

- Strategie
- Bericht aan de aandeelhouders
- Opmerkelijke feiten 2015
- Bestuur
- Informatie aan de aandeelhouders en aan de investeerders
- Activiteitenverslag & projecten
- Corporate Governance Statement

Als beursgenoteerde vennootschap hecht ATENOR veel belang aan de principes van Corporate Governance, die in het belang van alle stakeholders duidelijke regels willen vastleggen op het vlak van bestuur, organisatie en beheer. Deze principes bieden de stakeholders en de markt in het algemeen een garantie omtrent de betrouwbaarheid en transparantie van de meegedeelde informatie.

## DE REFERENTIECODE

ATENOR past de principes van Corporate Governance toe, die zijn vastgelegd in de Belgische Corporate Governance Code 2009 (hierna de "Code"), die ze heeft overgenomen als referentiecode. Het Corporate Governance charter heeft geen wijzigingen ondergaan in 2015. Het Charter is in zijn huidige versie beschikbaar op de website van ATENOR ([www.atenor.be](http://www.atenor.be)). Overeenkomstig de "pas toe of leg uit"-benadering van de Code vestigt de Raad van Bestuur evenwel de aandacht op de volgende afwijkingen van de Code:

- > Principe 4.13 van de Code: In tegenstelling tot wat voorzien is in de Code, wordt de individuele bijdrage van de Bestuurders niet periodiek beoordeeld, tenzij in het kader van de herverkiezingsprocedure. De Raad van Bestuur meent dat een dergelijke geïndividualiseerde evaluatie momenteel niet vereist is om de goede werking van de Raad van Bestuur te verzekeren. De Voorzitter van de Raad van Bestuur heeft evenwel regelmatig bilaterale contacten met elk van de Bestuurders buiten de vergaderingen van de Raad van Bestuur. Hij zal evenwel overgaan tot geformaliseerde evaluaties, indien dit, gezien bijzondere omstandigheden, noodzakelijk of vereist blijkt te zijn.
- > Principe 5.4/3: Op delegatie van de Raad, en in afwijking van wat de Code voorschrijft, beschikt het Nomination and Remuneration Committee (N&RC) tevens over een beslissingsbevoegdheid in bepaalde aangelegenheden die betrekking hebben op de remuneratie (zoals verder wordt gedetailleerd in de rubriek IV.2 van het Corporate Governance Charter). De Raad is van mening dat het N&RC op basis van richtlijnen van de Raad van Bestuur dienaangaande over alle vereiste bevoegdheden beschikt om deze rol op zich te nemen.
- > Principe 5.2/4 en principe 5.4/1 van de Code: het Audit Committee bevat twee onafhankelijke Bestuurders. Aangezien het Audit Committee in zijn huidige samenstelling correct werkt, meent de Raad van Bestuur (met inbegrip van de leden van het Audit Committee) dat een meerderheid van onafhankelijke Bestuurders niet vereist is om de goede werking van het Audit Committee te verzekeren. Zoals hierboven vermeld handelen de leden van het Audit Committee, net zoals de Bestuurders in het algemeen, onafhankelijk en kan niemand van hen het beslissingsproces binnen het Audit Committee domineren. Door de opsplitsing van het stabiele aandeelhouderschap van ATENOR in verschillende onafhankelijke werkgroepen, waarvan

er geen enkele meer dan 20% van het kapitaal bezit, verzekeren de leden van het Audit Committee een evenwichtige werking van het Audit Committee. Er wordt echter overwogen om de samenstelling van het Audit Committee op korte termijn te wijzigen, zodat het voornamelijk bestaat uit onafhankelijke bestuurders.

## AANDEELHOUDERSCHAP

### AANDEELHOUDERSTRUCTUUR OP 31 DECEMBER 2015

Wat de Aandeelhouderstructuur betreft verwijzen we naar pagina 20 van dit jaarverslag.

### RELATIE MET DE REFERENTIEAANDEELHOUDERS

In juli 1997 heeft een groep Belgische investeerders de volledige participatie van Lonrho Plc overgenomen en zich voor een periode van vijf jaar geëngageerd (via een aandeelhoudersovereenkomst) tot een langetermijnvisie van haar participatie in ATENOR. Deze overeenkomst werd verlengd in 2002 voor een periode van 5 jaar en in september 2005 geamendeerd.

In november 2006 heeft de Luxemburgse investeringsvennootschap Luxempart s.a., buiten de beurs, 10,09% van het kapitaal van ATENOR verworven bij de referentie aandeelhouders Alva, 3D, Sofinim en Degroof.

Bij deze gelegenheid werd een nieuwe aandeelhoudersovereenkomst (met betrekking tot 47,37% van het kapitaal) afgesloten voor een periode van vijf jaar tussen de aandeelhouders Alva, 3D, Sofinim, Stéphan Sonnevillie s.a. en Luxempart. Deze aandeelhoudersovereenkomst werd in november 2011 verlengd voor een nieuwe periode van 5 jaar.

Deze aandeelhoudersovereenkomst geeft uiting aan de gemeenschappelijke visie van de referentieaandeelhouders met betrekking tot de strategie van de vennootschap en haar regels op het vlak van bestuur en organiseert hun handelen in overleg. Deze overeenkomst bevat tevens een wederzijds voorkooprecht in geval van overdracht van aandelen.

Overeenkomstig artikel 74 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen hebben deze aandeelhouders de FSMA en de vennootschap meegedeeld dat ze in onderling overleg handelen en meer dan 30% van het kapitaal van de vennootschap bezitten.

De Vennootschap heeft geen weet van een andere relatie of bijzondere overeenkomst tussen de Aandeelhouders.

## BELEID BETREFFENDE DE TOEWIJZING VAN HET RESULTAAT

Voor het beleid betreffende de toewijzing en uitkering van het resultaat heeft de Raad van Bestuur tot doel om de Algemene Vergadering van de Aandeelhouders een regelmatige remuneratie voor te stellen in de vorm van een dividend, waarbij erover gewaakt wordt dat de Groep een gezonde balansstructuur en voldoende middelen behoudt om haar ontwikkeling te verzekeren.

