal een nieuwe vrouwelijke bestuurder als vervangster worden aangesteld zodat blijvend voldaan is aan de voorwaarden van artikel 7:86 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

In de hiernavolgende tabel vindt u een overzicht van de huidige leden van de Raad van Bestuur van Recticel.

NAAM	FUNCTIE	TYPE	GEBOORTE- JAAR	AANVANG MANDAAT	EINDE MANDAAT	HOOFDFUNCTIE BUITEN RECTICEL	LIDMAATSCHAP COMITÉ
Johnny THUIS <sup>(1)</sup>	Voorzitter	Onafhankelijk	1952	2015	2021	Voorzitter Electrabel, Corealis, Hospital Logistics / Bestuurder Essers	AC / RC
Olivier CHAPELLE <sup>(2)</sup>	Gedelegeerd Bestuurder	Uitvoerend	1964	2009	2022	Bestuurder Cofinimmo	MC
Benoit DECKERS <sup>(3)</sup>	Bestuurder	Niet-uitvoerend	1964	2015	2021	CEO van Compagnie du Bois Sauvage SA	AC
Pierre-Yves de LAMINNE de BEX <sup>(4)</sup>	Bestuurder	Niet-uitvoerend	1969	2014	19/03/20	Voorzitter bij Compagnie du Bois Sauvage SA / Managing Director bij Entreprises et Chemins de Fer en Chine SA	
Ingrid MERCKX <sup>(5)</sup>	Bestuurder	Onafhankelijk	1966	2012	2022	President Securitas België en Luxemburg	AC
Luc MISSORTEN <sup>(6)</sup>	Bestuurder	Onafhankelijk	1955	2015	2021	Ontex Voorzitter	AC / RC
Kurt PIERLOOT <sup>(7)</sup>	Bestuurder	Onafhankelijk	1955	2015	2021	CEO Bleckmann	RC
Anne DE VOS <sup>(8)</sup>	Bestuurder	Onafhankelijk	1955	2017	2020	Symrise AG - Global Account Director Nestle	
Frédéric VAN GANSBERGHE <sup>(9) (11)</sup>	Bestuurder	Niet-uitvoerend	1955	2014	2022	Managing Director Galactic NV	RC
Elisa VLERICK <sup>(10)</sup>	Bestuurder	Onafhankelijk	1955	28/5/2019	2022	Vlerick School - Legal & Tax and Real Estate development	

<sup>(1)</sup> in zijn hoedanigheid als Vaste Vertegenwoordiger van THIJS JOHNNY BV

<sup>(2)</sup> in zijn hoedanigheid als Vaste Vertegenwoordiger van OLIVIER CHAPELLE BV

<sup>(3)</sup> in zijn hoedanigheid als Vaste Vertegenwoordiger van COMPAGNIE DU BOIS SAUVAGE SERVICES SA

<sup>(4)</sup> in zijn hoedanigheid als Vaste Vertegenwoordiger van COMPAGNIE DU BOIS SAUVAGE SA

<sup>(5)</sup> in haar hoedanigheid als Vaste Vertegenwoordiger van IMRADA BV

<sup>(6)</sup> in zijn hoedanigheid als Vaste Vertegenwoordiger van REVALUE BV

<sup>(7)</sup> In zijn hoedanigheid als Vaste Vertegenwoordiger van CARPE VALOREM BV

<sup>(8)</sup> in haar hoedanigheid als Vaste Vertegenwoordiger van IPGM Consulting GmbH

<sup>(9)</sup> in zijn hoedanigheid als Vaste Vertegenwoordiger van ENTREPRISES ET CHEMINS DE FER EN CHINE SA

<sup>(10)</sup> in haar hoedanigheid als Vaste Vertegenwoordiger van MOROXCO BV

<sup>(11)</sup> in zijn hoedanigheid als Vaste vertegenwoordiger van COMPAGNIE DU BOIS SAUVAGE SA vanaf 31/03/2020

AC = Auditcomité  
MC = Managementcomité  
RC = Remuneratie- & Benoemingscomité

Hieronder vindt u een overzicht van de leden van de Raad van Bestuur van Recticel waarvan het mandaat tijdens het boekjaar 2019 tot een einde kwam (niet herbenoemd):

- Mevr. Danielle Sioen, onafhankelijk bestuurder, duur mandaat: 2016 – 28/05/2019.

### Wijzigingen sinds het vorige jaarverslag – statutaire benoemingen – voorstelling nieuwe bestuurders

Op voorstel van de Raad van Bestuur en na advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité heeft de Gewone Algemene Vergadering van 28 mei 2019 het volgende beslist:

- De vergadering hernieuwt het mandaat van OLIVIER CHAPELLE BVBA, vast vertegenwoordigd door de heer Olivier CHAPELLE, als gedelegeerd bestuurder voor een nieuwe termijn van drie jaar die zal eindigen na de Gewone Algemene Vergadering van 2022.
- De vergadering hernieuwt het mandaat van IMRADA BVBA, vast vertegenwoordigd door mevrouw Ingrid MERCKX, als niet-uitvoerend en onafhankelijk bestuurder, voor een nieuwe termijn van drie jaar die zal eindigen na de Gewone Algemene Vergadering van 2022.



- De vergadering hernieuwt het mandaat van ENTREPRISES ET CHEMINS DE FER EN CHINE NV, vast vertegenwoordigd door de heer Frédéric VAN GANSBERGHE, als niet-uitvoerend bestuurder voor een nieuwe termijn van drie jaar die zal eindigen na de Gewone Algemene Vergadering van 2022.
- De vergadering aanvaardt het ontslag van de heer Kurt PIERLOOT als niet-uitvoerend en onafhankelijk bestuurder met ingang van 1 januari 2019 en bevestigt de benoeming van CARPE VALOREM BVBA, met zetel te Acaciadreef 29, 3140 Keerbergen, ondernemingsnummer 0712.532.009, vast vertegenwoordigd door de heer Kurt PIERLOOT, als niet-uitvoerend en onafhankelijk bestuurder, voor een termijn die ingaat op 1 januari 2019 en zal eindigen na de Gewone Algemene Vergadering van 2021.
- Ter vervanging van mevrouw Danielle SIOEN, de vergadering benoemt MOROXCO BVBA, met zetel te Beekstraat 56, 8550 Zwevegem, ondernemingsnummer 0719.795.230, vast vertegenwoordigd door mevrouw Elisa VLERICK, als niet-uitvoerend en onafhankelijk bestuurder, voor een periode van drie jaar die zal eindigen na de Gewone Algemene Vergadering van 2022.
- De vergadering bevestigt als onafhankelijk bestuurder van IMRADA BVBA, vast vertegenwoordigd door de mevrouw Ingrid MERCKX, in de zin van artikel 524 §2 en 526bis §2 van het Wetboek van Vennootschappen. Mevrouw Ingrid MERCKX voldoet aan alle criteria zoals vermeld in artikel 526ter van het Wetboek van Vennootschappen evenals aan de onafhankelijkheidsvereisten van de Corporate Governance Code 2009.
- De vergadering bevestigt als onafhankelijk bestuurder van CARPE VALOREM BVBA, vast vertegenwoordigd door de heer Kurt PIERLOOT, in de zin van artikel 524 §2 en 526bis §2 van het Wetboek van Vennootschappen. De heer Kurt PIERLOOT voldoet aan alle criteria zoals vermeld in artikel 526ter van het Wetboek van Vennootschappen evenals aan de onafhankelijkheidsvereisten van de Corporate Governance Code 2009.

- De vergadering bevestigt als onafhankelijk bestuurder van MOROXCO BVBA, vast vertegenwoordigd door mevrouw Elisa VLERICK, in de zin van artikel 524 §2 en 526bis §2 van het Wetboek van Vennootschappen. Mevrouw Elisa VLERICK voldoet aan alle criteria zoals vermeld in artikel 526ter van het Wetboek van Vennootschappen evenals aan de onafhankelijkheidsvereisten van de Corporate Governance Code 2009.

Na advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité stelt de Raad van Bestuur aan de algemene vergadering van 26 mei 2020 het volgende voor:

- Vaststelling dat het mandaat van IPGM Consulting GmbH, vast vertegenwoordigd door mevrouw Anne De Vos, als onafhankelijk bestuurder afloopt na de Gewone Algemene Vergadering van 26 mei 2020. Besluit om in haar vervanging te voorzien.
- De Raad van Bestuur beveelt aan om mevrouw Carla Sinanian te benoemen als niet-uitvoerend en onafhankelijk bestuurder, voor een periode van drie jaar, die zal eindigen na de Gewone Algemene Vergadering van 2023. Mevrouw Carla Sinanian heeft de volgende relevante professionele kwalificaties en vervult reeds de volgende functies:

Mevrouw Carla Sinanian genoot een opleiding als ingenieur en werkte in het verleden voor Medtronic Inc, Synectics Medical, Philips, NXP, Akzo Nobel en Deloitte in strategische en commerciële functies. In 2017 vervoegde ze ETEX als Chief Strategy Officer waar ze tot op vandaag als lid van het executive comité verantwoordelijk is voor strategie, corporate development en digitale functies. Ze bouwde relevante ervaring op in de bouwmaterialenindustrie.

Ter vervanging van IPGM Consulting GmbH, vast vertegenwoordigd door mevrouw Anne De Vos, benoeming van mevrouw Carla Sinanian als niet-uitvoerend en onafhankelijk bestuurder, voor een periode van drie jaar die zal eindigen na de Gewone Algemene Vergadering van 2023.

- Vaststelling dat het mandaat van de heer Pierre-Yves de Laminne de Bex als vast vertegenwoordiger van Compagnie du Bois Sauvage SA, niet-uitvoerend bestuurder, een einde nam op 19 maart 2020 door zijn overlijden.
- Aanvaarding van de vervanging van de heer Pierre-Yves de Laminne de Bex door de heer Frédéric Van Gansberghe, als nieuwe vaste vertegenwoordiger van Compagnie du Bois Sauvage NV met ingang van 31 maart 2020.
- Aanvaarding van het ontslag van Entreprises et Chemins de Fer en Chine NV, vast vertegenwoordigd door de heer Frédéric Van Gansberghe, als niet-uitvoerende bestuurder, met ingang van 31 maart 2020. Besluit om niet in vervanging te voorzien.
- Op 24 maart 2020, na aanbeveling door het Remuneratie- en Benoemingscomité, aanvaardde de Raad van Bestuur het ontslag van Revalue BV, vast vertegenwoordigd door de heer Luc Missorten, en besloot om Lubis BV, vast vertegenwoordigd door de heer Luc Missorten, te coöpteren als onafhankelijk bestuurder, voor een termijn die aanvangt op 24 maart 2020 en die zal eindigen na de Gewone Algemene Vergadering van 2021.
- Besluit tot bevestiging van de aanvaarding van het ontslag van Revalue BV, vast vertegenwoordigd door de heer Luc Missorten als onafhankelijk bestuurder met ingang van 24 maart 2020 en besluit tot bevestiging van de benoeming van Lubis BV, vast vertegenwoordigd door de heer Luc Missorten, als onafhankelijk bestuurder, voor de resterende termijn van het mandaat, i.e. voor een termijn die aanvangt op 24 maart 2020 en die zal eindigen na de Gewone Algemene Vergadering van 2021.
- Benoeming als onafhankelijk bestuurder van mevrouw Carla Sinanian in de zin van artikel 7:87 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen. Mevrouw Carla Sinanian voldoet aan alle criteria zoals vermeld in artikel 7:87 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen (zoals verder uitgewerkt op het vlak van functionele, familiale en financiële criteria zoals voorzien door principe 3.5. van de Corporate Governance Code 2020).

- Bevestiging als onafhankelijk bestuurder van Lubis BV, vast vertegenwoordigd door de heer Luc Missorten in de zin van artikel 7:87 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen. Lubis BV en de heer Luc Missorten voldoen elk aan alle criteria zoals vermeld in artikel 7:87 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen (zoals verder uitgewerkt op het vlak van functionele, familiale en financiële criteria zoals voorzien door principe 3.5. van de Corporate Governance Code 2020).

De Raad van Bestuur drukt haar bijzondere waardering uit voor de heer Pierre-Yves de Laminne de Bex, vertegenwoordiger van Compagnie du Bois Sauvage NV en Bestuurder sinds 2014, die overleed op 19 maart 2020. Hij zal worden herinnerd als een vriendelijke, professionele collega.

#### Werking van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur kwam in 2019 vijftien keer samen. Eén vergadering behandelde voornamelijk het budget voor 2019 en twee vergaderingen handelden vooral over de vaststelling van de jaarrekeningen per 31 december 2019 en de halfjaarlijkse rekeningen per 30 juni 2019. Bijkomende vergaderingen werden gehouden met betrekking tot het openbaar overnamebod door Kingspan en de te volgen strategie door de Vennootschap.

Op elke vergadering wordt verder aandacht besteed aan de gang van zaken per afdeling, en aan de belangrijkste lopende overname en/of desinvesteringdossiers. Andere onderwerpen (human resources, externe communicatie, geschillen en juridische vraagstukken, delegatie van bevoegdheden en dergelijke) komen aan bod indien nodig of nuttig.

De schriftelijke besluitvormingsprocedure werd in 2019 niet toegepast.

Het secretariaat van de Raad van Bestuur wordt verzorgd door de heer Dirk VERBRUGGEN, General Counsel & General Secretary.

Het individuele aanwezigheidspercentage van de bestuurders op de vergaderingen in 2019 bedroeg:

NAAM	AANWEZIGHEID IN 2019
Johnny THUIS	15/15
Olivier CHAPELLE	15/15
Benoit DECKERS	15/15
Pierre-Yves de LAMINNE de BEX	15/15
Ingrid MERCKX	13/15
Luc MISSORTEN	13/15
Kurt PIERLOOT	14/15
Frédéric VAN GANSBERGHE	12/15
Anne DE VOS	15/15
Elisa VLERICK <sup>(1)</sup>	5/6
Danielle SIOEN <sup>(2)</sup>	7/9

<sup>(1)</sup> vanaf 28/5/2019

<sup>(2)</sup> tot 28/5/2019

Raad van Bestuur organiseert een zelfbeoordeling van zijn werking evenals een beoordeling van de interactie met de leden van het managementcomité op regelmatige basis. Die gaat uit van een vragenlijst die door alle bestuurders wordt beantwoord. De resultaten uit de vragenlijst worden dan besproken en verder geanalyseerd tijdens een volgende vergadering van de Raad van Bestuur. De laatste beoordeling vond plaats medio 2017. De individuele evaluatie van de bestuurders gebeurt door het Remuneratie- en Benoemingscomité. De volgende formele beoordeling is gepland in de loop van dit jaar 2020.

## 2.2.5. Comités ingericht door de Raad van Bestuur

### 2.2.5.1. Het Auditcomité

Het Auditcomité ziet overeenkomstig artikel 7:99 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen onder meer toe op het financiële verslaggevingsproces, de doeltreffendheid van de systemen voor interne controle en risicobeheer van de vennootschap, de interne audit, de wettelijke controle van de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening, en de onafhankelijkheid van de Commissaris. Het intern reglement van het Auditcomité is opgenomen in het Corporate

Governance Charter dat eveneens de taken van het Auditcomité nader in detail omschrijft.

Het Auditcomité telt op vandaag vier leden. Alle leden zijn niet-uitvoerende bestuurders, en drie leden, waaronder de Voorzitter, zijn onafhankelijk in de zin van artikel 7:87,§1 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen juncto principe 3.5. van de Corporate Governance Code 2020.

Het secretariaat van het Comité wordt verzorgd door de heer Dirk Verbruggen, General Counsel & General Secretary.

De samenstelling van het Auditcomité voldoet aan de bepalingen van de statuten van Recticel en aan de voorschriften terzake van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

Conform het oude artikel 526bis van het Wetboek van Vennootschappen, nog van toepassing in 2019, verklaart Recticel dat de Voorzitter van het Auditcomité, de heer Luc MISSORTEN, aan de vereisten van onafhankelijkheid voldoet en dat hij de nodige deskundigheid bezit op het gebied van boekhouding en audit. De leden van het Auditcomité beschikken tevens over collectieve deskundigheid op het gebied van de activiteiten van de Vennootschap.

De hiernavolgende tabel bevat de leden van het Auditcomité tijdens het boekjaar 2019 en tot heden.

NAAM	FUNCTIE	AANWEZIGHEID IN 2019
Luc MISSORTEN <sup>(1)</sup>	Voorzitter	4/4
Johnny THUIS <sup>(2)</sup>	Lid	2/4
Ingrid MERCKX <sup>(3)</sup>	Lid	3/4
Benoit DECKERS <sup>(4)</sup>	Lid	4/4

<sup>(1)</sup> In zijn hoedanigheid van Vaste Vertegenwoordiger van REVALUE BV

<sup>(2)</sup> In zijn hoedanigheid van Vaste Vertegenwoordiger van THIJS JOHNNY BV

<sup>(3)</sup> In haar hoedanigheid van Vaste Vertegenwoordiger van IMRADA BV

<sup>(4)</sup> In zijn hoedanigheid van Vaste Vertegenwoordiger van COMPAGNIE DU BOIS SAUVAGE SERVICES SA

Het Auditcomité kwam viermaal samen in 2019. Twee vergaderingen waren voornamelijk gewijd aan het nazicht van de jaarrekeningen per 31 december 2018 en de halfjaarlijkse rekeningen per 30 juni 2019. Op alle vergaderingen wordt tevens aandacht besteed aan het programma voor de interne audit, risicobeheer, fiscaliteit en boekhoudkundige vragen gelieerd aan IFRS. Er was eveneens minstens twee keer een ontmoeting met de commissaris en de verantwoordelijke voor interne audit.

Het Auditcomité realiseert geregeld tijdens één van zijn vergaderingen een informele zelfbeoordeling van zijn werking en besteedt de nodige tijd aan het bespreken en analyseren ervan. Begin 2017 werd een formele evaluatie doorgevoerd. De volgende formele evaluatie is gepland in de loop van dit jaar 2020.

