



CORPORATE GOVERNANCE & DUURZAAMHEIDSCHARTER

Dit Corporate Governance en Duurzaamheidscharter is verkrijgbaar in het Nederlands, het Frans en het Engels. In geval van verschillen tussen deze versies heeft de Franstalige versie voorrang.

Voor het laatst bijgewerkt op: 13 december 2022

INHOUDSOPGAVE

I.	STRATEGIE.....	6
I.1.	WAARDEN.....	6
I.2.	TAAK	6
I.3.	VISIE.....	7
I.4.	DOELEN.....	7
I.4.1.	Economische veerkracht	7
I.4.2.	Bijdrage aan het milieu.....	8
I.4.3.	Maatschappelijke impact	10
I.4.4.	Uitgebreid bestuur	11
II.	STRUCTUUR EN GOVERNANCE VAN ATENOR	12
II.1.	DE STAKEHOLDERS VAN ATENOR.....	12
II.1.1.	Dialogo met Aandeelhouders en stakeholders	12
II.1.2.	Referentieaandeelhouders van ATENOR	13
II.1.3.	Andere stakeholders	13
II.2.	RAAD VAN BESTUUR VAN ATENOR	14
II.2.1.	Rol, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden	14
II.2.2.	Samenstelling	16
II.2.3.	Voorzitter van de Raad van Bestuur.....	18
II.2.4.	Structuur en Organisatie	19
II.2.5.	Gedragsregels.....	21
II.3.	BESTUURSCOMITÉS VAN ATENOR	22
II.3.1.	Algemene bepalingen van toepassing op alle Bestuurscomités	22
II.3.2.	Huishoudelijk reglement van het NRC	23
II.3.3.	Reglement van het Audit Committee.....	25
II.4.	MANAGEMENT VAN ATENOR	29
II.4.1.	Inleiding	29
II.4.2.	Gedelegeerd Bestuurder	30
II.4.3.	Executive Committee	31
II.4.4.	Archilab.....	32
II.4.5.	Country Directors	33
II.4.6.	Transversale functies.....	33
II.5.	DUURZAAMHEIDSBELEID (ESG).....	34
III.	PERSONEELSBELEID & REMUNERATIE.....	34

III.1.	PERSONEELSBELEID	34
III.1.1.	Opleiding	35
III.1.2.	Evaluatie	35
III.1.3.	Loopbaanvooruitzichten	36
III.1.4.	Cultuur	36
III.2.	REMUNERATIEBELEID.....	36
IV.	KADER VOOR INTERNE CONTROLE EN RISICOBEBEER.....	36
IV.1.	INLEIDING	36
IV.2.	IDENTIFICATIE VAN RISICO'S	37
IV.3.	CONTROLE- EN TOEZICHTSOMGEVING	37
IV.3.1.	Deelnemers	37
IV.3.2.	Rol van de deelnemers.....	38
IV.3.3.	Risiconiveau.....	38
IV.3.4.	Integriteit en ethiek.....	39
IV.3.5.	Vaardigheden en Human Resources	39
IV.4.	CONTROLEACTIVITEITEN	40
IV.4.1.	Algemeen.....	40
IV.4.2.	Beheer van de opstelling van financiële informatie.....	40
IV.4.3.	Compliancebeheer	42
IV.4.4.	Contractbeheer	42
IV.4.5.	Ontwerp- en vergunningsproces.....	43
IV.4.6.	Beheer van de externe vertegenwoordiging.....	44
IV.4.7.	Beheer van de gevolgen voor milieu, maatschappij en bestuur	44
IV.5.	INFORMATIE EN COMMUNICATIE.....	45
IV.5.1.	Informatie.....	45
IV.5.2.	Communicatie	45
IV.6.	TOEZICHT	45
IV.6.1.	Dagelijkse toezichtsoperaties.....	45
IV.6.2.	Beoordelingen	45
V.	AUDITEREN.....	45
V.1.	INTERN TOEZICHT	45
V.2.	INTERNE AUDITEUR.....	46
V.2.1.	Taak	46
V.2.2.	Doelen	46
V.2.3.	Bevoegdheid en verantwoordelijkheden	47

V.2.4.	Onafhankelijkheid en methodologie.....	47
V.2.5.	Reikwijdte.....	47
V.2.6.	Planning en rapporten.....	47
V.2.7.	Coördinatie met de andere instanties.....	48
V.3.	COMMISSARIS	48
V.3.1.	Rol en diensten.....	48
V.3.2.	Benoeming	49
V.3.3.	Onafhankelijkheid	49
V.3.4.	Werking	49
VI.	MARKTMISBRUIK EN BELANGENCONFLICTEN	50
VII.	MENSENRECHTEN	50
VII.1.	REIKWIJDTE	50
VII.2.	VERBINTENIS	51
VII.3.	FOLLOW-UP	51
VII.4.	EIGEN OPERATIES VAN ATENOR.....	51
VII.5.	TOELEVERINGSKETEN VAN ATENOR	52
VII.6.	TOEZICHT EN COMPLIANCE.....	52
VIII.	ANTI-OMKOPING	53
VIII.1.	REIKWIJDTE	53
VIII.2.	BASISPRINCIPE.....	53
VIII.3.	SOORTEN GEDRAG	53
VIII.4.	SPECIFIEKE TOPICS.....	54
VIII.4.1.	Geschenken en voordelen.....	54
VIII.4.2.	Lobbyen	54
VIII.4.3.	Liefdadigheid, goede doelen en sponsoring	55
VIII.5.	PREVENTIE	55
VIII.6.	TOEZICHT EN COMPLIANCE.....	55
IX.	KLOKKENLUIDEN.....	56
IX.1.	DOEL	56
IX.2.	REIKWIJDTE	56
IX.2.1.	Wie kan het interne meldingskanaal gebruiken?.....	56
IX.2.2.	Welke soorten onregelmatigheden kunnen worden gemeld?	56
IX.3.	PROCEDURE.....	57
IX.3.1.	Meldingsprocedure	57

IX.3.2.	Verwerking	58
IX.3.3.	Gevolgen.....	58
IX.4.	VERBINTENISSEN	59
IX.4.1.	Verbintenissen jegens de melder	59
IX.4.2.	Verbintenissen jegens de persoon over wie de melding gaat	59
IX.5.	VERWERKING VAN PERSOONSGEGEVENS EN RECHTEN VAN DE BETROKKENEN.....	60
IX.6.	REGISTER	60

I. STRATEGIE

I.1. WAARDEN

De waarden van ATENOR zijn:

- **Uitmuntendheid en creativiteit:** ATENOR streeft voortdurend naar uitmuntendheid, in de overtuiging dat doortastendheid en openheid voor diversiteit leiden tot innovatie en waardecreatie.
- **Europese verbintenis:** ATENOR gelooft in de toekomst van steden en in Europa. Het streeft ernaar deel te nemen aan de noodzakelijke transitie van de stadsomgeving en het leven van stadsbewoners te verbeteren.
- **Communicatie en transparantie:** De manier waarop ATENOR handelt, wordt ondersteund door een duidelijk en transparant communicatiebeleid.
- **Integriteit en ethiek:** De ethische principes van ATENOR geven vorm aan haar cultuur en maken haar reputatie: integriteit in het beheer, respect voor het milieu en een duurzame aanpak van de bedrijfsactiviteiten zijn basisregels.

I.2. TAAK

ATENOR is een beursgenoteerde vennootschap voor vastgoedontwikkeling. Haar activiteit bestaat dan ook uit het genereren van meerwaarde uit de cyclus aankoop-ontwikkeling-verkoop van vastgoedprojecten. Vooral de ontwikkeling van gemengde stedelijke projecten van behoorlijke omvang, hoofdzakelijk kantoorvastgoed en residentieel vastgoed, maakt de kern uit van haar strategie.

ATENOR definieert haar identiteit rond de volgende 4 componenten:

- **Ontwikkelaar:** ATENOR is actief in vastgoedontwikkeling. ATENOR koopt braakliggende terreinen of verouderde gebouwen en ontwerpt en bouwt met haar expertise nieuwe gebouwen die voldoen aan de verwachtingen van de markt en de eisen van toekomstige gebruikers.
- **Stedelijk:** Het is in de steden dat veranderingen, ontwikkelingen en uitdagingen zich uitkristalliseren. De stad is precies het actieterrein van ATENOR. ATENOR stelt een toekomstgerichte stadsbouw voor: een stad die leeft, in voortdurende evolutie, die meerdere functies, levendige openbare ruimten, innovatieve en inclusieve diensten en gecoördineerde mobiliteit biedt.
- **Duurzaam:** ATENOR zet zich in voor een duurzame stadsontwikkeling waarbij de levenskwaliteit voorop staat. ATENOR positioneert zich actief tussen de voortdurend evoluerende referentiekaders op het vlak van milieu. Doorheen haar gehele cyclus van waardecreatie investeert ATENOR in de ontwikkeling van oplossingen en technologieën die een aanzienlijke bijdrage moeten leveren aan de verbetering van het milieu.
- **Internationaal:** ATENOR is actief in 10 Europese landen en kiest voor dynamische markten, ondersteund door een sterke groei. ATENOR is van plan zijn transversale expertise in elk van deze domeinen in te zetten door te betrouwen op lokale teams. Deze geografische diversificatie is een van de pijlers van de economische veerkracht van de Vennootschap.

I.3. VISIE

Met het oog op haar groei en internationale expertise in alle aspecten van het vastgoed, is ATENOR van plan de bovengenoemde internationale en duurzame componenten verder te benadrukken als kernpunten van haar strategie en identiteit.

Wat haar groeiambities betreft, bestaat de strategie van ATENOR voor de komende jaren voornamelijk uit verdere organische groei op basis van haar aanwezigheid in steden met een groot potentieel. ATENOR behoudt haar positie – en breidt ze zelfs uit – op de markten waarop zij reeds aanwezig is en kan, na analyse, projecten opzetten in nieuwe steden. Daarbij streeft ATENOR ernaar een toonaangevende speler op de vastgoedmarkt te zijn en zich in de voorhoede van de duurzame ontwikkeling te positioneren.

Gesterkt door haar Europese wortels wil ATENOR deelnemen aan de essentiële transformatie van het stedelijk weefsel om van steden gastvrije plaatsen te maken om te leven en sociaal te interageren, waarbij duurzaamheid in al haar dimensies is geïntegreerd.

I.4. DOELEN

De strategische doelstellingen van ATENOR zijn gebaseerd op 4 richtsnoeren:

- Economische veerkracht;
- Bijdrage aan het milieu;
- Maatschappelijke impact;
- Uitgebreid bestuur.

Elke richtsnoer wordt gedefinieerd door vijf doelstellingen. Rond deze doelstellingen wordt een actieplan opgesteld, met bijbehorende kerncijfers om de vooruitgang te meten en een agenda voor de korte, middellange en lange termijn.

Deze acties en maatstaven worden opgenomen in de regelmatige managementbeoordeling en bekendgemaakt in het jaarverslag.

I.4.1. Economische veerkracht

Bij economische veerkracht gaat het om de continuïteit van de activiteiten van ATENOR, groei op lange termijn en winstgevendheid met een robuust risicobeheer.

In overleg met haar stakeholders heeft ATENOR in dit verband 5 belangrijke doelstellingen vastgesteld.

I.4.1.1. De cyclus van waardecreatie optimaliseren

De opeenvolgende recente crises hebben de financiële markt onder druk gezet. Van werving - tot de verkoopfase heeft ATENOR als doel de waardecreatiecyclus van een projectontwikkeling te optimaliseren. Het uiteindelijke doel is kapitaal sneller te laten roteren om meer of grotere projecten in minder tijd te realiseren zonder de financiële middelen in gevaar te brengen.

I.4.1.2. Lokale activiteiten consolideren

In een snel evoluerende markt en een crisis op Europees niveau moeten de problemen zowel op lokaal als op internationaal niveau worden aangepakt. Het doel van ATENOR is lokale teams te versterken om lokale actie en wereldwijde reflectie mogelijk te maken. ATENOR wil een toonaangevende speler zijn in elk land waar het actief is.

1.4.1.3. Het type projecten diversifiëren

Bij de veerkracht van de portefeuille gaat het om diversificatie. ATENOR wil blijven diversifiëren door nauwgezet in te spelen op de behoeften die op de lokale markten en in de lokale context worden geïdentificeerd. De portefeuille van ATENOR is gediversifieerd wat functies, omvang, geografische liggingen en ontwikkelingsfasen betreft. Hoewel de nadruk blijft liggen op kantoor- en residentieel vastgoed, wordt ernaar gestreefd een evenwichtige portefeuille aan te houden en open te staan voor verschillende programma's. Geografische diversificatie zorgt voor de continuïteit van de inkomsten, zelfs wanneer er zich lokaal moeilijkheden voordoen. De evenwichtige ontwikkelingsfasen van de projecten (werving, ontwerp, bouwvergunning, bouw, commercialisering) verzekeren een betrouwbare constante groei.

1.4.1.4. De risico's beoordelen en beheren

Risicobeheer vormt de kern van de activiteiten van ATENOR. Tijdens projectontwikkelingen zijn de afgifte van de bouwvergunning en de start van de bouw cruciale fasen om te beheren. Bovendien voorziet het beleid van ATENOR in een geïntegreerd ESG-risicobeheer (Milieu, Maatschappij en Governance) voor alle projecten in ontwikkeling, van de wervings- tot de verkoopfase.

1.4.1.5. Duurzame financiering opzetten

De Europese Green Deal omvat het opnieuw richten van geldstromen naar een duurzame economie. De recente EU-taxonomieverordening heeft een richtsnoer voorgesteld om duurzame investeringen te definiëren.

Het doel van ATENOR is als zodanig erkend te worden en al haar bedrijfsfinancieringen op lange termijn als duurzaam te laten erkennen. Met het oog op de continuïteit zijn de financieringsbronnen gediversifieerd tussen eigen vermogen, schulden en kapitaalmarkten.

1.4.2. Bijdrage aan het milieu

Met haar vastgoedactiviteiten draagt ATENOR in aanzienlijke mate bij tot de noodzakelijke transitie van de steden naar koolstofneutraliteit. Bovendien is ATENOR met haar gecertificeerde en erkende duurzame ontwikkelingen betrokken bij alle milieuvraagstukken.

De ecologische kwaliteit van de projecten van ATENOR wordt voortdurend getoetst aan de meest strenge kaders. ATENOR was voor al haar kantoorprojecten betrokken bij internationale certificeringsprocessen. ATENOR heeft gekozen voor twee van de hoogste, internationaal erkende normen: BREEAM (milieucertificering voor gebouwen) en WELL (certificering van veiligheid en welzijn voor gebruikers van gebouwen). Deze twee certificeringen worden ook ondersteund door een keuze van aanvullende certificeringen (HQE, DGNB, Nabers, enz.), aangepast aan de lokale context van de projecten. De richtsnoeren van ATENOR voor projectontwikkeling omvatten beoordelingen door derden voor de certificeringsprocessen.

Naast deze certificeringen geeft ATENOR proactief opdracht aan derden om alle projecten te beoordelen en de afstemming met de zes doelstellingen van de Europese Green Deal te waarborgen:

- 1) Mitigatie van klimaatverandering;
- 2) Adaptatie aan klimaatverandering;
- 3) Duurzaam gebruik en bescherming van water en mariene hulpbronnen;
- 4) Transitie naar een circulaire economie;
- 5) Preventie en bestrijding van verontreiniging;

6) Bescherming en herstel van de biodiversiteit en ecosystemen.

De projecten van ATENOR worden opgezet in overeenstemming met de technische screeningscriteria van de EU-taxonomievordering met betrekking tot deze zes doelstellingen.

Deze afstemming laat toe dat de ATENOR-producten erkend worden als 'donkergroen' (in de zin van de richtlijn inzake duurzame financiële verslaglegging, artikel 9).

In overleg met haar stakeholders heeft ATENOR in dit verband 5 belangrijke doelstellingen vastgesteld.

1.4.2.1. Uitstoot verminderen

Gebouwen zijn verantwoordelijk voor 38% van de CO₂-uitstoot in de EU (28% voor het gebruik en 10% voor de bouw). De sector wordt geconfronteerd met hoge verwachtingen van alle stakeholders om koolstofneutraliteit te bereiken voor het gebruik van gebouwen en om de luchtverontreiniging in steden te verminderen. De projecten van ATENOR zijn ontworpen om substantieel bij te dragen aan de doelstelling 'beperking van klimaatverandering', zoals beschreven in de technische screeningscriteria van de Europese taxonomie.

Het doel van ATENOR is projecten op te leveren met gebouwen die uitstootvrij werken voor verwarming, koeling, ventilatie en verlichting.

1.4.2.2. Hernieuwbare energie gebruiken

Gebouwen zijn verantwoordelijk voor 40% van het energieverbruik in de EU. De recente prijsvolatiliteit en de afhankelijkheid van externe energiebronnen hebben de noodzaak om het energieverbruik te verminderen en de voorkeur te geven aan lokale hernieuwbare energiebronnen nog versterkt.

ATENOR streeft ernaar in al haar projecten systematisch hernieuwbare energiebronnen op te nemen en ten minste een bijna-energie neutraal gebouw (nZEB) op te trekken.

1.4.2.3. Circulariteit en renovatie stimuleren

De bouwsector is verantwoordelijk voor meer dan 35% van de totale afvalproductie in de EU. De uitstoot van broeikasgassen ten gevolge van de winning van materialen, de vervaardiging van bouwproducten en de bouw en renovatie van gebouwen worden geraamd op ongeveer 10% van de totale uitstoot van broeikasgassen in de EU.

ATENOR heeft de ambitie om bouwafval drastisch te verminderen, haar expertise op het vlak van renovatie te verbeteren en circulair ontwerp in alle ontwikkelingsprojecten te implementeren. De projecten van ATENOR zijn afgestemd op de doelstelling van de circulaire economie zoals beschreven in de technische screeningscriteria van de EU-taxonomie.

1.4.2.4. Ondersteuning van zachte mobiliteit

Stedelijke mobiliteit is een van de belangrijkste uitdagingen waarmee steden geconfronteerd worden en vele burgers zijn daarmee begaan.

Naast de strategische locaties van de projecten is het de bedoeling van ATENOR om systematisch zachte mobiliteitsoplossingen voor de toekomstige bewoners te implementeren.

1.4.2.5. Innovatie bevorderen

Gezien de snel veranderende behoeften van de gebruikers van gebouwen, ontstaan er veel nieuwe oplossingen, vastgoedtechnologie en innovatieve technologieën. Het doel van ATENOR is deze nieuwe technologieën te integreren in samenwerking met partners en/of toekomstige gebruikers van gebouwen.

Bovendien is ATENOR zich bewust van de huidige klimaatveranderingen en wil het daarop anticiperen door de voorspelde klimaatveranderingen in het projectontwerp te integreren, overeenkomstig de technische criteria voor aanpassing aan klimaatverandering van de EU-taxonomie.

1.4.3. Maatschappelijke impact

Maatschappelijke impact gaat over de bijdrage van ATENOR aan een duurzame gemeenschap.

In overleg met haar stakeholders heeft ATENOR in dit verband 5 belangrijke doelstellingen vastgesteld.

1.4.3.1. Zorgen voor het welzijn van de medewerkers

De gezondheid en de veiligheid van de medewerkers van ATENOR zijn van essentieel belang. Het welzijn van de medewerkers wordt in de gaten gehouden en er worden concrete maatregelen getroffen om de gezondheid en veiligheid van de teams te verbeteren.

1.4.3.2. Het welzijn van de gebruikers van gebouwen bevorderen

Het belang van het binnenklimaat voor de gezondheid van mensen wordt in tal van milieurisicorapporten benadrukt.

De projecten van ATENOR gaan verder dan kantoorgebouwen of wooneenheden en zijn erop gericht gebruiksvriendelijke, veilige, toegankelijke en inclusieve ruimtes te creëren.

1.4.3.3. De stedelijke leefomgeving verbeteren

Nu er steeds meer mensen in stedelijk gebied wonen, staat de private en publieke ruimte onder druk. Alle ontwikkelingen gaan door een dialoogproces met stakeholders en overheidsinstanties.

Afhankelijk van de projectcontext is het doel van ATENOR stadswijken levendig te maken door nieuwe buitenruimtes te creëren die opengesteld zijn voor het publiek evenals overdekte voetgangersomgevingen op het gelijkvloers.

1.4.3.4. Filantropische organisaties steunen

De non-profit vereniging speelt een cruciale rol bij het bieden van oplossingen voor huidige en toekomstige maatschappelijke uitdagingen. Investerings in het algemeen belang moeten worden erkend en non-profit bedrijfsmodellen moeten worden bevorderd voor een bloeiende sociale economie.

ATENOR stelt zich als doel diverse lokale en non-profit verenigingen te ondersteunen in elke stad waar zij actief is.

1.4.3.5. Een bevredigende bedrijfscultuur handhaven

Het bedrijf is een plaats voor professionele en persoonlijke voldoening.

Het doel van ATENOR is ervoor te zorgen dat alle medewerkers kunnen genieten van een goed evenwicht tussen werk en privéleven, dat talenten in grote mate behouden blijven en dat vaardigheden, kennis en ervaring verder ontwikkeld worden.