## DE RAAD VAN BESTUUR EN ZIJN COMMITTEES

### DE RAAD VAN BESTUUR

In verband met de samenstelling van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar pagina 16 van dit jaarverslag.

Op 31 december 2015 bevat de Raad van Bestuur vier onafhankelijke Bestuurders: Z.D.H. Prins Charles-Louis van Arenberg, Investea sprl vertegenwoordigd door Mevrouw Emmanuèle Attout, MG Praxis sprl vertegenwoordigd door Mevrouw Michèle Grégoire en Sogestra sprl vertegenwoordigd door Mevrouw Nadine Lemaitre.

Wat zijn werking betreft is de Raad van Bestuur 6 keer bijeengekomen in 2015 (waarvan één keer via conference call en 1 keer bij de Notaris). De aanwezigheid van de bestuurders wordt als volgt samengevat:

Naam	Aanwezig	Vertegenwoordigd	Verontschuldigd
Frank Donck	6		
Stéphan Sonnevile s.a. vertegenwoordigd door S. Sonnevile	6		
Z.D.H. Prins Charles-Louis van Arenberg	6		
Baron Luc Bertrand	4	1	1
Anne-Catherine Chevalier (tot 24.04.2015)	2 op 2		
Marc De Pauw	6		
Regnier Haegelsteen (tot 24.04.2015)	1 op 2		1
Investea sprl vertegenwoordigd door Emmanuèle Attout (sinds 24.04.2015)	4 op 4		
Luxempart s.a. vertegenwoordigd door Jacquot Schwertzer	5	1	
MG Praxis sprl vertegenwoordigd door Michèle Grégoire (sinds 24.04.2015)	3 op 4		1
Philippe Vastapane	6		
Sogestra sprl vertegenwoordigd door Nadine Lemaitre	6		

De statuten van ATENOR bepalen dat de beslissingen worden genomen bij een absolute meerderheid van stemmen. De beslissingen worden echter altijd genomen bij consensus van de aanwezige of vertegenwoordigde leden.

Op deze vergaderingen heeft de Raad van Bestuur, naast de verplichte of wettelijke onderwerpen, onder meer de volgende onderwerpen behandeld: de halfjaarlijkse en jaarlijkse geconsolideerde resultaten, de vooruitzichten van ATENOR en haar dochterondernemingen, de opvolging van de voornaamste projecten, de strategie van de vennootschap en ook de analyse en de beslissingen op het vlak van investeringen en financieringen, evenals de evaluatieregels.

De functie van Secretaris van de Raad van Bestuur wordt waargenomen door Olivier Ralet BDM sprl, vertegenwoordigd door Olivier Ralet.

De evolutie van de samenstelling van de Raad van Bestuur neigt naar een grotere genderdiversiteit; het doel om ten minste één derde vrouwen in de Raad te hebben zal in overweging worden genomen in de voorgestelde benoemingen van Bestuurders.

Meer informatie over de rol en de verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur evenals zijn samenstelling en zijn werking is opgenomen in het Corporate Governance Charter van ATENOR ([www.atenor.be](http://www.atenor.be)).

### HET AUDIT COMMITTEE

In verband met de samenstelling van het Audit Committee wordt verwezen naar pagina 17 van dit jaarverslag .

Het Audit Committee is 5 keer bijeengekomen in 2015. De aanwezigheden van de leden worden als volgt samengevat:

Naam	Aanwezig	Vertegenwoordigd	Verontschuldigd
Marc De Pauw, Voorzitter	5		
Frank Donck, Lid	5		
Z.D.H. Prins Charles-Louis van Arenberg, Lid	5		
Investea sprl vertegenwoordigd door Emmanuèle Attout, Lid (sinds 22.05. 2015)	3 op 3		
Philippe Vastapane, Lid	5		

Op deze vergaderingen heeft het Audit Committee, naast de verplichte of wettelijke onderwerpen, onder meer de volgende onderwerpen behandeld (niet-beperkende opsomming): de versterking van de Interne Auditfunctie en de opvolging van deze opdracht, het onderzoek van lopende geschillen, waaronder de gevolgen van de verkoop van kasgeldvennootschappen en analyses van de geconsolideerde rechten en verbintenissen.

Meer informatie over de rol en de verantwoordelijkheden van het Audit Committee evenals zijn samenstelling en zijn werking is terug te vinden in de rubriek IV.3 van het Corporate Governance Charter van ATENOR ([www.atenor.be](http://www.atenor.be)).

- Strategie
- Bericht aan de aandeelhouders
- Opmerkelijke feiten 2015
- Bestuur
- Informatie aan de aandeelhouders en aan de investeerders
- Activiteitenverslag & projecten
- Corporate Governance Statement

## HET NOMINATION AND REMUNERATION COMMITTEE

In verband met de samenstelling van het Nomination and Remuneration Committee wordt verwezen naar pagina 17 van dit jaarverslag.

Het Nomination and Remuneration Committee is 2 keer bijeengekomen in 2015. De aanwezigheid van de leden wordt als volgt samengevat:

Naam	Aanwezig	Vertegenwoordigd	Verontschuldigd
Sogestra sprl vertegenwoordigd door Nadine Lemaître, Voorzitter	2		
Z.D.H. Prins Charles-Louis van Arenberg, Lid (tot 31.08.2015)	1 op 1		
MG Praxis sprl vertegenwoordigd door Michèle Grégoire (sinds 31.08.2015)	1 op 1		
Regnier Haegelsteen, Lid (tot 24.04.2015)	1 op 1		
Luxempart s.a. vertegenwoordigd door Jacquot Schwertzer, Lid (sinds 31.08.2015)	1 op 1		

Meer informatie over de rol en de verantwoordelijkheden van het Nomination and Remuneration Committee evenals zijn samenstelling en zijn werking is terug te vinden in de rubriek IV.2 van het Corporate Governance Charter van ATENOR ([www.atenor.be](http://www.atenor.be)).