### 2.2.5.2. Het Remuneratie- en Benoemingscomité

Het Remuneratie- en Benoemingscomité doet voorstellen aan de Raad van Bestuur over het remuneratiebeleid en de individuele remuneratie van de bestuurders en de leden van het Managementcomité, en bereidt het remuneratieverslag voor en licht het toe op de Algemene Vergadering. Tevens doet zij de nodige voorstellen betreffende de evaluatie en herbenoeming van bestuurders evenals de benoeming en installatie van nieuwe bestuurders. Het intern reglement van het Remuneratie- en Benoemingscomité is opgenomen in het Recticel Corporate Governance Charter.

Het Remuneratie- en Benoemingscomité bestaat uit vier leden, allen niet-uitvoerende bestuurders, waarvan drie onafhankelijke bestuurders.

Het secretariaat van het Comité wordt verzorgd door de heer Dirk Verbruggen, General Counsel & General Secretary.

De samenstelling van het Remuneratie- en Benoemingscomité voldoet aan de voorschriften terzake van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, evenals aan de vereisten van de Belgische Corporate Governance Code 2020.

De samenstelling luidt als volgt:

NAAM	FUNCTIE	AANWEZIGHEID IN 2019
Johnny THUIS <sup>(1)</sup>	Voorzitter	4/4
Kurt PIERLOOT <sup>(2)</sup>	Lid	4/4
Frédéric VAN GANSBERGHE <sup>(3)</sup>	Lid	2/4
Luc MISSORTEN <sup>(4)</sup>	Lid	4/4

<sup>(1)</sup> In zijn hoedanigheid van Vaste Vertegenwoordiger van THIJS JOHNNY BV

<sup>(2)</sup> In zijn hoedanigheid van Vaste Vertegenwoordiger van CARPE VALOREM BV

<sup>(3)</sup> In zijn hoedanigheid van Vaste Vertegenwoordiger van ENTREPRISES ET CHEMINS DE

FER EN CHINE SA

<sup>(4)</sup> In zijn hoedanigheid van Vaste Vertegenwoordiger van REVALUE BV

Conform het oude artikel 526quater van het Wetboek van Vennootschappen, van toepassing in 2019, verklaart Recticel dat het Remuneratie- en Benoemingscomité over de nodige deskundigheid beschikt op het gebied van remuneratiebeleid.

Het Remuneratie- en Benoemingscomité kwam viermaal samen in 2019.

Deze vergaderingen behandelden de vaste en variabele remuneratie van het uitvoerend management en de benoeming en herbenoeming van bestuurders. De CEO was aanwezig bij de bespreking van de remuneratie van de andere leden van het uitvoerend management.

Dientengevolge voert het Remuneratie- en Benoemingscomité geregeld tijdens één van zijn vergaderingen een informele zelfbeoordeling van zijn werking en besteedt de nodige tijd aan het bespreken en analyseren ervan. Een formele beoordeling is gepland in de loop van dit jaar 2020.

### 2.2.5.3 Ad hoc Strategisch comité

In het kader van het openbaar bod door Kingspan werd een ad hoc strategisch comité ingesteld teneinde een snelle opvolging van de gebeurtenissen toe te laten en de strategie van de vennootschap te bepalen in het licht van zulke gebeurtenissen.

Het ad hoc strategisch comité bestaat uit vier leden, allen niet-uitvoerende bestuurders, waarvan er drie onafhankelijk bestuurder zijn.

NAAM	FUNCTIE	AANWEZIGHEID IN 2019
Johnny THUIS <sup>(1)</sup>	Voorzitter	3/3
Kurt PIERLOOT <sup>(2)</sup>	Lid	1/3
Benoit Deckers <sup>(3)</sup>	Lid	3/3
Luc MISSORTEN <sup>(4)</sup>	Lid	3/3

<sup>(1)</sup> In zijn hoedanigheid van vaste vertegenwoordiger van THIJS JOHNNY BV

<sup>(2)</sup> In zijn hoedanigheid van vaste vertegenwoordiger van CARPE VALOREM BV

<sup>(3)</sup> In zijn hoedanigheid van vaste vertegenwoordiger van COMPAGNIE DU BOIS SAUVAGE SERVICES NV

<sup>(4)</sup> In zijn hoedanigheid van vaste vertegenwoordiger van REVALUE BV

Het ad hoc strategisch comité kwam drie keer samen in 2019.

## 2.2.6. Het uitvoerend management

De Raad van Bestuur heeft het dagelijks beleid van de vennootschap toevertrouwd aan haar Gedelegeerd Bestuurder en Chief Executive Officer, "OLIVIER CHAPELLE BV," gevestigd te 1180 Brussel, Avenue de la Sapinière 28, vertegenwoordigd door haar Bestuurder en vaste vertegenwoordiger, de heer Olivier CHAPELLE.

De Gedelegeerd Bestuurder wordt in zijn taken bijgestaan door het Managementcomité, waarvan de leden (voor de periode 2019 tot heden) opgenomen zijn in de hierna volgende lijst:

NAAM	FUNCTIE
Olivier CHAPELLE <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup>	Chief Executive Officer
Ralf BECKER	Group General Manager Insulation
Betty BOGAERT	Chief Information & Digitalisation Officer
Jean-Pierre DE KESEL <sup>(3)</sup>	Chief Sustainable Innovation Officer
François DESNE	Group General Manager Flexible Foams
Bart MASSANT	Chief Human Resources Officer
Jean-Pierre MELLEEN	Chief Financial Officer
Jan MEULEMAN	Group General Manager Automotive
François PETIT	Chief Procurement Officer
Dirk VERBRUGGEN	General Counsel & General Secretary

<sup>(1)</sup> In zijn hoedanigheid van Vaste Vertegenwoordiger van OLIVIER CHAPELLE BV  
<sup>(2)</sup> vanaf 20/1/2017 - Group General Manager Bedding  
<sup>(3)</sup> In zijn hoedanigheid van Vaste Vertegenwoordiger van SUSTAINALOGIC BV sinds 1/1/2020

Het Managementcomité heeft een adviserende rol ten behoeve van de Raad van Bestuur in zijn geheel en is geen directiecomité in de zin van artikel 7:104s van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

## 2.2.7. Remuneratie-verslag over het boekjaar 2019

### 2.2.7.1. Inleiding

#### a) 2019 Bedrijfsresultaten

- Een sterk volatiele en een steeds meer onzekere economische en geopolitieke omgeving.

- Een solide stijging in volume, maar een lager dan verwachte verbetering van de marge in het Isolatie segment.
- Een daling in de omzet, veroorzaakt door krimpemde automobiemarkten en door de erosie van verkoopprijzen als gevolg van de kostendaling van isocyanate grondstoffen.
- Een daling in de netto financiële schuld ondersteund door een solide operationele cash flow.
- Verdere inspanningen om optimalisatie van vaste en variabele kosten te bereiken rekening houdend met het vooruitzicht van minder gunstige economische tijden.

### b) 2019 Resultaten op het vlak van remuneratie

**Remuneratiebeleid** - Na goedkeuring door de algemene vergadering in mei 2019, heeft Recticel het nieuwe remuneratiebeleid geïmplementeerd, dat werd opgesteld volgens de vereisten van de Richtlijn Aandeelhoudersrechten II, het Wetboek van vennootschappen en verenigingen en de nieuwe Corporate Governance Code 2020. Het beleid is beschikbaar op de website van Recticel ([https://www.recticel.com/sites/default/files/investors/Corporate\\_governance/Renumeration\\_policy\\_2019\\_\(clean\).pdf](https://www.recticel.com/sites/default/files/investors/Corporate_governance/Renumeration_policy_2019_(clean).pdf)). Er wordt geen wijziging aan het remuneratiebeleid verwacht in de komende twee boekjaren (2020 en 2021).

**Remuneratie van de Bestuurders en leden van de comités** - De remuneratiestructuur voor de leden van de Raad van Bestuur en voor de leden van de verschillende comités (Auditcomité, Remuneratie- en Benoemingscomité) is aangepast in 2017 en is sindsdien onveranderd. De totale remuneratie betaald aan de Bestuurders varieert in functie van het aantal vergaderingen dat door de Raad van Bestuur en de comités gedurende het jaar gehouden is. Voor 2019 zijn de gegevens opgenomen in sectie "2.2.7.3. Remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders".

#### Remuneratie van de leden van het Management Comité

- **Bonusvergoedingen** - In overeenstemming met het remuneratiebeleid zijn zowel Group Net Cash Flow en Aangepaste EBITDA, als ook bepaalde groeidoelstellingen, sleutelfactoren voor het vaststellen van de hoogte van de bonusvergoedingen:
  - De groepsprestatie in Net Cash Flow leidde tot een maximale bonusvergoeding.

- De hoogte van de Aangepaste EBITDA op groepsniveau was niet hoog genoeg om tot een bonusvergoeding te leiden. Voor de verschillende segmenten individueel geldt dit echter niet. Voor drie van de vier segmenten (Slaapcomfort, Automobiel en Isolatie), was de Aangepaste EBITDA te laag om tot een bonusvergoeding te leiden. Voor Soepelschuim resulteerde de hoogte van de Aangepaste EBITDA in een maximale bonusvergoeding.
- Voor de groeidoelstellingen, is er geen uitbetaling gebeurd voor Soepelschuim in relatie tot productievolume (tonnen schuim), geen voor Automobiel business volume (orderboek) en geen voor Bedding verkopen (netto verkoop in EUR), echter wel gedeeltelijke uitbetaling voor Isolatie (volume ontwikkeling in kubieke meter).

#### • Inschrijvingsrechtenplannen -

De uitoefeningsperiode van het inschrijvingsrechtenplan van 2015 begon op 1 januari 2019; verscheidene begunstigen hebben hun inschrijvingsrechten uitgeoefend gedurende het jaar. In juni 2019 werden nieuwe inschrijvingsrechten toegekend met een uitoefenprijs van EUR 7.90.

- **Retentie** - Als gevolg van het overnamebod door een van haar concurrenten, heeft Recticel een retentiebonus voor de leden van het Management Comité geïntroduceerd in april 2019, die in 2020 wordt uitbetaald. Deze bonus voorziet in een betaling van 100% van de jaarlijkse vaste vergoeding voor de CEO en 50% van de jaarlijkse vaste vergoeding voor de andere leden van het Management Comité, afhankelijk van het feit of de begunstigde nog werkzaam is bij het bedrijf ofwel is vertrokken als "Good Leaver" per 31 december 2019.

### c) Betrokkenheid van Aandeelhouders

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 mei 2019 heeft het remuneratieverslag 2018 goedgekeurd met 91,30% van de stemmen. Bij het opstellen van het remuneratiebeleid en bij toekomstige herzieningen zal Recticel rekening houden met de stemmen en meningen van aandeelhouders. Recticel zet zich in voor een open en transparante dialoog met zijn aandeelhouders over zowel remuneratie als ook andere aspecten van deugdelijk bestuur.

### d) Vooruitblik

- Om te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, is het huidige rapport opgesteld volgens de Richtlijn Aandeelhoudersrechten II (en de concept Europese richtlijnen voor verslaggeving) en de nieuwe Corporate Governance Code 2020, en in overeenstemming met het thans geldende Belgische Wetboek van vennootschappen en verenigingen. Recticel zal nauwlettend blijven toezien op veranderingen in het corporate governance landschap en zal hiermee overeenstemmend handelen.
- Na zorgvuldige overweging heeft de Raad van Bestuur, op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité, besloten dat dezelfde prestatiecriteria (Cash Flow op groepsniveau, Aangepaste EBITDA op groepsniveau en per segment, en specifieke groeidoelstellingen voor ieder segment) gebruikt zullen worden om bonussen toe te kennen voor het boekjaar 2020. Het Comité zal gedurende het hele jaar de prestaties meten ten opzichte van deze criteria.

## 2.2.7.2. Het Remuneratiebeleid 2019 in een oogopslag

### a) Bestuurders

Zoals bepaald in het beleid, ontvangen leden van de Raad van Bestuur een vaste vergoeding en een aanwezigheidsvergoeding, terwijl leden van een Comité enkel een aanwezigheidsvergoeding ontvangen.

	RAAD VAN BESTUUR		COMITÉ	
	VOORZITTER	LID	VOORZITTER	LID
Vaste vergoeding	€ 30.000	€ 15.000	N/A	N/A
Aanwezigheidsvergoeding	€ 5.000	€ 2.500	€ 5.000	€ 2.500

In overeenstemming met het beleid ontvangen niet-uitvoerende bestuurders geen variabele of aandeelgebonden remuneratie zoals bedoeld onder principe 7.6 van de Corporate Governance Code 2020. Recticel is van mening dat de doelen die benoemd worden in de Corporate Governance Code, zowel omtrent het behalen van strategische doelen in lijn met het risicoprofiel van de onderneming, alsook met de gedragsnormen

en het bevorderen van duurzame waardecreatie, beter gewaarborgd worden door de niet-uitvoerende bestuurders uitsluitend contant te bezoldigen. Dit om belangenconflicten te voorkomen en volledige financiële onafhankelijkheid te garanderen.

Niet-uitvoerende bestuurders ontvangen geen enkel ander voordeel. Kosten voor internationale reizen worden rechtstreeks door Recticel vergoed.

De remuneratie van de uitvoerende bestuurders is in overeenstemming met het remuneratiebeleid voor de leden van het Management Comité, en elke bestuursvergoeding betaald aan de uitvoerende bestuurders wordt afgetrokken van de remuneratie die als lid van het Management Comité ontvangen wordt. Zowel het niveau als de structuur van de remuneratie van de Bestuurders wordt regelmatig afgetoetst met de marktpraktijk in andere "BEL Mid" ondernemingen.

## b) Management Comité

Het remuneratiebeleid voor het Management Comité van Recticel is herzien en gevalideerd door het Remuneratiecomité op 25 februari 2019 en is goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 27 februari 2019. Het beleid is aangenomen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 mei 2019 en werd van kracht met ingang van 1 januari 2019.

Het remuneratiepakket voor de leden van het Management Comité bestaat uit de elementen hiernaast.

Zowel het niveau als de structuur van de remuneratie ten behoeve van het Management Comité wordt jaarlijks beoordeeld door het Remuneratie- en Benoemingscomité, dat daarna een voorstel doet aan de Raad van Bestuur ter goedkeuring. Bij het bepalen van het remuneratieniveau voor de leden van het Management Comité wordt rekening gehouden met een Belgische referentiegroep bestaande uit bedrijven die vergelijkbaar zijn in grootte (op basis van omzet) en die niet in de financiële sector opereren. Het is de bedoeling remuneratieniveaus tot stand te brengen die, in het algemeen, op of rond de mediaan van de markt liggen, voor zover de resultaten van de vennootschap dit toelaten.

Vaste vergoeding	+	Overige voordelen
Vaste Remuneratie		
Jaarlijkse bonus	+	Lange-termijnincentives
Variabele Remuneratie		
+		
Bijzondere items		
+		
Pensioen uitgaven		
=		
Totale Vergoeding		

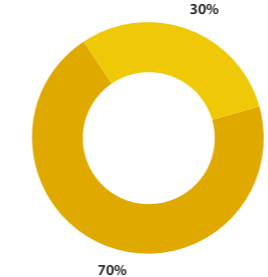
ELEMENTEN	UITVOERING EN PRESTATIECRITERIA
<b>Vaste vergoeding</b>	De individuele functie, ervaring, prestaties en marktpraktijken worden in overweging genomen om het niveau van het salaris vast te stellen. Elke bestuursvergoeding die betaald wordt aan uitvoerende bestuurders wordt afgetrokken van de bezoldiging die als lid van het Management Comité wordt ontvangen
<b>Overige voordelen</b>	De leden van het Management Comité ontvangen voordelen zoals benoemd in het remuneratiebeleid, waaronder hospitalisatie- en arbeidsongeschiktheidsdekking en een bedrijfswagen. Leden die via een managementvennootschap werken ontvangen geen voordelen, hoewel sommige kosten apart gefactureerd kunnen worden.

ELEMENTEN	UITVOERING EN PRESTATIECRITERIA
<b>Jaarlijkse Bonus</b>	<p><b>Uitvoering:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voor minimumprestatie: geen bonusvergoeding.</li> <li>Voor targetprestatie: de bonusvergoeding is 75% van de vaste vergoeding voor de CEO en 37.5% voor de andere leden van het Management Comité</li> <li>Voor maximumprestatie: de bonusvergoeding is 117.5% % van de vaste vergoeding voor de CEO. Voor de andere leden van het Management Comité is de vergoeding 58.00% of 58.75%, afhankelijk van of het lid het hoofd is van een segment of een andere functie heeft.</li> <li>Er is geen beleid voor uitgestelde betaling van toepassing.</li> </ul> <p><b>Prestatiecriteria:</b></p> <p>De jaarlijkse bonus is gelinkt aan zowel collectieve doelstellingen (zowel op groeps- als segmentniveau, waarbij de laatste alleen van toepassing is voor functies op segmentniveau) als ook persoonlijke doelstellingen. De collectieve doelstellingen zijn allemaal kwantitatief van aard en financieel gedreven (bijv. Net Cash Flow, Aangepaste EBITDA, ...). Persoonlijke doelstellingen bevatten tenminste een doelstelling gerelateerd aan duurzame ontwikkeling.</p>

Voor het boekjaar 2019 zijn de volgende prestatiecriteria gebruikt:

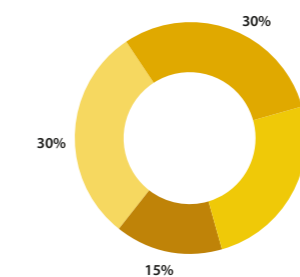
### Type collectieve prestatiecriteria

CEO & Andere leden van het Management Comité

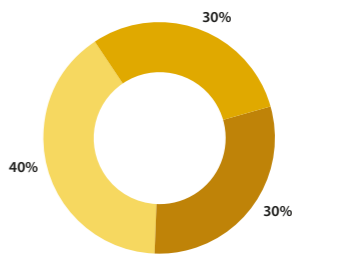


### Aard van collectieve prestatiecriteria

Group General Managers



Andere leden van het Management Comité (incl. CEO)



- Collectief
- Persoonlijk
- Gecombineerde Groepskasstroom
- Business line Aangepaste EBITDA
- Business line groei-doelstellingen
- Persoonlijke doelstellingen
- Gecombineerde Groepskasstroom
- Groep Aangepaste EBITDA
- Persoonlijke doelstellingen

Groei-doelstellingen op het segment niveau zijn afhankelijk van de omzet, het bedrijfsvolume, en het productievolume.