1.4.4. Uitgebreid bestuur

Als beursgenoteerde vennootschap moet ATENOR blijf geven van voorbeeldig bestuur. Het belang van goede bestuurspraktijken blijkt uit sterk leiderschap, een positieve cultuur, duidelijke informatie en robuust risicobeheer. Dit alles zorgt ervoor dat de vertegenwoordigers van de Vennootschap haar langetermijnbelangen en haar aandeelhouders beschermen.

In overleg met haar stakeholders heeft ATENOR in dit verband 5 belangrijke doelstellingen vastgesteld.

1.4.4.1. Zorgen voor duidelijke en transparante informatie

Stakeholders verwachten meer transparantie om de financiële prestaties, maar ook de aanpak en prestaties op ecologisch, sociaal en bestuurlijk vlak te kunnen beoordelen. Deze zijn volledig geïntegreerd in het interne auditproces.

Het doel van ATENOR is om de ESG-rapportagenormen nog beter na te leven en deel te nemen aan sectorale benchmarks.

1.4.4.2. Duurzaamheid integreren in het loonbeleid

Aangezien het duurzaamheidsbeleid integraal deel uitmaakt van de doelstellingen van de Groep, is het van essentieel belang dat alle medewerkers op de hoogte zijn en bijdragen tot de implementering ervan.

Het doel van ATENOR is de bijdragen van het team aan de strategie te erkennen en te belonen.

1.4.4.3. Een evenwichtig besluitvormingsproces organiseren

De verwachtingen van de stakeholders evolueren voortdurend. Wat de ESG-impact betreft, betekent dit dat er voortdurend moet worden gearbitreerd tussen verschillende meningen en tal van stakeholders. De prioriteit van de topics hangt sterk af van de evolutie van de maatschappij.

ATENOR verbindt zich ertoe beslissingen af te stemmen op de verwachtingen van de stakeholders door regelmatig de materialiteit van de in haar strategie op te nemen topics te beoordelen.

1.4.4.4. Zorgen voor diversiteit en gelijke kansen voor alle medewerkers

De groei en de prestaties van de Vennootschap zijn gebaseerd op de kwaliteit van de geleverde diensten. Het is dus in het belang van de Groep dat iedereen zonder onderscheid dezelfde kansen krijgt en dus in optimale omstandigheden het beste van zichzelf geeft.

ATENOR streeft ernaar diversiteit van geslacht, leeftijd, achtergrond maar ook van cultuur in de gehele organisatie te bevorderen.

1.4.4.5. Streven naar internationale erkenning van haar waarde en expertise

De druk op de markt leidt tot meer concurrentie tussen beursgenoteerde vennootschappen. De uiteenlopende contexten en de verankering in verschillende landen maken een internationale expertise mogelijk. Bovendien zijn er op de financiële markten veel nieuwe ESG-ratings verschenen.

ATENOR wil gebruik maken van haar diverse en internationale Europese expertise om erkend te worden als een toonaangevende speler in de vastgoedsector.

ATENOR observeert en kiest de meest relevante ratings, mededingingen en benchmarks om haar activiteiten te beoordelen.

II. STRUCTUUR EN GOVERNANCE VAN ATENOR

ATENOR is een vennootschap waarvan de aandelen verhandeld mogen worden op de gereguleerde markt Euronext Brussels waarop de Belgische Corporate Governance Code 2020 (hierna de “**Code**”) van toepassing is. Conform de Code stelt ATENOR hieronder de filosofie, de structuur en de algemene principes voor die aan de grondslag liggen van de organisatie van het ondernemingsbestuur binnen de Vennootschap.

De Raad van Bestuur van ATENOR heeft onderhavig Corporate Governance en Duurzaamheidscharter van ATENOR, dat dient als referentiedocument van de ondernemingen van de Groep ter zake, goedgekeurd. Hij staat in voor de actualisering ervan en licht de belangrijke wijzigingen toe tijdens de Algemene Vergaderingen van de Aandeelhouders.

Dit Corporate Governance en Duurzaamheidscharter van ATENOR zal worden aangevuld met feitelijke informatie over het ondernemingsbestuur van ATENOR naar aanleiding van de publicatie van het jaarverslag (“**Verklaring inzake Corporate Governance**”), evenals andere occasionele officiële publicaties. Deze publicaties zijn beschikbaar op de website van de Vennootschap op het adres **www.ATENOR.eu**.

Het Corporate Governance en Duurzaamheidscharter van ATENOR is samen met de statuten van ATENOR ook terug te vinden op de website van de Vennootschap op het adres **www.ATENOR.eu**.

De structuur van ATENOR bestaat hoofdzakelijk uit:

- de Aandeelhouders;
- de Raad van Bestuur;
- de Bestuurscomités en
- het Management (zoals hieronder nader uiteengezet).

De rollen en verantwoordelijkheden van die verschillende actoren worden in dit Charter beschreven en gedefinieerd.

II.1. DE STAKEHOLDERS VAN ATENOR

II.1.1. Dialoog met Aandeelhouders en stakeholders

De Vennootschap heeft een communicatie- en publicatiebeleid uitgewerkt om met de aandeelhouders en de stakeholders in het algemeen een dialoog aan te gaan, die gebaseerd is op wederzijds begrip voor de doelstellingen en verwachtingen.

Om de communicatie efficiënt te doen verlopen publiceert ATENOR alle informatie die van belang is voor de Aandeelhouders of voor de *stakeholders*, ongeacht of deze informatie toevallig of periodiek is. Het gaat hierbij met name om de oproeping voor de algemene vergadering, de publicatie van de financiële kwartaal- en jaarresultaten, de uitbetaling van de dividenden, of om geregementeerde mededelingen.

Op de website **www.ATENOR.eu** wordt ook een kalender van de periodieke communicaties en algemene vergaderingen gepubliceerd. De statuten en onderhavig Charter kunnen er steeds gedownload worden. ATENOR moedigt haar Aandeelhouders aan om weloverwogen gebruik te maken van hun stemrecht en om de respectievelijke Algemene Vergaderingen indien opportuun en mogelijk bij te wonen. ATENOR stelt alles in het werk om hun deelname te bevorderen. De Algemene Aandeelhoudersvergadering wordt in principe geleid door de Voorzitter van de Raad van Bestuur.

ATENOR organiseert regelmatig ontmoetingen met de pers, beleggingsanalisten of beleggerclubs en -verenigingen. De geconsolideerde financiële resultaten evenals een bespreking van de activiteiten van de belangrijkste participaties worden elk semester verspreid in de vorm van een persbericht en tegelijkertijd gepubliceerd op de website van de Vennootschap op het adres: **www.ATENOR.eu**.

Aangezien de toepassing van de “*pas toe of leg uit*”-benadering (‘comply or explain’) van de Code gebaseerd is op het vertrouwen in de controle door de markt, moedigt de Raad van Bestuur de Aandeelhouders, in het bijzonder de institutionele Aandeelhouders aan, om een belangrijke rol te spelen bij de nauwlettende evaluatie van het ondernemingsbestuur van de Vennootschap.

De Raad van Bestuur waakt er tevens over dat de Aandeelhouders en andere stakeholders bijzondere aandacht besteden aan de verklaringen die hen worden gegeven in verband met de aspecten waarvoor de Vennootschap niet de aanbevelingen van onderhavige Code toepast, en moedigt hen aan om een beredeneerd oordeel te vellen. Indien de Aandeelhouders het standpunt van de Vennootschap niet aanvaarden, gaat de Raad van Bestuur een dialoog aan met hen, waarbij de nadruk wordt gelegd op de bijzonderheden van de Vennootschap, met name haar omvang, de complexiteit van haar activiteiten evenals de aard van de risico’s en de uitdagingen waarmee zij te maken krijgt.

II.1.2. Referentieaandeelhouders van ATENOR

Het aandeelhouderschap van ATENOR telt een groep referentieaandeelhouders, van wie de identiteit vermeld staat op de website van de Vennootschap op het adres: **www.ATENOR.eu**.

Dit Aandeelhouderschap streeft ernaar ATENOR te ondersteunen in haar ontwikkelingsstrategie door mee te werken aan de uitvoering van haar businessplan en door haar vaardigheden aan te reiken. Door hun vertegenwoordiging in de Raad van Bestuur van ATENOR zijn ze actief betrokken bij het algemene beleid en de strategie van de Groep.

Alle referentieaandeelhouders ondertekenen een aandeelhoudersovereenkomst die een onderling afgestemde overeenkomst vormt die gericht is op het definiëren en uitvoeren van een duurzaam gemeenschappelijk beleid. Ze geeft de gemeenschappelijke visie van deze aandeelhouders weer met betrekking tot de gemeenschappelijke strategie en governance-regels van ATENOR ten behoeve van alle Aandeelhouders van ATENOR.

II.1.3. Andere stakeholders

ATENOR arbitreert voortdurend tussen verschillende meningen en tal van stakeholders.

De stakeholders zijn gegroepeerd in de volgende hoofdcategorieën:

- Team;
- Overheidsinstanties;
- Klanten;
- Investeerders & aandeelhouders;
- Banken;
- Projectgerelateerde stakeholders;
- Leveranciers en projectpartners.

Er worden verbintenissen aangegaan om aan hun verwachtingen te voldoen. De aanpak is aangepast aan elke groep stakeholders. In het jaarlijkse duurzaamheidsverslag publiceert ATENOR de geïdentificeerde verwachtingen van de stakeholders, de verbintenissen en de acties om aan deze verwachtingen tegemoet te komen.

II.2. RAAD VAN BESTUUR VAN ATENOR

II.2.1. Rol, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden

II.2.1.1. Rol

ATENOR heeft gekozen voor een monistische bestuursstructuur, bestaande uit een Raad van Bestuur die de bevoegdheid heeft om alle handelingen uit te voeren die noodzakelijk of nuttig zijn voor het bereiken van het doel van ATENOR, behalve voor aangelegenheden die door het vennootschapsrecht of de Statuten voorbehouden zijn aan de Algemene Vergadering.

De rol van de Raad van Bestuur is te streven naar succes op lange termijn voor de Vennootschap en naar duurzame waardecreatie, door de strategie van de Vennootschap te bepalen, het ondernemingsgerichte leadership te organiseren en tegelijkertijd oog te blijven hebben voor de prestaties van de Vennootschap.

II.2.1.2. Verantwoordelijkheden

De belangrijkste verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur zijn onder meer de volgende:

- Algemene strategie:
 - Het bepalen en goedkeuren van de waarden en de strategie van de Vennootschap en van het risiconiveau dat ze bereid is te nemen; deze strategie wordt regelmatig geëvalueerd;
 - Het duurzaamheidsbeleid van ATENOR goedkeuren en zorgen voor de implementatie ervan;
 - Erop toezien dat leadership, de noodzakelijke human resources en financiële middelen voorhanden zijn om de Vennootschap in staat te stellen haar doelstellingen te bereiken;
 - De financiële doelstellingen van ATENOR evalueren en goedkeuren;
 - Goedkeuren van de operationele plannen en het belangrijkste beleid dat het Management ontwikkelt om de strategie van de Vennootschap te implementeren;
 - Bevorderen van ethisch en verantwoord gedrag;
 - De aankoopstrategie bepalen en de beslissende fasen in de levensloop van een project goedkeuren (aankoop, financiering, fasering, opstartmoment, verkoop, ...).

- Leadership:
 - Beslissen over de structuur en de samenstelling van het Management en bepalen welke bevoegdheden en verplichtingen worden toevertrouwd aan het Management;
 - De arbeids- of managementovereenkomsten van de Gedelegeerd Bestuurder en de andere leden van het Management goedkeuren na advies van het Nomination and Remuneration Committee;
 - Een opvolgingsplan opstellen voor de Gedelegeerd Bestuurder en de andere leden van het Management;
 - De remuneratie bepalen van de niet-uitvoerende Bestuurders en het Management op advies van het Nomination and Remuneration Committee in overeenstemming met het remuneratiebeleid dat is goedgekeurd door de Algemene Vergadering;
 - De prestaties van het Management controleren en evalueren, alsook de realisatie van de strategie van de Vennootschap ten opzichte van de vastgelegde doelstellingen en budgetten.

- Toezicht:
 - Interactie, dialoog en een sfeer van respect en vertrouwen in stand houden met het Management;
 - De efficiëntie van de Bestuurscomités controleren en onderzoeken;
 - Een referentiekader voor interne controle en risicobeheer (financieel, ecologisch, maatschappelijk, bestuurlijk en klimaatgerelateerd), ingevoerd door het Management, goedkeuren;
 - De uitvoering van dit referentiekader onderzoeken, rekening houdend met het onderzoek dat wordt gedaan door het Audit Committee;
 - De prestaties van de Commissaris onderzoeken en de functie van Interne Audit superviseren, rekening houdend met het onderzoek dat wordt gedaan door het Audit Committee;
 - Alle noodzakelijke maatregelen treffen om te gepasten tijde de integriteit en de publicatie van de financiële staten en andere significante, al dan niet financiële, informatie te verzekeren, meegedeeld aan de Aandeelhouders;
 - Alle nodige en nuttige maatregelen treffen voor een effectieve en doeltreffende toepassing van de Belgische regels op het vlak van marktmisbruik;
 - Via gepaste maatregelen een effectieve dialoog met de Aandeelhouders en de actoren van de financiële markt in het algemeen stimuleren, gebaseerd op het wederzijds begrip voor de doelstellingen en belangen;
 - Zich ervan vergewissen dat zijn verplichtingen ten overstaan van alle Aandeelhouders begrepen en vervuld zijn.

II.2.1.3. Bevoegdheden

De Raad van Bestuur heeft de bevoegdheid en de plicht om effectieve en evenredige middelen aan te wenden om zijn taken te vervullen. De voltallige Raad van Bestuur is collectief verantwoordelijk verschuldigd aan de Vennootschap over het juiste gebruik van die bevoegdheden en plichten.

Individuele Bestuurders hebben, na overleg met de Voorzitter, toegang tot onafhankelijk professioneel advies op kosten van de Vennootschap, indien zij dat noodzakelijk achten voor de vervulling van hun taken als Bestuurder.

De Raad van Bestuur heeft het dagelijks beheer van de Vennootschap gedelegeerd aan de NV Stéphan Sonnevile (vertegenwoordigd door dhr. Stéphan Sonnevile), Gedelegeerd Bestuurder.

II.2.2. Samenstelling

II.2.2.1. Aantal Bestuurders

De Vennootschap wil een Raad van Bestuur hebben die klein genoeg is om efficiënt beslissingen te kunnen nemen, maar groot genoeg opdat de leden ervan hun ervaring en kennis uit verschillende domeinen kunnen bijdragen en opdat veranderingen in de samenstelling ongehinderd opgevangen kunnen worden.

II.2.2.2. Toelatingseisen voor de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur wordt samengesteld uit leden met uiteenlopende professionele achtergronden die een breed spectrum aan ervaring en expertise combineren met een integere reputatie.

Elk lid wordt aan de Algemene Vergadering voorgedragen op basis van zijn of haar potentiële bijdrage in termen van kennis, ervaring en bekwaamheid op een of meer domeinen, zonder onderscheid naar ras of geslacht, en in overeenstemming met de noden van de Raad van Bestuur op het tijdstip van de voordracht, met inbegrip van:

- **Leiderschapskwaliteiten:** de vaardigheid en capaciteit om een strategische visie op te bouwen en te verfijnen door conceptualisering van sleuteltrends, het onderhouden van een kwalitatief hoogstaande dialoog en blijf geven van toewijding en volharding met behoud van een opbouwende kritische houding ten aanzien van gevestigde patronen en de denkrichting van de ATENOR.
- **Management en organisatie:** succesvolle ervaring met het managen van een grote organisatie die zowel nationaal als internationaal actief is, de bekwaamheid om te anticiperen op veranderingen en om mee na te denken over te formuleren voorstellen.

II.2.2.3. Benoemingen

De Raad van Bestuur verzekert dat een rigoureuze en transparante procedure wordt gevolgd om efficiënte benoemingen en herverkiezingen van de Bestuurders te waarborgen. Het komt toe aan de Raad van Bestuur om benoemingsprocedures en selectiecriteria op te stellen voor de Bestuurders, inclusief, in voorkomend geval, specifieke regels voor de uitvoerende Bestuurders en de niet-uitvoerende Bestuurders.

De Voorzitter van het Nomination and Remuneration Committee leidt het benoemingsproces. Het Nomination and Remuneration Committee beveelt de Raad van Bestuur geschikte kandidaten aan. De Raad van Bestuur stelt vervolgens de benoeming of herverkiezing voor aan de Algemene Vergadering van de Aandeelhouders.

Voor elke nieuwe benoeming van Bestuurder wordt een evaluatie gedaan van de bestaande en noodzakelijke competenties, kennis en ervaring binnen de Raad van Bestuur en, op basis van die evaluatie wordt een beschrijving van de vereiste rol en competenties, kennis en ervaring uitgewerkt.

In geval van een nieuwe benoeming vergewissen de Voorzitter van de Raad van Bestuur en de Voorzitter van het Nomination and Remuneration Committee zich ervan, vooraleer de kandidatuur in aanmerking wordt genomen, dat de Raad van Bestuur voldoende informatie heeft ontvangen over de kandidaat: zijn curriculum vitae, de evaluatie op basis van het initiële interview, de lijst van de andere functies die hij bekleedt evenals, in voorkomend geval, de noodzakelijke informatie in verband met de evaluatie van zijn onafhankelijkheid.

De niet-uitvoerende Bestuurders worden correct geïnformeerd over de omvang van hun verplichtingen, in het bijzonder met betrekking tot de tijd die ze moeten besteden aan de uitoefening van hun mandaat. Ze mogen in principe niet meer dan vijf bestuursmandaten aannemen in beursgenoteerde vennootschappen.

De wijzigingen die worden aangebracht aan andere belangrijke verbintenissen evenals nieuwe verbintenissen buiten de Vennootschap worden meegedeeld aan de Voorzitter op het ogenblik dat ze zich voordoen.

Elk voorstel tot benoeming van een Bestuurder door de Algemene Vergadering gaat gepaard met een aanbeveling van de Raad van Bestuur, gebaseerd op het advies van het Nomination and Remuneration Committee. Deze beschikking is ook van toepassing op de benoemingsvoorstellen die afkomstig zijn van Aandeelhouders.

Het voorstel preciseert de voorgestelde termijn voor het mandaat, die niet meer mag bedragen dan vier jaar.

Het is vergezeld van nuttige informatie over de professionele kwalificaties van de kandidaat evenals de lijst van functies die hij reeds uitoefent. De Raad van Bestuur duidt aan welke kandidaten voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria die vermeld worden in de Code.

Onverminderd de van kracht zijnde wettelijke bepalingen worden de benoemingsvoorstellen ten minste 30 dagen (uitgezonderd bijzondere omstandigheden) voor de Algemene Vergadering meegedeeld, samen met de andere agendapunten. De Raad van Bestuur stelt voor dat de Algemene Vergadering afzonderlijk stemt over elke voorgestelde kandidatuur.

De Raad van Bestuur zorgt ervoor dat er een opvolgingsplan is voor niet-uitvoerende Bestuurders, dat een ordelijke en tijdige opvolging van niet-uitvoerende Bestuurders mogelijk maakt. Hij zorgt ook voor een goede balans tussen vaardigheden, kennis en diversiteit van de Raad en de Comités.

II.2.2.4. Samenstelling en evenwicht

De Raad van Bestuur bestaat in principe uit een Voorzitter, de Gedelegeerd Bestuurder, Bestuurders die werden benoemd op voorstel van alle Referentieaandeelhouders (waarvan sprake in punt II) en ten minste drie onafhankelijke Bestuurders.

De Voorzitter is een niet-uitvoerend bestuurslid. Hij wordt benoemd door de leden van de Raad van Bestuur. Hij wordt gekozen op basis van zijn kennis over de vastgoedsector en zijn ervaring in de uitoefening van een bestuursmandaat.

De niet-uitvoerende bestuurders vertegenwoordigen meer dan de helft van de Raad van Bestuur, overeenkomstig de aanbevelingen van de Code. Met uitzondering van de Gedelegeerd Bestuurder zijn de op voorstel van de referentie-aandeelhouders benoemde bestuurders niet-uitvoerend.

ATENOR heeft er alle baat bij wanneer leden die actief zijn of actief geweest zijn in uiteenlopende en erkende ondernemingen en die hebben aangetoond dat ze ontwikkeling kunnen bewerkstelligen en dat ze zich langdurig hebben ingezet voor de begeleiding van ATENOR, deel uitmaken van haar Raad van Bestuur.

Elke onafhankelijke Bestuurder die niet langer voldoet aan de voorwaarden inzake onafhankelijkheid zoals vastgelegd door de Raad van Bestuur en/of de Code, moet de Raad daarvan onmiddellijk in kennis stellen via zijn Voorzitter.

De samenstelling van de Raad van Bestuur respecteert de vereisten van het Wetboek vennootschappen en verenigingen met betrekking tot gendergelijkheid.

II.2.2.5. Prestatiewaardering

Onder leiding van zijn Voorzitter onderzoekt en evalueert de Raad van Bestuur regelmatig, en minstens om de drie jaar, zijn omvang, samenstelling, prestaties en die van de Bestuurscomités evenals de interactie met het uitvoerend Management.

