

Corporate governance statement

Als beursgenoteerde vennootschap hecht ATENOR GROUP 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 GROUP 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 referentiecodel.

Het Corporate Governance charter heeft geen wijzigingen ondergaan in 2013. Het Charter is in zijn huidige versie beschikbaar op de website van ATENOR GROUP (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 hervkiezingsprocedure. 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, gezien bijzondere omstandigheden, dat 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 slechts één onafhankelijke Bestuurder. 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 GROUP 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.

AAANDEELHOUDERSCHAP

Aandeelhouderstructuur op 31 december 2013

Wat de Aandeelhouderstructuur betreft verwijzen we naar pagina 17 van dit jaarverslag.

Relatie met de referentieaandeelhouders

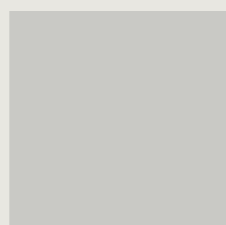
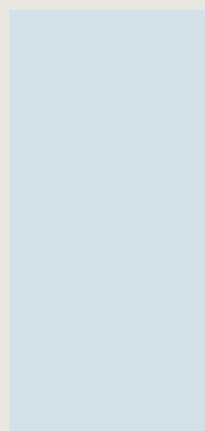
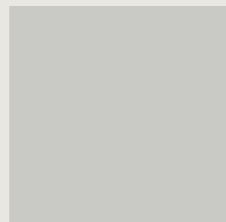
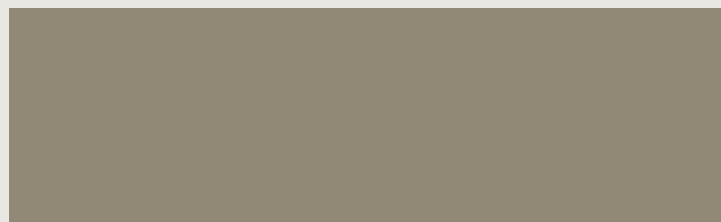
In juli 1997 heeft een groep Belgische investeerders de volledige participatie van Lonrho Plc overgenomen en zich voor een periode van vijf jaar geëngageerd (via een aandeelhoudersovereenkomst) tot een langetermijnvisie van haar participatie in ATENOR GROUP. Deze overeenkomst werd verlengd in 2002 voor 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 GROUP 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, Stephan SONNEVILLE s.a. en LUXEMPART. Deze aandeelhoudersovereenkomst werd ondertussen verlengd met 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.

In die optiek zal de Raad van Bestuur aan de Algemene Vergadering een optionele dividendformule voorstellen.

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 13 van dit jaarverslag.

Op dit ogenblik bevat de Raad van Bestuur drie onafhankelijke bestuurders: Z.D.H. Prins Charles-Louis van Arenberg, Mevrouw Anne-Catherine Chevalier en Sogestra sprl, vertegenwoordigd door Mevrouw Nadine Lemaître.

Wat zijn werking betreft is de Raad van Bestuur 6 keer bijeengekomen in 2013 (waarvan één keer via conference call). De aanwezigheid van de bestuurders wordt als volgt samengevat:

Naam	Aanwezig	Vertegenwoordigd	Verontschuldigd
Frank Donck	6		
Stéphan Sonnevillie s.a. vertegenwoordigd door Stéphan Sonnevillie	6		
Z.D.H. Prins Charles-Louis van Arenberg	5	1	
Baron Luc Bertrand	5	1	
Anne-Catherine Chevalier	5		1
Marc De Pauw	6		
Regnier Haegelsteen	4	2	
Luxempart s.a. vertegenwoordigd door François Tesch	4	2	
Philippe Vastapane	5		1
Sogestra sprl vertegenwoordigd door Nadine Lemaître	5	1	

De statuten van ATENOR GROUP voorzien dat de beslissingen worden genomen bij een absolute meerderheid van stemmen. Alle beslissingen werden echter steeds in consensus genomen.

Op deze vergaderingen heeft de Raad van Bestuur, naast de verplichte of wettelijke onderwerpen, onder meer de volgende onderwerpen behandeld: de tussentijdse resultaten en vooruitzichten van ATENOR GROUP 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, vertegenwoordigd door Olivier Ralet.

