

**Delivering
meaningful
growth**

GBL



Gewone Algemene Vergadering 2026

7 mei 2026

Agenda

1.	Uitvoering van de strategie.....	4
2.	Operationele prestaties.....	13
3.	Financiële resultaten.....	19
4.	Solidair engagement – GBL ACT.....	23
5.	Vooruitzichten.....	25
6.	Appendix.....	29





1. Uitvoering van de strategie

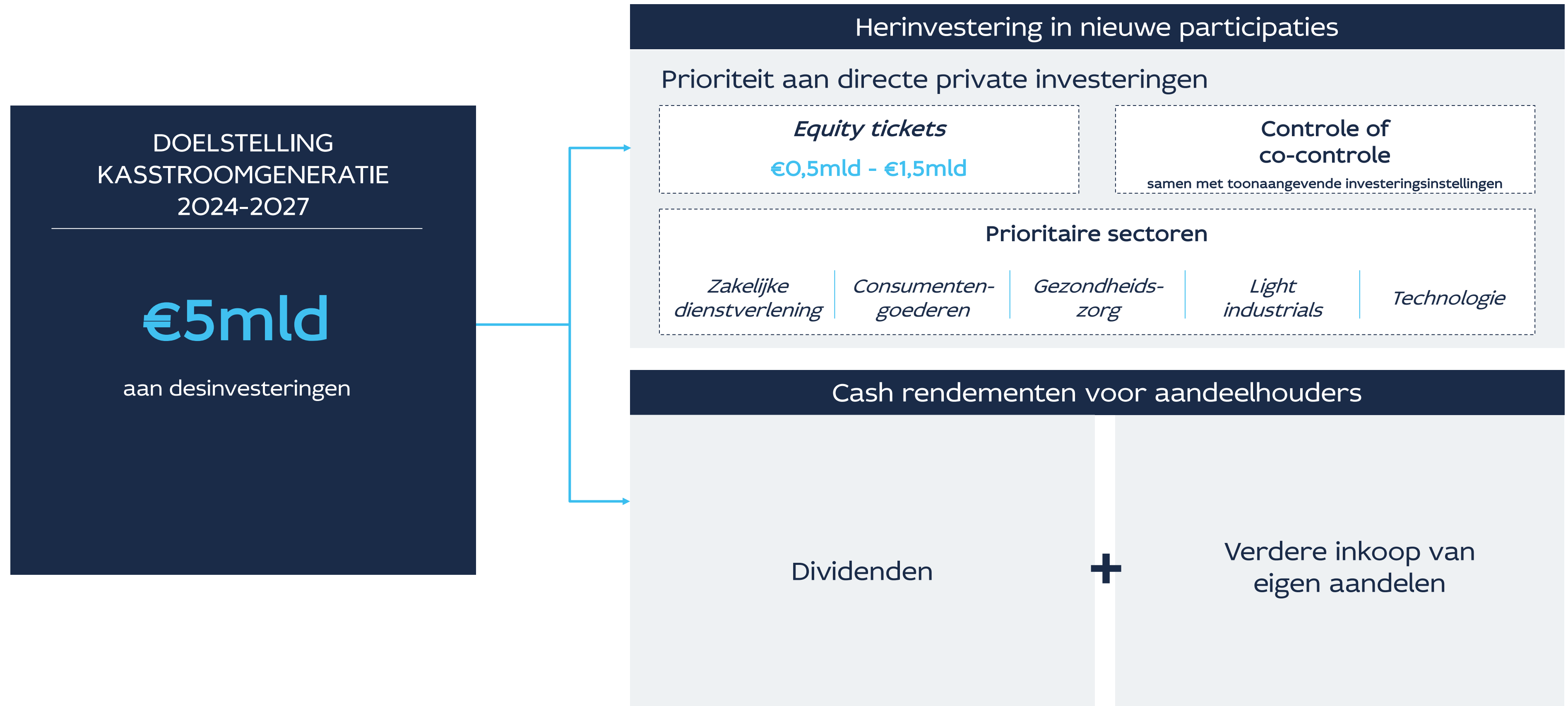
Belangrijke mijlpalen richting de strategische doelstellingen op middellange termijn

1
**Vereenvoudiging
van de portefeuille**

2
**Focus op
directe
private activa**

3
**Aantrekkelijke
rendementen voor
aandeelhouders**

Uitvoering van het strategisch traject



① Vereenvoudiging van de portefeuille: solide vooruitgang op het gebied van kasstroomgeneratie



(1) De som van de desinvesteringen van (i) adidas (€1,7mld) in 2024, (ii) GBL Capital (€1,7mld), SGS (€0,8mld) en Umicore (€0,3mld) in 2025 en (iii) Umicore (€0,3mld) in februari 2026 en Concentrix (€0,1mld) in april 2026

1 Vereenvoudiging van de portefeuille: desinvesteringen over meerdere activaklassen

Niet-kern activaklassen		Genoteerde activa		
Ondertekende overeenkomsten of plannen om een aanzienlijk deel van de activa van GBL Capital en Sienna Investment Managers te desinvesteren				
Indirecte private activa	Vermogensbeheer voor derden			
				