De Raad van Bestuur trekt lessen uit de evaluatie van zijn prestaties door zijn sterke punten te erkennen en zijn 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 te verzekeren.

De individuele prestaties van de Bestuurders worden niet beoordeeld in het kader van de herverkiezingprocedure of, indien van toepassing, aan het einde van hun mandaat. De Raad zal bovendien overgaan tot dergelijke evaluaties telkens wanneer dit, gezien de bijzondere omstandigheden, noodzakelijk of vereist blijkt te zijn.

Overeenkomstig wat is voorzien in de Code, komen de niet-uitvoerende Bestuurders eenmaal per jaar samen zonder de aanwezigheid van de Gedelegeerd Bestuurder.

De prestaties van de Gedelegeerd Bestuurder worden op een specifieke manier en in zijn afwezigheid beoordeeld, zonder dat een specifieke zitting van de Raad uitsluitend hieraan wordt gewijd.

II.2.2.6. Professionele ontwikkeling

De Voorzitter ziet erop toe dat de nieuwe Bestuurders een adequate beginopleiding krijgen, zodat ze snel kunnen bijdragen tot de werkzaamheden van de Raad van Bestuur. Dit proces stelt de Bestuurder in staat om de essentiële kenmerken van de Vennootschap te begrijpen, met inbegrip van die van haar strategie, waarden, ondernemingsbestuur, uitdagingen in termen van activiteiten, haar kernbeleid, financiën, systemen voor risicobeheer en interne controle.

De Bestuurders actualiseren hun competenties en ontwikkelen hun kennis van de Vennootschap om hun rol te vervullen zowel in de Raad van Bestuur als in de Bestuurscomités.

II.2.3. Voorzitter van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur kiest een Voorzitter onder zijn leden op basis van zijn kennis, competenties, ervaring en bemiddelingscapaciteiten. De Voorzitter neemt het voortouw in alle initiatieven die de effectieve werking van de Raad van Bestuur verzekeren. Hij wordt daarin waar nodig bijgestaan door de Bestuurscomités.

De Voorzitter, in het bijzonder:

- Is verantwoordelijk voor de leiding van de Raad van Bestuur en neemt de nodige maatregelen om een sfeer van vertrouwen, respect en openheid te creëren binnen de Raad van Bestuur door bij te dragen tot open discussies, de constructieve uiting van uiteenlopende standpunten en de instemming met de beslissingen die worden getroffen door de Raad van Bestuur;

- Zorgt ervoor dat de Raad van Bestuur actuele en relevante informatie ontvangt over de belangrijke aspecten van de strategie, de zakelijke activiteiten en de financiële en niet-financiële toestand van ATENOR, met inbegrip van ontwikkelingen inzake concurrentie;
- Stelt de agenda van de vergaderingen op in samenspraak met de Gedelegeerd Bestuurder, waarbij voor elk punt wordt aangeduid of het ter informatie, ter discussie, ter goedkeuring of ter besluitvorming wordt voorgelegd aan de Raad van Bestuur;
- Zorgt ervoor dat de procedures in verband met de voorbereiding, de beraadslagingen, de besluitvormingen en de omzetting van de beslissingen correct worden toegepast. De notulen vatten de besprekingen samen, preciseren de genomen beslissingen en vermelden in voorkomend geval het voorbehoud dat werd geuit door de Bestuurders;
- Zorgt ervoor dat de Bestuurders op tijd de juiste en precieze informatie krijgen vóór de vergaderingen en, indien nodig, tussen de vergaderingen. Bovendien ziet hij erop toe dat dezelfde informatie wordt meegedeeld aan alle Bestuurders;
- Is verantwoordelijk voor de optimale samenstelling van de Raad van Bestuur;
- Vergewist zich van een duidelijk en gemeenschappelijk begrip van en respect voor de respectievelijke rollen en verantwoordelijkheden van ieder vennootschapsorgaan van ATENOR;
- Legt in samenspraak met de Gedelegeerd Bestuurder de planning vast van de vergaderingen van de Raad van Bestuur en de Bestuurscomités, waarbij hij zich vergewist van de aanwezigheid van de leden op de vergaderingen;
- Neemt het initiatief en leidt, daarin bijgestaan door het Nomination and Remuneration Committee, de processen gericht op:
 - De formulering van de vereisten die te maken hebben met de onafhankelijkheid, bekwaamheid en kwalificaties van de leden van de Raad van Bestuur van ATENOR;
 - De benoeming of herbenoeming van de leden van de Raad van Bestuur en zijn Bestuurscomités;
 - De evaluatie van de doeltreffendheid van de Raad van Bestuur in zijn geheel;
- Zit de Algemene Vergaderingen voor en zorgt ervoor dat deze efficiënt verlopen;
- Staat nauw in contact met de Gedelegeerd Bestuurder, geeft hem steun en advies, met inachtneming van de uitvoerende verantwoordelijkheden van laatstgenoemde;
- Zorgt ervoor een doeltreffende interactie op te bouwen tussen de Raad van Bestuur en het Management;
- Ziet erop toe dat het ondernemingsbestuur van ATENOR voldoet aan de behoeftes van ATENOR. Wanneer dit noodzakelijk blijkt, doet hij voorstellen tot aanpassing aan de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur kan zijn Voorzitter andere specifieke verantwoordelijkheden toevertrouwen.

Het voorzitterschap van de Raad van Bestuur en de functie van Gedelegeerd Bestuurder kan niet door eenzelfde persoon worden uitgeoefend. De verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de Voorzitter en de Gedelegeerd Bestuurder is duidelijk vastgelegd.

Als de Voorzitter een vergadering van de Raad van Bestuur niet kan bijwonen of als de Voorzitter een beraadslaging niet kan voorzitten vanwege een belangenconflict, duidt hij een Bestuurder aan om hem te vervangen.

II.2.4. Structuur en Organisatie

II.2.4.1. Werking en vergaderingen van de Raad van Bestuur

De werking van de Raad van Bestuur is collegiaal. Geen enkele afzonderlijke Bestuurder of groep Bestuurders kan het voortouw nemen in de besluitvorming binnen de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur komt bijeen telkens wanneer het belang van de Vennootschap dit vereist en telkens wanneer minstens twee Bestuurders dit vragen. Hij wordt bijeengeroepen door de Voorzitter.

De Raad van Bestuur komt echter minstens vier keer per jaar bijeen en minstens één keer zonder aanwezigheid van de Gedelegeerd Bestuurder en enig ander lid van het Executive Committee.

De uiteenzettingen worden over het algemeen door de Gedelegeerd Bestuurder of een lid van het Executive Committee gepresenteerd aan de Raad van Bestuur.

De aanwezigheid van de leden van de Raad van Bestuur op de vergaderingen wordt essentieel geacht. De Raad van Bestuur deelt in het jaarverslag de gemiddelde aanwezigheidsgraad voor elke Bestuurder mee.

De Raad van Bestuur kan maar geldig beraadslagen en beslissingen nemen wanneer de meerderheid van zijn leden aanwezig of vertegenwoordigd is. Zijn beslissingen worden genomen met meerderheid van stemmen. Bij staking van stemmen is de stem van de Voorzitter doorslaggevend.

Elke Bestuurder kan deelnemen aan de beraadslagingen van de Raad via conference call of gelijk welk ander technisch middel dat een efficiënte beraadslaging tussen de leden van de Raad mogelijk maakt. De beslissingen van de Raad van Bestuur kunnen worden genomen door de unanieme toestemming van de Bestuurders, die schriftelijk wordt uitgedrukt.

Elke Bestuurder kan schriftelijk aan een van zijn collega's volmacht geven om hem te vertegenwoordigen op een bepaalde vergadering van de Raad, en er te stemmen in zijn naam. Als een rechtspersoon werd benoemd als Bestuurder, duidt die een natuurlijke persoon aan door wiens tussenkomst de functies van Bestuurder worden uitgeoefend, conform van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

Voor elke vergadering van de Raad van Bestuur worden notulen opgesteld, die worden ondertekend door minstens de meerderheid van de leden die deelnamen aan de beraadslaging.

II.2.4.2. Bestuurscomités

Om zijn taken en verantwoordelijkheden efficiënt te kunnen vervullen, heeft de Raad van Bestuur het Nomination and Remuneration Committee en het Audit Committee opgericht. Het bestaan van deze Bestuurscomités verhindert de Raad van Bestuur niet om daarnaast, als dat nodig wordt geacht, comités ad hoc op te richten om specifieke kwesties te behandelen.

De Bestuurscomités komen uitgebreider aan bod in punt II.3.

II.2.4.3. Secretaris van de Vennootschap

De Raad van Bestuur benoemt een Secretaris van de Vennootschap (dhr. Hans VANDENDAEL, vertegenwoordiger van Real Serendipity bv), die de Raad van Bestuur, de Voorzitter, de Comitévoorzitters en alle leden van de Raad van Bestuur bijstaat en adviseert in alle domeinen op het vlak van bestuur. Hij vervult de functie van Secretaris van de Raad van Bestuur van ATENOR en van de Bestuurscomités, indien de Voorzitter deze wens te kennen geeft.

Hij verzekert, onder leiding van de Voorzitter, de goede communicatie van de informatie binnen de Raad van Bestuur en de Bestuurscomités. In overleg met de Voorzitter brengt de Secretaris regelmatig verslag uit aan de Raad van Bestuur over de manier waarop de toepasselijke procedures, regels en reglementen worden gevolgd en in acht genomen.

De Secretaris stelt het Corporate Governance en Duurzaamheidscharter en de Corporate Governance Statement voor die in het jaarverslag staan. Daarnaast zorgt hij ervoor dat de belangrijkste besprekingen en beslissingen tijdens de vergaderingen van de Raad van Bestuur correct worden opgenomen in de notulen.

II.2.5. Gedragsregels

II.2.5.1. Toepassing van algemene gedragsregels bij ATENOR

Elke Bestuurder van ATENOR stemt in met de principes inzake integriteit en ethisch verantwoord gedrag die ook van toepassing zijn op het Management en alle medewerkers van ATENOR.

Elke Bestuurder is verplicht:

- Uitsluitend het algemene doel van de Raad van Bestuur van ATENOR na te streven;
- In alle omstandigheden onafhankelijk te blijven in zijn oordeel, beslissingen en handelingen, en
- Duidelijk zijn bezorgdheid te uiten en desgevallend verzet aan te tekenen als hij van mening is dat een voorstel dat werd voorgelegd aan de Raad van Bestuur, in strijd is met de belangen van ATENOR, en
- De Raad van Bestuur op de hoogte te brengen van alle informatie die hij bezit die relevant is voor de besluitvorming door de Raad van Bestuur (met dien verstande dat, in geval van gevoelige of vertrouwelijke informatie, de voorzitter vooraf wordt geraadpleegd).

II.2.5.2. Informatie

De Bestuurders zorgen ervoor dat ze gedetailleerde en correcte informatie krijgen en er grondig kennis van nemen teneinde een duidelijk begrip te krijgen en te behouden van de kernaspecten van de zaken van de Vennootschap. Ze vragen bijkomende informatie telkens wanneer ze dit nodig achten.

Elke Bestuurder heeft het recht om de informatie te krijgen die hij wenst, zodra hij daarom vraagt. De Bestuurders mogen de informatie die ze hebben gekregen in hun hoedanigheid van Bestuurder, evenwel niet gebruiken voor andere doeleinden dan de uitoefening van hun mandaat.

De Bestuurders zijn verplicht om voorzichtig om te gaan met de vertrouwelijke informatie die ze krijgen als Bestuurder. Indien een Bestuurder, om redenen die buiten de Vennootschap liggen, deze informatie doorgeeft aan een andere vennootschap, die al dan niet Aandeelhouder is van de Vennootschap, dan doet hij dat onder zijn eigen controle en op eigen verantwoordelijkheid.

II.2.5.3. Belangenconflicten

Elke Bestuurder laat de belangen van de Vennootschap voorgaan op zijn eigen belangen en organiseert zijn persoonlijke en professionele aangelegenheden zodanig dat elk rechtstreeks of onrechtstreeks belangenconflict met de Vennootschap vermeden wordt.

Hij brengt de Voorzitter onmiddellijk op de hoogte van elk mogelijk belangenconflict. Hij onthoudt zich, onverminderd de restrictievere bepalingen van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, van iedere discussie van de Raad over een beslissing of een operatie die hem of de Aandeelhouder waaraan hij verbonden is, rechtstreeks of onrechtstreeks raakt of die een Bestuurder (of desgevallend de Aandeelhouder die hij vertegenwoordigt) een rechtstreeks of onrechtstreeks vermogensvoordeel kan opleveren.

ATENOR zorgt er ook voor dat alle transacties en andere contractuele relaties tussen de Vennootschap en de Bestuurders die niet gedekt zijn door de wettelijke bepalingen inzake belangenconflicten worden afgesloten met de strikte naleving van het “arm’s length”-principe.

II.3. BESTUURSCOMITÉS VAN ATENOR

II.3.1. Algemene bepalingen van toepassing op alle Bestuurscomités

II.3.1.1. Rol, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De Raad van Bestuur heeft een Audit Committee opgericht (hierna “Audit Committee”) evenals een Nomination and Remuneration Committee (hierna het “Nomination and Remuneration Committee” of “NRC”).

De Bestuurscomités hebben een adviserende functie ten aanzien van de Raad van Bestuur. Zij assisteren de Raad van Bestuur op specifieke terreinen die zij in voldoende detail bestrijken en waarover zij aanbevelingen doen aan de Raad van Bestuur.

Bij volmacht van de Raad en in afwijking van wat het Wetboek bepaalt, kunnen ze eveneens een beslissingsbevoegdheid hebben. Deze bevoegdheid is echter strikt beperkt tot de voorwaarden van de toegekende volmacht.

De rol en verantwoordelijkheden van ieder Bestuurscomité worden bepaald door de Raad van Bestuur en vastgelegd in huishoudelijke reglementen. De huishoudelijke reglementen worden regelmatig herzien door de Bestuurscomités, op eigen initiatief of op initiatief van de Raad van Bestuur. Eventuele aanbevelingen voor wijzigingen worden voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

Elk Comité heeft de bevoegdheid en de plicht om de adequate middelen te gebruiken voor de uitoefening van zijn opdracht (met inbegrip van de bevoegdheid om eventuele externe consultants te kiezen, een mandaat te geven of hun mandaat te beëindigen) op kosten van de Vennootschap.

De Bestuurscomités rapporteren na elke vergadering over hun activiteiten, conclusies en aanbevelingen aan de Raad van Bestuur.

II.3.1.2. Samenstelling

De Voorzitter zorgt ervoor dat de Raad van Bestuur de leden en de Voorzitter van elk Bestuurscomité benoemt. Elk Bestuurscomité telt ten minste drie leden. Het mandaat als lid van een Bestuurscomité duurt niet langer dan het mandaat van Bestuurder.

De aanwijzing van de leden van Bestuurscomités is gebaseerd op:

- Hun specifieke bekwaamheden en ervaring bovenop de algemene bekwaamheidsvereisten van de Bestuurders van ATENOR en
- De voorwaarde dat ieder Bestuurscomité als groep de competentie en ervaring bezit die nodig zijn om de taken uit te voeren.

De functie van Voorzitter van een Bestuurscomité wordt waargenomen door een niet-uitvoerend Bestuurder. De Voorzitter van de Raad van Bestuur mag lid van de Bestuurscomités zijn zonder echter het voorzitterschap ervan te kunnen waarnemen; hij heeft een permanente uitnodiging om de vergaderingen van de Bestuurscomité bij te wonen.

De Gedelegeerd Bestuurder is een vaste genodigde op de vergaderingen van de Bestuurscomités. Hij trekt zich echter terug uit het Nomination and Remuneration Committee wanneer dit beraadslaagt over zijn eigen remuneratie, zijn functioneren of het eventueel hernieuwen van zijn mandaat, met het oog op het formuleren van een advies.

Wanneer iemand wordt uitgenodigd op een Bestuurscomité (hetzij als vaste genodigde of voor een welbepaald onderwerp) kan de Voorzitter van dit Bestuurscomité (desgevallend op vraag van andere leden van het Bestuurscomité) deze genodigde altijd vragen om zich terug te trekken uit de vergaderingen als hij van mening is dat er een belangenconflict kan ontstaan in hoofde van deze genodigde of indien andere omstandigheden dit rechtvaardigen.

II.3.1.3. Voorzitterschap

Het behoort tot de taken van de Voorzitter van elk Bestuurscomité om, met de steun van de Voorzitter van de Raad van Bestuur, en waar nodig de Gedelegeerd Bestuurder, er zorg voor te dragen dat het Bestuurscomité:

- Haar rol en verantwoordelijkheden begrijpt;
- Beschikt over alle informatie en interne en externe ondersteuning om haar taken naar behoren te vervullen, en
- Al haar taken vervult in overeenstemming met onderhavige algemene regels en het huishoudelijk reglement van het Bestuurscomité.

II.3.1.4. Vergaderingen

De regels die van toepassing zijn op de vergaderingen van de Raad van Bestuur, zijn ook van toepassing op de vergaderingen van de Bestuurscomités, met dien verstande echter dat:

- De leden van Bestuurscomités niet kunnen deelnemen aan een vergadering door middel van een telefoonconferentie of een ander communicatiemiddel, tenzij met toestemming van de Comitévoorzitter;
- Een vergadering van een Bestuurscomité pas rechtsgeldig is als ten minste de helft van de leden fysiek aanwezig is;
- Elk lid van het Bestuurscomité vertegenwoordigd kan worden door een ander lid van het Bestuurscomité door middel van een per post of e-mail gestuurde getekende volmacht. Een lid van een Bestuurscomité kan niet meer dan een volmacht houden;
- Zijn beslissingen worden genomen met meerderheid van stemmen.

Elk Bestuurscomité kan buiten de aanwezigheid van elk lid van het Management, eender welke persoon ontmoeten die het relevant vindt voor de uitoefening van zijn missie, maar zorgt er wel voor dat de Voorzitter van de Raad van Bestuur op de hoogte wordt gebracht.

II.3.2. Huishoudelijk reglement van het NRC

II.3.2.1. Rol

Het Nomination and Remuneration Committee ("NRC"), opgericht binnen de Raad van Bestuur, heeft de taak de Raad van Bestuur bij te staan in alle aangelegenheden die betrekking hebben op de keuze, de aanstelling en de remuneratie van de niet-uitvoerende Bestuurders en het Management. Wat de remuneratieaangelegenheden betreft, vervult het alle functies waarin het Wetboek van vennootschappen en verenigingen voorziet.

II.3.2.2. Samenstelling

Het NRC bestaat uit drie tot vijf leden, die allemaal niet-uitvoerende bestuurders zijn en een meerderheid van onafhankelijke bestuurders. Het bezit de nodige competentie inzake verloningsbeleid.

De leden en de Voorzitter van het NRC worden aangesteld door de Raad van Bestuur op voorstel van de Voorzitter van de Raad van Bestuur, nadat hij het advies heeft ingewonnen dat hij nuttig acht.

II.3.2.3. Verantwoordelijkheden

Onverminderd de functies die worden toegekend door het Wetboek van vennootschappen en verenigingen inzake verloningskwesties, heeft het NRC de volgende verantwoordelijkheden:

- Aanbevelingen formuleren voor de Raad van Bestuur in verband met de benoeming van de Bestuurders, de Gedelegeerd Bestuurder en andere leden van het Management;
- Ervoor zorgen dat het benoemings- en herverkiezingsproces objectief en professioneel georganiseerd wordt;
- Op geregelde tijdstippen de principes en onafhankelijkheidsvereisten, criteria inzake competenties en kwalificaties herzien die de selectie en benoeming van leden van Bestuurders regelen en eventueel aanbevelingen tot wijziging doen bij de Raad van Bestuur;
- De voorstellen van betrokken partijen onderzoeken met betrekking tot benoemingen, met inbegrip van het Management en de Aandeelhouders; in het bijzonder is de Gedelegeerd Bestuurder gemachtigd om voorstellen in te dienen bij het NRC, en wordt hij afdoende geadviseerd door het NRC voor kwesties met betrekking tot de uitvoerende Bestuurders of het Management;
- Het proces voor de benoeming of herverkiezing van de niet-uitvoerende Bestuurders initiëren en leiden, waarbij een aanbeveling wordt gedaan bij de Raad van Bestuur die vervolgens beslist over de benoemings- of herverkiezingsvoorstellen die hij ter besluitvorming wil voorleggen aan de Algemene Vergaderingen van de Aandeelhouders;
- Zijn advies meedelen aangaande het benoemingscontract van de Gedelegeerd Bestuurder en de andere leden van het Management;
- De procedure voor de herverkiezing en de opvolging van de Voorzitter managen volgens een procedure die het NRC bepaalt in overleg met de Gedelegeerd Bestuurder;
- Het plan voor de opvolging van de Gedelegeerd Bestuurder opstellen;
- Voorstellen doen aan de Raad van Bestuur aangaande (de uitvoering van) het remuneratiebeleid van de niet-uitvoerende Bestuurders en het Management dat is goedgekeurd door de Algemene Vergadering;
- De invoering van het basisremuneratiebeleid dat is aangenomen door de Gedelegeerd Bestuurder voor alle medewerkers (behalve het Management), goedkeuren en opvolgen;
- Het Remuneratieverslag opstellen en voorleggen aan de Raad van Bestuur;
- Toelichting verschaffen bij het Remuneratieverslag op de Algemene Vergadering;
- Over het algemeen erover waken dat de remuneraties worden vastgelegd, rekening houdend met de gewoontes in de sector, zoals vastgesteld in de studies van gespecialiseerde firma's, en met het vergoedingsbeleid dat is goedgekeurd door de Algemene Vergadering;
- De Raad van Bestuur van ATENOR bijstaan in alle zaken met betrekking tot het ondernemingsbestuur van de Groep, waarover de Raad van Bestuur of de Voorzitter van de Raad van Bestuur advies van het Bestuurscomité wenst te krijgen;
- Aanbevelingen formuleren voor 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 en het remuneratiebeleid goedgekeurd door de Algemene Vergadering, 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;

- Aanbevelingen formuleren voor de toekenning aan de Gedelegeerd Bestuurder en, 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 de medewerkers, dit alles, indien van toepassing, 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.