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 GROUP (www.atenor.be).

Het Audit Committee

In verband met de samenstelling van het Audit Committee wordt verwezen naar pagina 14 van dit jaarverslag.

Het Audit Committee is 4 keer bijeengekomen in 2013. De aanwezigheden van de leden worden als volgt samengevat:

Naam	Aanwezig	Vertegenwoordigd	Verontschuldigd
Frank Donck	3		1
Z.D.H. Prins Charles-Louis van Arenberg	3		1
Marc De Pauw	4		
Philippe Vastapane	4		

Op deze vergaderingen heeft het Audit Committee, naast de verplichte of wettelijke onderwerpen, onder meer de volgende onderwerpen behandeld: de opvolging van de opdracht van interne audit, 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 GROUP (www.atenor.be).

Het Nomination and Remuneration Committee

In verband met de samenstelling van het Nomination and Remuneration Committee wordt verwezen naar pagina 14 van dit jaarverslag.

Het Nomination and Remuneration Committee is 4 keer bijeengekomen in 2013. De aanwezigheid van de leden wordt als volgt samengevat:

Naam	Aanwezig	Vertegenwoordigd	Verontschuldigd
Sogestra sprl, vertegenwoordigd door Nadine Lemaître	4		
Z.D.H. Prins Charles-Louis van Arenberg	4		
Regnier Haegelsteen	2		2

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 GROUP (www.atenor.be).

Evaluatieprocedure voor de Raad van Bestuur, de Committeees 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. De Raad van Bestuur trekt lessen uit de evaluatie van zijn 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.

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 GROUP (www.atenor.be).

HET MANAGEMENT

Het management (het Executive Committee)

In verband met de samenstelling van het Executive Committee wordt verwezen naar pagina 15 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 GROUP (www.atenor.be).

Partnershipbeleid met het Management

ATENOR GROUP moedigt de leden van haar Management aan om persoonlijk te investeren in het aandeelhouderschap van de Vennootschap.

Dit beleid heeft tot doel om het Management sterker te betrekken, niet alleen bij de groei van de hele groep, maar bij de keuze, het management en de valorisatie van alle vastgoedprojecten. Bovendien draagt dit partnershipbeleid zodoende ertoe bij om de belangen van het Management af te stemmen op die van ATENOR GROUP, door het Management deelgenoot te maken van de risico's en de perspectieven van de activiteiten en dit in het kader van een langetermijnvisie.

De leden van het Management en het personeel hebben significante participaties verworven in het kapitaal van ATENOR GROUP; de Gedelegeerd Bestuurder is overigens partij in de bovenvermelde aandeelhoudersovereenkomst.

Over de invoering van dit partnershipbeleid, zie ook de verklaring over het remuneratiebeleid hieronder.

BELANGENCONFLICTEN

De leden van de Raad van Bestuur onthouden zich van elke beraadslaging of beslissing die hun persoonlijke, commerciële of professionele belangen betreft. Dit principe is niet van toepassing geweest in de loop van 2013.

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 Committees is beschreven in het Corporate Governance Charter van ATENOR GROUP.

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

De Algemene Vergadering van 22 april 2011 heeft ATENOR GROUP gemachtigd 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 is geldig voor een periode van vijf jaar die begint te lopen op de datum van de Algemene Vergadering van de Aandeelhouders van 2011.

SYSTEMEN VOOR INTERNE CONTROLE EN RISICOBEEHER

ATENOR GROUP 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 GROUP 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 controleverantwoordelijkheden ten aanzien van de boekhoudkundige taken, evenals de in acht te nemen plannen.

Risicobeheer

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 werd 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, tweemaaljaarlijkse 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.

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 tijdschema 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 tijdschema 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 GROUP 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 Philippe Gossart. Zijn ereloon bedroeg 45.500 euro. De erelonen van de Commissaris voor zijn auditopdrachten, zowel voor ATENOR GROUP als voor haar dochterondernemingen, bedroegen in 2013, 97.312 euro. De Commissaris heeft bijkomende prestaties verricht en in rekening gebracht voor een bedrag van 26.500 euro.