Aanzienlijke monetisatie door de verkoop ⁽¹⁾ van een groot deel van de activa	Ondertekening van akkoorden ⁽²⁾ voor de verkoop van belangen in deze activiteiten	Maart 2025 van 19,1% naar 14,6% ⁽³⁾	November 2025 van 15,9% naar c. 8,0% + Februari 2026 volledige exit	April 2026 van 14,4% naar 4,5%
€1,7mld totale opbrengst	  	€0,8mld totale opbrengst	€0,6mld ⁽⁴⁾ totale opbrengst	€0,1mld totale opbrengst
GBL Capital zal geen nieuwe toezeggingen aangaan	GBL ligt op schema om zo goed als heel Sienna Investment Managers te verkopen tegen eind H1 2026	GBL blijft de grootste aandeelhouder en blijft het bedrijf en haar management steunen		

(1) Aangekondigd op 3 november 2025; omvat de overdracht van €0,6mld niet-opgevraagde kapitaaltoezeggingen

(2) Sienna Gestion en Sienna Private Credit op 19 december 2025; Sienna Real Estate op 13 februari 2026

(3) Het belang van GBL in SGS is vervolgens gedaald tot 14,3%, voornamelijk te wijten aan de kapitaalverhoging van SGS als gevolg van het keuzedividend

(4) €0,3mld in november 2025 en €0,3mld in februari 2026

② Focus op directe private activa: aanzienlijke waardecreatie van + €641m⁽¹⁾

Verdere waardecreatie

+ €641m⁽¹⁾

gedreven door de
gezondheidszorgbedrijven



Sanoptis

Brandstof voor toekomstige groei

~ €150m

kapitaalinjectie



Toekomstige investeringen in directe private activa worden verder ondersteund door:

Versterkt investeringsteam

Twee nieuwe
Investment Partners



Bilge Ogut



Michael Ogrinz

Financiële slagkracht

Liquiditeit

€4,8mld⁽²⁾

Loan-to-Value

0,0%⁽²⁾

Verlengde looptijd van de schuld

Goed ontvangen
obligatie-uitgifte⁽³⁾ voor

€500m

met een looptijd van 10 jaar

(1) Affidea + €514m, Sanoptis + €125m, Canyon - €12m, Voodoo + €12m en Parques Reunidos + €1m

(2) Omvat niet de desinvesteringen van Umicore in februari 2026 en Concentrix in april 2026

(3) 14 januari 2026

② Focus op directe private activa: nieuwe investering met co-controle⁽¹⁾



45%

belang met co-controle
naast CVC

€0,5mld

equity investering

Q2 2026

verwachte *closing* van de transactie

Gezondheidszorg

Een vooraanstaande specialist in oftalmologische MedTech met: 

- Een volledig gamma oftalmische oplossingen ter ondersteuning van cataract- en refractieve chirurgie
- Een productportfolio van intraoculaire lenzen, chirurgische instrumenten, apparatuur en oogdruppels
- Een hoofdzetel in het VK en productiesites in het VK, Zwitserland en Portugal
- Commerciële aanwezigheid in ~80 landen op zes continenten

GBL's investering geniet van gunstige langetermijntrends:

- Vergrijzende bevolking
- Toenemende vraag naar hoogwaardige oftalmische zorg



(1) Aangekondigd op 9 februari 2026

② Focus op directe private activa: nieuwe investering met controle⁽¹⁾

BUKO. GROUP

Meerderheidsbelang
met een herinvestering van het
managementteam

—
€0,5mld
equity investering

—
Q3 2026
verwachte *closing* van de transactie

—
Zakelijke dienstverlening

Een toonaangevend platform in tijdelijke verkeersmaatregelen met:

- *End-to-end* oplossingen voor de naleving van veiligheidsvoorschriften en een veilige verkeersdoorstroming in lage-snelheidsgebieden, voornamelijk ter ondersteuning van investeringen in nutsvoorzieningen, bouwprojecten en evenementen
- Sterke aanwezigheid in Nederland, Zweden en het VK, en activiteiten in Duitsland
- Ambitie om de activiteiten verder op te schalen in Europa via organische groei en *M&A*