II.3.2.4. Vergaderingen

Het NRC vergadert ten minste tweemaal per jaar. Andere vergaderingen worden desgewenst bijeengeroepen op verzoek van de Voorzitter, of op vraag van een lid van het NRC of de Gedelegeerd Bestuurder, na raadpleging van de Voorzitter.

Het NRC onderzoekt regelmatig opnieuw zijn huishoudelijk reglement, evalueert zijn eigen doeltreffendheid en beveelt de Raad van Bestuur de noodzakelijke aanpassingen aan.

II.3.3. Reglement van het Audit Committee

II.3.3.1. Rol

Het Audit Committee neemt de rol en functies waar die werden toegekend door het Wetboek van vennootschap en verenigingen.

Het Audit Committee, opgericht binnen de Raad van Bestuur, staat de Raad van Bestuur bij in de uitoefening van haar opvolgingsverantwoordelijkheden op het vlak van controle in de meest ruime zin, met inbegrip van de risico's. Het waakt erover dat Raad van Bestuur te gepasten tijde juiste informatie krijgt, waardoor hij de evolutie van de Vennootschap en de belangrijkste risico's waarmee de Vennootschap te kampen krijgt, kan begrijpen.

Het Audit Committee volgt het proces op voor de voorbereiding van de financiële en niet-financiële informatie, het volgt de efficiëntie op van systemen voor interne controle en risicobeheer en volgt de interne auditfunctie op. Het Audit Committee volgt ook de controle op van de geconsolideerde jaarrekeningen en, en zorgt voor het onderzoek en de opvolging van de onafhankelijkheid van de Commissaris en formuleert aanbevelingen aan de Raad van Bestuur indien het mandaat van de Commissaris wordt verlengd of gewijzigd.

Het Audit Committee brengt ook regelmatig verslag uit aan de Raad van Bestuur over de uitoefening van zijn taken. Daarbij wordt melding gedaan van alle kwesties met betrekking tot dewelke het van oordeel is dat een actie of verbetering noodzakelijk is. Tevens worden aanbevelingen gedaan omtrent te nemen maatregelen.

II.3.3.2. Samenstelling

Het Audit Committee bestaat uit drie tot vijf leden, die allemaal niet-uitvoerende Bestuurders zijn, waaronder ten minste één onafhankelijk Bestuurder.

De leden van het Audit Committee worden aangesteld door de Raad van Bestuur op voorstel van de Voorzitter van de Raad van Bestuur, nadat hij het advies heeft ingewonnen dat hij nuttig acht. De Voorzitter van het Audit Committee wordt benoemd door de leden ervan.

De leden van het Audit Committee beschikken over voldoende relevante kennis voor de effectieve uitoefening van hun rol, over een gezamenlijke competentie op het vlak van de activiteiten van de Vennootschap en ten minste één lid van het Committee beschikt over vaardigheden op het vlak van boekhouding en audit.

II.3.3.3. Verantwoordelijkheden

Onverminderd de opdrachten toegekend door het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, heeft het Audit Committee de volgende verantwoordelijkheden:

- *In verband met de financiële verslagen:*

Het Audit Committee bewaakt de integriteit van de financiële verslagen van de Vennootschap, inclusief de jaarlijkse en halfjaarlijkse financiële verslagen en alle financiële communicatie met betrekking tot haar financiële prestaties. Het Audit Committee onderzoekt ook de samengevatte financiële verslagen, de communicatie met de marktautoriteiten en alle financiële communicatie die beschouwd kan worden als gevoelige informatie.

Daartoe beoordeelt en auditeert het Audit Committee indien nodig:

- De continuïteit van of wijziging aan de boekhoudkundige waarderingsregels;
- De methoden die worden gebruikt voor het verwerken van ongebruikelijke of belangrijke transacties;
- De toereikendheid van de gebruikte boekhoudnormen en de gemaakte boekhoudkundige schattingen en beoordelingen;
- De duidelijkheid en volledigheid van de toelichtingen bij de rekeningen in het jaarverslag; en
- Alle andere belangrijke financiële informatie die bij de jaarrekening wordt gepresenteerd.

- *In verband met de niet-financiële verslagen:*

Het Audit Committee bewaakt de integriteit van de niet-financiële verslagen van de Vennootschap, inclusief het jaarlijkse duurzaamheidsrapport en alle financiële communicatie met betrekking tot haar niet-financiële prestaties.

Daartoe beoordeelt en auditeert het Audit Committee indien nodig:

- De continuïteit van of wijziging aan de ESG-rapportageregels;
- De selectie van de organisatie voor de beoordeling van de ESG.

- *In verband met de interne controle en het risicobeheer:*

Het Audit Committee volgt de efficiëntie op van de systemen voor interne controle en risicobeheer van de Vennootschap, om er zeker van te zijn dat de voornaamste risico's waar de Vennootschap mee te maken heeft of zou kunnen hebben, inclusief de risico's op fraude en naleving van de wetten en reglementen, correct worden geïdentificeerd, beheerd en meegedeeld.

Het Audit Committee waakt erover dat het Management gepaste regels en systemen heeft ingevoerd voor (i) de procedure voor de mededeling van de financiële en niet-financiële informatie, het interne controlesysteem van de financiële en niet-financiële communicatie, de

auditprocedure en de controle op de naleving van de wetten en reglementen en van elk reglement of elke interne geldige gedragscode en (ii) de reputatie en de integriteit van de Vennootschap beschermen en de kwaliteit van haar relaties met haar klanten, leveranciers, medewerkers en Aandeelhouders vrijwaren.

Het Audit Committee wordt op de hoogte gebracht van de omvang van de werkzaamheden van de Interne Auditeur en de Commissaris met betrekking tot het onderzoek van de interne controle, en verkrijgt hun rapporten met betrekking tot de belangrijke bevindingen en aanbevelingen, evenals de reacties van het Management.

Het Audit Committee onderzoekt de specifieke middelen die de medewerkers van de Vennootschap kan gebruiken om hun bezorgdheid over mogelijke onregelmatigheden bij het opstellen van financiële en niet-financiële informatie of andere zaken vertrouwelijk te uiten. Indien nodig worden mechanismen vastgesteld om een evenredig en onafhankelijk onderzoek naar deze kwestie mogelijk te maken en om een passende opvolging te waarborgen en de medewerkers in staat te stellen de Voorzitter van het Audit Committee rechtstreeks te informeren.

Het Audit Committee onderzoekt de opmerkingen met betrekking tot interne controle en risicobeheer die zijn opgenomen in de Corporate Governance Statement.

- *In verband met de Interne Audit:*

Het Audit Committee bewaakt de interne auditfunctie. Daartoe keurt ze de benoeming van de Interne Auditeur goed. Het Committee beoordeelt het jaarlijkse en meerjarige interne auditplan en keurt het goed en zorgt ervoor dat de interne auditeur voldoende middelen en onafhankelijkheid heeft om zijn taak uit te voeren.

Het Audit Committee bespreekt met de verantwoordelijke voor Interne Audit het uitgevoerde werk, de risicodekkingen, en de kwaliteit van de interne controle en van het risicobeheer en van het daadwerkelijke antwoord dat het Management geeft op de aanbevelingen van de interne audit.

Alle verslagen van Interne Audit worden voorgelegd en voorgesteld aan het Audit Committee. De verantwoordelijke voor Interne Audit kan rechtstreeks contact opnemen met de Voorzitter van het Audit Committee en/of de Voorzitter van de Raad van Bestuur.

- *In verband met de Commissaris:*

Het Audit Committee houdt toezicht op de wettelijke controle van de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening opgesteld door de Commissaris.

Bij de benoeming van een nieuwe Commissaris of in het geval van de verlenging van het mandaat van de Commissaris, doet het Audit Committee een aanbeveling aan de Raad van Bestuur over de keuze van de Commissaris en de voorwaarden van zijn mandaat. Deze aanbeveling wordt ondersteund door een naar behoren gedocumenteerde selectie- of evaluatieprocedure.

Het Audit Committee houdt toezicht op de relatie met de Commissaris. Daartoe bespreekt het Audit Committee de voorwaarden van zijn missie en de reikwijdte van zijn auditwerkzaamheden, controleert zijn onafhankelijkheid, competentie en objectiviteit, en keurt het zijn vergoedingen voor auditdiensten en niet-auditdiensten goed.

Het Audit Committee zorgt voor het toezicht op de wettelijke controle van de financiële en niet-financiële verslagen door de Commissaris minstens twee keer per jaar te ontmoeten om zijn jaarlijkse auditplan, de resultaten van de audit en in het bijzonder de belangrijkste punten te bespreken die naar boven kwamen tijdens de audit, de toegepaste boekhoudprincipes en de beoordelingen die het Management heeft gemaakt bij het opstellen van de financiële en niet-financiële verslagen, en van de tekortkomingen of fouten die tijdens de audit zijn geconstateerd.

Het Audit Committee onderzoekt samen met de Commissaris de risico's die op zijn onafhankelijkheid wegen en de vrijwaringsmaatregelen die zijn genomen om deze risico's te beperken.

Het Audit Committee analyseert het functioneren van de Commissaris en beveelt de Raad van Bestuur aan om de goedkeuring van de kwijting van de Commissaris van zijn verantwoordelijkheden op de agenda van de Algemene Vergadering te plaatsen.

II.3.3.4. Vergaderingen

Het Audit Committee komt minstens vier keer per jaar bijeen en is bevoegd om bijkomende vergaderingen te organiseren als de omstandigheden dit vereisen.

Het Audit Committee komt ten minste jaarlijks bijeen in aanwezigheid van de Commissaris en de Interne Auditeur. Hierbij is geen enkel uitvoerend lid van de Vennootschap aanwezig.

Behalve de Voorzitter van de Raad van Bestuur en de Gedelegeerd Bestuurder zijn de Financieel Directeur, de Secretaris van de Raad van Bestuur, de Interne Auditeur, de Archilab-directeur en de Commissaris in principe vaste genodigden, tenzij het Audit Committee dit niet opportuun acht. Het Audit Committee kan de andere leden van de directie of van de dochterondernemingen van de Vennootschap evenwel vragen om de vergaderingen van het Audit Committee bij te wonen indien dit nodig of wenselijk is, maar zonder stemrecht, of hen vragen om desgevallend relevante informatie te verstrekken.

Het Audit Committee heeft toegang tot alle informatie met betrekking tot de Vennootschap die het nodig acht voor de uitoefening van zijn functies. Het Audit Committee is bevoegd om onderzoeken te leiden of toe te staan over elk onderwerp, binnen de grenzen van zijn verantwoordelijkheden. Het Audit Committee is bevoegd om een beroep te doen op een adviseur, boekhouders, of andere externe personen, om het Audit Committee advies te geven of bij te staan bij de uitvoering van een onderzoek, voor zover dit beroep op een redelijke manier wordt uitgeoefend.

Het Audit Committee is gemachtigd om alle bevoegde personen te ontmoeten zonder dat leden van het Management daarbij aanwezig zijn.

De agenda's van de vergaderingen en het gepaste briefingmateriaal worden door de Voorzitter opgesteld en vooraf bezorgd aan de leden. Op het einde van elke vergadering stelt het Audit Committee de notulen op, vergezeld van beknopte commentaren, waarover het verslag uitbrengt aan de Raad op de volgende vergadering.

Het Audit Committee controleert en evalueert geregeld zijn eigen werking en vraagt de goedkeuring van de Raad van Bestuur voor de voorgestelde wijzigingen.

II.4. MANAGEMENT VAN ATENOR

II.4.1. Inleiding

Het Management van de Vennootschap bestaat uit de verschillende functies die hieronder worden vermeld, maar ze worden globaal geleid door (i) de Gedelegeerd Bestuurder en (ii) het Executive Committee (dat wordt voorgezeten door de Gedelegeerd Bestuurder).

Deze laatste (beide):

- Zijn globaal belast met de leiding van de Vennootschap;
- Voeren interne controles in (identificatie- en evaluatiesystemen, systemen voor het beheer en de opvolging van risico's: financieel, ecologisch, maatschappelijk, bestuurlijk en klimaatgerelateerd), gebaseerd op het kader dat werd goedgekeurd door de Raad van Bestuur, onverminderd de rol van opvolging van de Raad van Bestuur;
- Leggen aan de Raad van Bestuur de volledige, punctuele, betrouwbare en exacte voorbereiding van de financiële verslagen voor, conform de boekhoudkundige normen en het beleid van de Vennootschap;
- Bereiden de adequate communicatie van de financiële verslagen en van de andere belangrijke financiële en niet-financiële informatie van de Vennootschap voor;
- Leggen aan de Raad van Bestuur een objectieve en begrijpelijke evaluatie voor van de financiële en niet-financiële situatie van de Vennootschap;
- Verschaffen te gepasten tijde aan de Raad van Bestuur alle nodige informatie voor de uitvoering van hun verplichtingen;
- Zijn verantwoordelijk ten opzichte van de Raad van Bestuur en brengen verslag bij hem uit over de uitoefening van hun functies.

Het Management is in het kader van de uitoefening van deze rol verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, in het bijzonder het juridische en toezichthoudende kader dat op iedere vennootschap van ATENOR van toepassing is.

De Raad van Bestuur heeft het Management de nodige volmachten toevertrouwd om zijn verantwoordelijkheden en verplichtingen te kunnen nakomen. Het Management beschikt over voldoende speelruimte om de strategie van de Vennootschap voor te stellen en in te voeren, rekening houdend met haar waarden, het risiconiveau dat ze bereid is te aanvaarden en haar kernbeleid.

Voor de volgende punten bestaan duidelijke procedures:

- Voorstellen door het Management voor beslissingen die genomen moeten worden door de Raad van Bestuur;
- Besluitvorming door het Management;
- Verslag bij de Raad van Bestuur aangaande de sleutelbeslissingen die worden genomen door het Management;
- Evaluatie van de Gedelegeerd Bestuurder en de andere leden van het Management.

Deze procedures worden herzien en aangepast, indien nodig, om de doeltreffende uitoefening van de respectievelijke bevoegdheden en verplichtingen van de Raad van Bestuur en van het Management te verzekeren.

Conform de statuten kan de Raad van Bestuur het dagelijks beheer en de vertegenwoordiging van de Vennootschap betreffende dit beheer delegeren aan een of meerdere Bestuurders of aan een of meerdere Directeurs of medewerkers. Hij benoemt en ontslaat de afgevaardigden voor dit beheer, die

binnen de Raad of daarbuiten worden gekozen, legt hun vergoeding vast en bepaalt hun bevoegdheden. De Raad van Bestuur heeft dit dagelijks bestuur en de vertegenwoordiging van de Vennootschap betreffende dit bestuur gedelegeerd aan de Gedelegeerd Bestuurder van ATENOR, Stéphan Sonnevile nv, vertegenwoordigd door de heer Stéphan Sonnevile. In het kader van dit bestuur kan de Gedelegeerd Bestuurder ook bijzondere, welomschreven bevoegdheden toekennen aan een of meer personen van zijn keuze.

De leden van het Management kunnen zowel natuurlijke als rechtspersonen zijn. In dit laatste geval wordt evenwel verwacht van de leden dat zij een continuïteit in hun vertegenwoordiging in acht houden.

II.4.2. Gedelegeerd Bestuurder

II.4.2.1. Verantwoordelijkheden

De Gedelegeerd Bestuurder heeft de volgende verantwoordelijkheden:

- *Hij is de hoogst geplaatste leidinggevende van ATENOR en bijgevolg:*
 - Hij verpersoonlijkt en communiceert duidelijk de waarden van ATENOR. Zo bepaalt hij de toon en door zijn gedrag inspireert hij de houding van de kaderleden en van alle medewerkers van ATENOR;
 - Hij onderzoekt, definieert en legt strategische opties en voorstellen die kunnen bijdragen tot de ontwikkeling van ATENOR, voor aan de Raad van Bestuur;
 - Hij voert de besluiten van de Raad van Bestuur uit;
 - Hij benoemt en ontslaat de verantwoordelijken van de verschillende activiteiten van de Vennootschap (met uitzondering van de leden van het Executive Committee, die benoemd en ontslagen worden door de Raad van Bestuur, op voordracht van de Gedelegeerd Bestuurder, na advies van NRC). Hij geeft leiding aan deze personen en zo:
 - geeft hij leiding en ondersteuning en advies bij de uitvoering van hun individuele taken;
 - stelt hij de doelstellingen voorop, beoordeelt hij hun prestaties en bepaalt hij hun bezoldigingen, na samenspraak met het Nomination and Remuneration Committee;
 - fungeert hij als de belangrijkste woordvoerder van ATENOR tegenover de buitenwereld;
 - zit hij het Executive Committee voor, organiseert en leidt het.
- *Hij draagt er actief toe bij dat de Raad van Bestuur en Voorzitter hun verantwoordelijkheden kunnen uitoefenen; daartoe:*
 - Onderhoudt hij een voortdurende interactie en dialoog in een sfeer van respect, vertrouwen en openheid met de Raad van Bestuur;
 - Doet hij voorstellen aan de Raad van Bestuur of de Bestuurscomités over onderwerpen waarvoor de besluitvorming is voorbehouden aan de Raad van Bestuur;
 - Voorziet hij de Raad van Bestuur van alle informatie die van belang is voor de uitoefening van zijn bevoegdheden;
 - Heeft hij regelmatig contact met de Voorzitter, die hij betreft bij de strategische initiatieven;
 - Onderzoekt hij samen met de Voorzitter elke vraag, en meer specifiek de dossiers die op de agenda van de vergaderingen van de Raad van Bestuur en de Bestuurscomités moeten worden gezet.

- *Verzorgt hij het dagelijkse bestuur van de Groep en oefent hij andere bevoegdheden en taken uit, die de Raad van Bestuur in specifieke gevallen aan hem toevertrouwt.*

II.4.2.2. Benoeming en benoemingstermijn

De Raad van Bestuur benoemt de Gedelegeerd Bestuurder. Het dagelijks bestuur wordt gedelegeerd voor een onbepaalde duur. Dit mandaat kan ad nutum worden herroepen door de Raad van Bestuur.

II.4.2.3. Bezoldiging en prestatiebeoordeling

Zoals hierboven reeds vermeld, doet het NRC voorstellen met betrekking tot de bezoldiging van de Gedelegeerd Bestuurder. De Raad van Bestuur beslist op basis van dit voorstel over de bezoldiging die aan de Gedelegeerd Bestuurder verschuldigd is, met inachtneming van het remuneratiebeleid goedgekeurd door de Algemene Vergadering. Elk jaar stelt de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het NRC, de doelstellingen van de Gedelegeerd Bestuurder voor het komende boekjaar vast, en beoordeelt het zijn prestaties gedurende de voorbije twaalf maanden, op basis van de criteria uiteengezet in het remuneratiebeleid. Deze beoordeling van de prestaties van de Gedelegeerd Bestuurder dient ook om het variabele gedeelte van zijn jaarlijkse bezoldiging te bepalen.

II.4.3. Executive Committee

Het Executive Committee staat in voor de opvolging van de beslissingen van de Raad van Bestuur, alsook voor het dagelijks beheer van ATENOR in de verschillende landen waar ATENOR actief is. Het heeft echter geen formele bevoegdheid of vertegenwoordigingsbevoegdheid als dusdanig. Het gelast zich met de voorbereiding van strategische keuzen, aankoop-, investerings- en desinvesteringprojecten en stelt deze voor aan de Raad van Bestuur.

De leden van het Executive Committee worden benoemd en ontslagen door de Raad van Bestuur, op voordracht van de Gedelegeerd Bestuurder, na advies van het NRC.

Het Executive Committee komt wekelijks samen en onderzoekt minstens om de drie maanden de economische, ecologische en sociale uitdagingen van de respectievelijke projecten en de onderneming.

De Voorzitter van de Raad van Bestuur kan de vergaderingen van het Executive Committee bijwonen als waarnemer.