## EVALUATIEPROCEDURE VOOR DE RAAD VAN BESTUUR, DE COMMITTEES EN HUN LEDEN

Onder leiding van haar Voorzitter onderzoekt en evalueert de Raad van Bestuur regelmatig haar omvang, samenstelling, prestaties en die van de Committeees evenals de interactie met het Management.

Deze beoordeling werd uitgevoerd door middel van een vragenlijst (in te vullen door elke Bestuurder) die de volgende thema's behandelt: de samenstelling en werking van de Raad, de verstrekte informatie aan de Raad van Bestuur, de cultuur en samenwerking binnen de Raad, de taken, de mate van betrokkenheid van de Raad in de verschillende activiteitengebieden van ATENOR, de bezoldiging, de relatie met het Management, de relatie met de aandeelhouders en de Comités van de Raad van Bestuur. De antwoorden worden verwerkt en voorgesteld in een samenvattende nota, die wordt besproken tijdens een Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur trekt lessen uit de evaluatie van haar prestaties door haar sterke punten te erkennen en haar zwakke punten te verhelpen. In voorkomend geval impliceert dit het voorstel om nieuwe leden te benoemen, het voorstel om bestaande leden niet te herverkiezen of de aanneming van elke maatregel die geschikt wordt geacht om de efficiënte werking van de Raad van Bestuur en de Committeees te verzekeren.

Zoals eerder vermeld en in tegenstelling tot wat voorzien is in de Code, worden de prestaties van de individuele Bestuurders

gewoonlijk niet beoordeeld, tenzij in het kader van de herverkiezingprocedure. De Raad van Bestuur meent dat een dergelijke geïndividualiseerde evaluatie momenteel niet vereist is om de goede werking van de Raad van Bestuur te verzekeren. Zij zal evenwel overgaan tot dergelijke evaluaties, indien, gezien bijzondere omstandigheden, dat noodzakelijk of vereist blijkt te zijn.

De prestaties van de CEO worden echter op een specifieke manier geëvalueerd. Elk jaar bepaalt het Nomination and Remuneration Committee de doelstellingen van de CEO voor het komende boekjaar, en beoordeelt het zijn prestaties gedurende de voorbije twaalf maanden.

Het Nomination and Remuneration Committee en het Audit Committee onderzoeken regelmatig opnieuw (ten minste om de twee of drie jaar) hun huishoudelijk reglement, evalueren hun eigen doeltreffendheid en bevelen de Raad van Bestuur de noodzakelijke aanpassingen aan. Deze evaluatie volgt een methode die vergelijkbaar is met die hierboven voor de Raad van Bestuur.

Meer informatie over de evaluatieprocedure van de leden van de Raad van Bestuur en haar Bestuurscommissies zijn terug te vinden in de rubrieken III.2 en IV.1 van het Corporate Governance Charter van ATENOR ([www.atenor.be](http://www.atenor.be)).

## HET MANAGEMENT (HET EXECUTIVE COMMITTEE)

In verband met de samenstelling van het Executive Committee wordt verwezen naar pagina 16 van dit jaarverslag

Meer informatie over de rol en de verantwoordelijkheden van het Executive Committee evenals zijn samenstelling en zijn werking is terug te vinden in de rubriek V.3 van het Corporate Governance Charter van ATENOR ([www.atenor.be](http://www.atenor.be))

## BELANGENCONFLICTEN

De leden van de Raad van Bestuur onthouden zich van elke beraadslaging of beslissing die hun persoonlijke, commerciële of professionele belangen betreft.

Elke eventuele verkoop van een vastgoed van ATENOR aan een Bestuurder gebeurt volgens de marktvoorwaarden. Bijgevolg is de procedure in verband met belangenconflicten niet van toepassing.

## GEREGLEMENTEERDE INFORMATIE

Er zijn geen statutaire restricties van het stemrecht, uitgezonderd artikel 32 van de statuten, dat het artikel 541 van het Wetboek Vennootschappen overneemt.

Er zijn geen speciale controlerechten (uitgezonderd wat hierboven is vermeld in verband met de aandeelhoudersovereenkomst).

De procedure voor benoeming en vervanging van de leden van de Raad van Bestuur en van haar Committeees is beschreven in het Corporate Governance Charter van ATENOR.

Een wijziging van de statuten wordt pas aangenomen als ze drie kwart van de stemmen verzamelt waarvoor is deelgenomen aan de stemming.

Er zal worden voorgesteld aan de Algemene Vergadering van 22 april 2016 om de machtiging van ATENOR te verlengen om, voor rekening van de vennootschap en in overeenstemming met artikel 620 van het Wetboek Vennootschappen, eigen aandelen van de vennootschap te verwerven en te vervreemden tot beloop van maximaal twintig procent (20%) van alle uitgegeven aandelen, tegen de eenheidsprijs van 1,00 euro en maximaal tien procent (10%) boven het gemiddelde van de laatste tien beurskoersen voor de verrichting en de dochtervennootschappen in de zin van artikel 627 van het Wetboek Vennootschappen gemachtigd om de aandelen ervan tegen dezelfde voorwaarden te verwerven of vervreemden. Deze machtiging zal geldig zijn voor een periode van vijf jaar die begint te lopen op de datum van de Algemene Vergadering van de Aandeelhouders van 22 april 2016.

#### SYSTEMEN VOOR INTERNE CONTRÔLE EN RISICOBEEHER

ATENOR heeft de wettelijke bepalingen van de wet van 6 april 2010 en de aanbevelingen van de Corporate Governance Code 2009 op het vlak van interne controle en risicobeheer ingevoerd. In die context heeft ATENOR haar eigen referentiekader inzake interne controle en risicobeheer aangepast op basis van de algemene principes die worden beschreven in de richtlijnen die zijn opgesteld door de Corporate Governance Commissie.

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen worden de belangrijkste kenmerken van de systemen voor interne controle en risicobeheer in het kader van procedures voor de opmaak van de financiële informatie als volgt beschreven:

##### CONTROLEOMGEVING

De boekhoudkundige en financiële afdeling is zodanig georganiseerd dat ze, met een toereikend veiligheidsniveau, beschikt over de middelen en toegang tot de noodzakelijke financiële informatie voor de opmaak van de financiële staten.