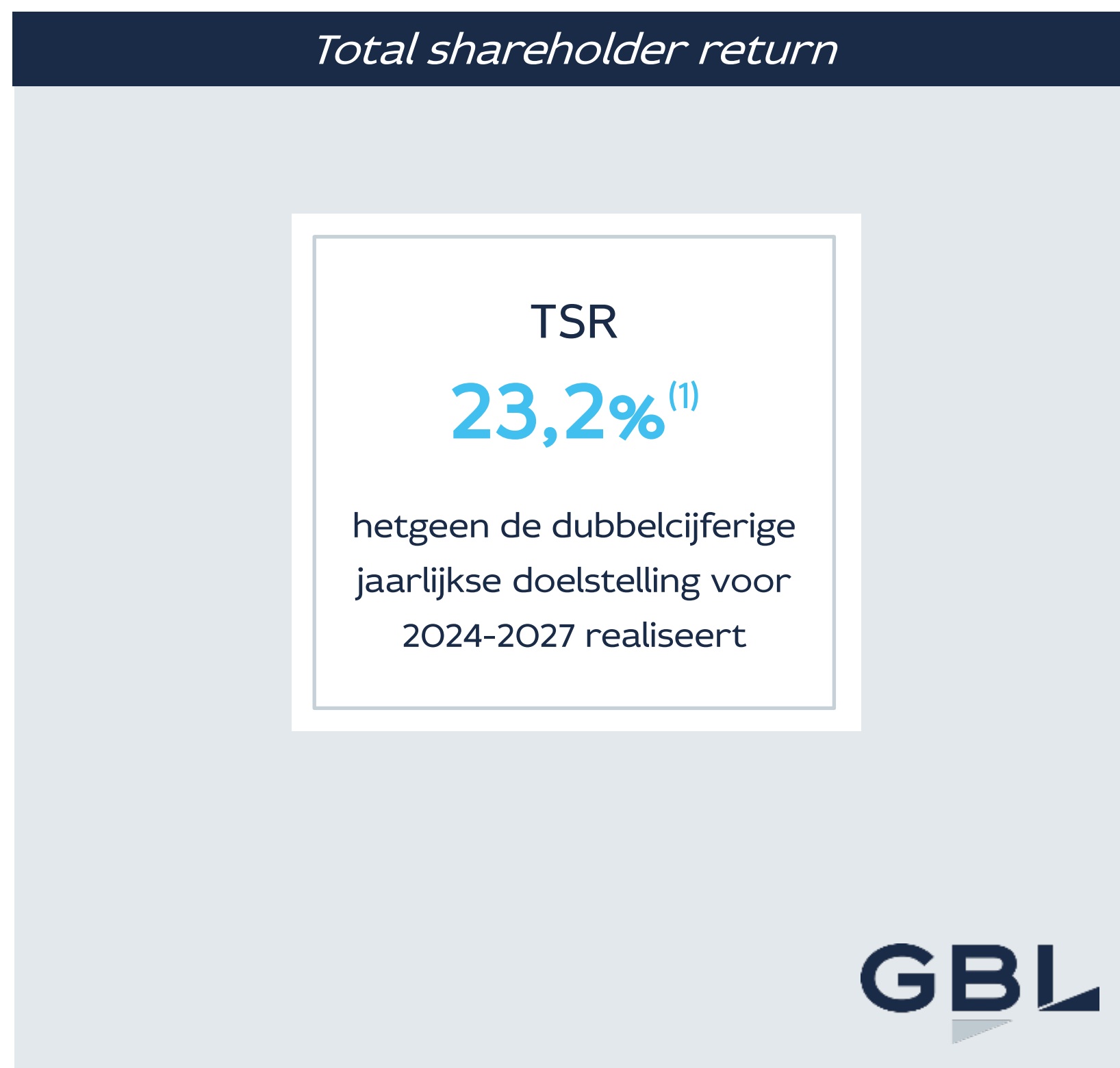
GBL's investering bouwt voort op aantrekkelijke groeifactoren op lange termijn:

- Toenemend belang van zowel naleving van regelgeving als de uitbesteding aan externe dienstverleners
- Gunstige investeringscycli in infrastructuur



(1) Aangekondigd op 23 april 2026

③ Aantrekkelijke rendementen voor aandeelhouders: dubbelcijferige TSR



(1) Van 31 december 2024 tot 31 december 2025

(2) Goedgekeurd op de Algemene Vergadering van GBL van 2 mei 2025 voor FY 2024; uitbetaald vanaf 13 mei 2025

(3) Uit te betalen in FY 2026 voor FY 2025; zoals gebruikelijk, onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van GBL

(4) Op basis van GBL's aandelenkoers van €75,95 op 31 december 2025



2. Operationele prestaties

Operationele prestaties

Genoteerde activa
(54% van de portefeuille)



- Versnelde vooruitgang richting de doelstellingen op middellange termijn⁽¹⁾
- 2025:
 - +5,6% organische omzetgroei
 - +70bp stijging van de aangepaste bedrijfsmarge
 - 28 overnames⁽²⁾ en die van ATS:
 - grote Amerikaanse speler
 - grootste overname tot nu toe
 - aanzienlijk versterkte positie in Noord-Amerika⁽³⁾

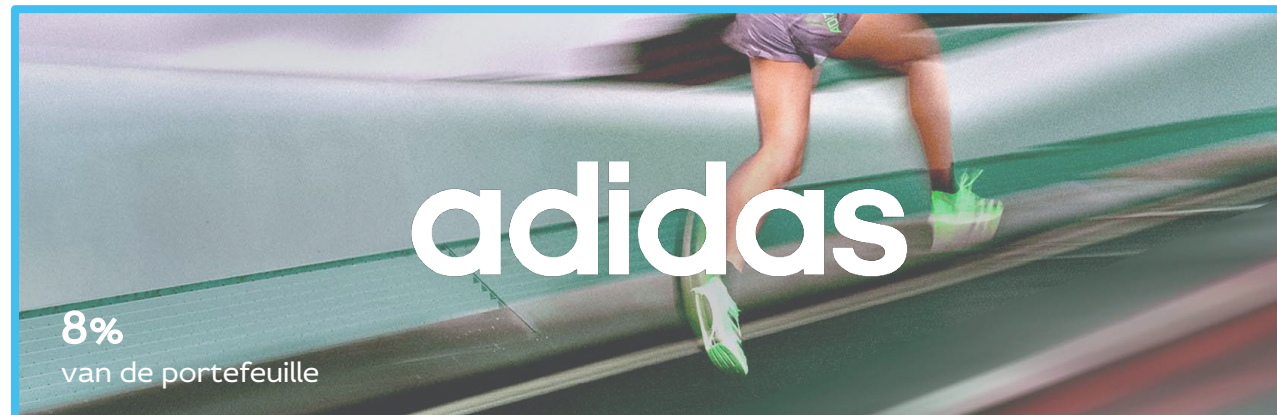
(1) Van 2024 tot 2027, als onderdeel van *Strategy 27*

