



REMUNERATIEBELEID

Dit remuneratiebeleid 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: 4 maart 2022

INHOUDSOPGAVE

I.	TOEPASSINGSGEBIED	3
II.	DE VISIE VAN DE VENNOOTSCHAP OP DE REMUNERATIE	3
III.	LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR	4
III.1	BESLUITVORMINGSPROCESSEN EN MAATREGELEN OM BELANGENCONFLICTEN TE VOORKOMEN EN TE BEHEERSEN	4
III.2	COMPONENTEN VAN DE REMUNERATIE	5
III.3	VASTE REMUNERATIE VOOR NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS.....	5
III.4	CONTRACTUELE REGELINGEN MET DE BESTUURDERS	5
IV.	LEDEN VAN HET UITVOEREND COMITÉ EN AFGEVAARDIGDE VOOR HET DAGELIJKS BESTUUR	5
IV.1	BESLUITVORMINGSPROCESSEN EN MAATREGELEN OM BELANGENCONFLICTEN TE VOORKOMEN EN TE BEHEERSEN	5
IV.2	COMPONENTEN VAN DE REMUNERATIE	6
IV.2.1	Vaste remuneratie.....	7
IV.2.2	Variabele remuneratie	7
IV.2.3	Remuneratie in de vorm van aandelenopties.....	7
IV.2.4	Pensioenplannen	8
IV.2.5	Extra voordelen	8
IV.2.6	Uitzonderlijke premies	8
IV.3	CONTRACTUELE REGELINGEN MET DE LEDEN VAN HET UITVOEREND COMITÉ EN DE GEDELEGEERD BESTUURDER.....	8
V.	Variabele remuneratie	9
VI.	REMUNERATIE EN AANDELENOPTIES	10
VI.1	OPTIEPLANNEN OP AANDELEN VAN ATENOR LONG TERM GROWTH	11
VI.2	OPTIEPLANNEN OP AANDELEN VAN ATENOR GROUP PARTICIPATIONS	11
VII.	AFWIJKINGEN VAN HET REMUNERATIEBELEID	12

I. TOEPASSINGSGBIED

De Raad van Bestuur van ATENOR¹ heeft het remuneratiebeleid opgemaakt in overeenstemming met artikel 7:89/1 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (het 'WVV') en de Belgische Corporate Governance Code 2020 (de '**Corporate Governance Code**'). Daarin worden de beginselen voor de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité uiteengezet.

De Raad van Bestuur heeft dit herziene remuneratiebeleid op 8 maart 2022 aangenomen, op voorstel van het Benoemings- en remuneratiecomité. Onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 22 april 2022 is deze herziening van het remuneratiebeleid van toepassing vanaf 1 januari 2022.

De Vennootschap vergoedt de leden van de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité overeenkomstig het (goedgekeurde) remuneratiebeleid. Indien de Algemene Vergadering het remuneratiebeleid niet goedkeurt, zal de Vennootschap de leden van de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité blijven vergoeden overeenkomstig de bestaande praktijken en zal de Raad van Bestuur een herzien remuneratiebeleid ter goedkeuring voorleggen aan de volgende Algemene Vergadering, overeenkomstig artikel 7:89/1, §3, lid 3 van het WVV.

In ieder geval zal de Raad van Bestuur een (herzien) remuneratiebeleid, aangenomen op voorstel van het Benoemings- en remuneratiecomité, ter goedkeuring voorleggen aan de Algemene Vergadering telkens wanneer zich een belangrijke wijziging voordoet en ten minste om de vier jaar.

Na de Algemene Vergadering zal de Raad van Bestuur, voor zover nodig, het Corporate Governance Charter van de Vennootschap aanpassen aan het goedgekeurde remuneratiebeleid.

Het (voorgestelde) remuneratiebeleid heeft als doel de huidige praktijken te verankeren en uiteen te zetten in een remuneratiebeleid overeenkomstig de nieuwe vereisten van artikel 7:89/1 van het WVV.

Meer in het algemeen past het remuneratiebeleid in het kader van het HR-beleid, dat op zijn beurt integraal deel uitmaakt van het in het duurzaamheidsverslag uiteengezette duurzaamheidsbeleid.