De CFO van de groep is verantwoordelijk voor de opmaak van de rekeningen en de financiële informatie; hij verdeelt de te vervullen taken onder zijn medewerkers met het oog op de afsluiting van de rekeningen.

Er werd een handleiding met boekhoudkundige principes en procedures opgesteld, waarin de boekhoudkundige principes van de belangrijkste operaties op het niveau van de groep worden gepreciseerd. Deze handleiding bevat ook procedures om de voornaamste herwerkingsregels wanneer verschillende boekhoudkundige referentiekaders worden toegepast bij de opmaak van de financiële staten, uit te leggen. In het kader van de voorbereiding van de geconsolideerde rekeningen bestaan er ook procedures voor de verspreiding van instructies om te verzekeren dat ze in aanmerking worden genomen door de filialen.

Elk jaar preciseert de CFO te gepaste tijde de verdeling van de uitvoeringen controle-verantwoordelijkheden ten aanzien van de boekhoudkundige taken, evenals de in acht te nemen planningen.

#### RISICOBEEHER

De vennootschap heeft doelstellingen gedefinieerd voor de opmaak van de financiële informatie. Die doelstellingen betreffen hoofdzakelijk de kwaliteit, de naleving van het vennootschapsrecht en het boekhoudkundige recht en de inachtneming van termijnen.

De verantwoordelijkheden op het vlak van risicobeheer bij de opmaak van de financiële informatie werden op algemene wijze gedefinieerd en meegedeeld aan de betrokken personen. Zij worden elk jaar herhaald en eventueel bijgewerkt.

De vennootschap heeft de wettelijke en reglementaire verplichtingen gedefinieerd op het vlak van communicatie over de risico's bij de opmaak van de financiële informatie.

Onder de verantwoordelijkheid van de CFO wordt regelmatig overleg gepleegd tussen de personen die een rol spelen bij de opmaak van de financiële informatie, zodat de voornaamste risico's die de procedure voor de opmaak van de financiële informatie kunnen aantasten, worden geïdentificeerd.

Voor die belangrijkste geïdentificeerde risico's voorziet de vennootschap een dubbele verificatie van de procedure door mensen met de juiste competenties, zodat de kans dat het risico zich voordoet, sterk beperkt wordt.

De goedkeuring of de veranderingen van boekhoudkundige principes worden in aanmerking genomen zodra het feit dat er aanleiding toe heeft gegeven, zich heeft voorgedaan. Er bestaat een procedure waarmee het feit dat er aanleiding toe heeft gegeven (beslissing, wetswijziging, verandering van activiteit, ...) geïdentificeerd kan worden. Die veranderingen moeten worden goedgekeurd door het beheersorgaan.

Algemeen worden de risico's in de procedure voor de opmaak van de financiële informatie enerzijds aangepakt door een reeks tests en controles, uitgevoerd door interne audit, onder de verantwoordelijkheid van het Audit Committee, en anderzijds door specifieke acties van het Audit Committee of de Raad van Bestuur.

De procedures voor risicobeheersing bij de opmaak van de financiële informatie wordt dus permanent bewaakt door de Raad van Bestuur en zijn Audit Committee, door de CEO en de CFO, evenals door Interne Audit.

##### CONTROLEACTIVITEIT

De dagelijkse boekhouding, maandelijkse betalingen, driemaandelijkse, tweemaandelijkse en jaarlijkse afsluitingen en rapporteringen op groepsniveau zijn allemaal procedures waarmee verzekerd kan worden dat de handleiding met boekhoudkundige principes en procedures correct wordt toegepast. Bovendien verzekert het interne auditprogramma, goedgekeurd door het Audit Committee, via haar gerichte tests een regelmatige controle van de risicozones die worden geïdentificeerd door het Audit Committee.

- Strategie
- Bericht aan de aandeelhouders
- Opmerkelijke feiten 2015
- Bestuur
- Informatie aan de aandeelhouders en aan de investeerders
- Activiteitenverslag & projecten
- Corporate Governance Statement

Wekelijks worden over alle projecten vergaderingen georganiseerd door het Executive Committee, onder het voorzitterschap van de CEO, om de sleutelprocessen die bijdragen tot de uitwerking van de boekhouding en financiële informatie, te controleren:

- > op het vlak van investeringen en desinvesteringen;
- > op het vlak van materiële, immateriële vaste activa en goodwill;
- > op het vlak van financiële vaste activa;
- > op het vlak van aankopen en leveranciers en gelijkgestelde;
- > op het vlak van kostprijs, stocks en uitstaande bedragen; contracten op lange termijn of bouwcontracten;
- > op het vlak van kasmiddelen, financiering en financiële instrumenten;
- > op het vlak van de voordelen toegekend aan het personeel;
- > op het vlak van belastingen, taksen en gelijkgestelde;
- > op het vlak van verrichtingen op kapitaal;
- > op het vlak van provisies en verbintenissen.

Er bestaan procedures om nieuwe boekhoudkundige problemen te identificeren en op te lossen, die in voorkomend geval niet voorzien zijn in de handleiding met boekhoudkundige principes en procedures.

De boekhoudkundige en financiële interne controleactiviteit bevat procedures om de vrijwaring van de activa te verzekeren (risico van onachtzaamheden, vergissingen en interne en externe fraude).

De procedures voor de opmaak van de financiële staten van de groep zijn van toepassing op alle bestanddelen van de consolidatieperimeter, zonder uitzondering.

## INFORMATIE EN COMMUNICATIE

De informatieprocedures en -systemen werden ingevoerd om te voldoen aan de vereisten op het vlak van betrouwbaarheid, beschikbaarheid en relevantie van de boekhoudkundige en financiële informatie.

Een gedetailleerde rapportering, minstens per kwartaal, maakt het mogelijk om de relevante en belangrijke boekhoudkundige en financiële informatie door te geven aan het Audit Committee en de Raad van Bestuur. Indien nodig maakt een multichannel communicatiesysteem het mogelijk om een direct en informeel contact te leggen tussen de CEO en de leden van het Executive Committee enerzijds, en tussen de CEO en de leden van de Raad van Bestuur anderzijds.