Artikel 7:91 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen voorziet de noodzaak tot spreiding van de variabele remuneratie over een periode van drie jaar in geval bepaalde drempels overschreden worden. De 25% drempel werd overschreden in het geval van de Gedelegeerd Bestuurder en CEO, OLIVIER CHAPPELLE BV, vast vertegenwoordigd door Olivier Chapelle, en de andere leden van het Management Comité. Bijgevolg werd door de Raad van Bestuur aan de Algemene Vergadering van 2019 voorgesteld om een afwijking van deze regel goed te keuren in lijn met de mogelijkheid daartoe voorzien in de wetgeving. Dit voorstel werd goedgekeurd door de Algemene Vergadering in 2019.

<b>Lange-termijnincentive</b>	Het Lange-termijnincentive plan wordt toegekend door middel van inschrijvingsrechten. Inschrijvingsrechten toegekend in 2019 kunnen niet uitgeoefend worden voor januari 2023, of later dan het einde van juni 2026.
<b>Opzegtermijn &amp; Ontslagvergoeding</b>	Bij het beëindigen van tewerkstelling van een lid van het Management Comité hanteert Recticel een opzegtermijn van 12 maanden, tenzij andere wettelijk verplichte bepalingen van toepassing zijn die een hoger aantal maanden voorschrijven.
<b>Pensioen</b>	Leden van het Management Comité die voor 2003 in dienst zijn getreden zijn opgenomen in het Recticel Groep Defined Benefit Plan, leden die vanaf 2003 extern zijn aangenomen zijn opgenomen in het Recticel Groep Defined Contribution Plan.
<b>Contract</b>	De CEO biedt zijn diensten aan via een managementvennootschap.
<b>Terugvorderingsrecht</b>	Er bestaat geen terugvorderingsrecht voor de jaarlijkse variabele vergoeding in afwijking van principe 7.12 van de Corporate Governance Code 2020. Recticel is van mening dat de onderneming betalingen kan terugvorderen op grond van algemene rechtsbeginselen indien (1) ze niet verschuldigd waren, of (2) in het geval van fraude. De vennootschap wil de huidige afspraken met het Management Comité niet heronderhandelen om bijkomende terugvorderingsrechten te doen gelden.
<b>Richtlijnen voor aandelenbezit</b>	De leden van het Management Comité worden gestimuleerd om een op te bouwen aantal aandelen van het bedrijf in bezit te hebben dat gelijk is aan 50% van de vaste vergoeding, over een periode van 5 jaar, bij voorkeur door een deel van de aandelen in bezit te houden die gekocht worden door middel van het uitoefenen van inschrijvingsrechten.

### 2.2.7.3. Remuneratie van Niet-Uitvoerende Bestuurders

De volgende tabel geeft een overzicht van de totale remuneratie voor iedere niet-uitvoerende bestuurder in 2019, in EUR.

NAAM VAN DE BESTUURDER	VASTE VERGOEDING	AANWEZIGHEIDSVERGODING
THIJS JOHNNY BV, vertegenwoordigd door Johnny Thijs	30.000	110.000
OLIVIER CHAPELLE BV, vertegenwoordigd door Olivier Chapelle	15.000	35.000
COMPAGNIE DU BOIS SAUVAGE SERVICES NV, vertegenwoordigd door Benoit Deckers	15.000	52.500
COMPAGNIE DU BOIS SAUVAGE NV, vertegenwoordigd door Pierre-Yves de Laminne de Bex	15.000	35.000
ENTREPRISES ET CHEMIN DE FER EN CHINE NV, vertegenwoordigd door Frederic Van Gansberghe	15.000	32.500
IMRADA BV, vertegenwoordigd door Ingrid Merckx	15.000	37.500
REVALUE BV, vertegenwoordigd door Luc Missorten	15.000	70.000
CARPE VALOREM BV, vertegenwoordigd door Kurt Pierloot	15.000	45.000
IPGM Consulting GmbH, vertegenwoordigd door Anne De Vos	15.000	35.000
MOROXCO BV <sup>1</sup> , vertegenwoordigd door Elisa Vlerick	8.860	10.000
Danielle SIOEN <sup>2</sup>	6.140	17.500

<sup>1</sup> vanaf 28/05/2019  
<sup>2</sup> tot 28/05/2019

### 2.2.7.4. Remuneratie van de leden van het Management Comité

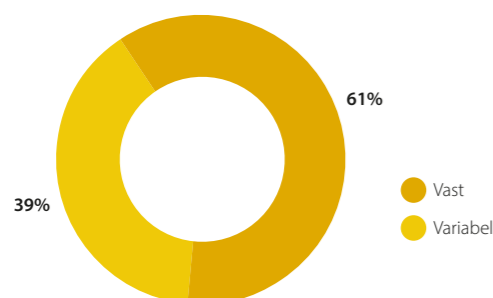
#### a) Totale Remuneratie

Een overzicht van de totale remuneratie van de CEO en van de overige leden van het Management Comité is weergegeven in de tabel hieronder.

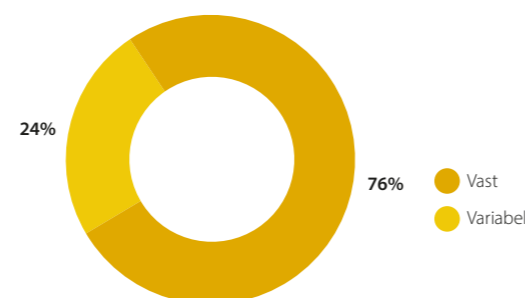
NAAM VAN DE BEGUNSTIGDE	1 – VASTE REMUNERATIE		2 – VARIABELE REMUNERATIE		3 – BIJZONDERE ITEMS	4 – PENSIOEN KOSTEN	5 – TOTALE REMUNERATIE	VERHOUDING VAN VASTE EN VARIABELE REMUNERATIE	
	VASTE VERGOEDING	OVERIGE VOORDELEN	JAARLIJKSE BONUS	LANGE-TERMIJNINCENTIVES				VAST <sup>2</sup> (1+4)/(5-3)	VARIABEL <sup>2</sup> 2/(5-3)
Olivier Chapelle BV vertegenwoordigd door Olivier Chapelle (CEO)	€ 545.400 <sup>1</sup>	€ 1.331	€ 286.335	€ 62.400	€ 545.400	€ 0	€ 1.440.866	61%	39%
Overige leden van het Management Comité	€ 2.292.998	€ 308.305	€ 779.080	€ 166.400	€ 1.150.153	€ 418.419	€ 5.115.355	76%	24%

<sup>1</sup> Enkel de CEO ontvangt een vergoeding als lid van de Raad van Bestuur. Deze vergoeding wordt afgetrokken van de vaste vergoeding. De vergoeding is daarom niet weergegeven in een aparte kolom in de tabel hierboven.  
<sup>2</sup> De verhouding van vaste en variabele remuneratie neemt de retentiebonus die in 2019 is geïntroduceerd niet in rekening, aangezien dit als bijzonder item wordt geïnclassificeerd (weergegeven in kolom 3).

Verhouding van vaste en variabele remuneratie - CEO



Verhouding van vaste en variabele remuneratie - Overige leden



#### b) Vaste Remuneratie

Vaste vergoeding	+	Overige voordelen
Vaste Remuneratie		

#### Vaste vergoeding

De tabel hieronder presenteert de vaste vergoeding die daadwerkelijk is uitbetaald aan de CEO en aan de overige leden van het Management Comité in 2019 en hoe dit zich verhoudt tot 2018.

NAAM VAN DE BEGUNSTIGDE	2019	2018	%
Olivier Chapelle BV vertegenwoordigd door Olivier Chapelle (CEO and Group General Manager Bedding)	€ 545.400	€ 540.000	101%
Overige leden van het Management Comité	€ 2.292.998	€ 2.225.207	103%

Het bedrag van de vaste vergoeding van Olivier Chapelle BV bevat een bedrag van EUR 50.000 dat is ontvangen als vergoeding als lid van de Raad van Bestuur.

#### Overige voordelen

De bedragen genoemd in kolom "Overige Voordelen" in de Totale Remuneratie tabel in sectie 2.2.7.4. a) betreffen volgende voordelen: verzekeringen (overlijden, arbeidsongeschiktheid, medisch), bedrijfswagen (leasekosten), benzinekosten, en kosten voor de mobiele telefoon en opleidingen. De pensioenkosten zijn hierin niet opgenomen.

#### c) Variabele Remuneratie

Jaarlijkse bonus	+	Lange-termijnincentives
Variabele Remuneratie		

#### Jaarlijkse Bonus

#### 2019 Prestaties ten opzichte van doelstellingen

Het behalen van de prestatiedoelstellingen werd gemeten gedurende een tijdsperiode die aanvang nam op 1 januari 2019 en eindigde op 31 december 2019. Op grond van het remuneratiebeleid werd de evaluatie van de prestatie van de CEO uitgevoerd door het Remuneratie- en Benoemingscomité op grond van de geauditeerde resultaten van de vennootschap vooraleer een voorstel werd geformuleerd aan de Raad van Bestuur. De evaluatie van de andere leden van het Management Comité gebeurde door de CEO op grond van de geauditeerde resultaten van de vennootschap, die dit dan bespreekt met het Remuneratie- en Benoemingscomité vooraleer een voorstel werd geformuleerd aan de Raad van Bestuur.

NAAM VAN DE BEGUNSTIGDE	DOELSTELLING ALS % VAN VASTE VERGOEDING	DAADWERKELIJK % VAN VASTE VERGOEDING	DAADWERKELIJKE WAARDE
Olivier Chapelle BV vertegenwoordigd door Olivier Chapelle (CEO)	75,0%	52,5%	€ 286.335
Other Members of the Management Committee	37,5%	33,9%	€ 779.080

## Lange-termijnincentives

### (i) Uitgegeven inschrijvingsrechten in 2019

NAAM VAN DE BEGUNSTIGDE (POSITIE)	AANTAL INSCHRIJVINGSRECHTEN UITGEGEVEN	UITOEFENPRIJS	TOTALE THEORETISCHE WAARDE BIJ UITGIFTE
Olivier Chapelle (Chief Executive Officer & Group General Manager Bedding)	120.000	€ 7,90	€ 141.720
Ralf Becker (Group General Manager Insulation)	30.000	€ 7,90	€ 35.430
François Desné (Group General Manager Flexible Foams)	30.000	€ 7,90	€ 35.430
Jan Meuleman (Group General Manager Automotive)	30.000	€ 7,90	€ 35.430
Betty Bogaert (Chief Information & Digitalisation Officer)	30.000	€ 7,90	€ 35.430
Jean-Pierre de Kesel (Chief Sustainable Innovation Officer)	30.000	€ 7,90	€ 35.430
Bart Massant (Chief Human Resources Officer)	30.000	€ 7,90	€ 35.430
Jean-Pierre Mellen (Chief Financial Officer)	30.000	€ 7,90	€ 35.430
François Petit (Chief Procurement Officer)	30.000	€ 7,90	€ 35.430
Dirk Verbruggen (General Counsel & General Secretary)	30.000	€ 7,90	€ 35.430

De totale theoretische waarde bij uitgifte is berekend door het toepassen van de Black & Scholes formule. Deze houdt rekening met bepaalde assumpties betreffende de betaling van dividend (dividend yield: 3,07%, interest:

0,00000001%, en volatiliteit 26,5%). Voor de uitgifte in juni 2019, komt de waarde neer op EUR 1,181/inschrijvingsrecht.

### (ii) 2019 Vesting

De volgende inschrijvingsrechten, uit het plan uitgegeven in juni 2015, zijn definitief verworven op 1 januari 2019.

NAAM VAN DE BEGUNSTIGDE (POSITIE)	AANTAL INSCHRIJVINGSRECHTEN VERWORVEN	UITOEFENPRIJS	AANDELENPRIJS BIJ VERWERVING	WAARDE BIJ VERWERVING
Olivier Chapelle (Chief Executive Officer & Group General Manager Bedding)	30.000	€ 4,31	€ 6,39	€ 62.400
Ralf Becker (Group General Manager Insulation)	10.000	€ 4,31	€ 6,39	€ 20.800
Jan Meuleman (Group General Manager Automotive)	10.000	€ 4,31	€ 6,39	€ 20.800
Betty Bogaert (Chief Information & Digitalisation Officer)	10.000	€ 4,31	€ 6,39	€ 20.800
Jean-Pierre de Kesel (Chief Sustainable Innovation Officer)	10.000	€ 4,31	€ 6,39	€ 20.800
Bart Massant (Chief Human Resources Officer)	10.000	€ 4,31	€ 6,39	€ 20.800
Jean-Pierre Mellen (Chief Financial Officer)	10.000	€ 4,31	€ 6,39	€ 20.800
François Petit (Chief Procurement Officer)	10.000	€ 4,31	€ 6,39	€ 20.800
Dirk Verbruggen (General Counsel & General Secretary)	10.000	€ 4,31	€ 6,39	€ 20.800

François Desné is benoemd als Group Manager Flexible Foams per 19 Oktober 2016. Daarom zijn er in 2015 geen inschrijvingsrechten aan hem toegekend en zijn er geen inschrijvingsrechten definitief verworven in 2019.

## d) Bijzondere items

### Retentievergoedingen in 2019

Als gevolg van het overnamebod door een concurrent, heeft Recticel een retentiebonus voor leden van het Management Comité geïntroduceerd in april 2019, betaalbaar in 2020. Deze bonus voorziet in een betaling van 100% van de jaarlijkse vaste vergoeding voor de CEO en 50% van de jaarlijkse vaste vergoeding voor de andere leden van het Management Comité, afhankelijk van het feit of de begunstigde nog werkzaam is bij het bedrijf ofwel als "Good Leaver" kwalificeert op 31 december 2019.

## e) Pensioenkosten

NAAM VAN DE BEGUNSTIGDE (POSITIE)	PENSIOENKOSTEN
OLIVIER CHAPELLE BV, vertegenwoordigd door Dhr. Olivier CHAPELLE, Chief Executive Officer	Inbegrepen in de vergoeding
Overige leden van het Management Comité	€ 418.419

Voor leden van het Management Comité, andere dan de CEO, geeft Recticel de daadwerkelijke contributie weer voor begunstigten van het DC plan. Voor begunstigten van het DB plan, geeft Recticel de service kosten weer aangezien dit een collectief plan is.

## f) Aanvullende informatie

- Recticel heeft geen gebruik gemaakt van een terugvorderingsrecht tijdens het boekjaar.

- Geen van de leden van het Management Comité is afgetreden gedurende het jaar.

- De volgende tabel geeft het niveau van aandelenbezit van de CEO en de overige leden van het Management Comité weer. Dit laat zien dat het daadwerkelijke niveau van aandelenbezit van de CEO hoger is dan het beleid vereist en dat, gemiddeld gezien, het aandelenbezit van de overige leden van het Management Comité in lijn is met het beleid.

### Aandeelhouderschap van de CEO en de overige leden van het Management Comité

NAAM VAN DE BEGUNSTIGDE	AANTAL AANDELEN OP 31 DECEMBER 2019	WAARDE VAN AANDELEN OP 31 DECEMBER 2019	TOTALE WAARDE VAN HET AANDELENBEZIT	NIVEAU VAN AANDELENBEZIT (% VASTE VERGOEDING)
CEO	242.598	€ 8,23	€ 1.996.582	366%
Overige leden van het Management Comité	147.503	€ 8,23	€ 1.213.950	55% gemiddeld

Het niveau van aandelenbezit wordt bepaald door het aantal aandelen dat in bezit is op 31 december 2019 te vergelijken met 50% van de vaste vergoeding (of de som van de vergoedingen in het geval van de overige

leden van het Management Comité). De waarde van het aandelenbezit wordt bepaald door het aantal aandelen dat in bezit is op 31 december 2019 te vermenigvuldigen met de slotkoers op diezelfde datum (€ 8,23).

## 2.2.7.5. Aandelen-gerelateerde remuneratie

De tabellen hieronder specificeren de begin- en eindbalans, alsook de activiteiten gedurende het jaar betreffende de aandelen-gerelateerde remuneratie voor elk lid van het Management Comité. In overeenstemming met de vorige tabellen zijn de inschrijvingsrechten gewaardeerd aan de hand van de reële waarde ten tijde van de uitgifte/ definitieve verwerving.