(2) Omvat overnames tot en met 23 april 2026

(3) Doelstelling om de omzet in Noord-Amerika minstens te verdubbelen is na deze overname reeds voor 80% gerealiseerd

Operationele prestaties

Genoteerde activa
(54% van de portefeuille)



- Groei binnen alle activiteiten
- 2025:
 - +13% omzetgroei⁽¹⁾
 - **dubbelcijferige** groei⁽¹⁾ in alle markten en kanalen
 - **€2,1mld** bedrijfswinst (vs. **€1,3mld** in 2024)
 - aanzienlijke margeverbetering
- 2026-2028 vooruitzichten:
 - **high-single-digit** jaarlijkse omzetgroei⁽¹⁾
 - **mid-teen** CAGR⁽²⁾ voor de bedrijfswinst
 - lancering in 2026 van een inkoopprogramma van eigen aandelen tot **€1mld**



- Strategische herpositionering naar premiumproducten met hogere marges, met de desinvestering van:
 - de wijn-activiteiten
 - Imperial Blue
- Aanzienlijke efficiëntiewinsten⁽³⁾ om macro-economische en geopolitieke tegenwind te compenseren
- FY 2026⁽⁴⁾: verbetering van de organische netto-omzet, met het zwaartepunt in H2
- FY 2027 - FY 2029⁽⁴⁾:
 - organische netto-omzet: **+3% tot +6%** per jaar
 - jaarlijkse margeverbetering⁽⁵⁾

(1) Valuta-neutrale groei van het adidas-merk

(2) Over de driejarige periode 2026-2028

(3) FY 2023 - FY 2025: €900m gerealiseerd; FY 2026 - FY 2029 : €1mld beoogd

(4) Boekjaar van Pernod Ricard eindigt op 30 juni

(5) Organische winst uit terugkerende bedrijfsactiviteiten ("PRO" of "Profit from Recurring Operations")

Operationele prestaties

Genoteerde activa
(54% van de portefeuille)



- Bijstelling aan gematigde marktvraag
- 2025:
 - prijs- en kostendiscipline
 - aangepaste EBITDA van €540m, in lijn met de vooruitzichten van de groep, ondanks ongunstige wisselkoersen
 - lancering van een kosten- en prestatieverbeteringsprogramma met als doel jaarlijks €50m - €60m te genereren
- 2026:
 - investering van €50m van de Franse Staat voor een minderheidsbelang in het strategische lithiumproject EMILI



- Vooruitgang van de 2028 roadmap⁽¹⁾ :
 - evenwichtige kapitaalallocatie
 - optimalisatie van het potentieel voor kasstroomgeneratie van de kernactiviteiten
- 2025:
 - €100m efficiëntiewinsten
 - aanzienlijke verbetering van de aangepaste EBITDA en de marge
 - beperkte kapitaaluitgaven
- Verkoop van goudvoorraden voor recordprijzen⁽²⁾
 - €416m netto kasopbrengst⁽³⁾

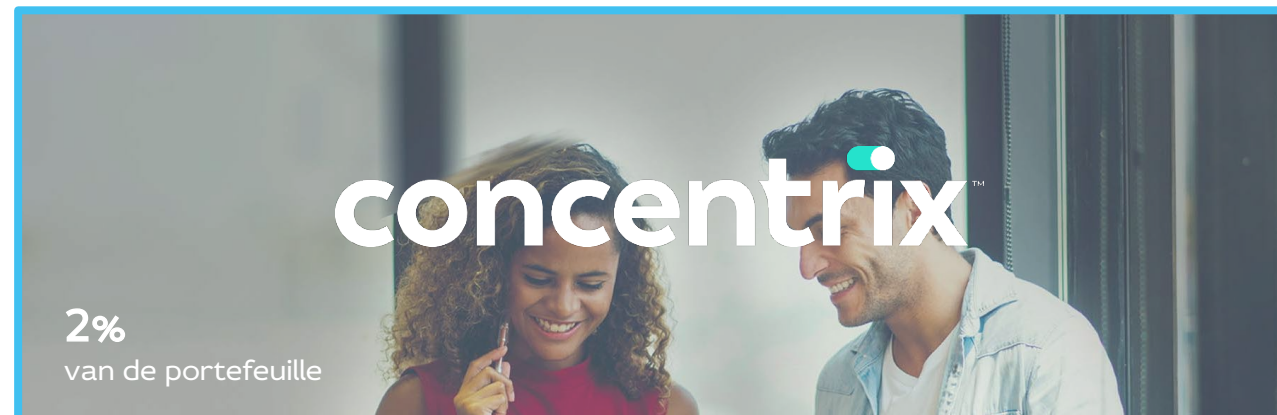
(1) Aangekondigd in maart 2025

(2) De verkoop en daaropvolgende *lease-in* van de permanent aangehouden goudvoorraden aan diverse tegenpartijen werd op 13 oktober 2025 voltooid