De Executive Officers zelf:

- Hebben de operationele leiding en het overzicht in handen in de respectievelijke landen waarvoor zij verantwoordelijk zijn en hebben de autonomie om alle zaken te beheren waarvoor, gelet op de aard van de zaak of de tijdsdruk, geen overleg met de Gedelegeerd Bestuurder of de Raad van Bestuur nodig is;
- Implementeren de beslissingen van de Gedelegeerd Bestuurder, de Raad van Bestuur of het collectieve Executive Committee;
- Voorzien de Gedelegeerd Bestuurder en de Raad van Bestuur van alle informatie of uitleg die nodig is om de belangen van ATENOR te behartigen;
- Handelen in overeenstemming met de algemene strategie en de richtsnoeren van de Raad van Bestuur en dragen daar actief aan bij;
- Belichamen de waarden van ATENOR en dragen deze uit en begeleiden de andere leden van de Groep om hetzelfde te doen;

- Begeleiden en ondersteunen de Country Directors (en teamleden) bij de uitoefening van hun functies en beoordelen hun prestaties in overleg met de Gedelegeerd Bestuurder;
- Dragen actief bij tot de uitoefening door de Gedelegeerd Bestuurder van zijn taken en verantwoordelijkheden en derhalve:
 - Onderhouden ze een interactie en permanente dialoog met de Gedelegeerd Bestuurder, in een sfeer van respect, vertrouwen en openheid;
 - Doen ze voorstellen aan de Raad van Bestuur en zijn Comités in zaken die voorbehouden zijn voor de Raad van Bestuur, in overleg met de Gedelegeerd Bestuurder;
 - Verschaffen ze de Gedelegeerd Bestuurder alle informatie die nodig is voor de uitoefening van zijn functies;
 - Analyseren ze samen met de Gedelegeerd Bestuurder alle dossiers of projecten die aan de Raad van Bestuur (of zijn comités) moeten worden voorgelegd, alsook alle bijkomende vragen.
- Zorgen ze voor een productieve samenwerking met de hoofden van de respectievelijke transversale functies, nemen ze actief deel aan de vergaderingen van het Executive Committee en Archilab, alsook aan alle Comités of werkgroepen die door de Gedelegeerd Bestuurder of de Raad van Bestuur worden opgericht.

II.4.4. Archilab

Archilab is het interne laboratorium voor onderzoek en ontwikkeling van ATENOR. De missie van Archilab is het definiëren van de beste praktijken die moeten worden toegepast bij projecten, evenals bedrijfsdoelstellingen met betrekking tot kwaliteit, duurzaamheid en haalbaarheid. Archilab creëert een dynamiek binnen de Vennootschap waaraan werk en tijd worden toegewezen. Archilab staat open voor externe samenwerking met erkende experts.

Het themapakket van Archilab omvat: architectonische kwaliteit, technische innovaties en maatschappelijke trends. Daarnaast – en dat is zeker niet minder belangrijk – houdt Archilab zich ook bezig met duurzaamheid, in alle fasen van projectontwikkeling en bedrijfsori  ntaties. Archilab is intern verantwoordelijk voor het toezicht op de milieuprestaties van de projecten van ATENOR.

Bovendien reikt Archilab, als de ESG-denktank van ATENOR, tot het hoogste niveau van besluitvorming in het dagelijkse leven van de Vennootschap. De milieukwaliteit van de projecten wordt voortdurend getoetst aan de meest strenge doelstellingen.

Op operationeel vlak heeft Archilab tot taak de milieu-, economische en maatschappelijke prestaties van de projectportefeuille te verbeteren. Archilab omvat de ESG-taskforce die verantwoordelijk is voor de uitwerking en monitoring van het duurzaamheidsbeleid. Archilab ondersteunt en initieert beslissingen en acties, alsook de uitvoering ervan op bedrijfs- of projectniveau. De directeur van Archilab rapporteert rechtstreeks aan de Gedelegeerd Bestuurder.

Om zijn missie tot een goed einde te brengen, bestaat de structuur van Archilab uit:

- De Archilab'sessions brengen de hoogste besluitvormers voor het operationele niveau samen: de leden van het Executive Committee, de International Executive Managers/Directors, de International Marketing & Communication Director en de Investor Relations Manager. De Archilab'sessions vinden zes keer per jaar plaats. Strategische oriëntaties en resultaten van intern onderzoek worden tijdens die sessies besproken. Indien nodig doet Archilab voor specifieke onderwerpen een beroep op externe experts en medewerkers;

- Archilab'community is het communicatiemiddel dat de medewerkers samenbrengt om de prestaties van de ATENOR-portefeuille te verbeteren. Archilab'community helpt in het bijzonder om het duurzaamheidsbeleid in elk lokaal team te implementeren;
- Archilab'research brengt de interne onderzoeksgroepen samen en verzamelt specifieke medewerkers of externe deskundigen om de expertise over gekozen topics te vergroten.

Door de organische en veelzijdige structuur van Archilab is duurzaamheid volledig geïntegreerd in de dagelijkse activiteit van de Vennootschap. Archilab integreert duurzame ontwikkeling in alle niveaus en op alle locaties van ATENOR.

II.4.5. Country Directors

De aard van ATENOR als multinational vereist een sterke lokale aanwezigheid in elk van de landen waar de Vennootschap actief is. Met het oog daarop wordt een Country Director aangesteld om deze aanwezigheid als vertegenwoordiger van ATENOR op de lokale markt op te nemen, als essentiële schakel in de organisatie/structuur van ATENOR om groei en controle te waarborgen.

Naar aanleiding hiervan staat de Country Director in voor het volgende:

- Op lokaal niveau:
 - Is de hiërarchische manager op het niveau van een land;
 - Zorgt ervoor dat elke taak van de bedrijfsactiviteit van ATENOR naar behoren wordt uitgevoerd;
- Op het niveau van de Groep:
 - Verpersoonlijkt de bedrijfswaarden en bewaakt de bedrijfscultuur;
 - Heeft regelmatig contact met de Executive Officer in het betrokken land om vertrouwen op lange termijn op te bouwen;
 - Organiseert de vergaderingen van het Executive Committee met betrekking tot dat land op zodanige wijze dat die vergadering het belangrijkste moment is om vragen te stellen, problemen aan te pakken en besprekingen op gang te brengen, bovenop een behoorlijke rapportering;
 - Werkt intensief samen met de International Executive Managers/Directors, het juridische team, het financiële team en het marketing- en communicatieteam;
 - Zorgt voor de juiste financiële en niet-financiële input voor consolidatie- en beheersdoeleinden op Groepsniveau.
- Op operationeel niveau:
 - Zorgt voor prospectie, aankoop, ontwerp, vergunningverlening, aanbesteding, bouw, verhuur en verkoop (via en met het respectievelijk team);
 - Zorgt voor een sterke positie van ATENOR op de markt;
 - Verzamelt, analyseert en deelt alle relevante informatie met betrekking tot de markt;
 - Creëert en onderhoudt uitstekende relaties met lokale makelaars en insiders op de markt.

II.4.6. Transversale functies

Met het oog op een voldoende mate van samenhang in aanpak en beoordeling laten verschillende transversale functies hun gezag gelden in hun respectievelijke domeinen in de verschillende landen waar ATENOR actief is, in nauwe samenwerking met alle respectievelijke actoren die met de zaken in kwestie te maken hebben. Zo bevorderen zij de uitwisseling van informatie en de uniformiteit in de aanpak. Dankzij hun transversale positionering kan ATENOR beste praktijken en een goede risicobeoordeling voor de hele Groep distilleren.

Deze functies zijn in de eerste plaats (met hun teams), de CFO (evenals de Banking Relations Manager, de Investor Relations Manager en de Business Control Managers), de International Executive Managers/Directors, de International Marketing & Communication Director en de International Legal Director; deze laatsten zorgen vooral voor een consistente aanpak in de ontwerp- en vergunningsfase in de verschillende landen waar ATENOR actief is.

II.5. DUURZAAMHEIDSBELEID (ESG)

Zoals uiteengezet in Hoofdstuk I Strategie, is het duurzaamheidsbeleid volledig geïntegreerd in de strategische doelstellingen. Als basis berust ATENOR op de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) van de Verenigde Naties en verschillende ESG-referentiekaders. De strategische doelstellingen worden regelmatig bijgewerkt op basis van overleg met de stakeholders en analyse van hun verwachtingen.

De rollen en verantwoordelijkheden voor de verschillende ESG-gerelateerde processen worden samengevat in onderstaande tabel:

	Archilab en zijn ESG-taskforce	Country Director	Executive Committee	Audit Committee	Raad van Bestuur
Duurzaamheidsbeleid	Stelt voor	Houdt toezicht op de dagelijkse uitvoering ervan	Valideert	Valideert	Keurt goed (Jaarlijks)
Niet-financiële indicatoren (bekendmaking ESG)	Stelt voor		Valideert	Valideert	Keurt goed
Selectie van ESG-rapportagekaders	Stelt voor		Keurt goed	Valideert	Keurt goed
ESG-doelstellingen op bedrijfs- en projectniveaus	Stelt voor		Keurt goed	Valideert	Keurt goed
Risicobeoordelingen van ESG-effecten	Identificeert		Beheert	Valideert	Keurt goed
Acties ter beperking van ESG-gerelateerde risico's	-	Houdt toezicht op de dagelijkse uitvoering ervan	Beheert	Valideert	Keurt goed

III. PERSONEELSBELEID & REMUNERATIE

III.1. PERSONEELSBELEID

Geleid door haar waarden ontwikkelt ATENOR, in de landen waar de Vennootschap actief is, een personeelsbeleid waarin de mens centraal staat. Door het individu centraal te stellen draagt de bedrijfscultuur essentiële menselijke waarden uit. ATENOR voert een dynamisch HR-beleid zodat elke medewerker deze waarden en deze trots om erbij te horen deelt.

ATENOR stemt haar personeelsbeleid af op twee richtlijnen van de EU-taxonomie tot vaststelling van sociale minimumbescherming:

- OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen;
- Leidende beginselen van de Verenigde Naties inzake bedrijfsleven en mensenrechten.

Het personeelsbeleid is gebaseerd op 4 topics:

- Opleiding;
- Evaluatie;
- Vooruitzichten;
- Cultuur.

III.1.1. Opleiding

ATENOR hecht veel belang aan de permanente opleiding van haar medewerkers. Talentontwikkeling maakt deel uit van de strategische doelstellingen.

De opleidingsprogramma's die aan de medewerkers worden aangeboden, kunnen verschillende vormen aannemen en zijn aangepast aan het profiel van elk individu: technisch, financieel, talen, communicatie, gepersonaliseerde coaching. Daarnaast organiseert en financiert ATENOR de deelname aan seminars, studiereizen en postdoctorale studies.

Archilab (zie II.4.4) stelt ook 'denktank'-sessies voor waarop regelmatig persoonlijkheden en externe experts worden uitgenodigd. Via deze bijeenkomsten doet Archilab aan permanente opleiding. In het algemeen worden informele bijeenkomsten gepromoot en aangemoedigd, zodat specifieke vaardigheden onder alle medewerkers van de Groep kunnen circuleren.

Wanneer nieuwe medewerkers in dienst treden, krijgen zij een uitgebreide opleiding over de interne procedures, de cultuur en de waarden van het bedrijf en de ter beschikking gestelde hulpmiddelen.

III.1.2. Evaluatie

Erkenning begint met een duidelijke toelichting van wat de Vennootschap van zijn medewerker verwacht: aan het begin van het jaar ontvangen alle medewerkers een 'verwachtingsformulier' waarin algemene en specifieke verwachtingen worden beschreven.

Aan het eind van het jaar krijgen alle medewerkers een evaluatie, een moment van luisteren en dialoog. Met het oog op transparantie en objectiviteit wordt het gesprek voorbereid en ondersteund door een evaluatiematrix en besprekingen met andere medewerkers die met de geëvalueerde persoon interactie hebben gehad.

Dit evaluatiegesprek leidt tot een eventuele promotie of loonherziening en tot de vaststelling van het variabele deel van de remuneratie. Dit wordt deels bepaald door de algemene prestaties van de Vennootschap en deels door de prestaties van de medewerker.

De erkenning wordt ook uitgesproken over de lange termijn: medewerkers worden betrokken bij de vooruitgang van de Vennootschap door de implementering van een aandelenoptieplan dat gebaseerd is op de aandelenkoers van de Vennootschap.

Zie het remuneratiebeleid voor meer details.

III.1.3. Loopbaanvooruitzichten

Wendbaarheid, nieuwsgierigheid en doortastendheid creëren zoveel mogelijkheden voor ontwikkeling en vooruitgang voor elk teamlid.

Het Management heeft dus aandacht voor de aspiraties en ambities van zijn medewerkers en zorgt ervoor dat deze laatste tevreden zijn door elke nieuwe uitdaging voor de Vennootschap bij voorkeur af te stemmen op de vaardigheden die in het bedrijf beschikbaar zijn.

Elk teamlid wordt uitgenodigd om desgewenst nieuwe expertisedomeinen te verkennen.

III.1.4. Cultuur

De bedrijfscultuur is de synthese tussen fundamentele menselijke waarden (respect, communicatie, moed en integriteit) en een economische prestatiecontext.

Deze cultuur gaat ervan uit dat de door de Vennootschap gegenereerde winst het resultaat is van de activiteit van iedereen, die individueel en collectief handelt.

Daarom is het belangrijk dat elk teamlid gemotiveerd wordt door gemeenschappelijke menselijke waarden en zich erkend voelt als drager van deze waarden.

III.2. REMUNERATIEBELEID

De Raad van Bestuur stelde, op advies van het CRN, een remuneratiebeleid op om de volgende doelstellingen te bereiken:

- De nodige talenten aantrekken, belonen en behouden;
- De verwezenlijking van strategie doelstellingen bevorderen in overeenstemming met het risiconiveau dat de Vennootschap aanvaardt te dragen en met haar gedragsnormen;
- De naleving van het Corporate Governance en Duurzaamheidscharter, de gedragscode en aanverwante documenten bevorderen; en
- Waardecreatie op lange termijn bevorderen, onder meer door bepaalde remuneratiecomponenten afhankelijk te maken van niet-financiële (ESG) criteria.

De Raad van Bestuur legt dit beleid ter goedkeuring voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, wanneer het wordt geïmplementeerd en bij elke belangrijke wijziging, en minstens om de vijf jaar. De Raad van Bestuur controleert verder of het remuneratiebeleid consistent is met het algemene bezoldigingskader binnen de Vennootschap.

De meest recente versie van het Remuneratiebeleid van ATENOR is te vinden op **www.ATENOR.eu**.

IV. KADER VOOR INTERNE CONTROLE EN RISICOBEBEER

IV.1. INLEIDING

Doel van dit hoofdstuk is op basis van het COSO-model het kader voor interne controle en risicobeheer binnen ATENOR en haar dochterondernemingen te beschrijven.

Interne controle en risicobeheer moeten worden opgevat als een proces dat door het management op alle niveaus van de Vennootschap wordt geïmplementeerd en dat erop gericht is redelijke zekerheid te verschaffen over de verwezenlijking van de volgende drie doelstellingen:

- Operationele doelstelling: efficiëntie en doeltreffendheid van de activiteiten;
- Rapportagedoelstelling: betrouwbaarheid van financiële en niet-financiële informatie;
- Compliance doelstelling: naleving van wet- en regelgeving.

De interne controle en dus ook dit document hebben betrekking op:

- Alle activiteiten van ATENOR;
- Alle juridische entiteiten;
- Alle landen waar ATENOR actief is;
- Alle teams en afdelingen.

IV.2. IDENTIFICATIE VAN RISICO'S

De Raad van Bestuur is van mening dat enkele van de belangrijkste risico's waarmee de Vennootschap wordt geconfronteerd (en die regelmatig worden beoordeeld) als volgt kunnen worden samengevat. Het Management onderzoekt dagelijks de werkelijke blootstelling van ATENOR aan deze risico's. Deze evolueren regelmatig, maar omvatten onder andere:

- Risico met betrekking tot de economische omgeving;
- Risico met betrekking tot de ontwikkelingsactiviteit;
- Risico met betrekking tot de strategie van ATENOR;
- Liquiditeits- en financieringsrisico;
- Renterisico;
- Wisselkoersrisico;
- Financieel en bancaire tegenpartijrisico;
- Risico van andere tegenpartijen;
- Risico met betrekking tot de verkoop van onroerend goed;
- Risico met betrekking tot directe en indirecte belastingen;
- Risico met betrekking tot stedenbouwkundige voorschriften;
- Risico met betrekking tot milieubeschermingsvoorschriften;
- Risico van vernietiging van lopende of voltooid en niet verkochte projecten;
- Risico op geschillen;
- Risico op fraude en omkoping;
- IT-risico;
- Klimaatgerelateerde risico's;
- Milieu-, maatschappelijke en governance risico's.

IV.3. CONTROLE- EN TOEZICHTSOMGEVING

IV.3.1. Deelnemers

Interne controle en risicobeheer worden in heel ATENOR uitgevoerd, met als voornaamste deelnemers:

- Raad van Bestuur (en zijn Comités);
- Management;
- Interne Auditeur.

ATENOR is er echter sterk van overtuigd dat deze deelnemers een sturende rol hebben, maar dat interne controle en risicobeheer een kernverantwoordelijkheid is voor al haar medewerkers, op elk

niveau en in elk land, met dien verstande dat de Country Director in dit opzicht een sleutelrol vervult voor zover het zijn of haar respectievelijk land betreft.

IV.3.2. Rol van de deelnemers

De Raad van Bestuur bepaalt de strategie (visie, missie, doelstellingen) van de Vennootschap en het risiconiveau dat ze bereid is te dragen, en keurt deze goed.

Op vergaderingen van de Raad van Bestuur of het Executive Committee worden beslissingen genomen op basis van de geschatte omvang van de risico's en hun gevolgen, een beoordeling van de waarschijnlijkheid dat ze zullen optreden en een bepaling van de nodige maatregelen om ze te voorkomen of, indien van toepassing, in het geval ze zich voordoen.

Het Management (met inbegrip van de Country Directors op lokaal niveau) houdt zich dagelijks bezig met interne controle en het identificeren, beheren en remediëren van risico's.

Het Audit Committee (onder meer):

- Zorgt ervoor dat de interne controle en het beheer van de risico's waaraan de Vennootschap wordt blootgesteld, adequaat worden georganiseerd en geïmplementeerd;
- Ziet toe op de doeltreffendheid van de systemen voor interne controle en risicobeheer van ATENOR;
- Waakt erover dat er gepaste regels en systemen ingevoerd zijn voor (i) de procedure voor het rapportageproces van de financiële en niet-financiële informatie, het interne controlesysteem voor financiële en niet-financiële communicatie, de auditprocedure en de controle op de naleving van de wetten en reglementen en van elke interne toepasselijke regelgevingen en gedragscodes en (ii) voor de bescherming van de reputatie en de integriteit van de Vennootschap en voor de vrijwaring van de kwaliteit van haar relaties met haar klanten, leveranciers, medewerkers, en aandeelhouders.

De Interne Audit beoordeelt de organisatie van het werk en de bestaande procedures binnen de Groep om de doelstellingen te bereiken die de Raad van Bestuur heeft vooropgesteld. Daartoe beoordeelt de Interne Auditeur systematisch en nauwgezet de doeltreffendheid van het risicobeheer, de controle en beheersprocedures.

Tevens wordt eraan herinnerd dat, naast de hierboven genoemde personen of instanties, de verschillende medewerkers actief deelnemen aan het toezicht op de activiteiten van ATENOR door de uitoefening van hun verschillende dagelijkse verantwoordelijkheden.

IV.3.3. Risiconiveau

De Raad van Bestuur heeft de waarden en de strategie van de Groep gedefinieerd en gepubliceerd in zijn jaarverslag, aangevuld met dit Charter. Het algemene risiconiveau dat de Groep aanvaardbaar acht, is afgeleid van de strategische lijnen van ATENOR.

Het Management beoordeelt dit risiconiveau aan de hand van de volgende analyse-elementen:

- Gedetailleerde permanente fiche per project;
- Gedetailleerde duurzaamheidsgegevens per project;
- Financiële fiche met bedragen voor aankoop, begroting en verbintenissen;
- Haalbaarheid per project, zo nodig geïndividualiseerd per fase en/of per te ontwikkelen eenheid;

- Kasstroomprognose op twee en vijf jaar;
- Geraamde resultaten over vijf jaar tot ten minste de oplevering van het laatste project in de portefeuille;
- Netto schuldpositie.

Deze documenten worden regelmatig bijgewerkt na de vergaderingen van het Executive Committee die aan elk project worden gewijd (alsook in het Beheersverslag dat aan de leden van de Raad van Bestuur is gericht). Zij maken het mogelijk de specifieke risico's van elke ontwikkeling in de operationele, juridische en financiële omgeving van de Vennootschap te analyseren en te beoordelen en het passende risiconiveau voor de Vennootschap te bepalen.

Op basis van deze risicoanalyse bereidt het Management besluitvormingsvoorstellen voor die aan de Raad van Bestuur worden voorgelegd, in het bijzonder in de volgende domeinen:

- Nieuwe investeringen;
- Geschillen;
- Financieringsbronnen en kredietovereenkomsten;
- Lanceringen van bouwprojecten;
- Verkoop van projecten.

Vóór elke bijeenkomst van de Raad van Bestuur stuurt de Gedelegeerd Bestuurder de leden van de Raad van Bestuur een Beheersverslag met deze bijgewerkte informatie.

Doorheen deze processen wordt rekening gehouden met de risico-ervaringen van ATENOR in het verleden. In geval van interne of externe veranderingen die gevolgen kunnen hebben voor ATENOR, analyseert de Raad van Bestuur of het Management (afhankelijk van het onderwerp) de betrokken risico's en bepaalt hij de stappen die nodig zijn om deze risico's te beperken.