NAAM VAN BEGUNSTIGDE	VOORNAAMSTE VOORWAARDEN VAN DE INSCHRIJVINGRECHTENPLANNEN					INFORMATIE BETREFFENDE HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR							
						OPENINGS-BALANS	GEDURENDE HET JAAR				EINDBALANS		
	SPECIFICATIE VAN HET PLAN	UITGIFTEDATUM	DATUM VAN BESCHIKBAAR WORDEN	UITOEFENPERIODE	UITOEFENPRIJS	UITSTAANDE INSCHRIJVINGRECHTEN AAN HET BEGIN VAN HET JAAR	INSCHRIJVINGRECHTEN UITGEGEVEN		INSCHRIJVINGRECHTEN BESCHIKBAAR GEWORDEN		INSCHRIJVINGRECHTEN UITGEOEFEND	INSCHRIJVINGRECHTEN UITGEGEVEN MAAR NIET VERWORVEN	INSCHRIJVINGRECHTEN VERWORVEN MAAR NIET UITGEOEFEND
AANTAL							WAARDE	AANTAL	WAARDE				
<b>Olivier Chapelle (Chief Executive Officer &amp; Group General Manager Bedding)</b>	2014 uitgifte	29/04/2014	1/01/2018	1-1-2018 - 28-4-2020	€ 5,64	235.000					325.000	30.000	
	2015 uitgifte	23/06/2015	1/01/2019	1-1-2019 - 22-6-2021	€ 4,31				30.000	62.400 €			
	2016 uitgifte	29/04/2016	1/01/2020	1-1-2020 - 28-4-2025	€ 5,73								
	2017 uitgifte	30/06/2017	1/01/2021	1-1-2021 - 29-6-2024	€ 7,00								
	2018 uitgifte	25/04/2018	1/01/2022	1-1-2022 - 24-4-2025	€ 10,21								
<b>Ralf Becker (Group General Manager Insulation)</b>	2019 uitgifte	28/06/2019	1/01/2023	1-1-2023 - 27-6-2026	€ 7,90		120.000	141.720 €					
	2015 uitgifte	23/06/2015	1/01/2019	1-1-2019 - 22-6-2021	€ 4,31	75.000			10.000	20.800 €	95.000	10.000	
	2016 uitgifte	29/04/2016	1/01/2020	1-1-2020 - 28-4-2025	€ 5,73								
	2017 uitgifte	30/06/2017	1/01/2021	1-1-2021 - 29-6-2024	€ 7,00								
	2018 uitgifte	25/04/2018	1/01/2022	1-1-2022 - 24-4-2025	€ 10,21								
2019 uitgifte	28/06/2019	1/01/2023	1-1-2023 - 27-6-2026	€ 7,90			30.000	35.430 €					
<b>François Desné (Group General Manager Flexible Foams)</b>	2017 uitgifte	30/06/2017	1/01/2021	1-1-2021 - 29-6-2024	€ 7,00	50.000					80.000	0	
	2018 uitgifte	25/04/2018	1/01/2022	1-1-2022 - 24-4-2025	€ 10,21								
	2019 uitgifte	28/06/2019	1/01/2023	1-1-2023 - 27-6-2026	€ 7,90			30.000	35.430 €				
<b>Jan Meuleman (Group General Manager Automotive)</b>	2014 uitgifte	29/04/2014	1/01/2018	1-1-2018 - 28-4-2020	€ 5,64	83.353				8.353	95.000	0	
	2015 uitgifte	23/06/2015	1/01/2019	1-1-2019 - 22-6-2021	€ 4,31				10.000	20.800 €			10.000
	2016 uitgifte	29/04/2016	1/01/2020	1-1-2020 - 28-4-2025	€ 5,73								
	2017 uitgifte	30/06/2017	1/01/2021	1-1-2021 - 29-6-2024	€ 7,00								
	2018 uitgifte	25/04/2018	1/01/2022	1-1-2022 - 24-4-2025	€ 10,21								
<b>Betty Bogaert (Chief Information Officer)</b>	2019 uitgifte	28/06/2019	1/01/2023	1-1-2023 - 27-6-2026	€ 7,90		30.000	35.430 €					
	2014 uitgifte	29/04/2014	1/01/2018	1-1-2018 - 28-4-2020	€ 5,64	86.814				11.814	95.000	10.000	
	2015 uitgifte	23/06/2015	1/01/2019	1-1-2019 - 22-6-2021	€ 4,31				10.000	20.800 €			
	2016 uitgifte	29/04/2016	1/01/2020	1-1-2020 - 28-4-2025	€ 5,73								
	2017 uitgifte	30/06/2017	1/01/2021	1-1-2021 - 29-6-2024	€ 7,00								
2018 uitgifte	25/04/2018	1/01/2022	1-1-2022 - 24-4-2025	€ 10,21									
<b>Jean-Pierre de Kesel (Chief Sustainable Innovation Officer)</b>	2019 uitgifte	28/06/2019	1/01/2023	1-1-2023 - 27-6-2026	€ 7,90		30.000	35.430 €					
	2014 uitgifte	29/04/2014	1/01/2018	1-1-2018 - 28-4-2020	€ 5,64	86.814					95.000	21.814	
	2015 uitgifte	23/06/2015	1/01/2019	1-1-2019 - 22-6-2021	€ 4,31				10.000	20.800 €			
	2016 uitgifte	29/04/2016	1/01/2020	1-1-2020 - 28-4-2025	€ 5,73								
	2017 uitgifte	30/06/2017	1/01/2021	1-1-2021 - 29-6-2024	€ 7,00								
2018 uitgifte	25/04/2018	1/01/2022	1-1-2022 - 24-4-2025	€ 10,21									
<b>Bart Massant (Chief Human Resources Officer)</b>	2019 uitgifte	28/06/2019	1/01/2023	1-1-2023 - 27-6-2026	€ 7,90		30.000	35.430 €					
	2015 uitgifte	23/06/2015	1/01/2019	1-1-2019 - 22-6-2021	€ 4,31	75.000			10.000	20.800 €	95.000	0	
	2016 uitgifte	29/04/2016	1/01/2020	1-1-2020 - 28-4-2025	€ 5,73								
	2017 uitgifte	30/06/2017	1/01/2021	1-1-2021 - 29-6-2024	€ 7,00								
	2018 uitgifte	25/04/2018	1/01/2022	1-1-2022 - 24-4-2025	€ 10,21								
2019 uitgifte	28/06/2019	1/01/2023	1-1-2023 - 27-6-2026	€ 7,90			30.000	35.430 €					
<b>Jean-Pierre Mellen (Chief Financial Officer)</b>	2014 uitgifte	29/04/2014	1/01/2018	1-1-2018 - 28-4-2020	€ 5,64	75.000					95.000	10.000	
	2015 uitgifte	23/06/2015	1/01/2019	1-1-2019 - 22-6-2021	€ 4,31				10.000	20.800 €			
	2016 uitgifte	29/04/2016	1/01/2020	1-1-2020 - 28-4-2025	€ 5,73								
	2017 uitgifte	30/06/2017	1/01/2021	1-1-2021 - 29-6-2024	€ 7,00								
	2018 uitgifte	25/04/2018	1/01/2022	1-1-2022 - 24-4-2025	€ 10,21								

NAAM VAN BEGUNSTIGDE	VOORNAAMSTE VOORWAARDEN VAN DE INSCHRIJVINGSRECHTENPLANNEN					INFORMATIE BETREFFENDE HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR							
						OPENINGS-BALANS	GEDURENDE HET JAAR				EINDBALANS		
	SPECIFICATIE VAN HET PLAN	UITGIFTEDATUM	DATUM VAN BESCHIKBAAR WORDEN	UITOEFEN-PERIODE	UITOEFENPRIJS	UITSTAANDE INSCHRIJVINGS-RECHTEN AAN HET BEGIN VAN HET JAAR	INSCHRIJVINGSRECHTEN UITGEGEVEN		INSCHRIJVINGSRECHTEN BESCHIKBAAR GEWORDEN		INSCHRIJVINGS-RECHTEN UITGEOEFEND	INSCHRIJVINGS-RECHTEN UITGEGEVEN MAAR NIET VERWORVEN	INSCHRIJVINGS-RECHTEN VERWORVEN MAAR NIET UITGEOEFEND
AANTAL							WAARDE	AANTAL	WAARDE				
François Petit (Chief Procurement Officer)	2014 uitgifte	29/04/2014	1/01/2018	1-1-2018 - 28-4-2020	€ 5,64	61.814					81.814	11.814	
	2015 uitgifte	23/06/2015	1/01/2019	1-1-2019 - 22-6-2021	€ 4,31				10.000	20.800 €			10.000
	2016 uitgifte	29/04/2016	1/01/2020	1-1-2020 - 28-4-2025	€ 5,73								
	2017 uitgifte	30/06/2017	1/01/2021	1-1-2021 - 29-6-2024	€ 7,00								
	2018 uitgifte	25/04/2018	1/01/2022	1-1-2022 - 24-4-2025	€ 10,21								
	2019 uitgifte	28/06/2019	1/01/2023	1-1-2023 - 27-6-2026	€ 7,90		30.000	35.430 €					
Dirk Verbruggen (General Counsel & General Secretary)	2014 uitgifte	29/04/2014	1/01/2018	1-1-2018 - 28-4-2020	€ 5,64	86.814					106.814	21.814	
	2015 uitgifte	23/06/2015	1/01/2019	1-1-2019 - 22-6-2021	€ 4,31				10.000	20.800 €			
	2016 uitgifte	29/04/2016	1/01/2020	1-1-2020 - 28-4-2025	€ 5,73								
	2017 uitgifte	30/06/2017	1/01/2021	1-1-2021 - 29-6-2024	€ 7,00								
	2018 uitgifte	25/04/2018	1/01/2022	1-1-2022 - 24-4-2025	€ 10,21								
	2019 uitgifte	28/06/2019	1/01/2023	1-1-2023 - 27-6-2026	€ 7,90		30.000	35.430 €					

### 2.2.7.6. Jaarlijkse verandering in remuneratie van bestuurders ten opzichte van het personeel & bedrijfsprestaties

De Europese richtlijnen voor rapportering en de Belgische wetgeving zijn tot op heden nog niet gefinaliseerd. Dit onderdeel van het rapport zal afgerond worden zodra de volledige vereisten betreffende de vergelijking van de remuneratie van bestuurders, het personeel en de bedrijfsprestaties bekend zijn.

### 2.2.8. Transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap en de bestuurders en leden van het Managementcomité

In hoofdstuk VII.1. van het Recticel Corporate Governance Charter wordt het beleid van Recticel NV betreffende dergelijke transacties die niet onder de belangenconflicten-regeling vallen, toegelicht. Hier wordt de toepassing van dat beleid besproken.

Tijdens het jaar 2019 heeft zich geen belangenconflict tussen een bestuurder en de vennootschap voorgedaan als bedoeld in de artikelen 523 en 524 van het Wetboek van Vennootschappen, van toepassing op dat ogenblik, uitgezonderd in het kader van het toekennen van een retentiebonus vermeld onder hoofdstuk 7 hierboven en het Aandelenoptieplan editie juni 2019, waarbij de heer Olivier CHAPELLE een belangenconflict had. De procedure voorzien in artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen werd toegepast. Er wordt hier verwezen naar het statutair jaarverslag, dat in dit verband een uittreksel van de notulen van 11 februari 2019 en 25 april 2019 bevat.

### 2.2.9. Handel met voorwetenschap en marktmanipulatie

Het beleid van de vennootschap inzake het voorkomen van handel met voorwetenschap en marktmanipulatie wordt uiteengezet in hoofdstuk VII.2 van het Recticel Corporate Governance Charter alsook in een nieuwe Dealing Code die werd aangenomen door de Raad van Bestuur en gepubliceerd op de website van Recticel ([www.recticel.com](http://www.recticel.com)).

Deze maatregelen omvatten de invoering van beperkingen op het uitvoeren van transacties (« gesloten periodes ») die sinds 2006 van toepassing zijn.

De heer Dirk VERBRUGGEN werd aangesteld als Compliance Officer, belast met het toezicht op de naleving van deze regels.

### 2.2.10. Diversiteitsbeleid

Recticel streeft ernaar om een omgeving te creëren waar iedereen inbegrepen en gerespecteerd wordt, en waarbij mensen worden bijeengebracht met het oog op het creëren van een betere wereld. We geloven dat een divers team de kwaliteit van beslissingen nemen verbetert alsook de prestaties in het algemeen.

Recticel heeft op vandaag geen formeel specifiek diversiteitsbeleid vastgesteld, maar voert niettemin op het vlak van recrutering en selectie een beleid van gelijke kansen voor iedereen en past een faire en consistente benadering op dit vlak toe. Recticel werkt actief aan het ontwikkelen van een positief imago bij de interne en externe stakeholders op dit vlak. Recticel verbindt er zich toe om alle kandidaten aan te werven los van leeftijd, handicap, geslachtswijziging, huwelijk of samenwoning, zwangerschap en bevalling, ras, religie en geloofsovertuiging, geslacht en seksuele geaardheid of werkuren.

Recticel verbindt er zich eveneens toe om opleidingsopportuniteiten aan te bieden aan alle werknemers los van leeftijd, handicap, geslachtswijziging,

huwelijk of wettelijke samenwoning, zwangerschap en bevalling, ras, religie en geloofsovertuiging, geslacht en seksuele geaardheid of werkuren.

Recticel is trots om aanwezig te zijn in 20 landen, met werknemers van verschillende nationaliteiten.

Op vandaag is één vrouw vertegenwoordigd in het managementcomité. Verder is één derde van de leden van de raad van bestuur een vrouw, in overeenstemming met artikel 7:86 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

Het selectieproces van de leden van de Raad van Bestuur wordt beschreven in het Corporate Governance Charter van Recticel, met als doel een samenstelling te bekomen die divers is in al haar aspecten, zowel op het vlak van geslacht, achtergrond, beroepservaring, deskundigheid en opleiding.



## 2.2.11. Relaties met de referentieaandeelhouders en andere elementen die verband houden met eventuele openbare overnamebiedingen

Hierna volgt het overzicht van de aandeelhouders die overeenkomstig de statuten of de wet een kennisgeving hebben gericht aan de vennootschap en aan de FSMA:

NAAM	DATUM VAN NOTIFICATIE	AANTAL AANDELEN	PERCENTAGE AANDELEN OP OGENBLIK NOTIFICATIE <sup>(1)</sup>	PERCENTAGE AANDELEN OP BALANSDATUM	PERCENTAGE STEM-RECHTEN VERBONDEN AAN AANDELEN OP BALANS-DATUM <sup>(2)</sup>
Compagnie du Bois Sauvage SA <sup>(3)</sup>	13/05/2015	15 094 410	28,17%	27,25%	27,41%
Own shares	13/05/2015	326 800	0,61%	0,59%	0%
Subtotal (own shares included) <sup>(3)</sup>	13/05/2015	15 421 210	28,78%	27,84%	27,41%
BNP Investment Partners	12/05/2016	1 615 744	3,01%	2,92%	2,93%
KBC Asset Management NV	19/05/2018	1 648 964	3,01%	2,98%	2,99%
Publiek	Niet van toepassing	36 711 521		66,26%	66,67%
<b>Totaal (exclusief eigen aandelen)</b>		<b>55 070 639</b>			<b>100,00%</b>
<b>Totaal (inclusief eigen aandelen)</b>		<b>55 397 439</b>		<b>100,00%</b>	

<sup>(1)</sup> Het percentage aandelen is berekend op basis van het aantal bestaande aandelen op het ogenblik van de notificatie.

<sup>(2)</sup> Het percentage stemrechten is berekend op basis van de 55 397 439 bestaande aandelen per 31 december 2019 op basis van de informatie die de Vennootschap heeft ontvangen van haar aandeelhouders op 31 december 2019, hetgeen kan verschillen van de actuele situatie. De berekening is aangepast om rekening te houden met de opschorting van de stemrechten van de 326.800 eigen aandelen aangehouden door de Vennootschap zoals voorzien in de wet.

<sup>(3)</sup> Het aantal eigen aandelen van de vennootschap werd inbegrepen in de notificatie, gelet op het wettelijk vermoeden van in overleg te handelen met de Vennootschap voor de doeleinden van de transparantiewetgeving. Op 8 november 2018 werd de FSMA (transacties leidinggevend) ingelicht dat 50.000 aandelen additioneel werden verworven.

De vennootschap heeft geen relationship agreement afgesloten met de hoofdaandeelhouder Compagnie du Bois Sauvage NV overeenkomstig principe 8.7 van de Corporate Governance Code 2020, gelet op de voldoende vertegenwoordiging van de hoofdaandeelhouder door haar vertegenwoordiging in de Raad van Bestuur.

De kapitaalstructuur, met het aantal aandelen en warrants van de vennootschap kan worden teruggevonden in het hoofdstuk "Informatie over het Aandeel" op de website van Recticel ([www.recticel.com](http://www.recticel.com)).

Een wijziging in de statuten van Recticel kan enkel plaatsvinden overeenkomstig de in artikel 37 van de statuten vermelde bijzondere meerderheden.

De Raad van Bestuur legt haar voorstellen met betrekking tot de benoeming of herverkiezing van bestuurders voor aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Het Remuneratie- en Benoemingscomité beveelt de Raad van Bestuur één of meerdere kandidaten aan, rekening houdend met de noden van de vennootschap en overeenkomstig de benoemingsprocedure en selectiecriteria in dat verband opgesteld door de Raad

van Bestuur. De samenstelling van de Raad van Bestuur wordt bepaald op grond van de noodzaak aan diversiteit, complementaire vaardigheden, ervaring en kennis.

De algemene vergadering van aandeelhouders stelt de bestuurders van hun keuze aan bij gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Bestuurders kunnen eveneens at nutum worden vervangen door de algemene vergadering voor het verstrijken van hun mandaat bij gewone meerderheid van uitgebrachte stemmen.

Indien een functie als bestuurder vacant wordt tengevolge van ontslag, handelingsonbekwaamheid of overlijden, kan de raad van bestuur de vacature voorlopig invullen, na aanbeveling door het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Er zijn geen wettelijke, noch statutaire beperkingen van overdracht van effecten. Er zijn geen effecten waaraan bijzondere zeggenschapsrechten verbonden zijn. Er is geen wettelijke noch statutaire beperking van de uitoefening van het stemrecht, voor zover de aandeelhouder geldig vertegenwoordigd is op de algemene vergadering, en zijn stemrecht niet om een of andere reden opgeschort is.

Overeenkomstig de machten haar toegekend door de algemene vergadering van 7 juli 2017, en opgenomen in artikel 6 van de statuten, beschikt de Raad van Bestuur over bepaalde bevoegdheden tot uitgifte van nieuwe aandelen, converteerbare obligaties, obligaties of inschrijvingsrechten, met of zonder voorkeurrecht, en deze mag aanbieden aan aandeelhouders of andere personen, met beperking van het voorkeurrecht, overeenkomstig het Wetboek van vennootschappen en verenigingen. Zo kan de Raad van Bestuur via het toegestaan kapitaal het maatschappelijk kapitaal verhogen op alle mogelijke manieren. De machtiging is geldig voor een periode van drie jaar en kan hernieuwd worden volgens de wettelijke bepalingen terzake en dergelijke hernieuwing zal worden voorgelegd aan de Buitengewone Algemene Vergadering van 26 mei 2020. Zij kan zelfs uitgeoefend worden na ontvangst van de mededeling gedaan door de FSMA dat bij haar een bericht van openbaar overnamebod werd ingediend.