(3) Netto kasopbrengst (bedrag na belastingen) is pro forma gebaseerd op de fiscale regelgeving per land

Operationele prestaties

Genoteerde activa
(54% van de portefeuille)



- FY 2025:
 - **+2,1%** omzetgroei⁽¹⁾ en solide generatie van vrije kasstroom, beter dan de vooruitzichten van de groep⁽²⁾
 - aanzienlijke rendementen voor aandeelhouders⁽³⁾ en schuldaflossing
 - investeringen in langetermijngroei wegen op de marges
- FY 2026 vooruitzichten:
 - **+1,5% tot +3,0%** omzetgroei⁽¹⁾, hoger bedrijfsresultaat en aanzienlijke vrije kasstroom⁽⁴⁾
 - langetermijngroei ondersteund door lopende investeringen



- 2025:
 - uitdagende markt
 - gematigde consumentenvraag
 - agressieve promoties van concurrenten
 - desinvesteringen van activiteiten in opkomende markten
 - aankondiging van een versneld efficiëntie-initiatief
- Prioriteiten voor 2026:
 - volumegroei
 - uitbreiding van het programma voor kostenherforming
 - cashgeneratie
 - strategische evaluatie

(1) Bij constante wisselkoersen

(2) FY 2025 vooruitzichten: omzetgroei van +1,75% tot +2,0% en aangepaste vrije kasstroom van \$585m - \$610m (vs. \$626m gerapporteerd)

(3) Aandeelhoudersrendementen (dividenden + aandeleninkoop) van \$258m vs. een prognose van \$240m

(4) \$630m - \$650m

Globaal solide prestaties en waardecreatie

Directe private activa
(32% van de portefeuille)

+ €641m⁽¹⁾
Waardecreatie in 2025



Dynamische groei
verder ondersteund door
een kapitaalinjectie van €150m in Q4 2025

+17%⁽²⁾ omzetgroei
+6%⁽³⁾ organisch

1,9X MoIC⁽⁶⁾



Versnelde consolidatie
van het internationale leiderschap
met topposities in 4 van de 6 landen

+18%⁽⁴⁾ omzetgroei
+8%⁽⁵⁾ organisch

1,5X MoIC⁽⁶⁾



In een uitdagende sectorcontext
zal de in 2026 aangekondigde strategische
aanpassing van de organisatie- en
kostenstructuren het concurrentie-
vermogen op lange termijn versterken

(6)% omzetontwikkeling

0,7X MoIC⁽⁶⁾

(1) Affidea, Sanoptis en Canyon (+ €627m in totaal), Voodoo (+ €12m) en Parques Reunidos (+ €1m)

(2) Gerapporteerde omzet van 2025 wordt deels beïnvloed door lopende desinvesteringen in Hongarije (i.e. gerapporteerde cijfers van 2025 sluiten Hongarije uit, terwijl de cijfers van 2024 dat niet doen); de pro forma omzetgroei exclusief Hongarije bedraagt meer dan +20% voor FY 2025

(3) Groei op vergelijkbare basis, exclusief de impact van overnames uitgevoerd in de laatste periode

(4) Omvat de annualisatie van afgesloten M&A-projecten

(5) Gebruikt de perimeter vanaf het begin van de vroegste periode

(6) *Multiple on Invested Capital* = (gerealiseerde waarde + niet-gerealiseerde waarde (NAW)) / totale investering



3. Financiële resultaten

Evolutie van de netto-actiefwaarde



(1) Pro forma na de vernietiging van 5,2m eigen aandelen goedgekeurd op de Buitengewone Algemene Vergadering van GBL van 2 mei 2025

(2) SGS - €20m, Pernod Ricard - €619m, Imerys - €198m, adidas - €430m, Umicore + €260m, andere - €113m

(3) Voornamelijk SGS - €756m en Umicore - €299m

(4) Affidea + €514m, Sanoptis + €125m, Canyon - €12m, Voodoo + €12m, Parques Reunidos + €1m

(5) Voornamelijk Affidea + €149m, Sanoptis + €10m, Canyon + €18m en Parques Reunidos - €17m

(6) Omvat voornamelijk (i) timingverschillen tussen de verkoopopbrengsten/distributies ontvangen door GBL Capital en hun doorstorting naar GBL (- €576m), (ii) de eliminatie van het dividend ontvangen van GBL Capital dat zowel in de cash earnings als in de huidige of historische verkoopopbrengsten/distributies vervat zit (- €104m) en (iii) de herwaardering van het LTIP en *carried interest scheme* van de groep (- €80m)

Hogere cash earnings van €381m

Cash earnings

Cash earnings stijgen tot €381m (€336m in 2024):

- Dividenden uit deelnemingen van €367m (vs. €389m in 2024):
 - lagere bijdragen van:
 - SGS, na de afbouw van het belang in Q1 2025 (- €28m)
 - Umicore, door een verlaging van het dividend per aandeel (- €22m)
 - hogere bijdrage van:
 - GBL Capital (+ €19m)
- Aanzienlijk hogere interestopbrengsten (+ €35m), hogere dividendopbrengsten van eigen aandelen (+ €21m) en financiële opbrengsten uit yield enhancement (+ €8m)