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

REMUNERATIEVERSLAG

Procedure

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 gekoppeld 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.

Algemene verklaring aangaande het remuneratiebeleid

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.

ATENOR GROUP heeft ook een optieplan opgesteld, zoals gedetailleerd in de rubriek "Aandelenoptieplan" hierna, waarvan het Nomination and Remuneration Committee de leden van het Management (met inbegrip van de Gedelegeerd Bestuurder) kan laten genieten, evenals de personeelsleden. In deze context verving ATENOR GROUP eind 2013 het aandelenoptieplan ATENOR GROUP door een aandelenoptieplan ATENOR GROUP INVESTMENTS (AGI), dochteronderneming opgericht in 2013 die 100% in handen is van ATENOR GROUP. ATENOR GROUP INVESTMENTS bezit een portefeuille van 150.000 aandelen van ATENOR GROUP die werden verworven van ATENOR GROUP (eigen aandelen) tegen een prijs van 31,90 euro. De Raad van Bestuur wil zo de belangstelling

wekken van alle personeelsleden van ATENOR GROUP voor de groei op middellange termijn van de groep, terwijl de begunstigden van de opties een deel van de kosten van het kapitaal dragen.

Bovendien meent de Raad van Bestuur, sinds verschillende jaren reeds, dat de participatie van het Management als co-investeerder aan de zijde van de Vennootschap in vastgoedprojecten een essentieel motivatie-element is. In die geest heeft ATENOR GROUP in de loop van 2012 een vennootschap voor co-investeringen ("ATENOR GROUP PARTICIPATIONS" of "AGP") opgericht. AGP werd opgericht voor onbepaalde duur. Alle aandelen van AGP zijn (rechtstreeks of onrechtstreeks) in het bezit van ATENOR GROUP. Er is overeengekomen dat AGP samen met ATENOR GROUP 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 of het economische belang van ATENOR GROUP in het project. Aandelenopties van AGP worden toegekend aan de leden van het Management. Het aantal toegekende, uitgeoefende of vervallen opties en de kenmerken ervan worden apart vermeld in het jaarlijkse remuneratieverslag. De meerwaarde die de begunstigden van deze opties kunnen halen uit hun uitoefening, houdt rekening met een prioritaire return voor de aandeelhouder ATENOR GROUP en kan worden beïnvloed door de dividenden van AGP, betaald aan ATENOR GROUP. Het bestaan van deze structuur impliceert geen grote wijzigingen van het remuneratiebeleid met betrekking tot het boekjaar dat het voorwerp uitmaakt van dit jaarverslag.

Gezien wat voorafgaat kan het relatieve aandeel van de verschillende elementen die hierboven werden vermeld, sterk variëren van jaar tot jaar. De aandelenopties van AGP 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 Vennootschap is niet van plan om haar remuneratiebeleid de komende twee jaar te wijzigen.

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 Committees, 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 2013 zal de Raad van Bestuur aan de Algemene Vergadering een totale remuneratie van 225.000 euro (als tantièmes) voorstellen. Dat bedrag zal desgevallend als volgt worden verdeeld:

- 50.000 euro voor de Voorzitter
- 20.000 euro voor elke Niet-Uitvoerende Bestuurder, al dan niet lid van een Committee van de Raad van Bestuur
- 5.000 euro extra voor elke Voorzitter van een Committee van de Raad van Bestuur
- 5.000 euro extra voor elke Niet-Uitvoerende Bestuurder en elk lid van twee Committees van de Raad van Bestuur

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 evaluatie van de samenwerking aan het einde van elk jaar en op basis van de principes die de Raad heeft bekrachtigd.

Zoals hierboven en in de rubriek V.4 van het Corporate Governance Charter gespecificeerd vormen de aandelenopties van AGP het belangrijkste deel van de incentive die toegekend wordt aan de Gedelegeerd Bestuurder. Een variabele remuneratie wordt door het N&RC enkel in specifieke gevallen voor bijzondere prestaties van de Gedelegeerd Bestuurder toegekend.