Er bestaan geen overeenkomsten tussen de vennootschap en haar bestuurders of werknemers die in vergoedingen zouden voorzien wanneer, naar aanleiding van een openbaar overnamebod, de bestuurders ontslag nemen of zonder geldige reden moeten afvloeien, of de tewerkstelling van de werknemers beëindigd wordt.

Volgende overeenkomsten, waarbij de vennootschap partij is, bevatten clausules die in werking treden, wijzigingen ondergaan of aflopen, in geval van een wijziging van de controle over Recticel NV:

- De "Amendment and Restatement Agreement" zoals getekend op 25 februari 2016 tussen Recticel SA/NV en Recticel International Services NV enerzijds, en ING Belgium SA/NV, BNP Paribas Fortis SA/NV, Commerzbank Aktiengesellschaft, Filiale Luxembourg en KBC Bank NV anderzijds, voor een bedrag van 175.000.000 Euro, waarbij elke bank, die aan het Krediet deelneemt, in het geval van wijziging van controle op de Vennootschap of op een dochter die ook als schuldenaar optreedt onder de "Amendment and Restatement Agreement," het recht heeft om voorafbetaling of opzegging van kredietverbintenis aan te vragen, en indien banken die een bijzondere meerderheid van het totale bedrag van het Krediet vertegenwoordigen, dit verzoeken, het totale Krediet zal moeten worden opgezegd en vooruitbetaald. Deze overeenkomst is een aanvulling op en aanpassing van de "Facility Agreement" voor een bedrag van 175.000.000 EUR ondertekend op 9 december 2011 tussen voormelde partijen.

- De door de Raad van Bestuur uitgegeven Recticel Group Stock Option Plannen april 2014, juni 2015, april 2016, juni 2017, april 2018 (warrantenplannen april 2014, juni 2015, april 2016, juni 2017, april 2018, juni 2019), die een clausule 6.2. bevatten die het mogelijk maakt dat de begunstigde in het geval van wijziging van controle (dit betekent een overdracht, via één of meerdere verrichtingen, van meer dan vijftig procent (50%) van de stemrechten) of een openbaar overnamebod de warrants onmiddellijk kan uitoefenen, in voorkomend geval onder de voorwaarden bepaald door de Raad van Bestuur.

Deze clausules werden specifiek goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Recticel of zullen aan deze laatste worden voorgelegd op 26 mei 2020 (warrantenplan juni 2019).

Overeenkomstig artikel 7:151 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen is de goedkeuring van de algemene vergadering van aandeelhouders vereist om deze clausules van kracht te laten worden.

## 2.2.12. Verklaring niet-financiële informatie

De verklaring niet-financiële informatie overeenkomstig artikel 3:6,\$4 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen werd opgenomen als bijlage bij het statutaire jaarverslag van Recticel NV en het geconsolideerde jaarverslag van de Recticel Groep.

## 2.3. Verklaring inzake niet-financiële informatie



## 2.3.1. Inleiding

In 2016 publiceerden we ons eerste afzonderlijke duurzaamheidsverslag voor de jaren 2013-2015, opgesteld conform de GRI G4-richtlijnen, een uitgebreid kader dat wereldwijd bekend staat om zijn geloofwaardigheid, samenhang en vergelijkbaarheid, en dat nu een de facto standaard vormt voor duurzaamheidsrapportage. Het eerste verslag bood een inzicht in ons duurzaamheidsstreven, de strategie zelf en de zes materiële aspecten, prestatiekernindicatoren en doelstellingen om de vooruitgang te meten.

In september 2017 werd de EU-richtlijn 2014/95/EU met betrekking tot de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote ondernemingen omgezet in de Belgische nationale wetgeving. De Richtlijn beveelt aan om internationaal erkende raamwerken en standaarden te gebruiken voor de opstelling en publicatie van duurzaamheidsverslagen.

Ons tweede duurzaamheidsverslag is opgesteld in overeenstemming met de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) Standard, Core. Het werd gepubliceerd in 2018, bestreek de periode 2016-2017 en bood een transparante kijk op de geboekte vooruitgang in het licht van onze doelstellingen voor 2020. Er werd een externe limited assurance uitgevoerd voor zeven KPI's die de zes materiële aspecten dekken.

Sinds 2018 en 2019 bereiden wij de jaarlijkse rapportage voor op basis van de GRI Standard, Core richtlijnen. Wij nemen de rapportage over niet-financiële informatie, die thema's omvat zoals milieu, maatschappij, mensenrechten en de bestrijding van omkoping en corruptie, op in ons jaarverslag, en bieden een transparante kijk op de geboekte vooruitgang in het licht van onze doelstellingen voor 2020. De informatie over de diversiteit is beschikbaar in onze Corporate Governance Verklaring.

In 2019 vielen 51 100%-dochterondernemingen van Recticel met in totaal 5.847 medewerkers in 20 landen onder het toepassingsgebied ervan; de joint ventures waren uitgesloten.

## 2.3.2. Activiteiten van het bedrijf

Recticel is een internationale industriële speler met een ambitieus doel: de dagelijkse comfortervaring naar een nieuw niveau van kwaliteit en innovatie tillen. Wij putten uit onze expertise in de transformatie van polyurethaanchemie om verantwoorde oplossingen te vinden voor de uitdagingen waar mensen en maatschappij mee worden geconfronteerd, en om toegevoegde waarde te creëren voor onze klanten, aandeelhouders, partners en werknemers. Voor een nadere beschrijving van de activiteiten van Recticel en de Recticel Groep verwijzen we naar Hoofdstuk I – Wat is Recticel dat gepubliceerd is op de Recticel website onder <https://www.recticel.com/investors/annual-half-year-reports.html>.

### 2.3.2.1. Een strategie voor duurzaamheid: samen groeien naar een P<sub>U</sub>re toekomst

#### a) Recticels ambitie

Recticels ambitie bestaat erin het voortouw te nemen in de transitie naar een circulaire economie en een koolstofarme maatschappij. *Samen groeien* naar een *P<sub>U</sub>re toekomst* is de uitdrukking van onze vaste verbintenis om negatieve effecten van onze activiteiten te beperken en Recticels positieve impact in de hele waardeketen te verbeteren, van de aankoop van grondstoffen tot de productie, het gebruik en het einde van de levensduur.

Sinds 2013 is duurzame innovatie een sleutelfactor die centraal staat in de strategie van de Groep



Dat moet een antwoord bieden op de grote maatschappelijke vraagstukken, zoals energiebesparing, beperking van de CO<sub>2</sub>-uitstoot, en de toenemende en verouderende bevolking. Duurzaamheid geeft vorm aan onze portefeuillestrategie en onze innovatieprioriteiten, en voedt op die manier onze concurrentiepositie op lange termijn. Onze koers wordt bepaald door de langetermijnbehoeften en -uitdagingen van onze sectoren en onze maatschappij.

Onze activiteiten positioneren ons als de belangrijkste leverancier van polyurethaan- en polymeergebaseerde oplossingen op onze markten voor duurzame (consumptie-)goederen, zoals isolatiepanelen (levensduur van 50 jaar), matrassen (levensduur van 10 jaar), autodashboards en zeer gespecialiseerde technologische toepassingen met eigenschappen zoals geluid dempen, dichten, en ondersteunen.



Duurzaamheid maakt sinds jaar en dag deel uit van de kern van onze activiteiten. Onze oplossingen voor thermische isolatie voor renovaties en nieuwbouw dragen bij tot een koolstofarme maatschappij. **De CO<sub>2</sub>-uitstoot die wordt voorkomen dankzij onze isolatieoplossingen is 40 keer groter dan de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van al onze activiteiten samen genomen.**

In onze business line Automobiel ligt de vraag van de klant naar lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot aan de basis van onze ontwikkeling van lichtere materialen. In diezelfde lijn zijn in onze business line Soepelschuim innovatieve lichtgewichtoplossingen ontwikkeld voor specifieke toepassingen in het motorcompartiment van auto's waar superieure geluiddempende eigenschappen essentieel zijn.

Op andere markten lag de traditionele focus op duurzaamheid en het bieden van een optimaal comfort tijdens de hele gebruiksphase. Recent hebben we

onze onderzoeksfocus ook toegespitst op eco-design en het recycleren van waardevolle materialen na de gebruiksphase.

Mechanische en chemische recyclage zijn de twee wegen naar circulariteit die we daarbij bewandelen.

#### b) Polyurethaan klaarmaken voor de circulaire economie

Onze producten zijn hoofdzakelijk, maar niet exclusief, gebaseerd op polyurethaan (PU). Dit veelzijdige materiaal stelt ons in staat om duurzame kwaliteitsoplossingen te ontwikkelen voor een hoger comfort in ons dagelijks leven, zoals isolatiepanelen en matrassen. Die producten klaarmaken voor de transitie naar een circulaire economie is een belangrijke uitdaging.

Ons strategische Corporate Sustainability Innovation Programma, onder leiding van ons Sustainable Innovation Department, het Onderzoeks- & Ontwikkelingscentrum van de Groep, focust op het verkennen van nieuwe manieren om polyurethaan duurzamer te maken in iedere fase, van de grondstoffen, over de productie tot het einde van de levensduur.

#### Grondstoffen

Innovatie en efficiëntie-initiatieven hebben gezorgd voor een afname van ons grondstoffenverbruik, samen met de keuze voor duurzamere grondstoffen. Zo worden we minder afhankelijk van fossiele brandstoffen.

In een partnerschap met Covestro was Recticel wereldwijd het eerste bedrijf dat een op CO<sub>2</sub> gebaseerde polyol gebruikte in zijn productie van soepelschuim, voor producten zoals matrassen.

Koolstofafvang en -gebruik staat ook centraal in **Carbon4PUR**, een Horizon 2020-project van het Onderzoeks- en Innovatieprogramma van de EU dat gericht is op de productie van hoogwaardige polyurethaanmaterialen met behulp van industriële afvalgassen die door de staalindustrie worden geproduceerd (gemengde CO/CO<sub>2</sub>-stromen). Recticel test deze nieuwe technologie voor isolatiepanelen.

<sup>3</sup>Voor meer informatie zie hoofdstuk 1.7. - Duurzame en marktgedreven innovatie



Dit project wordt gefinancierd vanuit het Horizon 2020-programma voor onderzoek en innovatie van de Europese Unie onder subsidieovereenkomst nr.768919.

**SWEETWOODS**, een Horizon 2020-project van het Onderzoeks- en Innovatieprogramma van de EU, richt zich op biobased materialen zoals hout ter vervanging van fossiele brandstoffen. Het project wil de succesvolle en winstgevende productie van hoogzuivere lignine, afkomstig van houtresten en suikers van lage kwaliteit, op industrieel niveau aantonen. Recticel zal het gebruik ervan testen in hardschuimtoepassingen zoals isolatieplaten.



SWEETWOODS wordt gefinancierd vanuit de Bio-Based Industries Joint Undertaking onder het Horizon 2020-programma voor onderzoek en innovatie van de Europese Unie, met subsidieovereenkomst nr. 792061.



#### Verantwoordelijk produceren

Duurzaamheid opnemen in onze productieprocessen helpt bij het terugdringen van onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk en versterkt onze operationele uitmuntendheid. Samen met industriële partners en kennisinstellingen gaan we op zoek naar manieren om minder productieafval te genereren en milieuvriendelijke producten te ontwerpen die gemakkelijk kunnen worden ontmanteld.

Duurzaamheid is ook een tactische keuze. Het leidt tot minder afval en een grotere bescherming tegen materiaaltekorten en prijschommelingen.

Wij hebben een **fiber-bonded foam technologie** ontwikkeld om polyurethaanproductieafval te transformeren tot nieuwe toepassingen: Simfofit® panelen voor akoestische isolatie verlagen het geluid met wel 12 dB, terwijl ze ook helpen energie te besparen. Het productieafval van deze fiber-bonded foam panelen kan worden hergebruikt, en het end-of-life materiaal gerecycled, waarmee de materialencirkel wordt gesloten.

Wij onderzoeken de mogelijkheden van fiber-bonded schuim ook voor andere toepassingsgebieden zoals automotive, industriële toepassingen en slaapcomfort. Zo presenteerde Schlaraffia begin januari 2020 op de IMM meubelvakbeurs in Duitsland een conceptbed met gerecycleerd schuim in het hoofdbord en de bedomkadering.

#### Postconsumermaterialen een tweede leven geven

Productieafval vervangen door postconserverafval is een belangrijke doelstelling op de weg naar grondstofefficiëntie.

Recticel is partner van het **Valpumat**-project, of Valorization of the Polyurethane of Mattresses. Dit initiatief is een van de negen winnaars van de eerste Eco-innovatie-uitdaging die in 2017 door Eco-mobilier, Frankrijk, werd gelanceerd met het oog op de ontwikkeling van nieuwe manieren om matrassen te recycleren. Vanaf 2020 zal Recticel in twee van zijn Franse fabrieken postconsumerschuim verwerken en dit waardevolle materiaal omzetten in akoestische isolatieoplossingen, waardoor het productieafval geleidelijk aan wordt uitgefaseerd.

Dankzij nieuwe mechanische en chemische recyclingprocessen zullen we grondstoffen kunnen hergebruiken, wat het pad effent voor nieuwe toepassingen met toegevoegde waarde.

Wij zijn trots op onze deelname aan het **PUReSmart** project, waar wij de projectleider van zijn en dat wordt gefinancierd door het Horizon 2020-programma voor Onderzoek en Innovatie van de Europese Unie. Het doel is om een volledig circulaire productlevenscyclus te ontwikkelen en van polyurethaan een echt duurzaam materiaal te maken: het gebruikte materiaal (bijvoorbeeld van matrassen) te recycleren en om te zetten in bouwstenen voor bestaande of nieuwe producten.

In deze context onderzoekt Covestro, een van de grootste polymeerbedrijven ter wereld en lid van het PUReSmart project, nu al de haalbaarheid van een korte termijn opschaling van laboratoriumschaal naar semi-industrieel niveau, met als doel chemische recycling tot een efficiënt industrieel proces te maken. Deze oplossing moet dan ook het huidige PUReSmart project ondersteunen.



Dit project wordt gefinancierd vanuit het Horizon 2020-programma voor onderzoek en innovatie van de Europese Unie onder subsidieovereenkomst 814543.

In 2019 heeft Recticel de **Circular Plastics Alliance**-verklaring<sup>2</sup> ondertekend die vrijwillige acties voor een goed functionerende EU-markt voor gerecyclede kunststoffen bevordert. De verklaring geeft aan hoe de alliantie het doel zal bereiken om tegen 2025 jaarlijks 10 miljoen ton gerecyclede kunststoffen te gebruiken voor het maken van nieuwe producten in Europa. Deze doelstelling werd door de Europese Commissie in haar strategie inzake kunststoffen voor 2018 opgenomen als onderdeel van haar inspanningen om de recyclage van kunststoffen in Europa te stimuleren.

Recticel steunt tevens het **Moonshot**-initiatief<sup>3</sup> van de Vlaamse regering in België. In dit ambitieuze industriële innovatieprogramma onder leiding van Catalisti bundelen Vlaamse universiteiten, onderzoeksinstituten en industrieën hun krachten om tegen 2040 baanbrekende technologieën te ontwikkelen voor het creëren van nieuwe klimaatvriendelijke processen en producten.

Op 10 januari 2020 kreeg een eerste reeks innovatieprojecten steun ter waarde van meer dan 18 miljoen euro om de Vlaamse industrie tegen 2050 koolstofcirculair en CO<sub>2</sub>-arm te maken. Recticel treedt toe tot de Adviesraad van twee Moonshot-programma's: MOT1 *Biogebaseerde chemie en MOT2 Circulariteit van koolstof in materialen*.

<sup>2</sup> Voor meer informatie zie [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/circular-plastics-alliance\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/circular-plastics-alliance_en)

<sup>3</sup> Voor meer informatie zie <https://www.vlaio.be/nl/nieuws/moonshot-vlaanderen-co2-arm-2050>

### c) Focus op mensen en duurzame innovatie – Zes belangrijke materiële aspecten

Innovatie en mensen zijn de sleutel voor de verwezenlijking van onze ambities. Onze business lines zullen meer gedeelde waarde creëren via innovatie die focust op de maatschappelijke behoeften en in lijn ligt met de verwachtingen van onze stakeholders.

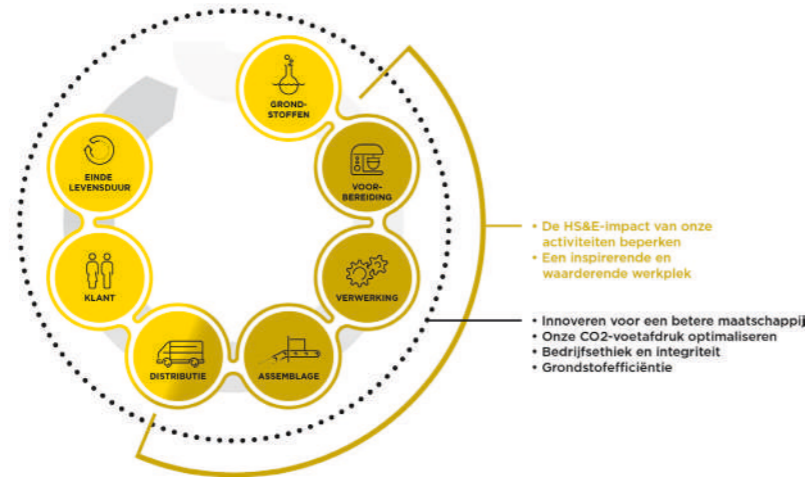
De partijen die het sterkst investeren in en invloed uitoefenen op onze activiteiten zijn onze klanten (inclusief consumenten), onze werknemers en de Raad van Bestuur, de overheid, financieel analisten en leveranciers.