De rollen en verantwoordelijkheden van het informatiesysteem werden gedefinieerd.

De informatiesystemen met betrekking tot de financiële en boekhoudkundige informatie worden aangepast aan de behoeften van de vennootschap. Een beheer van de vragen en de incidenten werd ingevoerd.

De relaties met de informaticadienstverleners werden contractueel vastgelegd. Prestatie- en kwaliteitsindicatoren werden gedefinieerd en worden periodiek herzien. De graad

van afhankelijkheid van de vennootschap ten aanzien van de informaticadienstverleners werd geanalyseerd. Controles bij de dienstverleners werden contractueel voorzien door de vennootschap en zijn gerealiseerd.

Er bestaat een procedure om een vermindering van de kwaliteit van de dienstverlening kenbaar te maken. De analyse en de invoering van corrigerende acties worden overwogen.

Het informaticasysteem is voldoende beveiligd door:

- > een procedure inzake toegangsrechten voor gegevens en programma's;
- > een antivirusprogramma;
- > een beveiliging in geval van werkzaamheden op het net;
- > een systeem voor de opslag en bewaring van de gegevens;
- > maatregelen voor de continuïteit van de dienstverlening;
- > een systeem met rechten voor de fysieke toegang tot de installaties.

Deze beveiligingsmaatregelen worden periodiek getest om zich te vergewissen van hun doeltreffendheid.

Er bestaat een tijdsschema met een overzicht van de periodieke reglementaire verplichtingen van de groep op het vlak van communicatie van de financiële informatie aan de markt. In dat tijdsschema wordt het volgende gepreciseerd:

- > de aard en de deadline van elke periodieke verplichting;
- > de personen die instaan voor de opmaak ervan.

Er bestaan verantwoordelijken en procedures om de reglementaire verplichtingen op het vlak van marktinformatie te identificeren en na te leven.

Er bestaat een procedure die de controle van de informatie voorziet alvorens de verspreiding ervan.

## STURING

ATENOR heeft middelen voorzien om zich ervan te vergewissen dat de gekozen boekhoudkundige principes die een significante impact hebben op de presentatie van de financiële staten, overeenstemmen met de activiteit en de omgeving van de vennootschap en formeel werden gevalideerd door het Audit Committee en goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De interne kwartaalrapportering, voorbereid door het voltallige Executive Committee, de revisie van deze rapportering door de CEO en CFO samen, het onderzoek door het Audit Committee (in aanwezigheid van de commissaris) van deze rapportering vóór de presentatie en bespreking ervan in de Raad van Bestuur vormt de hoeksteen van het stuursysteem voor de controle van de financiële informatie.

Deze rapportering omvat de boekhoudkundige keuzes en evaluatieregels voor de opmaak van de financiële staten.

Ook de opvolging van de kasmiddelen, met het oog op toekomstige deadlines en in het geval van grote spanningen, komt daarin aan bod. De opmaak en de presentatie van de financiële staten, inclusief die van de balans, de resultatenrekening, de bijlagen en de financiële situatie,



worden dus toegelicht voor de Raad van Bestuur bij elke afsluiting van de financiële staten die wordt gepubliceerd.

De periodiek gepubliceerde financiële informatie wordt voorafgaandelijk gereviseerd en geanalyseerd door het Audit Committee (in aanwezigheid van de commissaris) vooraleer ze wordt goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

#### EXTERNE AUDIT

De Externe Audit werd uitgevoerd (zowel voor de geconsolideerde cijfers als voor de niet geconsolideerde cijfers) door Commissaris MAZARS cvba, vertegenwoordigd door Mijnheer Xavier Doyen. Zijn ereloon bedroeg 45.800 euro.

De erelonen van de Commissaris voor zijn auditopdrachten, zowel voor ATENOR als voor haar dochterondernemingen, bedroegen in 2015, 86.200 euro. De Commissaris heeft bijkomende prestaties verricht en in rekening gebracht voor een bedrag van 14.100 euro.

Het Audit Committee heeft van de Commissaris de noodzakelijke verklaringen en informatie ontvangen om zich te vergewissen van zijn onafhankelijkheid.

#### REMUNERATIEVERSLAG

##### GOEDKEURING

Elk jaar wordt het remuneratieverslag ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering. Het vormt altijd het voorwerp van een goedkeuring door de Algemene Vergadering.

##### PROCEDURE EN DE ROL VAN HET NOMINATION AND REMUNERATION COMMITTEE

Zoals vermeld in de rubriek IV.2 van het Corporate Governance Charter, is het de taak van het Nomination and Remuneration Committee om voorstellen te doen aan de Raad van Bestuur met betrekking tot het remuneratiebeleid van de niet uitvoerende Bestuurders.

Bovendien kreeg het Nomination and Remuneration Committee van de Raad van Bestuur, onder meer, de taak om te beslissen over:

- > de remuneraties die rechtstreeks of onrechtstreeks ten goede komen aan de Gedelegeerd Bestuurder en de andere leden van het Management op basis van de goedgekeurde principes binnen de Raad van Bestuur, met inbegrip van de eventuele variabele remuneratie en de investeringsformules op lange termijn, al dan niet verbonden aan aandelen, toegekend in de vorm van opties op aandelen of andere financiële instrumenten evenals op de akkoorden afgesloten op het vlak van vervroegde beëindiging van functies;
- > de toekenning aan de CEO, aan de andere leden van het Management, van aandelen, opties op aandelen of elk ander recht om aandelen van de Vennootschap te verwerven en het aantal aandelen dat moet worden toegekend aan het personeel, dit alles ongeacht de specifieke competenties van de Algemene Vergadering en de Raad van Bestuur met betrekking tot de goedkeuring van de toekenningsplannen en de uitgifte van de aandelen;
- > de implementatie en de voorwaarden van het partnershipbeleid met het Management.