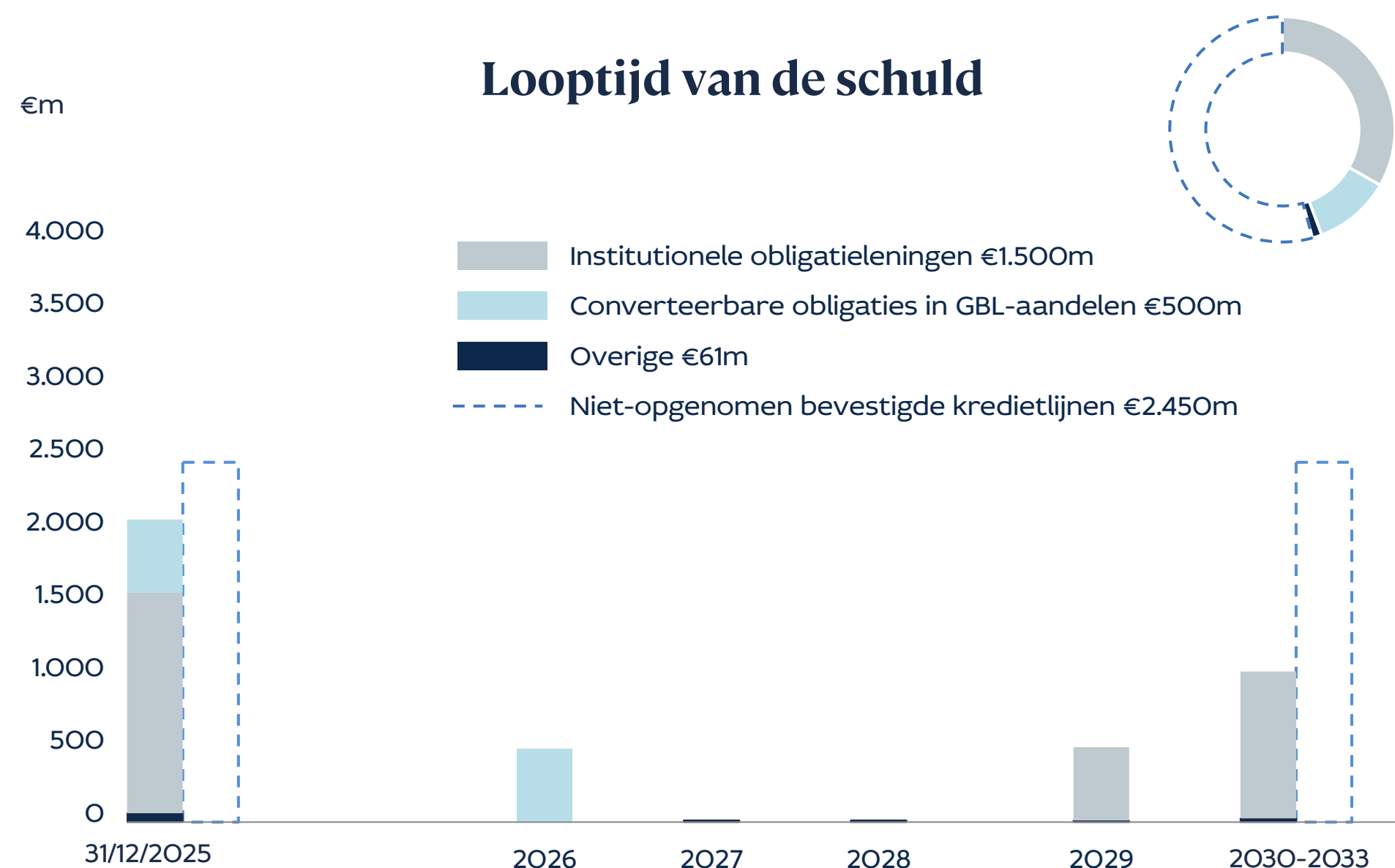
Geconsolideerd nettoresultaat

Geconsolideerd nettoresultaat van €(625)m (€132m in 2024):

- Voornamelijk toe te schrijven aan de bijdragen van:
 - GBL Capital (- €381m)
 - Geconsolideerde operationele ondernemingen (voornamelijk Imerys, voor - €225m)