Door nauw samen te werken met hen, hebben wij de **zes meest materiële aspecten** voor Recticel bepaald, die het potentieel bieden om duurzaamheid in te zetten en zo ons concurrentievoordeel te versterken. Deze aspecten vormen de basis voor ons Sustainable Innovation plan en People Priority plan.



Voor meer informatie over het materialiteitsproces verwijzen we naar het Duurzaamheidsverslag 2017 dat gepubliceerd is op de Recticel website <https://www.recticel.com/index.php/sustainability-innovation/sustainability/reports.html>

Alle aspecten die verband houden met innovatie zijn samengebondeld in het **Sustainable Innovation Plan**, dat de innovatieve inspanningen richt op het beantwoorden van de maatschappelijke behoeften, het optimaliseren van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk in de hele waardeketen en een efficiënt verbruik van middelen. De nieuwe maatschappelijke behoeften en de transitie



naar een circulaire economie gaan gepaard met kansen om ons te onderscheiden en gedeelde waarde te creëren. Wij moeten deze kansen grijpen en verder onderzoek verrichten naar de mogelijkheden voor hergebruik en recycling van onze producten nadat ze zijn afgedankt, en ook sterker focussen op het terugdringen van het productieafval.

Duurzaamheid wordt **in de hele waardeketen** bekeken, van de aankoop van grondstoffen tot de productie, het gebruik en de einde levensduur. Wij nemen de verantwoordelijkheid op voor onze activiteiten en die binnen onze invloedssfeer, zowel stroomopwaarts als stroomafwaarts in de waardeketen.

te beschermen en te zorgen voor wereldwijde welvaart in het kader van een nieuwe agenda voor duurzame ontwikkeling. Door de handhaving van erkende standaarden en principes inzake mensenrechten, arbeidsrechten, het milieu en de corruptiebestrijding leveren bedrijven een essentiële bijdrage aan de doelstellingen voor duurzame ontwikkeling.

Recticel ondersteunt **de SDG's**, de doelstellingen inzake duurzame ontwikkeling, die in 2015 werden voorgesteld door de Verenigde Naties. Deze universele reeks doelstellingen en indicatoren is opgesteld om landen te helpen een einde te maken aan de armoede, de planeet

Recticel heeft de vijf doelstellingen geïdentificeerd met de grootste impact, relevantie en strategische inbedding in de duurzaamheidsstrategie van ons bedrijf:

### HOE RECTICEL BIJDRAAGT

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



### d) Risicobeheer

Sinds het begin van onze duurzaamheidsreis beschouwen we duurzaamheid als een kans om gedeelde waarde te creëren voor het bedrijf en de maatschappij. Onze duurzaamheidsreis is nauw verweven met het risicobeheersysteem van de Recticel Groep, waarmee Recticel de belangrijkste problemen die een impact zouden kunnen hebben op onze activiteiten kan identificeren, beheren en beheersen. Bijgestaan door het Auditcomité legt de Raad van Bestuur de belangrijkste risico's voor de Groep vast. Door duurzaamheid centraal te stellen in de strategie van Recticel wordt rekening gehouden met deze risico's, en worden mogelijke nadelige gevolgen van de risico's voor het bedrijf voorkomen of beperkt. Op die manier willen wij ons concurrentievoordeel behouden en waarde creëren voor onze stakeholders.



### 2.3.2.2. Doelstellingen en resultaten van Recticel

Voor de zes hoger beschreven materiële aspecten heeft Recticel verschillende doelstellingen vastgelegd. Deze doelstellingen worden gemeten aan de hand van kernprestatie-indicatoren (key performance indicators, KPI's).

Voor de meeste van onze doelstellingen hebben we een termijn van 2020 vastgelegd. In 2020 zullen we onze materialiteitsmatrix samen met interne en externe belanghebbenden herzien. We zullen ook bepalen of er nieuwe of aanvullende KPI's en doelstellingen moeten worden gedefinieerd voor onze duurzaamheidsstrategie voor 2020 - 2025/2030.

Het samenvattende overzicht van onze resultaten over 2019 is te vinden in de 'Overzichtstabel' (pagina 127) en in de 'Samenvatting duurzaamheidsstrategie' (pagina 128), gevolgd door het 'Onafhankelijk limited assurance rapport inzake niet-financiële informatie' (pagina 132).

### a) Milieudoelstellingen

#### • Innoveren voor een betere maatschappij

**Doelstelling:** 80% van onze actieve R&D-projecten wordt op basis van de Duurzaamheidsindex geïdentificeerd als duurzaam tegen 2020.

**KPI:** Duurzaamheidsindex (voor de innovatiepijlijn van het Sustainable Innovation Department (hierna "SID"))

#### Resultaat 2019: 62%

Het aantal actieve R&D-projecten gericht op baanbrekend onderzoek naar duurzame ontwikkeling neemt voortdurend toe. Dit komt niet tot uiting in het resultaat van 2019 dat stabiel blijft door de strenge beoordelingsmethodologie die we in 2015 hebben ontwikkeld. In onze Sustainability Index vergelijken we momenteel nieuwe projecten met hun voorgangers en beoordelen we of er een significante verbetering is op alle People en Planet aspecten. Voor projecten als biobaseerde of gerecyclede materialen is het bijna onmogelijk om op alle subcriteria voldoende hoog te scoren om als duurzaam te worden geclassificeerd. De beoordelingsmethodologie moet derhalve opnieuw

worden geëvalueerd. We hebben er alle vertrouwen in dat binnen onze R&D-projecten de focus op duurzame ontwikkeling in lijn is met onze strategische intentie.

### Achtergrond

De voortzetting van onze groei hangt af van ons vermogen om te reageren op complexe en dynamische maatschappelijke behoeften. In dat kader moeten wij innovatieve oplossingen ontwikkelen voor een maximale grondstoffefficiëntie, lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot en ondersteuning voor een duurzame, gezonde levensstijl. Duurzaamheid staat centraal in Recticels strategie, en programma's voor duurzame innovatie, onder leiding van onze Sustainable Innovation Department (SID), geven vorm aan de toekomst van ons bedrijf.

### Duurzaamheidsindex

In 2014 ontwikkelde Recticel zijn eigen methodologie om een score toe te kennen aan alle projecten voor onderzoek en ontwikkeling, onder leiding van het Sustainable Innovation Department. De resulterende Duurzaamheidsindex, die nu aan zijn tweede generatie toe is, biedt een manier om de duurzaamheidsprestaties van actieve R&D-projecten te meten, te volgen en te vergelijken. Hij omvat criteria die verband houden met aspecten van mens en milieu. De projecten krijgen een score van de Programme Innovation Manager, de Corporate Sustainability Innovation Manager en duurzaamheidsexperts van het bedrijf.

In het aspect **Milieu** wordt rekening gehouden met criteria zoals CO<sub>2</sub>-voetafdruk, die kan worden verlaagd door besparing op grondstoffen, recycling en hergebruik van postconsumerafval. Het aspect **Mens** betreft criteria voor maatschappelijke verantwoordelijkheid, zoals gezondheid, veiligheid en milieu, naast de maatschappelijke impact.

De scores van de verschillende ontwikkelingen worden ieder jaar, of wanneer de ontwikkeling een nieuwe fase ingaat, herzien. Er vindt ook een herziening plaats wanneer er aanzienlijke veranderingen zijn in het toepassingsgebied van een project, of wanneer er belangrijke nieuwe onderzoeksgegevens beschikbaar worden. De scores van de criteria inzake Mens of Milieu kunnen opwaarts of neerwaarts evolueren, afhankelijk van nieuwe inzichten of ontwikkelingen op de markt of bij het product.

### • Onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk optimaliseren

**Doelstelling 1:** De indicator voor de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van Recticel met 25% verlagen tegen 2020, en met 40% tegen 2030.

**KPI:** De indicator voor de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van Recticel drukt de uitstoot uit in ton CO<sub>2</sub>-equivalent ten opzichte van 2013 bij 100% productieactiviteit (voor alle productiesites). De berekeningsmethode is gebaseerd op de 'Cradle to Grave'-methode.

**Resultaat 2019:** 82% (18% reductie ten opzichte van de 2013 basis)

De afgelopen drie jaar zijn er geen fundamentele veranderingen geweest in de vermindering van de voetafdruk. De impact van het nieuwe CO<sub>2</sub>-polyol is nog steeds beperkt, aangezien de producten pas onlangs op de markt zijn gebracht. We houden vast aan onze doelstelling.

**Doelstelling 2:** De netto-impactverhouding van Recticel verhogen van 20 in 2013 tot 30 in 2020, en tot 50 in 2030.

**KPI:** De netto-impactverhouding van Recticel (in de volledige waardeketen) wordt gedefinieerd als de verhouding van de positieve impact tot de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van Recticel. De positieve impact van Recticel wordt uitgedrukt in ton vermeden CO<sub>2</sub>-equivalent in de gebruiksfase (gebaseerd op specifieke berekeningsmethoden per type product en specifieke conversiefactoren berekend door een derde partij).

**Resultaat 2019:** 41

De groeiende impact van de Isolatie business line blijft een positieve invloed hebben op de multiple.

### Achtergrond

Het doel van het COP 21 Akkoord van Parijs van de Verenigde Naties van 2015 is de stijging van de wereldwijde temperatuur ten opzichte van het pre-industriële niveau zoveel mogelijk te beperken. Recticel draagt bij tot deze doelstelling door zijn CO<sub>2</sub>-voetafdruk in de hele waardeketen te optimaliseren, samen met zijn partners.

Wij focussen op de introductie van grondstoffen met lager aardopwarmingsvermogen (global warming potential, GWP), de verbetering van de energie-efficiëntie van onze activiteiten, en de ontwikkeling van duurzamere producten en oplossingen voor postconsumerafval die een circulaire economie ondersteunen.

Wij schatten dat in 2019 **de CO<sub>2</sub>-uitstoot die is vermeden dankzij onze isolatieoplossingen 40 keer groter is dan** onze CO<sub>2</sub>-impact over de hele waardeketen. De groei van deze activiteit is dan ook een prioriteit. Onze lichtgewicht auto-onderdelen verlagen het gewicht van voertuigen, en dus ook hun brandstofverbruik en CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Om onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk te optimaliseren, willen wij onze negatieve impact significant terugdringen en onze positieve impact vergroten. In het kader van deze doelstellingen focussen wij op die gebieden in onze waardeketen waar de grootste winsten inzake CO<sub>2</sub>-voetafdruk geboekt kunnen worden: **Stroomopwaarts (grondstoffen) en stroomafwaarts (tijdens gebruik en einde levensduur).**

### Stroomopwaarts

Samen met onze **leveranciers** bestuderen wij innovatieve oplossingen en onderzoeken wij duurzamere grondstoffen zoals CO<sub>2</sub>-polyol. Polyolen en isocyanaten zijn uit fossiele brandstoffen afkomstige grondstoffen waarmee polyurethaan wordt gemaakt. De productie van deze chemicaliën is een energie-intensief proces. Onze leveranciers streven er dan ook naar hun energie-efficiëntie te verbeteren en zoeken naar alternatieven voor fossiele brandstoffen. Covestro ontwikkelde een revolutionaire nieuwe polyol die 20% van het gewicht vervangt door een nevenproduct van de CO<sub>2</sub> die wordt afgevangen in een nabijgelegen faciliteit. Recticel heeft deze innovatieve ontwikkeling van bij het begin ondersteund en was wereldwijd de eerste om de nieuwe grondstof te gebruiken voor de productie van soepelschuim voor matrassen.

### Stroomafwaarts

Samen met **partners in de branch en kennisinstellingen** onderzoeken wij het effect van de sluiting van de materialenkringloop. Polyurethaan is een thermohardend materiaal dat wordt gekenmerkt door hoge duurzaamheid, en het kan na afloop van het gebruik niet worden versmolten of omgevormd. Onze producten bevatten materialen die kunnen worden hergebruikt of gerecycled voor andere

doeleinden met toegevoegde waarde. Het doel van deze onderzoeksprojecten is economisch haalbare oplossingen voor de afvalstromen te vinden die ook gunstig zijn voor het milieu.

### Energieconsumptie

Hoewel de grootste impact op de vermindering van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk zich stroomopwaarts en stroomafwaarts bevindt, zetten we ons ook volledig in om de impact van ons energieverbruik te verminderen.

Sinds 2013 registreren we systematisch de jaarlijkse energiekosten en verbruiksgegevens voor de hele Groep en streven we ernaar onze activiteiten energie-efficiënter te maken.

In 2020 introduceren we onze **Electricity Sustainability Roadmap 2020 - 2025**, een ambitieus actieplan om de CO<sub>2</sub>-impact met betrekking tot het elektriciteitsverbruik met 75% te verminderen.

We zullen dat doel via drie parallelle trajecten bereiken:

1. Opstellen en uitvoeren van een **energiebesparingsplan** bij elke productiesite;
2. Invoeren van **slimme, efficiënte verlichting**;
3. Selectief een aantal **zonnepanelen en windmolenprojecten** implementeren om groene stroom op te wekken.

Het stappenplan zal prioriteit geven aan onze 41 productiesites in Europa. De drie trajecten zijn gedefinieerd op basis van de lessen die zijn getrokken uit de reeds uitgevoerde projecten op het gebied van energiegebruik en uit de uitgebreide energie-audits die in 19 productiesites zijn uitgevoerd.

### • Grondstoffefficiëntie

**Doelstelling:** 100% meer gerecycleerd schuim geproduceerd door Recticel in 2020 ten opzichte van 2015. Deze toename is mogelijk als productieafval van soepelschuim geleidelijk wordt vervangen door postconsumerafval.

**KPI:** Gerecycleerd soepelschuim geproduceerd door Recticel (in ton).

**Resultaat 2019:** -18% (ten opzichte van de 2015 basis).

## Achtergrond

De met traditionele bonded foam gerealiseerde volumes blijven dalen en worden gecompenseerd door hogere volumes in fiber-bonded foam. Sinds eind 2019 zijn we begonnen met het vervangen van productieafval door postconsumerschuim in fiber-bonded foam voor toepassingen in akoestische isolatie en bedding. Deze evolutie zal een positieve impact hebben in 2020. We houden er echter rekening mee dat we onze doelstelling niet zullen halen.

Recticel ondersteunt de transitie van het lineaire economisch model van 'nemen, maken, weggooien' naar een circulaire economie. Recticel zoekt dan ook naar nieuwe manieren om productieafval te voorkomen en te hergebruiken en om postconserverafval, te recyclen, en streeft er ook naar de vraag naar beperkte natuurlijke hulpbronnen terug te dringen.

Onze expertise ligt voornamelijk in polyurethaan-toepassingen voor duurzame (consumptie-)goederen, zoals isolatiepanelen (levensduur van 50 jaar), matrassen (levensduur van 10 jaar), autodashboards en zeer gespecialiseerde technologische toepassingen met eigenschappen zoals geluid dempen, dichten en ondersteunen.

Onze O&O-inspanningen en het Corporate Sustainability Programma zijn erop gericht productieafval terug te dringen en postconserverafval te recyclen tot nieuwe oplossingen met toegevoegde waarde.

## Nieuwe mechanische recyclingoplossingen

Recticel maakt al vele jaren gebruik van het productieafval van polyurethaan als nieuwe grondstof om bonded foam te vervaardigen. Dit gerecyclede schuim wordt geleverd aan klanten die het gebruiken voor vloeren, bekleding en technische toepassingen.

Bij het traditionele proces om soepelschuim te recyclen, worden schuimvlokken gecoat met isocyanat en tot een blok samengeperst, waarna er stoom doorheen wordt geblazen en het ten slotte wordt gedroogd, een energie-intensief proces dus.

In het **nieuwe fiber-bonded foam proces** worden schuimvlokken met vezels gemengd en gesmolten in een continu proces dat geen droging vereist. Wij hebben een eerste toepassing geïntroduceerd op basis van deze technologie, een akoestisch/thermisch isolatiepaneel, en we blijven nieuwe

toepassingsmogelijkheden onderzoeken voor automotive, industry en slaapcomfort.

Het productieafval van fiber-bonded foam producten kan worden hergebruikt in het proces en het materiaal aan het einde van de levensduur kan worden gerecycled, waardoor de materiaalkringloop wordt gesloten.

Recticel is partner van het **Valpumat**-project, of Valorization of the Polyurethane of Mattresses. Dit initiatief is een van de negen winnaars van de eerste Eco-innovatie-uitdaging die in 2017 door Eco-mobilier, Frankrijk, werd gelanceerd met het oog op de ontwikkeling van nieuwe manieren om matrassen te recyclen. Vanaf 2020 zal Recticel jaarlijks in twee van zijn Franse fabrieken **postconsumerschuim** verwerken en dit waardevolle materiaal omzetten in akoestische isolatieoplossingen, waardoor het productieafval geleidelijk aan wordt uitgefaseerd.

## Nieuwe chemische recyclingoplossingen

In 2015 hebben we onze vaste wil uitgesproken om polyurethaan de komende jaren te verduurzamen. Dit hield onder meer in dat we de ontwikkeling van nieuwe polymeren, die de voordelen van zowel thermohardende (voor duurzaamheid) als thermoplastische (voor recycleerbaarheid) materialen combineren, op de voet volgen en ondersteunen. Sindsdien hebben samenwerkingsprojecten opgezet met kennisinstellingen en leveranciers om de krachten te bundelen.

Het Europese **PUReSmart** project, dat negen bedrijven en academische instellingen uit zes landen omvat, ging in 2019 van start. Het richt zich op het ontwikkelen van een complete circulaire productlevenscyclus en het omzetten van soepel polyurethaanschuim in een echt duurzaam materiaal: het terugwinnen van het gebruikte materiaal (bijvoorbeeld matrassen) en het omzetten in bouwstenen voor bestaande of nieuwe producten.