#### REMUNERATIE VAN DE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS

Bij de remuneratie van de Niet-Uitvoerende Bestuurders wordt rekening gehouden met hun rol als gewoon Bestuurder, en hun specifieke rollen als Voorzitter van de Raad van Bestuur, Voorzitter of lid van de Committeees, evenals de verantwoordelijkheden die eruit voortvloeien, en de tijd die ze besteden aan hun functies. Deze globale remuneratie is in overeenstemming met de gewoonten in de sector, rekening houdend met het niveau van de verantwoordelijkheid en de aard van de functies. Ze wordt vastgelegd door de Raad van Bestuur, op voorstel van het N&RC.

De Niet-Uitvoerende Bestuurders krijgen geen prestatiegebonden remuneraties zoals bonussen en investeringsformules op lange termijn, noch voordelen in natura of voordelen die gekoppeld zijn aan pensioenplannen of andere.

Voor de uitoefening van het mandaat van de Niet-Uitvoerende Bestuurders met betrekking tot het boekjaar 2015 zal de Raad van Bestuur aan de Algemene Vergadering een totale remuneratie van 316.000 euro (als tantièmes) voorstellen. Dat bedrag zal desgevallend als volgt worden verdeeld:

- > 60.000 euro voor de Voorzitter
- > 30.000 euro voor elke Niet-Uitvoerende Bestuurder, al dan niet lid van een Committee van de Raad van Bestuur
- > 8.000 euro extra voor elke Voorzitter van een Committee van de Raad van Bestuur
- > 8.000 euro extra voor elke Niet-Uitvoerende Bestuurder en elk lid van twee Committeees van de Raad van Bestuur.

Op individuele basis kan deze informatie als volgt worden samengevat:

Naam	Tantièmes
Frank Donck	€ 60.000
Z.D.H. Prins Charles-Louis van Arenberg	€ 30.000
Baron Luc Bertrand	€ 30.000
Marc De Pauw	€ 38.000
Investea sprl vertegenwoordigd door Emmanuèle Attout	€ 30.000
Luxempart s.a. vertegenwoordigd door Jacquot Schwertzer	€ 30.000
MG Praxis sprl vertegenwoordigd door Michèle Grégoire	€ 30.000
Sogestra sprl vertegenwoordigd door Nadine Lemaitre	€ 38.000
Philippe Vastapane	€ 30.000

- Strategie
- Bericht aan de aandeelhouders
- Opmerkelijke feiten 2015
- Bestuur
- Informatie aan de aandeelhouders en aan de investeerders
- Activiteitenverslag & projecten
- Corporate Governance Statement

## REMUNERATIE VAN HET MANAGEMENT (INCLUSIEF DE GEDELEGEERD BESTUURDER)

Het Management (inclusief de Gedelegeerd Bestuurder) ontvangt een remuneratiepakket, dat hoofdzakelijk bestaat uit een basisremuneratie en desgevallend een jaarlijkse variabele remuneratie (bonus) in specifieke gevallen of voor bijzondere prestaties.

De Raad van Bestuur meent, sinds verschillende jaren reeds, dat de winstdeling van het Management (inclusief de Gedelegeerd Bestuurder) in de vastgoedprojecten een essentieel motiverend element is. Dit beleid is erop gericht om het Management nog meer te betrekken, niet alleen bij de groei van de hele Atenor groep, maar ook bij de selectie, het beheer en de valorisatie van elk vastgoedproject. Dit beleid draagt bovendien bij tot een betere afstemming van de belangen van het Management op die van ATENOR, door ze te koppelen aan de risico's en vooruitzichten van haar activiteiten, en dit in een lange termijnoptiek.

Het CN&R heeft daarom een optieplan op aandelen van Atenor Group Participations ingevoerd voor het Management (buiten het optieplan Atenor Group Investments, waar alle medewerkers en het hele Management gebruik van kan maken). Atenor Group Participations (of "AGP") werd in 2012 opgericht als een mede-investeringsmaatschappij voor onbepaalde duur. Alle aandelen van AGP zijn (rechtstreeks of onrechtstreeks) in het bezit van ATENOR. Er is overeengekomen dat AGP samen met ATENOR investeert in alle projecten in portefeuille voor een periode die overeenkomt met de respectievelijke ontwikkelingsduur van elk project en tot beloop van maximaal 10% van het aandeelhouderschap dat ATENOR aanhoudt in de projecten of het economische belang van ATENOR in de projecten. De meerwaarde die de begunstigden van deze aandelenopties van AGP kunnen halen uit hun uitoefening, houdt rekening met een prioritaire return voor de aandeelhouder ATENOR en kan worden beïnvloed door de dividenden van AGP, betaald aan ATENOR.

Gezien wat voorafgaat, kan het relatieve aandeel van de verschillende elementen die hierboven werden vermeld, sterk variëren van jaar tot jaar. De AGP aandelenopties vormen evenwel het belangrijkste van de incentive die moet worden toegekend aan de Gedelegeerd Bestuurder en de leden van het Management. De variabele remuneratie (bonus), zoals hierboven vermeld, wordt enkel in specifieke gevallen of voor bijzondere prestaties toegekend.

De remuneratie van de Gedelegeerd Bestuurder en van de leden van het Management omvat niet de gratis toekenning van aandelen van ATENOR of een dochtermaatschappij.

De Vennootschap is niet van plan om haar remuneratiebeleid te wijzigen in de komende twee jaar en ze is niet afgeweken van haar remuneratiebeleid in de loop van het boekjaar dat wordt besproken in het jaarverslag.

## REMUNERATIE VAN DE GEDELEGEERD BESTUURDER

De remuneratie die de CEO rechtstreeks of onrechtstreeks ontvangt wordt globaal bepaald voor de rol die hij zowel in de Raad van Bestuur als rechtstreeks of onrechtstreeks in de Vennootschap en haar dochterondernemingen vervult. De totale vaste en variabele remuneratie van de CEO wordt vastgesteld door het Nomination and Remuneration Committee op basis van een jaarlijkse evaluatie van de samenwerking en op basis van de principes die de Raad heeft bekrachtigd.