Actief balansbeheer en solide financiële positie

Liquiditeitsprofiel van €4,8mld

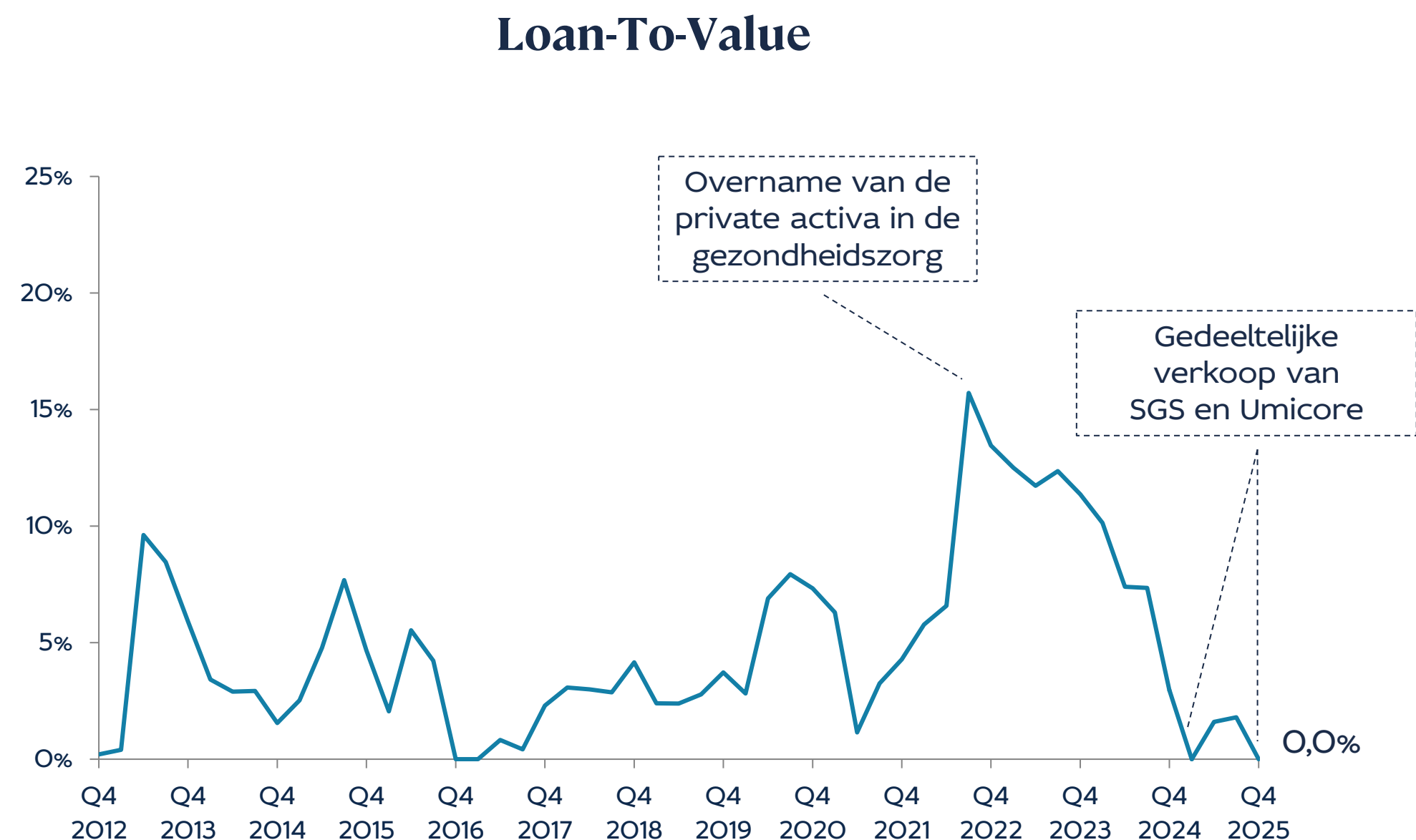


- Goed gespreide looptijden

Januari 2026

Obligatie-uitgifte voor €500m met een looptijd van 10 jaar en coupon van 3,75%

LTV van 0,0%



- Ruime financiële bewegingsruimte



4. Solidar engagement – GBL ACT

Vandaag handelen voor een betere toekomst morgen

- GBL ACT ondersteunt actief talrijke projecten in België
- Via deze initiatieven hoopt GBL een positieve impact te realiseren en te bouwen aan een betere wereld voor toekomstige generaties

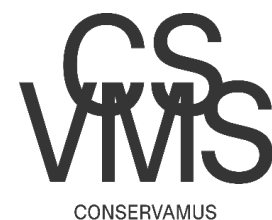
3 DOMEINEN

Onderwijs

Gezondheid

Sociale impact

Een selectie van onze projecten in 2025:





5. Vooruitzichten

GBL's strategische doelstellingen op middellange termijn

1
**Vereenvoudiging
van de portefeuille**

2
**Focus op directe
private activa**

3
**Aantrekkelijke
rendementen voor
aandeelhouders**

Operationele focus

**Actief
portefeuillebeheer**

**Optimalisatie van de
interne processen en
kostenbeheersing**

**Delivering
meaningful
growth**

Bevestiging van ons streven naar een dubbelcijferige TSR, gedreven door groei van de netto-actiefwaarde per aandeel en aantrekkelijke uitkeringen aan aandeelhouders



(1) Uit te betalen in FY 2026 voor FY 2025; GBL streeft ernaar het dividend per aandeel de komende jaren op dit niveau te behouden; zoals gebruikelijk onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van GBL



Appendix

Sterk gediversifieerde portefeuille voor groei en veerkracht

Dankzij een actieve portefeuillerotatie is de portefeuille van GBL geconcentreerd, maar tegelijk goed gediversifieerd