II. DE VISIE VAN DE VENNOOTSCHAP OP DE REMUNERATIE

Art. 7:89/1, §2, sec. 1 WVV/CSA

- Het remuneratiebeleid draagt bij tot de commerciële strategie van de vennootschap, de belangen en de duurzaamheid op lange termijn van de onderneming, en het geeft aan hoe het tot deze doelstellingen bijdraagt.

Art. 7:89/1, §2, sec. 1, 2° WVV/CSA

- Het beschrijft hoe bij de opstelling van het remuneratiebeleid rekening is gehouden met de remuneratie- en arbeidsvoorwaarden van de werknemers van de Vennootschap.

Het remuneratiebeleid is erop gericht de onderneming in staat te stellen bekwame persoonlijkheden aan te trekken, te behouden en te motiveren om de onderneming te managen en de bedrijfsactiviteiten uit te voeren, rekening houdend met de kenmerken en uitdagingen van de Vennootschap. Dit beleid kent daarom aan elke persoon datgene toe wat in overeenstemming is met

¹ Een naamloze vennootschap naar Belgisch recht, met maatschappelijke zetel te Koningin Astridlaan 92, 1310 Terhulpen (België) en ingeschreven bij de Kruispuntbank van Ondernemingen onder nummer 0403.209.303 (RPR Waals-Brabant) ('**Atenor**' of de '**Vennootschap**').

het verantwoordelijkheidsniveau en de gebruikelijke praktijk voor gelijkwaardige functies in ondernemingen van vergelijkbare omvang en met vergelijkbare activiteiten als de Vennootschap.

Het remuneratiebeleid zorgt ervoor dat de belangen van de leden van de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité en die van de Vennootschap samenvallen, en dit met name via:

- de toekenning van remuneratie in de vorm van aandelen van de Vennootschap voor de Bestuurders;
- de invoering van een variabele remuneratie op basis van prestatiecriteria voor de leden van het Uitvoerend Comité; en
- de invoering van aandelenoptieplannen van de dochterondernemingen van de Vennootschap ten gunste van de leden van het Uitvoerend Comité.

De remuneratievoorwaarden voor de personeelsleden en de andere dienstverleners die op duurzame wijze diensten verlenen aan de Vennootschap worden vastgesteld op basis van dezelfde principes en waarden als de remuneratievoorwaarden voor de leden van het Uitvoerend Comité: het doel is hen te motiveren om het beste van zichzelf te geven en zo bij te dragen tot de prestaties van de Vennootschap. In dit opzicht zijn er tal van overeenkomsten tussen de remuneratievoorwaarden van de personeelsleden en andere onafhankelijke dienstverleners en de remuneratievoorwaarden van de leden van het Uitvoerend Comité.

Zo is er voor de leden van het Uitvoerend Comité, evenals voor de personeelsleden en de andere onafhankelijke dienstverleners, een systeem van jaarlijkse prestatiebeoordeling dat kan leiden tot de toekenning van een variabele remuneratie en eventueel een uitzonderlijke premie. Daarnaast komen de personeelsleden en de onafhankelijke dienstverleners in aanmerking voor aandelenopties in Atenor Long Term Growth (of eender welke andere vennootschap met een vergelijkbare structuur) op basis van vijf hiërarchische niveaus. De Vennootschap wenst alle personeelsleden, onafhankelijke dienstverleners en leden van het Uitvoerend Comité te betrekken bij de groei van de Vennootschap op middellange en lange termijn.

De remuneratie van de personeelsleden, de onafhankelijke dienstverleners en de leden van het Uitvoerend Comité is derhalve gedeeltelijk gekoppeld aan de prestaties van de Vennootschap, zodat elk van hen een persoonlijk belang heeft bij de rentabiliteit van de Vennootschap, wat bijdraagt tot de prestaties van de Vennootschap op middellange en lange termijn.

III. LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Art. 7:89/1, §2, sec. 1, 6° WVV/CSA

- Dit artikel licht het besluitvormingsproces toe dat overeenkomstig artikel 7:100, § 5, 1°, of artikel 7:120, § 5, 1°, gevolgd wordt voor de vaststelling, de herziening en de uitvoering ervan, met inbegrip van maatregelen ter voorkoming of beheersing van belangenconflicten en, in voorkomend geval, de rol van het remuneratiecomité of andere relevante comités.

III.1 BESLUITVORMINGSPROCESSEN EN MAATREGELEN OM BELANGENCONFLICTEN TE VOORKOMEN EN TE BEHEERSEN

Het Benoemings- en remuneratiecomité doet voorstellen aan de Raad van Bestuur betreffende de remuneratie van niet-uitvoerende Bestuurders, met inachtneming van het door de Algemene Vergadering goedgekeurde remuneratiebeleid. Het Benoemings- en remuneratiecomité bestaat momenteel voor het merendeel uit onafhankelijke Bestuurders.

De Raad van Bestuur doet vervolgens een voorstel aan de Algemene Vergadering betreffende de remuneratie van de niet-uitvoerende Bestuurders. Alleen de Algemene Vergadering is bevoegd om de remuneratie van niet-uitvoerende Bestuurders te bepalen. Deze exclusieve bevoegdheid zorgt ervoor dat er zich op dit punt geen belangenconflicten voordoen.

III.2 COMPONENTEN VAN DE REMUNERATIE

Aan een niet-uitvoerend Bestuurder kan uitsluitend een vaste remuneratie worden toegekend.

De Gedelegeerd Bestuurder ontvangt geen remuneratie in zijn hoedanigheid van Bestuurder.

III.3 VASTE REMUNERATIE VOOR NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS

De vaste remuneratie van de niet-uitvoerende Bestuurders houdt rekening met hun rol als gewone Bestuurders en hun specifieke rol als voorzitter van de Raad van Bestuur, voorzitter of lid van de Comit es, evenals met de daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden en de tijd die zij aan hun taken besteden.

Een deel van de vaste remuneratie wordt uitbetaald in aandelen van de Vennootschap. Deze aandelen moeten ten minste 12 maanden na afloop van het laatst uitgeoefende mandaat worden aangehouden.

Het is de Bestuurders echter wel toegestaan de opbrengst van hun remuneratie over te dragen aan personen die zij in de Raad van Bestuur vertegenwoordigen.

III.4 CONTRACTUELE REGELINGEN MET DE BESTUURDERS

De Algemene Vergadering benoemt de Bestuurders voor een termijn van maximaal zes jaar. De Bestuurders kunnen herkozen worden.² Hun functies eindigen onmiddellijk na de gewone Algemene Vergadering.

De Algemene Vergadering kan een Bestuurder zonder vooropzeg of vergoeding en zonder motivering bij gewone meerderheid van stemmen uit zijn functie ontheffen. Het staat de Algemene Vergadering echter vrij om in geval van afzetting een opzegtermijn of een ontslagvergoeding toe te kennen.

IV. LEDEN VAN HET UITVOEREND COMITÉ EN AFGEVAARDIGDE VOOR HET DAGELIJKS BESTUUR

IV.1 BESLUITVORMINGSPROCESSEN EN MAATREGELEN OM BELANGENCONFLICTEN TE VOORKOMEN EN TE BEHEERSEN

Art. 7:89/1, §2, sec. 1, 6° WVV/CSA

- Dit artikel licht het besluitvormingsproces toe dat overeenkomstig artikel 7:100, § 5, 1°, of artikel 7:120, § 5, 1°, gevolgd wordt voor de vaststelling, de herziening en de uitvoering ervan, met inbegrip van maatregelen ter voorkoming of beheersing van belangenconflicten en, in voorkomend geval, de rol van het Remuneratiecomité of andere relevante Comit es.

² Overeenkomstig punt 3.5 van de Corporate Governance Code mag de bestuurder echter, om als onafhankelijk bestuurder te worden benoemd, niet meer dan twaalf jaar cumulatief als niet-uitvoerend bestuurder werkzaam zijn geweest.