IV.3.4. Integriteit en ethiek

Met betrekking tot integriteit en ethiek (bv. ethische regels die in het bedrijfsleven moeten worden toegepast, belangenconflicten of normen voor moreel gedrag) is het de plicht van het Management ervoor te zorgen dat deze waarden dagelijks in de praktijk worden gebracht. Bovendien is het ieders verantwoordelijkheid om een inbreuk op het beleid en de procedures van ATENOR te melden aan de juiste persoon of instantie, afhankelijk van de inbreuk of niet-naleving, zoals nader wordt uiteengezet in het onderstaande hoofdstuk over klokkenluiden.

In deze context worden regelmatig mededelingen naar medewerkers gestuurd om hen aan deze kwesties te herinneren en hen uit te nodigen eventuele bezorgdheden of onregelmatigheden te melden.

IV.3.5. Vaardigheden en Human Resources

De taken, vaardigheden en capaciteiten die vereist zijn voor de Raad van Bestuur, de Comités en het Management worden duidelijk omschreven en gedetailleerd door het Nomination and Remuneration Committee.

Om de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor de uitvoering van de taken van elke functie te waarborgen, evalueren de Raad van Bestuur en zijn Comités regelmatig hun eigen functioneren.

Wat medewerkers of dienstverleners betreft, worden de functies en taken die overeenkomen met de verschillende posities duidelijk omschreven in arbeids- of dienstencontracten en in andere

communicaties. Bovendien zorgt het aantal mensen ervoor dat functies en taken goed worden begrepen en uitgevoerd. ATENOR hecht ook veel belang aan aanwerving, opleiding, promotie, loyaliteit en remuneratie om het team in stand te houden en verder te ontwikkelen naarmate de Vennootschap zich ontwikkelt.

IV.4. CONTROLEACTIVITEITEN

IV.4.1. Algemeen

Zoals hierboven vermeld, controleert het Audit Committee de doeltreffendheid van de systemen voor interne controle en risicobeheer van de Vennootschap. ATENOR heeft daartoe zijn Interne Audit versterkt.

Het Management is belast met de dagelijkse interne controle en risicobeheer. Het Management beoordeelt op gestructureerde wijze alle investeringen en zaken die een materiële impact kunnen hebben op de evolutie van ATENOR tijdens de vergaderingen van de Executive Committees die aan elk project worden gewijd. Deze Executive Committees maken het mogelijk de specifieke risico's van elke ontwikkeling in de operationele, juridische en financiële omgeving van de Vennootschap te analyseren en te beoordelen en het passende risiconiveau voor de Vennootschap te bepalen.

Het Executive Committee organiseert wekelijkse projectvergaderingen, voorgezeten door de Gedelegeerd Bestuurder en voorbereid door de respectievelijke Country Director om het proces van waardecreatie (dat uiteindelijk wordt vertaald in de boekhoudkundige en (niet-)financiële informatie) te bevorderen. Tijdens deze vergaderingen komen (onder meer) de volgende onderwerpen aan bod:

- Investerings en desinvesteringen;
- Immateriële vaste activa, materiële activa en goodwill;
- Financiële vaste activa;
- Inkopen, leveranciers en dergelijke;
- Productiekosten, voorraden en lopende werken, langetermijn- of bouwcontracten;
- Geldelijke middelen, financiering en financiële instrumenten;
- De aan de medewerkers toegekende voordelen;
- Belastingen, accijnzen en dergelijke;
- Kapitaaltransacties;
- ESG-aspecten;
- Voorzieningen en verbintenissen.

Gezien het aantal projecten en medewerkers wordt er als aanvulling op het algemene toezicht ook informeel toezicht op de risico's uitgevoerd. De financiële en juridische afdeling zijn zo georganiseerd, dat ze over voldoende beveiliging, middelen en toegang tot informatie beschikken.

Aangevuld met de verantwoordelijkheden van andere belanghebbenden (zoals beschreven in dit document) in de controleprocessen, wordt het risicobeheer daarom uitgevoerd op alle niveaus, in de verschillende operationele aspecten en binnen alle juridische entiteiten van de Groep.

IV.4.2. Beheer van de opstelling van financiële informatie

De Chief Financial Officer van ATENOR is verantwoordelijk voor het opstellen van de rekeningen en de financiële verslaglegging. Hij verdeelt onder zijn medewerkers uitdrukkelijk de taken die voor de opstelling van de financiële verslagen moeten worden uitgevoerd.

In de in het jaarverslag opgenomen toelichting bij de geconsolideerde financiële verslagen zijn de boekhoudkundige principes van de belangrijkste transacties voor de gehele Groep gespecificeerd. Deze toelichting bevat ook procedures om de belangrijkste aanpassingsregels voor de toepassing van verschillende boekhoudnormen bij de opstelling van de financiële verslagen toe te lichten. In het kader van de opstelling van de geconsolideerde financiële verslagen zijn er ook procedures voor de verspreiding van instructies om ervoor te zorgen dat de dochterondernemingen daarmee rekening houden.

De verantwoordelijkheden op het vlak van risicobeheer bij de opstelling van de financiële verslaglegging zijn algemeen omschreven en werden aan de betrokkenen meegedeeld. Zij worden elk jaar herroepen en kunnen worden bijgewerkt.

Voor deze belangrijke geïdentificeerde risico's voorziet de Vennootschap een dubbele controle van het proces door personen met passende vaardigheden, zodat de kans dat het risico zich voordoet aanzienlijk wordt verkleind.

In het algemeen worden de risico's in het financiële verslagleggingsproces enerzijds aangepakt door een programma van tests en controles die de Interne Audit onder de verantwoordelijkheid van het Audit Committee uitvoert, en anderzijds door specifieke acties van het Audit Committee of de Raad van Bestuur.

Dagelijkse boekhouding, maandelijkse betalingen, driemaandelijkse, halfjaarlijkse en jaarlijkse rekeningafschriften en verslagen op Groepsniveau zorgen ervoor dat de handleiding voor boekhoudkundige principes en procedures correct wordt toegepast. De interne boekhoudkundige en financiële controle omvat procedures om de vrijwaring van activa te waarborgen (risico van nalatigheid, fouten en interne en externe fraude).

Een van deze procedures houdt in dat facturen worden goedgekeurd door middel van een goedkeuringsformulier dat wordt ondertekend door de Project Manager/Director en de Country Director van het project. De factuurlijst wordt elektronisch goedgekeurd door de Country Director en de verantwoordelijke Executive Officer voor het land van het project. Functiesplitsing (SOD) zorgt voor risicobeperking, en daarom worden de betalingen verricht door de lokale Financieel en Administratief Manager en de Bedrijfs-/Financiële controleurs op bedrijfsniveau. Er is ook een schriftelijke verificatieprocedure voor bankrekeningen om het risico op fouten en fraude te beperken.

De procedures voor het opstellen van de jaarrekening van de Groep zijn zonder uitzondering van toepassing op alle componenten van de consolidatiekring. Er zijn procedures en informatiesystemen ingevoerd zodat voldaan wordt aan de vereisten van betrouwbaarheid, beschikbaarheid en relevantie voor boekhoudkundige en financiële informatie.

Het financiële team zorgt maandelijks voor een gestructureerde rapportage om enerzijds de risico's en timing van projecten te evalueren en anderzijds de conformiteit van de transactieboekhouding bij alle dochterondernemingen. Ook regelmatige teamvergaderingen maken deel uit van het controle- en informatieproces.

De informatiesystemen met betrekking tot boekhoudkundige en financiële informatie worden aangepast om mee te veranderen met de behoeften van de Vennootschap. Aanvraag- en incidentbeheer werd geïmplementeerd.

ATENOR heeft mechanismen ingevoerd om ervoor te zorgen dat de aangenomen boekhoudkundige principes die een aanzienlijke invloed hebben op de presentatie van de jaarrekeningen, overeenstemmen met de activiteiten en de omgeving van de Vennootschap en formeel zijn

gevalideerd door het Audit Committee en goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Het interne kwartaalverslag dat door alle leden van het Executive Committee wordt opgesteld, de herlezing ervan door de Gedelegeerd Bestuurder in samenwerking met de Chief Financial Officer, en het onderzoek ervan door het Audit Committee (in aanwezigheid van de Commissaris) voordat het wordt voorgelegd aan en besproken door de Raad van Bestuur, vormen de hoeksteen van het mechanisme voor het beheer van het controlesysteem voor financiële informatie.

Dit verslag bevat de voor de opstelling van de financiële verslagen gebruikte boekhoudkundige keuzen en waarderingsregels. De opstelling en presentatie van de financiële verslagen, met inbegrip van de balans, de winst- en verliesrekening, de toelichting en de financiële positie worden derhalve bij de goedkeuring van de gepubliceerde financiële verslagen aan de Raad van Bestuur toegelicht.

De periodiek gepubliceerde financiële informatie wordt herzien en geanalyseerd door het Audit Committee (in aanwezigheid van de Commissaris) alvorens door de Raad van Bestuur te worden goedgekeurd.

IV.4.3. Compliancebeheer

Gezien de status van ATENOR als beursgenoteerde vennootschap krijgen diverse aspecten bijzondere aandacht onder de verantwoordelijkheid van de General Counsel (Compliance Officer), zoals:

- Transparantieverplichtingen;
- Verplichtingen met betrekking tot corporate governance;
- Belangenconflicten;
- Fraude en omkoping;
- Mensenrechten; en
- Verplichtingen met betrekking tot transacties in ATENOR-effecten en de vertrouwelijkheid van voorkennis.

In dit verband heeft ATENOR onder meer de volgende maatregelen getroffen:

- Het Corporate Governance en Duurzaamheidscharter;
- De Gedragscode, ondertekend door elke Directeur, elk lid van het Management en elke medewerker en dienstverlener van ATENOR, waarbij de General Counsel (Compliance Officer) wordt aangewezen als referentiepersoon voor dergelijke aangelegenheden;
- De arbeidswetgeving van de verschillende landen waar ATENOR actief is.

Met wijzigingen in het regelgevingskader in het algemeen (naast de hierboven genoemde punten) wordt rekening gehouden wanneer zich een initiërende gebeurtenis voordoet, en er zijn procedures om dergelijke initiërende gebeurtenissen (beslissing, wijziging in de wetgeving, verandering van activiteit, enz.) te identificeren.

In deze context wordt frequent contact onderhouden met diverse stakeholders, waaronder de Franse Autoriteit voor Financiële diensten en Markten (FSMA).

IV.4.4. Contractbeheer

Onder de verantwoordelijkheid van de General Counsel vindt er regelmatig communicatie plaats tussen de verschillende deelnemers om de belangrijkste risico's vast te stellen die het contracteringsproces kunnen beïnvloeden. Dit proces wordt ook aangepast aan de veranderende behoeften van de Vennootschap.

De verantwoordelijkheden op het vlak van contractbeheer zijn algemeen omschreven en werden aan de betrokkenen meegedeeld. Deze worden vaak herroepen en eventueel bijgewerkt.

In de belangrijkste fasen van een project wordt de documentatie door de juridische dienst zelf geïmplementeerd/opgesteld of door diezelfde dienst intensief doorgelicht. De belangrijkste fasen van een project omvatten, maar zijn niet beperkt tot:

- De verwerving van een project (en de structurering ervan);
- Samenstellen en monitoren van het team van deelnemers (inclusief de hoofdaannemer) voor het ontwerp en de uitvoering van een project;
- De verhuur van een project;
- Het verkoopproces (en de structurering ervan).

Voor andere contracten wordt deze screening op ad hoc basis uitgevoerd, afhankelijk van de aard ervan en de onderwerpen die door de respectievelijke Project Manager/Director aan de juridische team worden gemeld. Het beheer van de laatstgenoemde onderwerpen is gebaseerd op een voortdurende interactie met die Project Managers/Directors, wat mogelijk wordt gemaakt door de huidige omvang van de Vennootschap. De aanbestedingsprocedures worden daarom voortdurend gemonitord en bekrachtigd. Op lokaal niveau speelt de Country Director een sleutelrol bij het waarborgen van deze interacties tussen de lokale teams en de transversale functies, bovenop het feit dat hij de eerstelijnsverantwoordelijkheid draagt voor het toezicht op het contractbeheer in het land in kwestie.

Om de efficiëntie van het proces te ondersteunen en het tegelijkertijd onder controle te houden, wordt een gestandaardiseerd documentenarchief opgezet om de consistentie tussen de verschillende projecten te waarborgen. Belangrijke wijzigingen worden meegedeeld aan het volledige management en besproken tijdens de vergaderingen van het Executive Committee, waaraan ook het juridische team deelneemt, om de uitwisseling van informatie te waarborgen en de uitvoering van de genomen beslissingen te optimaliseren.

Het juridische team zorgt er ook voor dat waar nodig externe juridische adviseurs deelnemen. Deze interventies betreffen voornamelijk de ruimtelijke ordening en de fiscaliteit voor projecten in België. Voor projecten in het buitenland nemen ze een breder scala aan onderwerpen voor hun rekening.

Elk document in de contracteringscyclus gaat vergezeld van een goedkeuringsformulier met de belangrijkste informatie, eventuele afwijkingen van de standaarddocumenten en de goedkeuring van het document door de Project Managers/Directors, het juridische team en de Executive Officer in kwestie.

IV.4.5. Ontwerp- en vergunningsproces

Met het oog op een goed ontwerp- en vergunningsproces komen de verschillende International Executive Managers/Directors regelmatig bijeen. Tijdens deze bijeenkomsten worden deze aspecten van een bepaald project grondig bestudeerd. Deze aanpak zorgt voor een goede uitwisseling van ervaring op deze vlakken, een vroegtijdige risico-identificatie en een optimale output, waardoor het tijdschema waar mogelijk wordt versneld. Voorts maakt het een overzicht op Groepsniveau mogelijk van de voortgang van de verschillende projecten. Dit sluit aan bij de financiële en niet-financiële rapportageverplichtingen en doelstellingen van ATENOR.

IV.4.6. Beheer van de externe vertegenwoordiging

In het kader van de interne controle en het risicobeheer van ATENOR werd een tweehandtekeningenbeleid ingevoerd. Concreet betekent dit dat ATENOR twee handtekeningen nodig heeft om de Vennootschap en haar dochterondernemingen tegenover derden te binden. Naast de vertegenwoordiging ten opzichte van derden wordt met dit beleid ook het overleg en de verspreiding van informatie binnen het management bevorderd.

Artikel 23 van de statuten van ATENOR bepaalt dat "*De vennootschap in akten of in rechte wordt vertegenwoordigd door twee bestuurders of door andere daartoe gedelegeerde personen*". Deze delegatie werd goedgekeurd door de Raad van Bestuur van ATENOR en bekendgemaakt in de bijlagen bij het Belgisch Staatsblad.

De Gedelegeerd Bestuurder is belast met de dagelijkse leiding van ATENOR. Als uitzondering op de tweehandtekeningenregel kan de Gedelegeerd Bestuurder ATENOR individueel vertegenwoordigen binnen de grenzen van dit dagelijks bestuur. In het belang van de bovengenoemde informatie-uitwisseling en raadpleging sluit deze vertegenwoordigingsregel het tweehandtekeningenprincipe echter niet uit.

Het tweehandtekeningenbeleid geldt ook voor de dochterondernemingen van ATENOR. Dit betekent dat twee van haar bestuurders samen moeten ondertekenen. Om het niveau van de controle te verhogen, voorzien de statuten van sommige dochterondernemingen ook in de oprichting van twee klassen van bestuurders (A en B). In dat geval kan de Vennootschap geldig worden vertegenwoordigd door twee bestuurders A die gezamenlijk optreden of door een bestuurder A en een bestuurder B die gezamenlijk optreden.

In de enkele dochterondernemingen waar een Gedelegeerd Bestuurder is aangesteld, waardoor de algemeen directeur de dochteronderneming individueel kan vertegenwoordigen in het kader van het dagelijks bestuur, blijft het tweehandtekeningenprincipe als intern beleid van toepassing.

IV.4.7. Beheer van de gevolgen voor milieu, maatschappij en bestuur

De Project Manager/Director en de respectievelijke International Executive Manager/Director is verantwoordelijk voor de integratie van de ESG-impact op een bepaald project en communiceert de volgende informatie van het Management:

Fase	Verantwoordelijkheden
Werving	Analyse van de verwachtingen van stakeholders; Evaluatie van milieu- en maatschappelijke risico's.
Ontwerp / Bouwvergunning	Selectie van relevante certificeringen en doelstellingen; Evaluatie van de afstemming op de EU-taxonomie, het kader voor groene financiering van ATENOR en andere relevante certificeringen; Specifieke analyse met betrekking tot de risico's van klimaatverandering.
Aanbesteding	Integratie van sociale en milieugerelateerde criteria in de samenwerking met leveranciers.
Uitvoering	Follow-up van en toezicht op de certificeringen en de criteria voor afstemming op de EU-taxonomie.
Verhuur / Uitstap	Bevestiging van de afstemming op de EU-taxonomie, het kader voor groene financiering van ATENOR en andere relevante certificeringen.

IV.5. INFORMATIE EN COMMUNICATIE

IV.5.1. Informatie

Om de Raad van Bestuur de informatie te verstrekken die nodig is om de managementdoelstellingen en de strategie te monitoren, wordt een gedetailleerd beheersverslag opgesteld. In dit beheersverslag worden de financiële situatie en de resultaten van Atenor en ook de algemene en maatschappelijke impact van de projecten voorgesteld.

Naast deze gestructureerde rapportageprocedure wordt relevante informatie geïdentificeerd, verzameld en verspreid in een vorm en binnen termijnen die eenieder in staat stellen zijn/haar verantwoordelijkheden uit te oefenen via de communicatiekanalen waarover alle medewerkers en het management beschikken, zodat de informatie doorheen de hele Vennootschap circuleert. Het is de verantwoordelijkheid van het management om ervoor te zorgen dat deze informatie voldoende gedetailleerd is en tijdig wordt verstrekt, zodat de betrokken personen zich daadwerkelijk van hun verantwoordelijkheden kunnen kwijten.

IV.5.2. Communicatie

Het management spreekt regelmatig met alle medewerkers om elk van hen duidelijk te informeren (en naar hen te luisteren) over hun rol en verantwoordelijkheden wat controle binnen het bedrijf betreft, zowel op informele als op meer formele wijze.

IV.6. TOEZICHT

IV.6.1. Dagelijkse toezichtsoperaties

Elk lid van de Raad van Bestuur kan zich rechtstreeks tot het Management wenden met vragen en aanbevelingen betreffende de controle van de activiteiten.

Het Management luistert naar alle suggesties van medewerkers of dienstverleners om het beheer en met name het niveau van de interne controle te verbeteren. De Vennootschap hecht ook veel belang aan de aanbevelingen van de interne en externe auditeurs om de interne controle te versterken.

IV.6.2. Beoordelingen

Het Audit Committee controleert regelmatig de doeltreffendheid van de systemen voor interne controle en risicobeheer die door het management zijn geïmplementeerd om ervoor te zorgen dat de belangrijkste risico's (waaronder die gerelateerd aan fraude en naleving van de geldende wet- en regelgeving) correct worden geïdentificeerd, beheerd en gecommuniceerd. Deze controle maakt deel uit van het algemene werkprogramma van het Audit Committee. Wanneer dat aangewezen is, doet het Audit Committee aanbevelingen en stelt het vervolgacties voor.

V. AUDITEREN

V.1. INTERN TOEZICHT

De Raad van Bestuur bepaalt de waarden en de strategie van de Vennootschap en keurt ze goed, alsook het risiconiveau dat ze bereid is te dragen. Tijdens vergaderingen van de Raad van Bestuur worden beslissingen genomen op basis van een inschatting van het belang van de risico's en hun mogelijke gevolgen, een beoordeling van de waarschijnlijkheid dat ze zullen optreden en de bepaling van de

nodige maatregelen om ze te voorkomen of, desgevallend, de maatregelen die genomen moeten worden indien de risico's zich voordoen.

Het Management zorgt dagelijks voor het intern toezicht op en het beheer van de risico's. Op een gestructureerde manier beoordeelt het Management tijdens de vergaderingen van de comités die aan elk project gewijd worden alle investeringen en onderwerpen die van invloed kunnen zijn op de ontwikkeling van ATENOR. Deze comités maken het mogelijk om de belangrijkste processen die bijdragen aan de opstelling van de boekhoudkundige en financiële informatie te verifiëren en om de specifieke risico's in verband met elke ontwikkeling in de operationele, juridische en financiële omgeving van de Vennootschap te beoordelen.

V.2. INTERNE AUDITEUR

De Vennootschap beschikt over een functie van Interne Auditeur. Zijn middelen en bevoegdheden zijn aangepast aan de aard, de omvang en de complexiteit van de Vennootschap.

Het Audit Committee doet aanbevelingen met betrekking tot de selectie, de benoeming, de herverkiezing en het ontslag van het hoofd van Interne Audit (de Interne Auditeur) en betreffende het budget toegekend aan Interne Audit. Hij onderzoekt in welke mate het Management tegemoetkomt aan de bevindingen en aanbevelingen van het Audit Committee. De Interne Auditeur wordt benoemd door het Audit Committee.