Het totaalbedrag van de remuneratie, toegekend voor het boekjaar 2013, bedraagt 526.761 euro en kan als volgt worden opgesplitst (kosten vennootschap):

- basisremuneratie: 460.000 euro
- variabele remuneratie: 66.761 euro
- bijdragen aan een pensioenplan: er zijn geen bijdragen voor een pensioenplan
- andere voordelen: er zijn geen andere voordelen

De Gedelegeerd Bestuurder heeft bovendien, voor het boekjaar 2013, een meerwaarde van 197.239 euro gerealiseerd ingevolge de uitoefening van de opties die hem waren toegekend op aandelen van AGP. Tot slot heeft hij geen opties gekregen op aandelen van ATENOR GROUP in 2013, maar genoot hij van 1.500 opties op de dochteronderneming ATENOR GROUP INVESTMENTS (AGI). Meer informatie over de toegekende, uitgeoefende of in 2013 vervallen aandelenopties op AGP, op AGI en op ATENOR GROUP worden hierna vermeld.

De remuneratie van de Gedelegeerd Bestuurder bevat geen toekenning van aandelen van ATENOR GROUP of van een filiaal.

De Vennootschap is niet significant afgeweken van haar remuneratiebeleid in de loop van het boekjaar dat het voorwerp uitmaakt van dit jaarverslag.

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.

Aan het einde van elk jaar wordt de samenwerking met elk lid van het Management geëvalueerd (op basis van een gestandaardiseerd en gedetailleerd evaluatieschema) om te bepalen of dat lid de doelstellingen heeft bereikt die werden vastgelegd tijdens de evaluatie van het jaar ervoor.

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 N&RC.

Zoals hierboven en in rubriek V.4 van het Corporate Governance Charter gespecificeerd, vormen de aandelenopties op AGP het belangrijkste deel van de incentive die moet worden toegekend aan de leden van het Management. Een variabele remuneratie wordt door het N&RC enkel in specifieke gevallen of voor bijzondere prestaties van één of meer leden van het Management toegekend.

Globaal bedraagt het bedrag van de remuneraties en andere voordelen die rechtstreeks of onrechtstreeks worden toegekend aan de leden van het Management (behalve de Gedelegeerd Bestuurder) door de Vennootschap of haar dochterondernemingen, toegekend voor het boekjaar 2013, 1.209.268 euro en dat bedrag kan als volgt worden opgesplitst (kosten vennootschap):

- basisremuneratie (BTW niet inbegrepen / bruto salaris): 1.123.217 euro
- variabele remuneratie: 59.678 euro
- bijdragen aan een pensioenplan: 16.229 euro
- andere voordelen: 10.144 euro (auto/gsm/laptop)

De leden van het Management hebben bovendien voor het boekjaar 2013 een meerwaarde van 659.002 euro gerealiseerd ingevolge de uitoefening van de opties die hen waren toegekend op aandelen van AGP. Tot slot hebben ze geen opties gekregen op aandelen van ATENOR GROUP in 2013 maar genoten ze van 1.500 opties op de dochteronderneming ATENOR GROUP INVESTMENTS.

Meer informatie over de toegekende, uitgeoefende of in 2013 vervallen AGP aandelenopties en aandelenopties wordt hierna vermeld.

De remuneratie van de leden van het Management bevat geen toekenning van aandelen van ATENOR GROUP of een dochteronderneming.

De Vennootschap is niet significant afgeweken van haar remuneratiebeleid in de loop van het boekjaar dat het voorwerp uitmaakt van dit jaarverslag.

Aandelenoptieplan ATENOR GROUP INVESTMENTS

Het Benoemings- en Remuneratiecomité stemde in juli 2013 in met de invoering ten voordele van alle personeelsleden en medewerkers van de Groep van een aandelenoptieplan voor de n.v. ATENOR GROUP INVESTMENTS. Deze vennootschap is voor 100% een dochteronderneming van ATENOR GROUP en heeft 150.000 aandelen van ATENOR in zijn portefeuille. Een eerste schijf van

37.500 aandelenopties van AGI werd uitgegeven in augustus 2013.

Deze opties werden op grote schaal verdeeld onder het personeel en de medewerkers op basis van 6 hiërarchische niveaus; de eerste twee niveaus (leden van het Uitvoerend comité en Directeurs, hetzij 11 personen, waaronder de Gedelegeerd Bestuurder) kregen hetzelfde aantal opties toegekend.