	Genoteerd							Direct privaat					Niet-kern activaklasse
	SGS	Pernod Ricard Créateurs de convivialité	IMERYS	adidas	umicore ⁽¹⁾	concentrix ⁽²⁾	Andere ⁽³⁾	affidea	Sanoctis	CANYON	Voodoo	Parques Reunidos	GBL CAPITAL
HQ													
Sectors	diensten 	consumenten-goederen 	duurzaamheid 	consumenten-goederen 	duurzaamheid 	digitaal 	gediversifieerd	gezondheidszorg 	gezondheidszorg 	consumenten-goederen 	digitaal 	vrije tijd 	gediversifieerd
Investeringsjaar	2013	2006	1987	2015	2013	2019 ⁽⁴⁾	-	2022	2022	2021	2021	2019	2013
Belang (% van het kapitaal)	14%	7%	55%	4%	8%	14%	-	99%	84%	51%	15%	23%	100%
Grootste aandeelhouder in 74% van onze portefeuille	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓			✓
Waarde van de participatie (€mld)	2,7	1,3	1,1	1,1	0,4	0,3 ⁽⁵⁾	0,1	2,1	1,1	0,3	0,3	0,3	1,7
% van het totaal ⁽⁶⁾	21%	10%	9%	8%	3%	2%	0%	17%	9%	2%	2%	2%	13%
Marktwaarde (€mld)	18	18	2	30	4	3	-						

Per 31 december 2025

Omvat niet de NAW van Sienna Investment Managers van €61m, aangezien deze activiteit <1% van het groepstotaal vertegenwoordigt en als een niet-kern activaklasse wordt beschouwd

(1) Uitstap uit het belang in februari 2026

(2) Vermindering van het belang tot 4,5% van het kapitaal in april 2026

(3) Omvat Ontex, TotalEnergies en GEA

(4) De initiële investering werd gedaan in het private bedrijf Webhelp, vóór de combinatie met het beursgenoteerde bedrijf Concentrix op 25 september 2023

(5) Waarvan gewone Concentrix-aandelen voor €310m en Concentrix *earn-out*-aandelen voor €3m

(6) % gewicht van de totale portefeuille van GBL

Disclaimer

This presentation has been prepared by Groupe Bruxelles Lambert (“GBL”) exclusively for information purposes. This presentation is incomplete without reference to, and should be viewed solely in conjunction with, the oral briefing provided by GBL.

This document should not be construed as an offer, invitation to offer, or solicitation, or any advice or recommendation to buy, subscribe for, issue or sell any financial instrument, investment or derivative thereof referred to in this document or as any form of commitment to enter into any transaction in relation to the subject matter of this document.

This presentation has not been reviewed or registered with any public authority or stock exchange. Persons into whose possession this presentation come are required to inform themselves about and to comply with all applicable laws and regulations in force in any jurisdiction in or from which it invests or receives or possesses this presentation.

Prospective investors are required to make their own independent investigations and appraisals of GBL before taking any investment decision with respect to securities of GBL.

GBL does not make any representation or warranty (expressed or implied) as to the accuracy or completeness of the information contained in this document and as to the accuracy of the projections, estimates, assumptions and figures contained in this document. By receipt of this document, the recipient agrees that GBL (or either of its shareholders, directors or employees) shall have no liability for any misstatement or omission or fact or any opinion expressed herein, nor for the consequences of any reliance upon any statement, conclusion or opinion contained herein. All value indications included in this document are derived from the financial markets as of the date of this report.

It is therefore obvious that a modification of the conditions prevailing in the financial markets will have an effect on the figures present hereafter.

This document is the exclusive property of GBL. Recipient of this presentation may not reproduce, redistribute or pass on, in whole or in part, this presentation to any person.

In the context of the management of its public relations, GBL processes information about you which constitutes “personal data”. GBL has therefore adopted a General Privacy Policy available on its website (http://www.gbl.com/en/General_Privacy_Policy). We invite you to carefully read this General Privacy Policy, which sets out in more detail in which context we are processing your personal data and explains your rights and our obligations in that respect.

By using or retaining a copy hereof, user and/or retainer hereby acknowledge, agree and accept that they have read this disclaimer and agreed to be bound by it.

Groep Brussel Lambert (“GBL”) is een gevestigde investeringsholding, met een beursnotering van meer dan zeventig jaar en een netto-actiefwaarde van €14,0mld eind december 2025. Als toonaangevende en actieve investeerder in Europa richt GBL zich op waardecreatie op lange termijn met de ondersteuning van een stabiele familiale aandeelhoudersbasis.

In lijn met haar bestaansreden *delivering meaningful growth*, beoogt GBL haar aandeelhouders een aantrekkelijk rendement te bieden door de toename van haar netto-actiefwaarde per aandeel, een duurzaam dividend en de inkoop van eigen aandelen.

GBL is genoteerd op Euronext Brussels (Ticker: GBLB BB; ISIN-code: BE0003797140) en maakt deel uit van de BEL 20-index.



Voor meer informatie:

Xavier Likin
Financieel Directeur
Tel: +32 2 289 17 72
xlakin@gbl.com

Alison Donohoe
Verantwoordelijke Investor Relations
Tel: +32 2 289 17 64
adonohoe@gbl.com

De definities van alternatieve prestatie-indicatoren en, in voorkomend geval, hun berekeningsmethoden zijn terug te vinden in de woordenlijst op de website van GBL:
www.gbl.com/nl/woordenlijst