Covestro, een van de projectleden, onderzoekt nu al of het haalbaar is om op termijn op te schalen van laboratoriumschaal naar semi-industrieel niveau, met als doel chemische recycling tot een efficiënt industrieel proces te maken. Deze oplossing moet dan ook het huidige PUReSmart project ondersteunen.

Voor een nadere beschrijving van de R&D-activiteiten van de Recticel Groep verwijzen we naar Hoofdstuk 1.7 – Duurzame en marktgedreven innovatie.

## b) Doelstellingen in verband met sociale zaken en personeel

### • De HS&E-impact van onze activiteiten beperken

**Doelstelling:** Frequentiegraad arbeidsongevallen = < 3 tegen 2020 (aantal ongevallen x 1.000.000 / aantal gewerkte uren).

**KPI:** De arbeidsongevallenfrequentie vertegenwoordigt het gemiddelde op groepsniveau voor al onze fabrieken en kantoren.

**Resultaat 2019:** 4,4

### Achtergrond

We zien een aanzienlijke daling van de frequentie ten opzichte van vorig jaar en zijn blij dat de voortdurende inspanningen om de veiligheid op het hoogste niveau te houden, hun vruchten beginnen af te werpen. We hopen dat deze trendbreuk zich in 2020 zal voortzetten, hoewel het een uitdaging zal blijven om onze doelstelling te halen.

Ons ultieme doel is dat er zonder incidenten kan worden gewerkt. Wij stellen alles in het werk om het risico en/of de mogelijkheid van werkgerelateerde incidenten, emissies, productielekken, brand en bijna-ongevallen te elimineren. De Recticel Corporate Health, Safety & Environment Policy, ons bedrijfsbrede beleid voor gezondheid, veiligheid en milieu, omvat strategische doelstellingen **om de risico's voor mens en milieu te beperken**. Aan de hand van risicobeoordelingen, initiatieven om risico's te beperken en procesverbeteringen willen wij van Recticel een plek maken die veilig is voor de medewerkers en bezoekers.

### Corporate HS&E Policy

De Recticel Corporate HS&E Policy omvat strategische doelstellingen **om de gezondheids-, veiligheids- en milieurisico's die inherent zijn aan onze activiteiten en producten te beperken**. Dat streven gaat verder dan onze basisverplichting om alle toepasselijke voorschriften op het gebied van gezondheid, veiligheid en milieu na te leven.

Wij voeren oorzakenanalyses uit en nemen correctieve en preventieve maatregelen bij kritieke

bedrijfsactiviteiten. De schuimvestigingen van Recticel moeten strikte voorschriften naleven (zoals SEVESO en/of COMAH), en verschillende fabrieken werken met gecertificeerde beheersystemen voor gezondheid, veiligheid en/of milieu (OHSAS 18001-en/of ISO 14001-certificatie). Recticel is een actief lid van nationale en Europese vakorganisaties zoals EUROPUR, PU Europe, Essenscia en Federplast.

De HS&E-handleiding van de Groep geeft richtlijnen voor de invoering van het HS&E-beleid. Recticel heeft oog voor de behoefte aan persoonlijk initiatief, professioneel en veilig gedrag, veiligheidsbewustzijn en respect voor elkaar en het milieu in het kader van het HS&E-beleid. OHS&E-managers in onze business lines begeleiden en ondersteunen de verandering in veiligheidscultuur met de ontwikkeling van operationele normen, de verbetering van de werkomgeving en de bewustmaking en opleiding van personeel.

### Corporate HS&E and Sustainability Steering Committee

Het engagement van het management voor gezondheid, veiligheid en milieu vindt zijn weerslag in ons **Corporate HS&E and Sustainability Steering Committee** (CHSSC), onder leiding van de CEO. Dit comité stippelt de strategie en het beleid van de Groep op HS&E- en duurzaamheidsgebied uit, adviseert en ondersteunt de business lines bij de implementatie ervan en volgt de vooruitgang op. Door het delen van kennis en het bundelen van de HS&E-praktijken, zoals een gestandaardiseerde hoofdoorzakenanalyse en HS&E-regels, trachten wij onze processen efficiënter te maken.

In 2018 hebben we een geïntegreerd HS&E-rapporteringstool voor de Groep geselecteerd om de verdere harmonisering te ondersteunen, de follow-up en rapportage te verbeteren, de best practices te onderbouwen en de monitoring van veranderingen in de regelgeving te vergemakkelijken. Uit het proefproject in 2019 bleek dat de geselecteerde tool niet volledig aan onze eisen voldeed. Daarom zal in het eerste kwartaal van 2020 een nieuwe testfase worden opgezet waarbij HS&E-teams van diverse belangrijke Bedding, Flexible Foams en Insulation business line sites in verschillende landen zullen worden betrokken. De reporting tool zal vanaf het tweede kwartaal wereldwijd ingevoerd worden.

### Wij laten veiligheid nooit in het gedrang komen

We brengen het belang van veiligheid voortdurend onder de aandacht. Het is ingebed in onze kernwaarde van handelen met respect en integriteit.

In 2018 hebben we onze eerste Recticel **Global Safety Day**<sup>4</sup> gehouden. Zo konden we veiligheid centraal stellen en een belangrijke boodschap meegeven: veiligheid is ieders verantwoordelijkheid. De dag markeerde de lancering van ons **Simply Safe**-initiatief in alle business lines en op elke site. We introduceerden onze Gouden Veiligheidsprincipes en Gouden Veiligheidsregels die nu op al onze sites zichtbaar uithangen.

In 2019 was het doel van Recticel Global Safety Day om iedereen te laten inzien dat we allemaal moeten proberen onze gewoontes te veranderen om een veilige werkomgeving te garanderen. Wanneer we een gevaar opmerken, of wanneer we een nieuwe taak beginnen, moeten we **stoppen, nadenken** en vervolgens **handelen**.

### • Een inspirerende en waarderende werkplek

**Doelstelling:** De tevredenheidsenquête elk jaar in twee nieuwe landen uitvoeren.

**KPI:** Het aantal landen waarin de tevredenheidsenquêtes worden gehouden bij arbeiders en bedienden.

**Resultaat 2019:** België, Verenigd Koninkrijk, Spanje + Frankrijk en Nederland

Wij liggen op schema en zullen verder gaan met het vastgestelde programma om elk jaar twee nieuwe landen toe te voegen.

### Achtergrond

Wij kunnen alleen uitmunten en onze duurzame groeiambities waarmaken met de actieve inbreng van onze bekwame en creatieve werknemers. Ons succes staat of valt met het vermogen om een getalenteerde werknemerspool aan te trekken, te motiveren en te behouden. Wij trachten alle werknemers een stimulerende en waarderende werkomgeving te

<sup>4)</sup> Voor meer informatie zie ook de Recticel website <https://www.recticel.com/SimplySafe>

bieden, een plek waar zij zich betrokken voelen, waar zij kunnen bijdragen tot de bedrijfsdoelstellingen en waar zij hun talenten kunnen ontwikkelen. Wij bevorderen een samenwerkings- en resultaatgerichte bedrijfscultuur op basis van medewerking, respect, integriteit en verantwoordelijkheid. Wij stimuleren collega's, klanten en partners om samen te innoveren en winnende oplossingen te bedenken. Onze human resources-strategie streeft naar de beschikbaarheid, het engagement, de motivatie en de voortdurende ontwikkeling van onze werknemers.

### Betrokkenheidsenquête

Recticel heeft een betrokkenheidsenquête ingevoerd om inzicht te krijgen in de tevredenheid, loyaliteit, inzet en motivatie van zijn werknemers. Deze enquête wordt geleidelijk uitgerold, waarbij er elk jaar twee nieuwe landen bijkomen. De enquête wordt om de drie jaar herhaald.

In 2019 werden Frankrijk en Nederland toegevoegd en werd de enquête herhaald in België, het Verenigd Koninkrijk en Spanje. In 2020 wordt de betrokkenheidsenquête in Finland en Estonia uitgerold en in Polen en Roemenië herhaald.

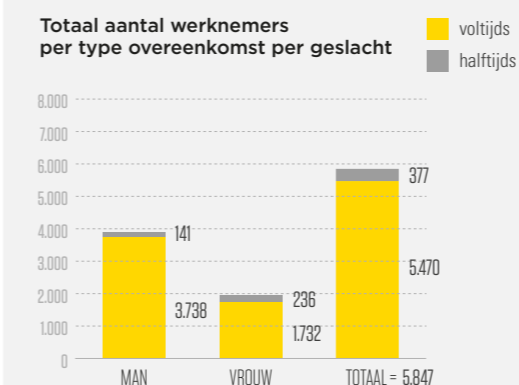
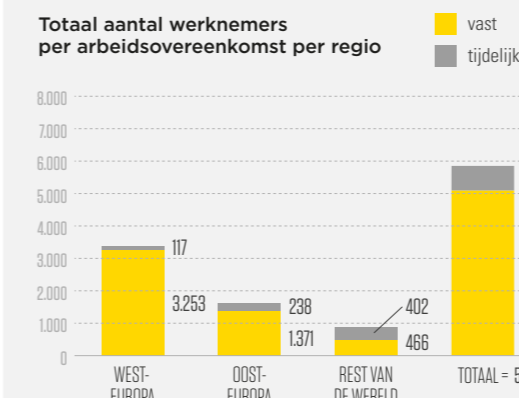
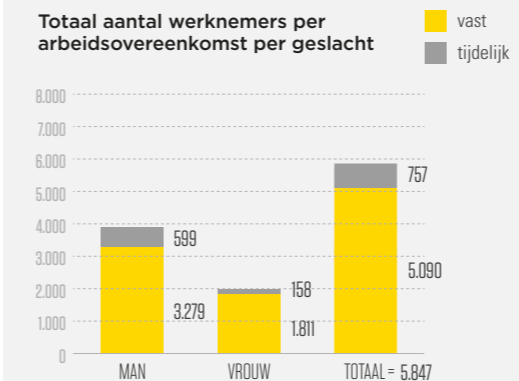
### Wij handelen met respect en integriteit

Recticel wil een gemeenschap creëren waar iedereen zich deel van en gerespecteerd voelt, waar mensen samenkomen voor een betere wereld. Wij denken dat een divers team de kwaliteit van de besluitvorming en finaal ook de algemene prestaties verbetert.

Recticel werkt momenteel niet met een formeel specifiek diversiteitsbeleid, maar is een gelijkkansenwerkgever in al de aspecten van de werving en selectie, en verbindt zich tot een eerlijke en consistente benadering van de werving en selectie. Recticel is actief bezig met de ontwikkeling van een positief werkgeversimago bij de interne en externe stakeholders. Recticel wil sollicitanten aanwerven ongeacht leeftijd, handicap, geslachtsverandering, huwelijk of geregistreerd partnerschap, zwangerschap of moederschap, ras, religie en overtuigingen, geslacht en seksuele geaardheid of werkuren.

Recticel wil ook leermogelijkheden aanbieden aan alle werknemers, ongeacht leeftijd, handicap, geslachtsverandering, huwelijk of geregistreerd partnerschap, zwangerschap of moederschap, ras, religie en overtuigingen, geslacht en seksuele geaardheid of werkuren.

## PROFIEL PERSONEELSBESTAND



Zie voor meer informatie Hoofdstuk 1.8. - Human resources en belangrijkste productievevestigingen

Recticel is een gelijkkansenwerkgever die mannen en vrouwen dezelfde kansen biedt om hun talenten te ontwikkelen, een loopbaan uit te bouwen en werk en gezinsleven op elkaar af te stemmen door het mogelijk te maken om in elke fase van hun loopbaan voltijds of deeltijds te werken.<sup>5</sup>

Momenteel maakt één vrouw deel uit van het Managementcomité. Bovendien is een derde van de leden van de Raad van Bestuur vrouwelijk, overeenkomstig artikel 7:86 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

Het selectieproces voor de leden van de Raad van Bestuur wordt uiteengezet in het Corporate Governance Charter van Recticel. Het is gericht op een samenstelling die in alle aspecten divers is: inzake geslacht, achtergrond, professionele ervaring, bekwaamheid en opleiding.

## c) Doelstellingen inzake ethiek en integriteit

### • Bedrijfsethiek en integriteit

**Doelstelling:** Het aantal juridische trainingen georganiseerd door het Corporate Legal Team en de IP Officer (SID), (interactieve trainingen en voltooide e-learningmodules) met 5% per jaar verhogen (cumulatief), ten opzichte van 460 in 2015.

**KPI:** Het aantal juridische trainingen georganiseerd door het Corporate Legal Team en de IP Officer (SID) in de vorm van interactieve trainingen en voltooide e-learningmodules.

**Resultaat 2019:** 5.309 (1.054% toename ten opzichte van de 2015 basis)

### Achtergrond

Het aantal opleidingen is met 14% toegenomen ten opzichte 2018. We hebben ons aanbod van verplichte juridische e-learnings voor alle Recticel-kantoormedewerkers uitgebreid met

<sup>5</sup> Zie ook de Diversiteitsverklaring, Hoofdstuk 10 - in de Corporate Governance Verklaring



een derde opleiding, 'Basis contractenrecht'. Voor 'Gegevensbescherming', 'Code Ethiek' en 'Basis contractenrecht' wordt de status 'voltooid' bereikt als de kantoormedewerker een testresultaat van minimum 80% haalt aan het einde van de module.

Handelen met respect en integriteit is een van onze kernwaarden. Respectvol gedrag erkent de waarde, waardigheid en uniekheid van anderen. Wij hebben **gedragscodes en beleidsmaatregelen** opgesteld om ervoor te zorgen dat wij eerlijk en respectvol zaken doen, met volledige inachtneming van de internationale regels en voorschriften.

Onze organisatie is verenigd rond duidelijke **waarden** en respectvol gedrag. Onze waarden, die zijn gedefinieerd in 2016, stemmen onze handelingen en gedragingen af op de interne en externe stakeholders. Het gedrag dat de vijf kernwaarden weerspiegelt, geeft richting aan onze werknemers en stakeholders.

Recticel hecht groot belang aan **juridische opleidingen**, vooral voor werknemersgroepen die door de aard van hun professionele activiteiten een hoger risico lopen dat zij worden blootgesteld aan situaties van niet-naleving, omkoping of corruptie. Ons Corporate Legal Team biedt geregeld persoonlijke opleidingssessies en specifieke e-learningmodules aan.

#### Ethiek en naleving maken deel uit van ons DNA

Corporate compliance maakt deel uit van al onze policies. Wij hebben richtlijnen uitgevaardigd voor bewustmaking, sjablonen voor meldingen, klokkenluidersprocedures en communicatiekanalen waar de werknemers problemen op diverse manieren kunnen aankaarten.

Recticel is zich bewust van de risico's voor het bedrijf, en wij passen due diligence toe op zowel onze eigen activiteiten als de hele toevoerketen. In situaties waar er specifieke risico's of blootstelling aan niet-naleving, omkoping of corruptie zijn vastgesteld, worden richtlijnen geformuleerd om dergelijke risico's te voorkomen of te beheersen.

#### d) Doelstellingen in verband met de mensenrechten

Inzake de naleving van de mensenrechten heeft Recticel, bij wijze van voorzorgsmaatregel, in zijn aankoopvoorwaarden de verplichting opgenomen dat zijn leveranciers te werk moeten gaan op een ethische, correcte, transparante, betrouwbare en maatschappelijk verantwoorde wijze, en dat zij ervoor moeten instaan dat noch zij, noch hun personeel of onderaannemers, betrokken zijn bij discriminatie, de schending van mensenrechten, corruptie, de schending van antitrustwetten, kinderarbeid, dwangarbeid, slavernij of andere onaanvaardbare arbeidsvoorwaarden. In dat kader moeten de leveranciers de 'Recticel Supplier Sustainability Requirements (RSSR)' strikt naleven. Op eerste verzoek van Recticel moeten de leveranciers kunnen aantonen dat zij deze RSSR in acht nemen.

Momenteel heeft Recticel nog geen specifiek charter opgesteld voor de mensenrechten, en er zijn ook nog geen specifieke KPI's van toepassing. Dat houdt verband met het feit dat de Groep haar activiteiten vooral in Europa uitoefent, zodat een dergelijke indicator minder relevant is voor de activiteiten van het bedrijf.

### Samenvatting

Onderstaande tabel geeft een samenvatting van Recticels duurzaamheidsstrategie op het gebied van zijn zes materiële aspecten, de zeven KPI's, de doelstellingen en de resultaten.

## OVERZICHTSTABEL

### MATERIËLE ASPECTEN VOOR RECTICEL EN BIJBEHORENDE KPI's

(Deze tabel is onderworpen aan een beperkte borging door PwC.)(\*).

MATERIEEL ASPECT	KPI	2016	2017	2018	2019*
INNOVEREN VOOR EEN BETERE MAATSCHAPPIJ	Duurzaamheidsindex (percentage actieve R&D-projecten dat wordt geclassificeerd als duurzaam)	45%	54%	66%	62%
ONZE CO <sub>2</sub> -VOETAFDRIJK OPTIMALISEREN	CO <sub>2</sub> -voetafdruk van Recticel (in ton CO <sub>2</sub> e)	1.082.707	1.090.548	998.407	969.543
	De positieve impact van Recticel in ton vermeden CO <sub>2</sub> e in de gebruiksfase	38.767.116	39.391.355	36.898.355	39.723.922
GRONDSTOF-EFFICIËNTIE	Gerecycleerd soepelschuim geproduceerd door Recticel (in ton)	5.567	5.129	4.534	5.044
BEDRIJFS-ETHIEK EN INTEGRITEIT	Aantal juridische trainingen georganiseerd door het Corporate Legal Team en de IP Officer (SID) in de vorm van interactieve trainingen en voltioide e-learningmodules	425	526	4.631	5.309
DE HS&E-IMPACT VAN ONZE ACTIVITEITEN BEPERKEN	Arbeidsongevallenfrequentie	5,8	6	5,8	4,4
EEN INSPIRERENDE EN WAARDERENDE WERKPLEK	Het aantal landen waar tevredenheidsenquêtes worden georganiseerd onder arbeiders en bedienden	3 landen	2 landen	2 landen	5 landen

(\*) Het Limited Assurance rapport van de onafhankelijke auditor PwC over de periode 2019 is terug te vinden als bijlage bij de verklaring inzake niet-financiële informatie van Recticel.