Over de remuneratie van de leden van het Uitvoerend Comité (met inbegrip van de Gedelegeerd Bestuurder) beslist de Raad van Bestuur, op voorstel van het Benoemings- en remuneratiecomité.

De Raad van Bestuur beslist:

- over de remuneratie die rechtstreeks of onrechtstreeks toekomt aan de leden van het Uitvoerend Comité met inachtneming van het door de Algemene Vergadering goedgekeurde remuneratiebeleid, met inbegrip van de eventuele variabele remuneratie en de incentiveprogramma's op lange termijn, al dan niet gekoppeld aan aandelen, toegekend in de vorm van aandelenopties of andere financiële instrumenten, evenals over de overeenkomsten die zijn gesloten met betrekking tot de vervroegde beëindiging van functies;
- over de toekenning van aandelen, aandelenopties of elk ander recht ter verwerving van aandelen aan de leden van het Uitvoerend Comité en over het aantal aandelen of rechten om aandelen te verwerven dat aan het personeel wordt toegekend, dit alles onverminderd de specifieke bevoegdheden van de Algemene Vergadering met betrekking tot de uitgifte van effecten; en
- over de implementering en de voorwaarden van het partnerschapsbeleid met de leden van het Uitvoerend Comité zoals dat momenteel wordt uitgevoerd door middel van de uitgifte van aandelenopties van Atenor Group Participations zoals beschreven onder 6.2 van dit beleid.

Niemand kan beraadslagen of stemmen over zijn eigen remuneratie. Ook wordt verwezen naar de regels met betrekking tot belangenconflicten in artikel 7:96 van het WVV.

IV.2 COMPONENTEN VAN DE REMUNERATIE

Art. 7:89/1, §2, sec. 1, 1° WVV/CSA

- Dit artikel beschrijft de verschillende componenten van de vaste en variabele remuneratie, met inbegrip van alle bonussen en andere voordelen, ongeacht hun vorm, die kunnen worden toegekend aan de Bestuurders, de andere directieleden en de Afgevaardigden voor het dagelijks bestuur, en preciseert het respectieve belang ervan.

De remuneratie die kan worden toegekend aan de leden van het Uitvoerend Comité bestaat uit de volgende elementen:

- Vaste remuneratie;
- Variabele remuneratie;
- Remuneratie in de vorm van aandelenopties;
- Pensioenplannen;
- Extra voordelen;
- Uitzonderlijke premies.

Het beleid van de Vennootschap bestaat erin een aantrekkelijk remuneratiepakket aan te bieden via een variabele remuneratie die gekoppeld is aan de prestaties van de Vennootschap en aan de individuele prestaties, evenals een remuneratie in de vorm van aandelenopties waarvan de waarde afhankelijk is van de prestaties van de Vennootschap. Het relatieve belang van de verschillende bovengenoemde componenten kan dus van jaar tot jaar sterk verschillen.

De remuneratie die de Gedelegeerd Bestuurder rechtstreeks of onrechtstreeks ontvangt, is globaal vastgesteld voor de rol die hij rechtstreeks of onrechtstreeks in de Vennootschap en haar dochterondernemingen vervult.

IV.2.1 Vaste remuneratie

De leden van het Uitvoerend Comité ontvangen een vaste remuneratie, die afhangt van hun mandaat of functies binnen het Uitvoerend Comité.

De Vennootschap streeft ernaar een vaste remuneratie aan te bieden die competitief is ten opzichte van de praktijken van de markt waarin de Vennootschap actief is. Het ontwikkelingspotentieel van het lid van het Uitvoerend Comité en van zijn competentieniveau bepalen het niveau van de vaste remuneratie; dit laatste wordt geacht mettertijd te evolueren, in functie van de verantwoordelijkheden en de marktnormen.

IV.2.2 Variabele remuneratie

De leden van het Uitvoerend Comité kunnen een variabele remuneratie ontvangen.

De relevante prestatiecriteria en het evaluatiesysteem van de prestaties in functie van de criteria worden in detail beschreven in punt 5 van dit beleid.

Het bedrag van de variabele remuneratie mag niet meer bedragen dan 100% van de vaste jaarlijkse remuneratie van het betreffende lid van het Uitvoerend Comité.