V.2.1. Taak

De Interne Audit is een onafhankelijke en objectieve activiteit die de Raad van Bestuur een zekerheid geeft over de graad van meesterschap van de operaties die de Vennootschap uitvoert. Ze geeft advies om deze operaties te verbeteren en draagt bij tot het creëren van toegevoegde waarde.

De taak van de Interne Audit bestaat erin de organisatie van het werk en de bestaande procedures binnen de Vennootschap te beoordelen om de doelstellingen te bereiken die de Raad van Bestuur heeft vooropgesteld. Hiervoor evalueert de Interne Auditeur op systematische en strenge wijze de doeltreffendheid van de procedures voor risicobeheer en de controle- en beheersprocedures.

De Interne Auditeur staat de Raad van Bestuur en het Audit Committee bij om te waken over de toepassing van de Corporate Governance & Duurzaamheidscharte. De Interne Auditeur is een vaste genodigde op de vergaderingen van het Audit Committee.

Het is de taak van de Interne Auditeur om een auditplan op te stellen en toe te passen dat ver genoeg reikt om het Audit Committee en het Management een beoordeling te geven van de graad van zekerheid waarmee de operaties worden gevoerd. Het auditplan is steeds gebaseerd op een risicoanalyse.

Aan de hand van audits en inspecties stelt de Interne Auditeur aanbevelingen en adviezen op of formuleert hij opmerkingen om de interne controle te verbeteren.

V.2.2. Doelen

De belangrijkste doelstellingen van de Interne Auditeur zijn de risico's te bepalen en te beperken die het bereiken van de doelstellingen van de Vennootschap kunnen doen wijzigen of zelfs verhinderen. Deze doelstellingen worden met name bereikt door de beoordeling van de effectieve en doeltreffende werking van het interne controlesysteem.

V.2.3. Bevoegdheid en verantwoordelijkheden

De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de bepaling en het behoud van het interne controlesysteem ligt bij de Raad van Bestuur en het Management.

De Interne Auditeur draagt de verantwoordelijkheid voor de evaluatie van het interne controlesysteem.

De Interne Auditeur heeft geen direct gezag of operationele bevoegdheden over de activiteiten die hij onderzoekt of over de personen die hij controleert. Hij mag geen bevoegdheidsprocedures opleggen of verbintenissen aangaan in activiteiten die hij normaal moet controleren.

V.2.4. Onafhankelijkheid en methodologie

Om zijn onafhankelijkheid ten opzichte van de departementen en diensten te waarborgen, hangt de Interne Auditeur rechtstreeks af van de Gedelegeerd Bestuurder, maar hij mag zich rechtstreeks wenden tot de Voorzitter van het Audit Committee zonder dat hij zijn vraag moet rechtvaardigen, en hij draagt geen enkele directe operationele verantwoordelijkheid.

De Interne Auditeur mag niet worden belast met de concrete organisatie, noch met het beheer van de activiteiten die hij controleert. De bijstand die kan worden verleend in het verlengde van de aanbevelingen doet geen afbreuk aan de kans op een latere onafhankelijke evaluatie.

In de uitvoering van zijn taken past de Interne Auditeur de algemeen aangenomen principes en normen toe die eigen zijn aan zijn beroep. Hij handelt in overeenstemming met een beroepscode, die onpartijdigheid, objectiviteit, eerlijkheid en discretie oplegt.

V.2.5. Reikwijdte

Elke activiteit of elk geautomatiseerd systeem dat deze activiteit ondersteunt, kan worden onderworpen aan een audit of inspectie.

De operationele audits worden uitgevoerd om ervoor te zorgen dat het interne controlesysteem is aangepast aan het beheer van de ondernemingsrisico's.

De Interne Auditeur formuleert adviezen betreffende specifieke aspecten van het risicobeheer of van de operationele aspecten van de zaken die hij controleert, op eigen initiatief of op verzoek van het Audit Committee.

V.2.6. Planning en rapporten

De Interne Auditeur stelt een jaarprogramma op dat steunt op de risicoanalyse en rekening houdt met de geformuleerde behoeften. Hij legt het jaarprogramma ter goedkeuring voor aan het Audit Committee.

Na elke opdracht legt de Interne Auditeur een verslag met betwistingen, aanbevelingen of opmerkingen voor aan de bevoegde departementen of diensten en bezorgt hij een synthese aan het Audit Committee en aan de Gedelegeerd Bestuurder.

V.2.7. Coördinatie met de andere instanties

In het kader van zijn taken heeft de Interne Auditeur toegang tot alle gegevens, tenzij wettelijke, conventionele, reglementaire of deontologische bepalingen anders bepalen.

De Interne Auditeur verleent bijstand aan de Commissaris bij de praktische uitoefening van zijn certificatataken.

V.3. COMMISSARIS

V.3.1. Rol en diensten

De Commissaris van ATENOR is bevoegd om de volgende diensten te verlenen:

V.3.1.1. In verband met de auditdiensten:

De auditdiensten hebben tot doel te bevestigen dat de financiële verslagen een getrouwe weergave zijn van de financiële situatie van de Vennootschap. Ze bevatten de volgende specifieke elementen:

- Een oordeel van de Commissaris over de geconsolideerde jaarrekeningen;
- Een oordeel van de Commissaris over de niet-financiële informatie;
- Een oordeel van de Commissaris over de wettelijk voorgeschreven jaarrekeningen van de verschillende vennootschappen, wanneer dat wettelijk vereist is;
- Een oordeel over de halfjaarlijkse financiële verslagen;
- In het algemeen: elk oordeel waarmee de Commissaris is belast krachtens lokale wetgeving of regelgeving.

V.3.1.2. In verband met de auditgerelateerde diensten:

Auditgerelateerde diensten omvatten de diensten en andere werkzaamheden die traditioneel worden verleend door de Commissaris.

Zij monden gewoonlijk uit in een certificering of de formulering van een specifiek advies na een onderzoek, en omvatten de audit van overgenomen of te verkopen bedrijven en “due diligence” diensten; de audit van de financiële verslagen met betrekking tot plannen voor sociale voordelen (collaborator benefits) of de formulering van oordelen of auditverslagen met betrekking tot de informatie die door ATENOR wordt verstrekt op aanvraag van een derde (prospectussen, “letters of comfort”).

V.3.1.3. In verband met andere dan auditgerelateerde diensten:

Deze omvatten belastingadvies en consultancy. Conform het beleid van ATENOR met betrekking tot de onafhankelijkheid van de Commissaris, kunnen deze geen diensten verlenen die strijdig zijn met bovenstaande basisprincipes inzake onafhankelijkheid. De volgende categorieën van dienstverlening zijn bijgevolg niet toegestaan:

- De boekhouding of andere diensten met betrekking tot de boekhoudkundige registratie van de financiële verslagen;
- Beoordelings- of waarderingsdiensten en fairness opinions;
- Het ontwerp en de implementatie van systemen voor financiële en niet-financiële informatie;
- Actuariële diensten;
- Managementtaken, diensten op het vlak van rekrutering van kaderleden en human Resources;
- Diensten als tussenpersoon of handelaar, investeringsadvies of investment bankingdiensten;

- Juridische diensten;
- Gerechtelijke audit.

Het Audit Committee van ATENOR moet alle auditdiensten en andere diensten die de Commissaris van ATENOR moet verlenen, vooraf goedkeuren.

V.3.2. Benoeming

Het Audit Committee legt de Raad van Bestuur een voorstel voor met betrekking tot de selectie, de benoeming en de herverkiezing van de Commissaris evenals de voorwaarden van zijn aanstelling. De Raad van Bestuur legt een voorstel ter goedkeuring voor aan de Algemene Vergadering.

Het voorstel van het Audit Committee met betrekking tot de benoeming van de Commissaris wordt vermeld op de agenda van de Algemene Vergadering. Hetzelfde geldt voor het voorstel voor de vernieuwing van zijn mandaat.

Het Audit Committee onderzoekt de vragen die hebben geleid tot het ontslag van de Commissaris en doet aanbevelingen met betrekking tot maatregelen die zich opdringen.

V.3.3. Onafhankelijkheid

De Commissaris:

- Bevestigt jaarlijks aan het Audit Committee schriftelijk zijn onafhankelijkheid ten overstaan van de Vennootschap;
- Meldt jaarlijks alle voor de Vennootschap verrichte bijkomende diensten aan het Audit Committee;
- Onderzoekt samen met het Audit Committee de bedreigingen voor zijn onafhankelijkheid en de veiligheidsmaatregelen die zijn genomen om deze bedreigingen in te perken, zoals door hen onderbouwd.

Het Audit Committee ontvangt een verslag van de Commissaris waarin alle banden tussen de Commissaris enerzijds en de Vennootschap en haar Groep anderzijds worden beschreven.

Het Audit Committee controleert ook de aard en de reikwijdte van de bijkomende diensten die werden verricht.

V.3.4. Werking

Onverminderd de wettelijke bepalingen die erin voorzien dat de Commissaris verslagen of waarschuwingen richt aan organen van de Vennootschap, brengt de Commissaris bij het Audit Committee verslag uit over belangrijke zaken die bij de uitoefening van zijn wettelijke controle van de jaarrekeningen aan het licht zijn gekomen, en meer bepaald over ernstige tekortkomingen in de interne controle met betrekking tot de financiële verslaggeving.

Daarnaast kan hij rechtstreeks contact hebben met de Voorzitter van de Raad van Bestuur of met de Voorzitter van het Audit Committee, buiten de formele vergaderingen van de Raad van Bestuur of van het Audit Committee.

Het Audit Committee beoordeelt de doeltreffendheid van het externe auditproces en gaat na in welke mate het Management tegemoetkomt aan de aanbevelingen die de Commissaris hem doet.

Het Audit Committee controleert de prestaties en de onafhankelijkheid van de Commissaris voor rekening van de Raad van Bestuur. De kwaliteit van de prestaties van de Commissaris wordt om de drie jaar beoordeeld in het kader van de vernieuwing van zijn mandaat. Op het vlak van onafhankelijkheid is de Commissaris ertoe gehouden de plaatselijke wetten en reglementen en de International Audit Standards na te leven.

VI. MARKTMISBRUIK EN BELANGENCONFLICTEN

ATENOR heeft maatregelen genomen om erop toe te zien dat de wettelijke bepalingen inzake marktmisbruik worden nageleefd. Deze maatregelen omvatten onder meer het bijhouden van een insider lijst in de gevallen zoals voorzien door de Market Abuse Regulation en de aanname van een gedragscode met betrekking tot onder meer de verwerking van vertrouwelijke informatie en het vermijden van misbruik van voorkennis.

Een versie van deze gedragscode werd opgesteld voor de leidinggevenden van ATENOR; terwijl een andere versie werd opgesteld voor de medewerkers van ATENOR. Elke Bestuurder, lid van het Management en ook alle medewerkers en personeelsleden zijn gehouden door deze gedragscode.

Elk lid van het Management, de Raad van Bestuur en de medewerkers organiseert zijn persoonlijke en professionele aangelegenheden zodanig dat elk rechtstreeks of onrechtstreeks belangenconflict met de Vennootschap vermeden wordt.

Zij informeren onmiddellijk de Gedelegeerd Bestuurder van elke mogelijkheid tot belangenconflicten. Indien een belangenconflict de Gedelegeerd Bestuurder betreft, zal deze laatstgenoemde de Voorzitter van de Raad van Bestuur inlichten. Het onderwerp zal dan verplicht worden behandeld door de Raad van Bestuur.

ATENOR waakt er tevens over dat bij alle transacties en andere contractuele relaties tussen de Vennootschap, de leden van het Management en de medewerkers het 'arm's length'-principe strikt wordt nageleefd.

VII. MENSENRECHTEN

Het doel van dit beleid is de verbintenissen van ATENOR inzake mensenrechten formeel te documenteren en uit te zetten. Bovendien biedt het een kader voor de wijze waarop ATENOR de mensenrechten binnen haar activiteiten en in haar waardeketen handhaaft.

Mensenrechten verwijzen naar de fundamentele rechten en vrijheden waarop alle mensen recht hebben. Het concept is breed opgezet en omvat burgerlijke, politieke, economische, sociale en culturele elementen. ATENOR zorgt voor afstemming op de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen en de VN-richtlijnen inzake bedrijfsleven en mensenrechten, met inbegrip van de beginselen en rechten die worden uiteengezet in de acht fundamentele verdragen die zijn opgenomen in de Internationale Arbeidsorganisatie inzake de Fundamentele Principes en Rechten op het werk en het Internationaal Statuut van de Rechten van de Mens.

De aanpak van ATENOR met betrekking tot de mensenrechten is gebaseerd op sterke verbintenissen. Het wordt ondersteund door een specifieke organisatie, evenals door mechanismen voor risico-identificatie, -beoordeling en -remediëring.

VII.1. REIKWIJDTE

Dit beleid is bedoeld voor alle ATENOR-entiteiten, de activiteiten van ATENOR, de activiteiten van leveranciers en andere entiteiten waarmee ATENOR een zakelijke relatie heeft (d.w.z. zakenpartners,

entiteiten in haar waardeketen, klanten, elke andere entiteit die rechtstreeks verband houdt met haar bedrijfsactiviteiten, producten of diensten).

VII.2. VERBINTENIS

ATENOR richt zich op het proactief handhaven van mensenrechten door:

- Gezonde en veilige werkomgevingen te bevorderen;
- Te zorgen voor eerlijke arbeidsomstandigheden voor haar medewerkers en eerlijke arbeidsomstandigheden voor de medewerkers van haar leveranciers te bevorderen;
- Bij te dragen tot een goed evenwicht tussen werk en privéleven voor haar medewerkers door middel van flexibel of deeltijds werk en een focus op de systematische verbetering van de gezondheid en het fysieke en mentale welzijn;
- Een eerlijke en evenwichtige verloning te voorzien en de meest optimale en gunstige werkomstandigheden te creëren met aandacht voor een voortdurende ontwikkeling van haar medewerkers;
- De menselijke waardigheid, diversiteit en gendergelijkheid te bevorderen en geen elke vorm van discriminatie (en zeker niet op basis van persoonlijke kenmerken zoals geslacht, genderidentiteit, genderexpressie, seksuele geaardheid, afkomst, nationaliteit, etniciteit, religie, politieke of filosofische opvattingen, handicaps of fysiek voorkomen), pestgedrag, ongewenst seksueel gedrag of andere vormen van intimidatie of geweld (seksueel en niet-seksueel) te tolereren;
- Diensten en goederen op verantwoorde en duurzame wijze in te kopen, met inachtneming van de mensenrechten;
- Een brede betrokkenheid met potentieel getroffen stakeholders te tonen door middel van doeltreffende feedback- en klachtenmechanismen;
- Voor een efficiënte, op risico's gebaseerde aanpak te zorgen voor de handhaving van de mensenrechten, die op passende wijze wordt geïmplementeerd met onafhankelijke controle;
- Haar aanpak voor de handhaving van de mensenrechten, met inbegrip van acties betreffende risicobeheer, inbreuken en corrigerende maatregelen openlijk bekend te maken.

ATENOR neemt de nodige maatregelen om nadelige gevolgen voor de mensenrechten te voorkomen en te beperken en zal, binnen haar mogelijkheden en haar maatschappelijke rol, samenwerken om nadelige gevolgen voor de mensenrechten te verhelpen.

ATENOR verbindt er zich in alle contexten toe alle toepasselijke wetten na te leven en de internationaal erkende mensenrechten te eerbiedigen, waar zij ook actief is.

VII.3. FOLLOW-UP

ATENOR streeft, binnen haar mogelijkheden en maatschappelijke rol, naar nul blootstelling aan mensenrechtenrisico's binnen haar activiteiten en toeleveringsketen, waarbij zij ernaar streeft die risico's te identificeren door middel van een goede follow-up van de mensenrechten die is ingebed in haar bredere risicobeheersysteem, terwijl zij tegelijkertijd een op risico's gebaseerde aanpak hanteert die zich richt op gebieden met een verhoogd risico op mensenrechtenschendingen. Voorts streeft de Vereniging actief naar een dialoog met alle betrokken partijen en legt zij haar leveranciers waar nodig de vereiste contractuele verplichtingen op.

VII.4. EIGEN OPERATIES VAN ATENOR

ATENOR zorgt ervoor dat medewerkers wettelijk gerechtigd zijn om bij ATENOR te werken en dat haar medewerkers op de hoogte zijn van hun wettelijke rechten en plichten op het werk. ATENOR gaat

actief in gesprek met haar medewerkers om inzicht te krijgen in hun perceptie van haar werkplek met betrekking tot discriminatie, pestgedrag en welzijn.

ATENOR streeft naar een eerlijke en evenwichtige verloning, inclusief gelijke lonen voor mannen en vrouwen in gelijkwaardige functies, en naar een voortdurende ontwikkeling van haar medewerkers. ATENOR maakt geen inbreuk op het recht op collectieve onderhandelingen van eender welke medewerker.

VII.5. TOELEVERINGSKETEN VAN ATENOR

ATENOR verwacht van haar leveranciers en dienstverleners dat zij zich houden aan alle toepasselijke wetten en dat zij de internationaal erkende mensenrechten eerbiedigen, waar zij ook actief zijn. Aan haar cruciale leveranciers zal worden gevraagd een specifieke gedragscode formeel goed te keuren en na te leven, terwijl deze beginselen voor andere leveranciers sterk zijn aanbevolen. De Vennootschap beoordeelt de naleving ervan in alle fasen van haar contacten met hen, teneinde de risico's met betrekking tot de mensenrechten en mogelijke schendingen aan te pakken. ATENOR begrijpt dat haar toeleveringsketen verder reikt dan de leveranciers met wie zij een directe contractuele relatie heeft en is bereid met haar leveranciers samen te werken om de risico's met betrekking tot de mensenrechten in hun toeleveringsketens te beoordelen en aan te pakken.

Wat haar leveranciers en dienstverleners betreft, werkt ATENOR in het belang van elke partij, in overeenstemming met duidelijke, eerlijk onderhandelde contractvoorwaarden. Zij gelooft dat duurzame relaties zijn gebaseerd op dialoog, professionalisme en respect voor haar verbintenissen, evenals op gedeelde normen. ATENOR verwacht en eist daarom van alle leveranciers van goederen en diensten dat zij bijzondere zorg besteden aan de naleving van normen en procedures met betrekking tot de mensenrechten, met name wat de arbeidsomstandigheden van hun medewerkers en die van hun leveranciers betreft, en dat zij ermee instemmen dat zij worden gecontroleerd om na te gaan of zij deze beginselen naleven met het oog op voortdurende verbetering.

VII.6. TOEZICHT EN COMPLIANCE

ATENOR stelt alles in het werk om haar eigen medewerkers, haar leveranciers en andere werknemers in haar toeleveringsketen te betrekken om een beter inzicht te krijgen in de mogelijke gevolgen voor de mensenrechten en om te zorgen voor een grotere bewustwording met betrekking tot de verplichtingen betreffende de mensenrechten. In deze context gebeurt dat. Voorts heeft de Vennootschap zich ertoe verbonden een klachtenmechanisme in stand te houden zodat stakeholders hun bezorgdheid kunnen uiten over mogelijke gevolgen voor de mensenrechten in de activiteiten en de toeleveringsketen.

ATENOR neemt passende maatregelen om nadelige gevolgen voor de mensenrechten die zijn vastgesteld of onder haar aandacht zijn gebracht, te beëindigen of te voorkomen. De passende maatregelen zullen afhangen van de vraag of ATENOR het effect zelf heeft veroorzaakt, tot het effect heeft bijgedragen, of via haar zakelijke relaties met het effect in verband staat. In alle gevallen zal de nadruk liggen op het beperken van het risico voor de betrokkene(n), het ondervinden van de gevolgen en het bevorderen van voortdurende verbetering.

Dit beleid bestrijkt wellicht niet elke situatie. Daarom worden de medewerkers verzocht advies in te winnen bij de Compliance Officer van ATENOR.

VIII. ANTI-OMKOPING

Als onderdeel van haar kernwaarden verbindt ATENOR zich ertoe tot de hoogste bedrijfsnormen te komen en tolereert zij geen onethisch of onprofessioneel gedrag, waaronder fraude, omkoping of corruptie. ATENOR sluit zich aan bij de ernstige strafrechtelijke en burgerrechtelijke straffen die kunnen worden opgelegd en de reputatieschade die kan worden opgelopen indien ATENOR betrokken geraakt bij fraude, corruptie of omkoping. Hoe langer het onopgemerkt blijft, hoe ernstiger de gevolgen waarschijnlijk zullen zijn.

Dit beleid is bedoeld om de risico's van ATENOR met betrekking tot corruptie en omkoping in kaart te brengen, de nadruk te leggen op de daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden en richtsnoeren te geven voor het identificeren van corruptie en omkoping en de daaruit voortvloeiende te treffen maatregelen. De Europese en Belgische wet- en regelgeving zijn de kaders die in de context van dit beleid in aanmerking moeten worden genomen.

VIII.1. REIKWIJDTE

Dit beleid geldt voor alle entiteiten van ATENOR en voor alle bestuurders, leden van het Management en medewerkers van ATENOR. Bovendien verwacht ATENOR van haar klanten, leveranciers, zakenpartners, entiteiten in haar waardeketen of andere personen of entiteiten die verbonden zijn met haar bedrijfsactiviteiten, projecten of diensten dat zij dezelfde strikte regels toepassen als in dit beleid vermeld.