Meer specifiek zien het aantal en de sleutelkenmerken van de opties op aandelen toegekend in 2013 aan de leden van het Management (inclusief de Gedelegeerd Bestuurder) er als volgt uit:

- Stéphan Sonnevile 1.500
- Sidney D. Bens 1.500
- Laurent Collier 1.500
- William Lerinckx 1.500
- Olivier Ralet 1.500

De uitoefenprijs van de opties werd bepaald, met instemming van de commissaris van AGI, op 6 euro per optie, wat overeenkomt met de inschrijvingsprijs van de AGI-aandelen die werden uitgegeven bij de oprichting van de vennootschap op 26 juli 2013. Deze opties kunnen worden uitgeoefend in maart 2016, maart 2017 en maart 2018, telkens na de publicatie van de jaarresultaten. Het voordeel in natura dat deze opties vertegenwoordigen bedraagt 1,08 euro per optie.

Dit voordeel werd toegekend in 2013 voor de prestaties gerealiseerd in 2012.

Er zijn geen opties uitgeoefend of verstreken in 2013.

Een tweede schijf van 37.500 opties op aandelen van AGI werd uitgegeven in februari 2014. De uitoefenprijs van de opties werd bepaald, met instemming van de commissaris van AGI, op 9,32 euro per optie, wat overeenkomst met hun inventariswaarde per AGI-aandeel op 31 januari 2014, na herwaardering van de aandelenportefeuille ATENOR GROUP op 35,46 euro per aandeel, wat overeenkomt met het gemiddelde van de laatste 20 slotkoersen. De opties zijn uitoefbaar in maart 2017, maart 2018 en maart 2019.

Het voordeel in natura dat deze opties vertegenwoordigen bedraagt 1,68 euro per optie.

Dit voordeel werd toegekend in 2014 voor de prestaties gerealiseerd in 2013.

Aandelenoptieplan ATENOR GROUP PARTICIPATIONS

Opties op AGP aandelen werden in 2013 toegekend aan de leden van het Management (met inbegrip van de Gedelegeerd Bestuurder).

Het aantal opties en de belangrijkste kenmerken ervan worden hierna vermeld:

• Stéphan Sonnevile	299
• Sidney D. Bens	175
• Laurent Collier	175
• William Lerinckx	175
• Olivier Ralet	175

De uitoefenprijs van de opties bedroeg 1.026 euro per optie, overeenkomstig de inventariswaarde (NIW) van AGP op 31 december 2012 en overeenkomstig de goedkeuring, gegeven door de Algemene Vergadering van 26 april 2013, konden deze opties worden uitgeoefend hetzij van 10 maart 2014 tot 28 maart 2014 hetzij van 9 maart 2015 tot 27 maart 2015. Het voordeel in natura dat deze opties vormden, bedroeg 184,70 euro per optie. Al deze opties werden uitgeoefend in maart 2014, zoals hierboven uitgelegd.

Nieuwe opties op AGP aandelen werden toegekend op 28 februari 2014 door het Nomination and Remuneration Committee aan de leden van het Management (inclusief de Gedelegeerd Bestuurder). Deze opties werden toegekend op basis van het aantal AGP-aandelen zoals blijkt na afloop van een kapitaalverhoging in december 2013, hetzij 1.140 aandelen.

Het aantal en de sleutelkenmerken van deze opties worden hierna vermeld:

• Stéphan Sonnevile	339
• Sidney D. Bens	200
• Laurent Collier	200
• William Lerinckx	200
• Olivier Ralet	200

Er zal aan de Algemene Vergadering van 25 april 2014 worden voorgesteld om de uitgifte van deze opties goed te keuren en dat deze opties uitgeoefend zouden kunnen worden van 9 maart 2015

tot 27 maart 2015 en van 7 maart 2016 tot 25 maart 2016.

Deze opties hebben een uitoefenprijs die overeenstemt met de inventariswaarde (NIW) op 31 december 2013, na toewijzing, dat wil zeggen 1.068,10 euro per aandeel. Het voordeel in natura dat deze opties vertegenwoordigen, bedraagt 192,3 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.