Het bedrag van de remuneraties, andere rechtstreeks of onrechtstreeks toegekende voordelen, en verkregen voordelen voor het boekjaar 2015, bedraagt 664.474,34 euro en kan als volgt worden opgesplitst (kosten vennootschap):

- > basisremuneratie: 464.601,34 euro
- > variabele remuneratie: nihil
- > bijdragen aan een pensioenplan: er zijn geen bijdragen voor een pensioenplan
- > andere voordelen: er zijn geen andere voordelen
- > winst van de uitoefening in 2016 van 204 AGP aandelenopties (toegekend in 2015): 199.873 euro

Meer informatie over de toegekende opties, uitgeoefend of verstreken in 2015, wordt hieronder weergegeven.

## REMUNERATIE VAN DE LEDEN VAN HET MANAGEMENT (BEHALVE DE GEDELEGEERD BESTUURDER)

Het niveau en de structuur van de remuneraties van het Management (managementvennootschappen en werknemers) zijn zodanig dat ze de aanwerving, de binding en de motivatie van gekwalificeerde en competente professionals mogelijk maken, rekening houdend met de aard en de omvang van de verantwoordelijkheden die de Vennootschap en haar dochterondernemingen rechtstreeks of onrechtstreeks dragen.

De samenwerking met elk lid van het Management wordt jaarlijks geëvalueerd om te bepalen of dat lid de doelstellingen heeft bereikt die werden vastgelegd tijdens de evaluatie van het jaar ervoor.

De doelstellingen worden bepaald voor elk lid van het Management voor hun rol en functie binnen de groep en hebben betrekking op de belangrijkste fasen van de uitvoering van de projecten van Atenor, zoals de aankoop, het verkrijgen van de vergunningen, de verkoop of de verhuur.

Samen met de dagelijkse informele contacten is deze evaluatie opgevat als een moment van uitwisseling, dat het mogelijk maakt om de samenwerking met elk lid van het Management te sturen. Voor de leden van het Management vindt deze evaluatie in eerste instantie plaats met de Gedelegeerd Bestuurder, die er verslag over uitbrengt aan het CN&R.

Globaal bedraagt het bedrag van de remuneraties, andere rechtstreeks of onrechtstreeks toegekende voordelen en voordelen verkregen van de uitoefening van opties door

de Leden van het Management (behalve de Gedelegeerd Bestuurder) voor het boekjaar 2015, 1.595.622,06 euro en dat bedrag kan als volgt worden opgesplitst (kosten vennootschap):

- > basisremuneratie (BTW niet inbegrepen / bruto salaris): 1.133.207,05 euro
- > variabele remuneratie: nihil
- > bijdragen aan een pensioenplan: 48.569,05 euro
- > andere voordelen: 15.431,96 euro (auto/gsm/laptop)
- > winst van de uitoefening in 2016 van 80 AGP aandelenopties (toegekend in 2014): 80.970 euro
- > winst van de uitoefening in 2016 van 324 AGP aandelenopties (toegekend in 2015): 317.444 euro

Meer informatie over de toegekende opties, uitgeoefend of verstrekt in 2015, wordt hieronder weergegeven.

#### AANDELENOPTIEPLAN ATENOR GROUP INVESTMENTS

Eind 2013 verving ATENOR het aandelenoptieplan op aandelen van ATENOR door een aandelenoptieplan op aandelen van Atenor Group Investments (AGI), dochteronderneming opgericht in 2013 die voor 100% in handen is van ATENOR. AGI bezit een portefeuille van 163.427 aandelen van ATENOR, waarvan er 150.000 werden overgenomen van ATENOR (eigen aandelen) tegen een prijs van 31,88 euro en 13.427 als gevolg van de uitoefening van het keuzedividend dat in mei 2014 en mei 2015 werd voorgesteld door de Algemene Vergaderingen.

Een nieuw aandelenoptieplan Atenor Group Investments (AGI) wordt ter goedkeuring voorgesteld aan de Algemene Vergadering van 22 april 2016.

Deze opties werden toegekend aan de personeelsleden en de medewerkers op basis van 6 hiërarchische niveaus; de eerste twee niveaus (leden van het Uitvoerend comité en Directeurs, hetzij 12 personen, waaronder de Gedelegeerd Bestuurder) kregen hetzelfde aantal opties toegekend. De Raad van Bestuur wil zo de belangstelling wekken van alle medewerkers van ATENOR en het Management voor de groei op middellange termijn van de groep, terwijl de begunstigen van de opties een deel van de kosten van het kapitaal dragen.

Wat het Management betreft, werden er als volgt opties toegekend:

Naam	in 2015	in 2016
Stéphan Sonnevile	1.500	1.350
Sidney D. Bens	1.500	1.350
Laurent Collier	1.500	1.350
William Lerinckx	1.500	1.350
Olivier Ralet	1.500	1.350

Voor deze opties kunnen de voorwaarden als volgt worden samengevat:

- > Opties toegekend in 2015: de uitoefenprijs van de opties werd met instemming van de commissaris van Atenor Group Investments vastgelegd op 14,46 euro per optie, wat overeenkomt met hun inventariswaarde per AGI-aandeel op 31 januari 2015, na herwaardering van de aandelenportefeuille ATENOR op 40,53 euro per aandeel, wat overeenkomt met het gemiddelde van de laatste 20 slotkoersen. Het voordeel in natura dat deze opties vertegenwoordigen bedraagt 2,60 euro per optie. De opties zijn uitoefenbaar in maart 2018, maart 2019 en maart 2020. Dit voordeel wordt toegekend in 2015 op basis van de gerealiseerde prestaties in 2014.
- > Opties toegekend in 2016: de uitoefenprijs van de opties werd met instemming van de commissaris van Atenor Group Investments vastgelegd op 22,67 euro per optie, wat overeenkomt met de inventariswaarde per AGI-aandeel op 31 januari 2016, na herwaardering van de aandelenportefeuille ATENOR op 44,65 euro per aandeel, wat overeenkomt met het gemiddelde van de laatste 20 slotkoersen. Het voordeel in natura dat deze opties vertegenwoordigen bedraagt 4,08 euro per optie. De opties zijn uitoefenbaar in maart 2019, maart 2020 en maart 2021. Dit voordeel werd toegekend in 2016 op basis van de gerealiseerde prestaties in 2015.