VIII.2. BASISPRINCIPE

ATENOR hanteert een nultolerantiebeleid ten aanzien van frauduleuze activiteiten of corrupt gedrag. Het is bestuurders, leden van het Management en medewerkers van ATENOR ten strengste verboden zich rechtstreeks of onrechtstreeks via derden schuldig te maken aan corruptie of omkoping. Inbreuken op dit beleid worden niet getolereerd en kunnen leiden tot disciplinaire en andere maatregelen, tot en met beëindiging van de arbeidsovereenkomst of van de commerciële relaties met ATENOR.

VIII.3. SOORTEN GEDRAG

Omkoping betekent het aanbieden, geven of ontvangen, of overeenkomen om te geven of te ontvangen, van een niet verschuldigde beloning of voordeel, financieel of niet-financieel, met de bedoeling de ontvanger (of een derde persoon) bij de uitoefening van zijn professionele taken te beïnvloeden op een wijze die ATENOR helpt een oneerlijk voordeel te verkrijgen. Als oneerlijk voordeel wordt beschouwd het voordeel waarop ATENOR en/of haar zakenpartners (i.e. klanten, leveranciers, externe dienstverleners, tussenpersonen, zakenpartners of andere geassocieerde personen of entiteiten) geen duidelijk recht hebben.

Een daad van omkoping hoeft niet te worden gegeven of aanvaard. De intentie om smeergeld te geven is voldoende om als omkoping te worden beschouwd. De waarde, het voordeel of de begunstiging die in het kader van de omkoping wordt aangeboden of ontvangen, kan verschillende vormen aannemen. De aard of de waarde van het voordeel is niet relevant.

Er is sprake van corruptie wanneer iemand zijn/haar vertrouwenspositie misbruikt voor persoonlijk gewin of voordeel (of gewin of voordeel voor een ander). Corrupt gedrag omvat ook gedragingen om ATENOR rechtstreeks of onrechtstreeks een of andere vorm van onrechtmatig voordeel te verschaffen.

Fraude wordt gedefinieerd als een oneerlijke activiteit waardoor een persoon of entiteit daadwerkelijk (of potentieel) financieel verlies lijdt. Dit is diefstal of oneigenlijk gebruik van de middelen van ATENOR en kan worden gepleegd door medewerkers of personen buiten ATENOR. Fraude omvat in het algemeen het gebruik van onjuiste voorstellingen, oneerlijk of bedrieglijk gedrag om een onrechtvaardig voordeel ten opzichte van een ander te verkrijgen of om ATENOR nadeel te berokkenen.

VIII.4. SPECIFIEKE TOPICS

VIII.4.1. Geschenken en voordelen

Het aanbieden van geschenken en gastvrijheid (bv. maaltijden, reizen, amusement) wordt vaak beschouwd als een vorm van hoffelijkheid en is in vele landen gebruikelijk in het dagelijkse zakenleven. Ook het onderling aanbieden van kleine geschenken ter gelegenheid van een bepaalde gebeurtenis, een bezoek of het einde van het jaar is een algemeen aanvaard en legitiem gebruik. Door dergelijke geschenken uit te wisselen, drukken mensen in een zakelijke relatie hun wederzijdse waardering en onderliggende wens uit om hun goede zakelijke relaties in stand te houden.

Het ontvangen en geven van geschenken, voordelen of amusement is toegestaan, maar mag niet zo buitensporig of excessief zijn dat het ingezet wordt (of de indruk geeft te worden ingezet) als omkoping of aansporing om zaken te doen of als een poging om een zakelijke beslissing te beïnvloeden.

De volgende geschenken mogen niet worden gegeven of aangenomen:

- Elk geschenk dat een conflict of de schijn van een conflict impliceert of aantoont tussen het eigenbelang van een medewerker en zijn verantwoordelijkheid ten opzichte van ATENOR en haar klanten,
- Cash geld (ongeacht het bedrag),
- Geschenken, voordelen of amusement aangeboden tijdens een besluitvormingsproces zoals een aanbesteding of aankoopprocedure.

Elke medewerker die een geschenk aangeboden krijgt dat onder bovengenoemde categorieën valt, moet dit zo spoedig mogelijk aan de Compliance Officer melden.

VIII.4.2. Lobbyen

ATENOR is trots op haar ethisch en maatschappelijk verantwoord gedrag. ATENOR is verplicht om namens haar investeerders en de bredere gemeenschap een positieve en constructieve bijdrage te leveren aan de beleidsontwikkeling en deel te nemen aan het beleidvormingsproces. Daarom voert ATENOR legitieme lobby- en voorlichtingsactiviteiten uit om wetgeving, regelgeving en overheidsbeleid te bevorderen, zowel rechtstreeks als onrechtstreeks via sectorale verenigingen Politieke bijdragen

ATENOR staat het gebruik van bedrijfsmiddelen voor rechtstreekse of onrechtstreekse, geldelijke bijdragen of donaties – of bijdragen in natura – ter ondersteuning van politieke partijen, bewegingen, comités, politieke organisaties en vakbonden of aan hun vertegenwoordigers en kandidaten niet toe. Dergelijke bijdragen kunnen een vorm van corruptiedelict zijn en derhalve een risico van aanzienlijke aansprakelijkheid inhouden en reputatieschade veroorzaken. Het risico dat uit dergelijke bijdragen voortvloeit, is dat zij door ATENOR kunnen worden gebruikt als een oneigenlijk middel voor omkoping om een zakelijk voordeel te behouden of te verkrijgen, zoals het binnenhalen van een contract of het verkrijgen van een vergunning of licentie.

VIII.4.3. Liefdadigheid, goede doelen en sponsoring

ATENOR kan financiering of andere steun verlenen aan externe organisaties. Deze bijdragen of donaties kunnen van geldelijke aard zijn, maar ook in de vorm van goederen en diensten. In dezelfde geest kan ATENOR ook betrokken zijn bij de sponsoring van bepaalde evenementen, activiteiten of organisaties. Door sponsoring verwerft ATENOR bepaalde rechten en voordelen, meestal van publicitaire aard.

Het risico dat daaruit kan voortvloeien is dat deze bijdragen, donaties of sponsoring worden gebruikt om onwettige voordelen te genereren of om een corrupte handeling of corrupte intentie te verbergen. Dergelijke uitgaven of bijdragen kunnen verwachtingen opwekken of worden beschouwd als het vragen naar iets in ruil, of kunnen worden gebruikt als een manier om bepaalde voordelen over te dragen aan een corrupte tegenpartij.

ATENOR zorgt ervoor dat de bijdragen of diensten in het kader van liefdadigheid, goede doelen en sponsoring ten minste aan de volgende voorwaarden voldoen:

- Het gesteunde goede doel heeft geen band met de politiek en komt niet neer op een politieke bijdrage;
- De liefdadigheidsinstelling die gesteund wordt, heeft geen besluitvormende rol of invloed op aanbestedingsbeslissingen;
- De bijdragen volgen de algemene sociale verantwoordelijkheidsstrategie van ATENOR;
- Het is transparant wat betreft de identiteit van de ontvanger, het bedrag en het doel waarvoor het bestemd is.

VIII.5. PREVENTIE

Alle medewerkers op alle niveaus van de vennootschap spelen een cruciale rol bij het voorkomen van fraude, omkoping en corruptie, onder meer door:

- Inzicht te hebben in de verantwoordelijkheden van hun functie;
- Zich vertrouwd te maken met de juiste werkprocedures en zich daaraan te houden;
- Te weten wat fraude, omkoping en corruptie zijn;
- Bewust te zijn van de strategieën die in hun domeinen worden toegepast om het risico op fraude, omkoping en corruptie tot een minimum te beperken;
- Voortdurend alert te zijn voor mogelijke fraude, omkoping en corruptie;
- Verantwoordelijken te waarschuwen voor mogelijke of vermeende kwetsbaarheden.

ATENOR zorgt er in het hele proces van toezicht en risico-identificatie voor dat de medewerkers zich bewust zijn van de essentiële rol die zij spelen in de preventieve aanpak.

VIII.6. TOEZICHT EN COMPLIANCE

ATENOR heeft een systeem voor interne controle en risicobeheer ingevoerd, zoals vereist door de wetgeving inzake beursgenoteerde ondernemingen en de Belgische Corporate Governance Code. Bovendien wordt van alle medewerkers vereist te bevestigen dat zij dit beleid hebben gelezen en begrepen en dat zij het naleven.

De voornaamste methoden om fraude, corruptie en omkoping te bestrijden zijn:

- Voortdurende beoordeling en evaluatie gedurende het hele proces van identificatie, monitoring en remediëring van risico's, waar nodig ondersteund door specifiek beleid;

- Ontwikkeling en onderhoud van bedrijfsprocessen en het interne controlekader;
- Referentie- en achtergrondcontroles voor de aanstelling van medewerkers, contractanten en dienstverleners;
- Opleiding van medewerkers in bewustwording en identificatie van fraude, corruptie en omkoping;
- Medewerkers waarschuwen voor mogelijke of vermeende kwetsbaarheden.

Dit beleid bestrijkt wellicht niet elke situatie. Daarom worden de medewerkers verzocht advies in te winnen bij de Compliance Officer van ATENOR.

IX. KLOKKENLUIDEN

IX.1. DOEL

Als algemene regel geldt dat medewerkers zich steeds tot het management van ATENOR kunnen wenden. Er kunnen zich echter omstandigheden voordoen die vereisen dat (potentiële) onregelmatigheden kunnen worden gemeld via een meldingskanaal dat vertrouwelijkheid, feedback over de melding en bescherming tegen vergelding garandeert.

ATENOR heeft derhalve een meldingskanaal geïmplementeerd dat interne melding van onregelmatigheden in het kader van dit klokkenluidersbeleid op verantwoorde en doeltreffende wijze mogelijk maakt.

Dit beleid is erop gericht personen aan te moedigen om (potentiële) onregelmatigheden intern en onmiddellijk te melden teneinde onregelmatigheden die de belangen van ATENOR en haar stakeholders in gevaar kunnen brengen, te voorkomen of te verhelpen.

Dit klokkenluidersbeleid valt onder het Belgische recht, tenzij dwingende bepalingen in andere landen prevaleren.

IX.2. REIKWIJDTE

IX.2.1. Wie kan het interne meldingskanaal gebruiken?

Elke medewerker van ATENOR, elk lid van de Raad van Bestuur of van haar Management kan (en wordt geacht) gebruik te maken van het interne meldingskanaal.

Ook personen van buiten ATENOR, zoals uitzendkrachten, dienstverleners, personeel van (onder)aannemers, leveranciers, enz. kunnen gebruik maken van het interne meldingskanaal voor onregelmatigheden in een werkgerelateerde context.

IX.2.2. Welke soorten onregelmatigheden kunnen worden gemeld?

De meldingen kunnen betrekking hebben op informatie over (potentiële) inbreuken die in een werkgerelateerde context werden vastgesteld in alle onderstaande domeinen (hierna gezamenlijk 'onregelmatigheden' genoemd):

- Zaken die onder de klokkenluiderswetgeving vallen, i.e. inbreuken op wet- en regelgeving betreffende:
 - Overheidsopdrachten;
 - Financiële diensten, producten en markten, en de preventie van het witwassen van geld en de financiering van terrorisme;

- Veiligheid en conformiteit van producten;
- Transportveiligheid;
- Bescherming van het milieu;
- Bescherming tegen straling en nucleaire veiligheid;
- Veiligheid van levensmiddelen en diervoeders, gezondheid en welzijn van dieren;
- Volksgezondheid;
- Consumentenbescherming;
- Bescherming van de privacy en persoonsgegevens en beveiliging van netwerk- en informatiesystemen;
- Belastingfraude;
- Sociale fraude;
- De interne markt van de EU, met inbegrip van de mededingings- en staatssteunregels; en/of
- Feitelijk of potentieel gedrag dat in strijd is met de ethische normen waar ATENOR voor staat en procedures zoals het huidige handvest of andere door ATENOR aangenomen regels, procedures en normen.

Dit beleid is niet van toepassing op meldingen waarvoor een specifieke wettelijke procedure en bescherming bestaat, zoals psychosociale aspecten op het werk (bv. pesterijen) en claims met betrekking tot discriminatie.

IX.3. PROCEDURE

IX.3.1. Meldingsprocedure

Onregelmatigheden kunnen per e-mail worden gemeld aan compliance@atenor.eu.

De melding wordt verwerkt door de Compliance Officer en de Compliance Manager (hierna de 'Meldingsverantwoordelijke').

Indien de Meldingsverantwoordelijke van mening is dat hij een bepaalde melding niet kan verwerken, hetzij omdat hij rechtstreeks of onrechtstreeks bij de melding betrokken zou zijn, hetzij om andere redelijke redenen, moet hij dit onmiddellijk melden aan de voorzitter van het Audit Committee. Wanneer dat aangewezen is en om welke reden dan ook kan de voorzitter van het Audit Committee of de Meldingsverantwoordelijke ook een ad hoc Compliance Officer aanstellen.

Aan de melder wordt gevraagd om de volgende specifieke informatie en documenten te verstrekken (indien hij of zij daarover beschikt):

- De feiten en documenten die de onregelmatigheid bewijzen;
- De aard van de onregelmatigheid;
- Indien van toepassing, de naam en de functie van de persoon die van een onregelmatigheid wordt beschuldigd;
- De periode waarin de onregelmatigheid heeft plaatsgevonden; en
- Elk ander bewijs van de onregelmatigheid en elk ander element dat hem of haar relevant lijkt.

Anonieme meldingen worden in principe niet verwerkt, maar ATENOR behoudt zich het recht voor deze meldingen nader te onderzoeken.

Na ontvangst van een melding stelt de Meldingsverantwoordelijke de voorzitter van het Audit Committee en de Gedelegeerd Bestuurder in kennis van de aard van de melding, zonder de naam van de melder bekend te maken. Indien de voorzitter van het Audit Committee respectievelijk de

Gedelegeerd Bestuurder bij de melding betrokken is, moet de Meldingsverantwoordelijke de voorzitter van de Raad van Bestuur op de hoogte brengen.

IX.3.2. Verwerking

De Meldingsverantwoordelijke onderzoekt de melding:

- **Op een volledig onpartijdige manier:** De Meldingsverantwoordelijke heeft het recht personen en getuigen te horen of onafhankelijke interne of externe instanties in te schakelen om bepaalde informatie te verifiëren.
- **Op vertrouwelijke wijze** (tijdens de verwerking van de melding): De gemelde onregelmatigheid zal uiterst vertrouwelijk worden behandeld (met respect voor de identiteit van de melder en van de persoon over wie de onregelmatigheid is gemeld). De Meldingsverantwoordelijke moet zich aan de geheimhouding houden, tenzij er onmiddellijk voorzorgsmaatregelen moeten worden genomen (om te voorkomen dat bewijsmateriaal wordt vernietigd). De Meldingsverantwoordelijke is niet langer verplicht tot geheimhouding ten aanzien van de melder indien deze zelf de geheimhouding schendt, wat in strijd is met deze interne procedure.
- **Op een discrete manier:** ATENOR is ervan overtuigd dat discretie geboden is bij de verwerking van dergelijke gevoelige informatie.
- **In volledige autonomie en onafhankelijkheid** zonder instructies van anderen te ontvangen: ATENOR is van mening dat een persoon die dergelijke elementen onderzoekt, vrij moet zijn van inmenging bij de beoordeling van informatie in het dossier en van de algemene situatie.

Na onderzoek van de melding zal de Meldingsverantwoordelijke een beoordeling (met een gedetailleerde beschrijving van zijn bevindingen en alle ondersteunende documenten) voorleggen aan de Raad van Bestuur waarin hij aangeeft of de melding naar zijn mening gegrond of ongegrond is. Indien de melding betrekking heeft op een bestuurder, verlaat de bestuurder in kwestie de vergadering van de Raad van Bestuur wanneer over de melding wordt beraadslaagd.

IX.3.3. Gevolgen

Als een melding blijkt te zijn:

- **Gegrond:** Indien een melding gegrond blijkt te zijn, zal ATENOR alles doen wat redelijkerwijs mogelijk is om de vastgestelde onregelmatigheden aan te pakken en te verhelpen. ATENOR zal de persoon die de onregelmatigheid heeft begaan in kennis stellen van de maatregelen die ATENOR naar aanleiding van de onregelmatigheid overweegt te nemen. ATENOR zal de melder in kennis stellen van het resultaat van het onderzoek (met name de gegrondheid van de melding en de te nemen maatregelen) nadat de persoon die de onregelmatigheid heeft begaan, is gehoord en een besluit is genomen over de te treffen maatregelen.
- **Ongegrond:** Als een melding ongegrond blijkt, eindigt het onderzoek. ATENOR zal de persoon over wie de onregelmatigheid werd gemeld, op de hoogte brengen van de ongegrondheid van de melding. ATENOR zal de melder in kennis stellen van het resultaat van het onderzoek (met name de ongegrondheid van de melding) en van de maatregelen die zij naar aanleiding van de ongegronde melding overweegt te nemen.

IX.4. VERBINTENISSEN

IX.4.1. Verbintenissen jegens de melder

De melder wordt als volgt op de hoogte gehouden van de follow-up van zijn/haar melding:

- Bevestiging van ontvangst van de melding binnen de 7 dagen na ontvangst van de melding; en
- Feedback over de melding binnen maximaal 3 maanden na ontvangst van de melding.

Tijdens en na de behandeling van de melding mag de Meldingsverantwoordelijke de identiteit van de melder niet bekendmaken, noch mag hij elementen bekendmaken die het mogelijk maken de identiteit van die persoon te achterhalen, tenzij dit absoluut noodzakelijk is in het kader van het onderzoek en/of om de onregelmatigheid te verhelpen. Het gebeurt in ieder geval nooit zonder voorafgaande toestemming van de melder. Van de melder wordt ook verwacht dat hij de indiening en verwerking van zijn melding als strikt vertrouwelijk behandelt en er geen informatie over verspreidt.

ATENOR zorgt er ook voor dat een persoon die te goeder trouw een onregelmatigheid meldt, op geen enkele wijze negatieve gevolgen zal ondervinden die voortvloeien uit of verband houden met een dergelijke melding. Als zodanig kunnen er naar aanleiding van de melding geen burgerlijke, strafrechtelijke of disciplinaire vorderingen worden ingediend, noch kunnen er professionele sancties worden opgelegd. De melder wordt ook niet geacht inbreuk te maken op een overeenkomst of een bij wet of regelgeving opgelegde beperking van de openbaarmaking of mededeling van informatie, en kan op geen enkele wijze aansprakelijk worden gesteld voor de melding van deze informatie. Het feit dat na onderzoek van de vermeende onregelmatigheid blijkt dat de melding ongegrond is, doet niet ter zake.

De relevante wettelijke beschermende en ondersteunende maatregelen zullen van toepassing zijn op de persoon die te goeder trouw een onregelmatigheid meldt en op alle andere beschermde personen (facilitators en aanverwante personen en rechtspersonen).

Meer informatie over en bijstand met betrekking tot de beschermings- en steunmaatregelen naar Belgisch recht kan worden verkregen bij het Federaal Instituut voor de bescherming en de bevordering van de rechten van de mens: <https://federaalinstituutmensenrechten.be/en>.

De bovengenoemde bescherming wordt niet gewaarborgd aan degene die te kwader trouw een melding doet (i.e. indien een persoon opzettelijk valse verklaringen aflegt, zelf aan de onregelmatigheid deelneemt, een klaarblijkelijke ongegronde melding doet of een dergelijke melding doet met lichtzinnige of kwaadwillige bedoelingen).

IX.4.2. Verbintenissen jegens de persoon over wie de melding gaat

De Meldingsverantwoordelijke brengt de persoon over wie de onregelmatigheid werd gemeld tijdig op de hoogte van het bestaan van de melding. De Meldingsverantwoordelijke verschaft met name de volgende informatie:

- De vermeende feiten;
- De interne of externe diensten aan wie de details van de melding of het resultaat van het onderzoek kunnen worden meegedeeld; en
- Hoe de persoon zijn/haar rechten kan uitoefenen.

ATENOR behoudt zich echter het recht voor deze kennisgeving in uitzonderlijke omstandigheden en/of in het belang van het onderzoek (bijvoorbeeld indien dit zou kunnen leiden tot vernietiging of manipulatie van het noodzakelijke bewijsmateriaal) uit te stellen.

IX.5. VERWERKING VAN PERSOONSGEGEVENS EN RECHTEN VAN DE BETROKKENEN

Elke verwerking van persoonsgegevens zal in overeenstemming zijn met de Europese verordeningen (EU) 2016/679 en de wettelijke bepalingen in de betrokken landen. Het GDPR-beleid van ATENOR zal van toepassing zijn op meldingen in het kader van dit klokkenluidersbeleid.

IX.6. REGISTER

ATENOR houdt een register bij van elke ontvangen melding. Alleen de Compliance Officer, de Compliance Manager, de Voorzitter van de Raad van Bestuur en de Voorzitter van het Audit Committee hebben toegang tot het register van ingediende meldingen. De meldingen worden bewaard zolang er een contractuele relatie is tussen de melder en ATENOR.