# SAMENVATTING DUURZAAMHEIDSSTRATEGIE



## SUSTAINABLE INNOVATION PLAN

MATERIEEL ASPECT	KPI	DOELSTELLING	
<b>INNOVEREN VOOR EEN BETERE MAATSCHAPPIJ</b>	Duurzaamheidsindex <small>(voor de innovatiepijlijn van het Sustainable Innovation Department)</small>	80% van onze actieve R&D-projecten wordt op basis van de duurzaamheidsindex geïnclassificeerd als duurzaam tegen 2020.	
<b>ONZE CO<sub>2</sub>-VOETAFDruk OPTIMALISEREN</b>	De indicator voor de CO <sub>2</sub> -voetafdruk van Recticel drukt de uitstoot uit in ton CO <sub>2</sub> -equivalent ten opzichte van 2013 bij 100% productieactiviteit <small>(voor alle productiesites)</small> . De berekeningsmethode is gebaseerd op de 'Cradle to Grave'-methode.	De indicator voor de CO <sub>2</sub> -voetafdruk van Recticel met 25% verlagen tegen 2020, en met 40% tegen 2030.	
	De netto-impactverhouding van Recticel (in de volledige waardeketen) wordt gedefinieerd als de verhouding van de positieve impact tot de CO <sub>2</sub> -voetafdruk van Recticel. De positieve impact van Recticel wordt uitgedrukt in ton vermeden CO <sub>2</sub> -equivalent in de gebruiksfase. <small>(gebaseerd op specifieke berekeningsmethoden per type product en specifieke conversiefactoren berekend door een derde partij).</small>	De netto-impactverhouding van Recticel verhogen van 20* in 2013 tot 30 in 2020, en tot 50 (40) in 2030. We hebben onze doelstelling voor 2020 3 jaar eerder bereikt en onze doelstelling voor 2030 aangepast naar 50. <small>* We hebben onze berekeningsmethode herzien. De oorspronkelijke resultaten voor 2013, 2014 en 2015 waren respectievelijk 20, 20 en 26.</small>	
<b>GRONDSTOFFEFFICIËNTIE</b>	Gerecycleerd soepelschuim geproduceerd door Recticel (in ton).	Een toename van 100% tegen 2020 ten opzichte van 2015. Deze toename is mogelijk als het productieafval van soepelschuim geleidelijk wordt vervangen door post-consumerafval.	



## SUSTAINABLE INNOVATION PLAN

COMMENTAAR	EVOLUTIE
Het aantal actieve R&D-projecten gericht op baanbrekend onderzoek naar duurzame ontwikkeling neemt voortdurend toe. Dit komt niet tot uiting in het resultaat van 2019 dat stabiel blijft door de strenge beoordelingsmethodologie die we in 2015 hebben ontwikkeld. In onze Sustainability Index vergelijken we momenteel nieuwe projecten met hun voorgangers en beoordelen we of er een significante verbetering is op alle People en Planet aspecten. Voor projecten als biogebaseerde of gerecyclede materialen is het bijna onmogelijk om op alle subcriteria voldoende hoog te scoren om als duurzaam te worden geïnclassificeerd. De beoordelingsmethodologie moet dus opnieuw worden geëvalueerd. We hebben er alle vertrouwen in dat binnen onze R&D-projecten de focus op duurzame ontwikkeling in lijn is met onze strategische intentie.	In 2020 zullen we onze scoremethode voor de Sustainability Index herevalueren en verbeteren.
De afgelopen drie jaar zijn er geen fundamentele veranderingen geweest in de vermindering van de voetafdruk. De impact van het nieuwe CO <sub>2</sub> -polyol is nog steeds beperkt, aangezien de producten pas onlangs op de markt zijn gebracht. We houden vast aan onze doelstelling.	We verwachten in 2020 een aanzienlijke vermindering door het toenemende gebruik van postconsumerschuim.
De groeiende impact van de Isolatie business line blijft een positieve invloed hebben op de multiple.	We verwachten dat de positieve impact van de verdere groei van Isolatie zal aanhouden. Daarnaast zal de reductie van de Recticel CO <sub>2</sub> -voetafdruk ook een impact hebben op de waarde.
De met traditioneel bonded foam gerealiseerde volumes blijven dalen en worden gecompenseerd door hogere volumes in fiber-bonded foam. Sinds eind 2019 zijn we begonnen met het vervangen van productieafval door postconsumerschuim in fiber-bonded foam voor toepassingen in akoestische isolatie en bedding. Deze evolutie zal een positieve impact hebben in 2020. We houden er echter rekening mee dat we onze doelstelling niet zullen halen.	We verwachten dat de volumes van postconsumerschuim in 2020 en daarna aanzienlijk zullen toenemen. We zullen dit gerecyclede materiaal ook introduceren in onze slaapcomfortproducten, meer specifiek in bedomrandingen en boxsprings. Wij gaan ervan uit dat het gebruik van postconsumerschuim tevens een positief effect zal hebben op onze koolstofvoetafdruk.

PEOPLE  
PRIORITY PLAN

MATERIEEL ASPECT	KPI	DOELSTELLING																			
<b>BEDRIJFS-ETHIEK EN INTEGRITEIT</b>	Het aantal juridische trainingen georganiseerd door het Corporate Legal Team en de IP Officer (SID), in de vorm van interactieve trainingen en voltooide e-learningmodules.	Het aantal juridische trainingen georganiseerd door het Corporate Legal Team en de IP Officer (SID), (interactieve trainingen en voltooide e-learningmodules) met 5% per jaar verhogen (cumulatief), ten opzichte van 460 in 2015.	<table border="1"> <tr><th>Year</th><td>2013</td><td>2014</td><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td></tr> <tr><th>Value</th><td>460</td><td>425</td><td>526</td><td>4.631</td><td>5.309</td><td></td><td></td></tr> </table>	Year	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Value	460	425	526	4.631	5.309				
Year	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019														
Value	460	425	526	4.631	5.309																
<b>DE HS&amp;E-IMPACT VAN ONZE ACTIVITEITEN BEPERKEN</b>	De arbeidsongevallen-frequentiegraad vertegenwoordigt het gemiddelde op groepsniveau voor al onze fabrieken en kantoren.	Frequentiegraad = < 3 tegen 2020  aantal ongevallen x 1,000,000 aantal gewerkte uren	<table border="1"> <tr><th>Year</th><td>2013</td><td>2014</td><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td></tr> <tr><th>Value</th><td>8.8</td><td>8.4</td><td>8.4</td><td>5.8</td><td>6</td><td>5.8</td><td>4.4</td><td>3 (Doel)</td></tr> </table>	Year	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Value	8.8	8.4	8.4	5.8	6	5.8	4.4	3 (Doel)
Year	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020													
Value	8.8	8.4	8.4	5.8	6	5.8	4.4	3 (Doel)													
<b>EEN INSPIRERENDE EN WAARDERENDE WERKPLEK</b>	Het aantal landen waar tevredenheidsenquêtes worden uitgevoerd onder arbeiders en bedienden.	Jaarlijks twee nieuwe landen toevoegen.	<table border="1"> <tr><th>Year</th><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td></tr> <tr><th>Value</th><td>België</td><td>België + Verenigd Koninkrijk, Spanje</td><td>Polen, Roemenië</td><td>Zweden, Noorwegen</td><td>België, Verenigd Koninkrijk, Spanje + Frankrijk, Nederland</td></tr> </table>	Year	2015	2016	2017	2018	2019	Value	België	België + Verenigd Koninkrijk, Spanje	Polen, Roemenië	Zweden, Noorwegen	België, Verenigd Koninkrijk, Spanje + Frankrijk, Nederland						
Year	2015	2016	2017	2018	2019																
Value	België	België + Verenigd Koninkrijk, Spanje	Polen, Roemenië	Zweden, Noorwegen	België, Verenigd Koninkrijk, Spanje + Frankrijk, Nederland																

PEOPLE  
PRIORITY PLAN

COMMENTAAR	EVOLUTIE
Het aantal opleidingen is met 14% toegenomen ten opzichte 2018. We hebben ons aanbod van verplichte juridische e-learnings voor alle Recticel-kantoormedewerkers uitgebreid met een derde opleiding, 'Basis contractenrecht'. (1)	Om de kennis van alle Recticel-managers en -medewerkers over ethiek en integriteit verder te verdiepen, zullen we in 2020 in al onze locaties verplichte face-to-face-trainingen organiseren voor arbeiders en bedienden.  We zullen onze KPI en doelstelling voor 2020 herbejken, aangezien we onze doelstelling van een stijging van 5% per jaar (cumulatief) hebben overtroffen.
We zien een aanzienlijke daling van de frequentie ten opzichte van vorig jaar en zijn blij dat de voortdurende inspanningen om de veiligheid op het hoogste niveau te houden, hun vruchten beginnen af te werpen. We hopen dat deze trendbreuk zich in 2020 zal voortzetten, hoewel het een uitdaging zal blijven om onze doelstelling te halen.	In 2020 introduceren we een nieuwe manier om onze Gouden Veiligheidsregels en -principes in de organisatie te verankeren. Arbeiders en bedienden wereldwijd kunnen zich de basisveiligheidsrichtlijnen eigen maken en hun begrip ervan testen in een interactieve game gebaseerd op levensechte situaties en problemen. We zullen ook onze rapporteringsstandaarden blijven harmoniseren door de implementatie van een bedrijfsbrede HS&E-rapporteringstool.
We liggen op schema en we zullen verdergaan met het vastgestelde programma om elk jaar twee nieuwe landen toe te voegen.	De analyse van onze resultaten in Frankrijk en Nederland (nieuwe landen die in 2019 zijn toegevoegd) en in België, het Verenigd Koninkrijk en Spanje (landen waar het onderzoek werd herhaald) loopt nog. Per land zullen duidelijke actieplannen worden ontwikkeld. In 2020 zullen we het initiatief uitrollen in Finland en Estland en de betrokkenheidsenquête herhalen in Polen en Roemenië.

<sup>1</sup> Voor 'Gegevensbescherming', 'Code Ethiek' en 'Basis contractenrecht' wordt de status 'voltooid' bereikt als de kantoormedewerker een testresultaat van minimum 80% haalt aan het einde van de module.

## 2.3.3. Onafhankelijk beperkt assuranceverslag inzake de niet-financiële informatie



### LIMITED ASSURANCE RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE AUDITOR MET BETREKKING TOT GESELECTEERDE DUURZAAMHEIDSINDICATOREN VAN DE VERKLARING INZAKE NIET-FINANCIËLE INFORMATIE 2019 VAN RECTICEL NV EN HAAR DOCHTERONDERNEMINGEN

Dit rapport is opgesteld in overeenstemming met de voorwaarden opgenomen in onze opdrachtbrief, gedateerd op 15 oktober 2019, waarbij we werden aangesteld om een onafhankelijk limited assurance rapport uit te brengen met betrekking tot geselecteerde duurzaamheidsindicatoren van de Verklaring inzake niet-financiële informatie 2019 van Recticel NV zoals opgenomen in het statutair jaarverslag Recticel NV alsook het geconsolideerd jaarverslag van Recticel NV en haar dochterondernemingen (de "Verslagen").

#### Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Recticel NV ("de Vennootschap") is verantwoordelijk voor het opstellen van de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren in de overzichtstabel "Materiële aspecten voor Recticel en bijbehorende KPI's" zoals opgenomen in de Verklaring inzake niet-financiële informatie 2019 van Recticel NV van het statutair jaarverslag Recticel NV alsook het geconsolideerd jaarverslag van Recticel NV en haar dochterondernemingen (de "Informatie Over Het Object Van Onderzoek"), in overeenstemming met de criteria die in de Verslagen beschreven staan.

Deze verantwoordelijkheid bevat de selectie en toepassing van de meest gepaste methodes om de "Informatie Over Het Object Van Onderzoek" op te stellen, alsook de betrouwbaarheid van de onderliggende informatie en het gebruik van assumpties en schattingen voor de opmaak van individuele toelichtingen inzake duurzaamheid, die redelijk zijn in de gegeven omstandigheden. Bovendien bevat de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur het ontwerpen, het implementeren en het onderhouden van systemen en processen die relevant zijn bij het opstellen van de "Informatie Over Het Object Van Onderzoek", die geen afwijkingen van materieel belang die het gevolg zijn van fraude of fouten bevatten.

#### Verantwoordelijkheid van de onafhankelijke auditor

Onze verantwoordelijkheid bestaat erin een onafhankelijke conclusie te formuleren met betrekking tot de "Informatie Over Het Object Van Onderzoek" die opgenomen is in de Verslagen, gebaseerd op de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen onderbouwende informatie. Ons assurance rapport is opgesteld in overeenstemming met de voorwaarden die opgenomen zijn in onze opdrachtbrief.

We hebben onze werkzaamheden verricht in overeenstemming met de International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised) "Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information". Deze standaard schrijft voor dat we voldoen aan de ethische vereisten en dat we de opdracht plannen en uitvoeren om een beperkte mate van zekerheid te verkrijgen of er niets onder onze aandacht is gekomen dat ons doet aannemen dat de informatie over de "Informatie Over Het Object Van Onderzoek" in alle van materieel belang zijnde opzichten niet opgesteld zou zijn overeenkomstig de door de Vennootschap uitgebrachte Criteria.

Het doel van een limited assurance opdracht is het uitvoeren van werkzaamheden die wij nodig achten met het oog op het verkrijgen van voldoende en geschikte informatie die een basis vormt voor het formuleren van een negatieve vorm van onze conclusie, over de "Informatie Over Het Object Van Onderzoek".

De werkzaamheden uitgevoerd in een limited assurance opdracht verschillen naar aard en timing van, en hebben een kleinere omvang dan het geval is bij, een reasonable assurance opdracht. Dienovereenkomstig is het niveau van zekerheid verkregen in een limited assurance opdracht substantieel lager dan het niveau van zekerheid dat zou worden verkregen indien een reasonable assurance opdracht was uitgevoerd.

PwC Bedrijfsrevisoren BV - PwC Reviseurs d'Entreprises SRL - Financial Assurance Services  
Maatschappelijke zetel/Siège social: Woluwe Garden, Woluwedal 18, B-1932 Sint-Stevens-Woluwe  
T: +32 (0)2 710 4211, F: +32 (0)2 710 4299, www.pwc.com  
BTW/TVA BE 0429.501.944 / RPR Brussel - RPM Bruxelles / ING BE43 3101 3811 9501 - BIC BBRUBEBB / BELFIUS BE92 0689 0408 8123 - BIC GKCC BEBB



De keuze van de uitgevoerde werkzaamheden is afhankelijk van de door ons toegepaste oordeelsvorming en van de inschatting van het risico op afwijkingen van materieel belang in de verklaringen van de Raad van Bestuur. Het geheel van de door ons uitgevoerde werkzaamheden bestond onder meer uit de volgende procedures:

- Het beoordelen en toetsen van het opzetten en het functioneren van de systemen en processen die gebruikt werden voor het verzamelen, het analyseren, het aggregeren en valideren van de gegevens, inclusief de gebruikte berekenings- en inschattingmethodes voor de informatie en de gegevens in de Verslagen voor het jaar afgesloten op 31 december 2019;
- Het interviewen van de verantwoordelijke personeelsleden inclusief bedrijfsbezoeken;
- De inspectie van interne en externe documenten.

Wij hebben de "Informatie Over Het Object Van Onderzoek" geëvalueerd op grond van de Criteria. De juistheid en de volledigheid van de "Informatie Over Het Object Van Onderzoek" zijn onderhevig aan inherente beperkingen gezien de aard daarvan en de gebruikte methodes voor het bepalen, berekenen of schatten van zulke informatie. Daarom moet ons limited assurance rapport gelezen worden in samenhang tot de Criteria.

#### Onze onafhankelijkheid en kwaliteitscontrole

We hebben de onafhankelijkheidsvoorschriften en andere ethische vereisten van de Code of Ethics for Professional Accountants uitgebracht door de International Ethics Standards Boards for Accountants (IESBA) nageleefd. Deze zijn gebaseerd op de fundamentele principes van integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en waakzaamheid, confidentialiteit en professioneel gedrag. Ons bedrijfsrevisorenkantoor past de International Standard on Quality Control (ISQC) n°1 toe en onderhoudt een uitgebreid systeem van kwaliteitscontrole met inbegrip van gedocumenteerde beleidslijnen en procedures met betrekking tot ethische vereisten, professionele standaarden, en van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire vereisten.

#### Conclusie

Gebaseerd op de door ons uitgevoerde werkzaamheden, zoals beschreven in dit onafhankelijk limited assurance rapport, en op de verkregen onderbouwende informatie, is niets onder onze aandacht gekomen dat ons laat vermoeden dat de geselecteerde duurzaamheidsindicatoren in de overzichtstabel "Materiële aspecten voor Recticel en bijbehorende KPI's" over het jaar afgesloten op 31 december 2019, uiteengezet in de Verklaring inzake niet-financiële informatie 2019 van het statutair jaarverslag Recticel NV alsook het geconsolideerd jaarverslag van Recticel NV en haar dochterondernemingen, niet zijn opgesteld, in alle van materieel belang zijnde opzichten, overeenkomstig de Criteria.

#### Beperking van het gebruik en de verdeling van ons rapport

Ons rapport is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de Vennootschap, met betrekking tot de Verslagen over het jaar afgesloten op 31 december 2019 en kan niet gebruikt worden voor andere doeleinden. Wij zijn niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor dit rapport of voor de door ons getrokken conclusies ten aanzien van enige derde partij.

Sint-Stevens Woluwe, 6 maart 2020

PwC Bedrijfsrevisoren BV  
vertegenwoordigd door

Marc Daelman  
Bedrijfsrevisor

## 2.4. Financieel rapport