#### AANDELENOPTIEPLAN ATENOR

Ter herinnering, ATENOR verving eind 2013 het aandelenoptieplan ATENOR door een aandelenoptieplan Atenor Group Investments. Er werd dus geen aandelenoptie ATENOR toegekend in 2015 of 2016.

De opties uitgegeven in 2007 en 2008 die werden verlengd konden worden uitgeoefend in 2015. Ze werden in 2015 op de volgende wijze uitgeoefend door het Management:

Naam	Opties 2007	Opties 2008 (afgesloten)	Opties 2011 (afgesloten)
Stéphan Sonnevile	0 van 8.000 opties	8.000 van 8.000 opties	7.500 van 7.500 opties
Sidney D. Bens	0 van 4.000 opties	4.650 van 4.650 opties	7.000 van 7.000 opties
Laurent Collier	7.000 van 7.000 opties	7.000 van 7.000 opties	7.000 van 7.000 options
William Lerinckx	0 van 4.000 opties	-	7.000 sur 7.000 opties
Olivier Ralet	0 van 7.000 opties	-	7.000 van 7.000 opties



- Strategie
- Bericht aan de aandeelhouders
- Opmerkelijke feiten 2015
- Bestuur
- Informatie aan de aandeelhouders en aan de investeerders
- Activiteitenverslag & projecten
- Corporate Governance Statement

Voor deze opties kunnen de voorwaarden als volgt worden samengevat:

- > Opties toegekend in 2007: De uitoefenprijs per optie bedraagt 42,35 euro en ze zijn uitoefenbaar van 1 oktober tot 31 oktober van 2012 tot 2016 en van 28 maart tot 22 april van 2013 tot 2017.
- > Opties toegekend in 2008: De uitoefenprijs per optie bedraagt 39,17 euro en ze zijn uitoefenbaar van 26 maart tot 20 april en van 1 oktober tot 31 oktober van 2013 tot 2017.
- > Opties toegekend in 2011: De uitoefenprijs per optie bedraagt 33,40 euro. Ze waren uitoefenbaar van 10 maart tot 10 april 2015 en van 2 tot 30 september 2015.

#### AANDELENOPTIEPLAN ATENOR GROUP PARTICIPATIONS

Zoals hierboven aangegeven zijn de aandelenopties Atenor Group Participations goed voor het grootste deel van de toe te kennen incentive aan de Gedelegeerd Bestuurder en de leden van het Management.

Het saldo van de opties **toegekend in 2014** op basis de in **2013 gerealiseerde** prestaties werd in **2016 uitgeoefend** door de leden van het Management:

Stéphan Sonnevile	0 van 0 uitoefenbare optie
Sidney D. Bens	20 van 20 nog uitoefenbare opties
Laurent Collier	20 van 20 nog uitoefenbare opties
William Lerinckx	20 van 20 nog uitoefenbare opties
Olivier Ralet	20 van 20 nog uitoefenbare opties

Deze opties werden toegekend op basis van het aantal aandelen Atenor Group Participations zoals bleek na een kapitaalverhoging in december 2013, hetzij 1.140 aandelen.

Deze opties hadden een uitoefenprijs die overeenkwam met de netto inventariswaarde (NIW) op 31 december 2013, na bestemming, dat wil zeggen 1.068,12 euro per aandeel. Het voordeel in natura dat deze opties vertegenwoordigden bedroeg 192,26 euro per optie.

Naar aanleiding van de uitoefening in 2016 van deze opties, werden er meerwaarden gerealiseerd:

- > Door de Gedelegeerd Bestuurder, voor een bedrag van 0 euro;
- > Door het hele Management (de Gedelegeerd Bestuurder niet meegerekend), voor een bedrag van 80.970 euro.

De opties **toegekend in 2015** op basis van de in **2014 gerealiseerde** prestaties werden in **2016** op de volgende wijze gedeeltelijk uitgeoefend door de leden van het Management:

Stéphan Sonnevile	204 van 379 uitoefenbare opties
Sidney D. Bens	81 van 170 uitoefenbare opties
Laurent Collier	81 van 185 uitoefenbare opties
William Lerinckx	81 van 185 uitoefenbare opties
Olivier Ralet	81 van 140 uitoefenbare opties

Deze opties hebben een uitoefenprijs die overeenstemt met de netto inventariswaarde (NIW) op 31 december 2014, na bestemming, dat wil zeggen 1.100,48 per aandeel. Het voordeel in natura dat deze opties vertegenwoordigen bedraagt 198,09 euro per optie.

Naar aanleiding van de uitoefening in 2016 van deze opties, werden er meerwaarden gerealiseerd:

- > Door de Gedelegeerd Bestuurder, voor een bedrag van 199.873 euro;
- > Door het hele Management (de Gedelegeerd Bestuurder niet meegerekend), voor een bedrag van 317.444 euro.

De volgende opties werden **toegekend in 2016** aan de leden van het Management, op basis van de **gerealiseerde prestaties in 2015**:

Stéphan Sonnevile	204 opties
Sidney D. Bens	66 opties
Laurent Collier	71 opties
William Lerinckx	71 opties
Olivier Ralet	116 opties

Deze opties hebben een uitoefenprijs die overeenstemt met de netto inventariswaarde (NIW) op 31 december 2015, na bestemming, dat wil zeggen 1.100,51 per aandeel. Het voordeel in natura dat deze opties vertegenwoordigen bedraagt 198,09 euro per optie.

#### VERTREKVERGOEDINGEN

Het contract van de leden van het Management (inclusief de CEO) voorziet geen vertrekvergoedingen (behalve de toepassing van het sociaal recht).

#### TERUGVORDERINGSRECHT

Geen enkel specifiek recht voor het terugvorderen van variabele remuneratie die zou zijn toegekend aan het Management (inclusief de CEO) op basis van verkeerde financiële informatie, werd ingevoerd ten gunste van de Vennootschap.