IV.2.3 Remuneratie in de vorm van aandelenopties

De leden van het Uitvoerend Comité kunnen ook aandelenopties ontvangen.

De remuneratie van de leden van het Uitvoerend Comité omvat geen gratis toekenning van aandelen van de Vennootschap of van een dochteronderneming.

In het kader van jaarplannen kunnen opties worden toegekend op aandelen van Atenor Long Term Growth (of een andere nieuwe vennootschap met een vergelijkbare structuur). De toekenning van de opties is niet gekoppeld aan prestatiecriteria en is dus geen variabele remuneratie.

In het kader van vijfjarenplannen kunnen opties worden toegekend op aandelen van Atenor Group Participations. De toekenning van opties is niet gekoppeld aan prestatiecriteria, maar met name aan de functie zelf van het lid van het Uitvoerend Comité, en vormt derhalve geen variabele remuneratie.

Voor meer details over de aandelenoptieplannen, de uitoefeningsmodaliteiten en hoe deze aandelenoptieplannen bijdragen tot de langetermijnprestaties van de Vennootschap, zie punt 6 van dit beleid.

De waarde van de remuneratie in de vorm van aandelenopties³, op het moment dat ze worden toegekend, gedeeld door het aantal jaren waarin de opties uitoefenbaar worden, mag niet meer bedragen dan 100% van de jaarlijkse vaste remuneratie van het betreffende lid van het Uitvoerend Comité, gedeeld door datzelfde aantal jaren.

De optieplannen voorzien in hun bepalingen in een fysieke of contante betaling.

³ Berekend op basis van het forfaitair belastbaar voordeel bepaald overeenkomstig artikel 43 van de wet van 26 maart 1999 betreffende het Belgisch actieplan voor de werkgelegenheid 1998 en houdende diverse bepalingen, vermenigvuldigd met het aantal toegekende opties.

IV.2.4 Pensioenplannen

De Vennootschap kan bijdragen tot pensioenplannen voor de leden van het Uitvoerend Comité.

De kosten met betrekking tot de pensioenplannen mogen niet meer bedragen dan 100% van de vaste jaarlijkse remuneratie van het betreffende lid van het Uitvoerend Comité.

IV.2.5 Extra voordelen

De Raad van Bestuur kan aan bepaalde leden van het Uitvoerend Comité extra voordelen toekennen die verband houden met de uitoefening van hun functie. Deze voordelen kunnen onder meer het volgende omvatten:

- Een mobiele telefoon;
- Een laptop;
- Een bedrijfswagen;
- Een abonnement bij een telefonieprovider;
- Een tankkaart; en
- Een hospitalisatieverzekering.

De waarde van de extra voordelen mag niet meer bedragen dan 50 % van de vaste jaarlijkse remuneratie van het betreffende lid van het Uitvoerend Comité.

IV.2.6 Uitzonderlijke premies

De Raad van Bestuur kan in uitzonderlijke omstandigheden en op voorstel van het Benoemings- en remuneratiecomité een uitzonderlijke premie toekennen aan de leden van het Uitvoerend Comité, met name in geval van uitzonderlijke prestaties.

De uitzonderlijke premies mogen niet meer bedragen dan 100 % van de vaste jaarlijkse remuneratie van het betreffende lid van het Uitvoerend Comité.

IV.3 CONTRACTUELE REGELINGEN MET DE LEDEN VAN HET UITVOEREND COMITÉ EN DE GEDELEGEERD BESTUURDER

Art. 7:89/1, §2, sec. 1, 5° WVV/CSA

- Dit artikel beschrijft de duur van de contracten of de akkoorden met de Bestuurders, de andere directieleden en de Afgevaardigden voor het dagelijks bestuur en de toepasselijke opzegtermijnen, de belangrijkste kenmerken van de regelingen voor aanvullend of vervroegd pensioen, evenals de opzegvoorwaarden en uittredingsvergoedingen.

De Raad van Bestuur benoemt de Gedelegeerd Bestuurder. Het dagelijks bestuur wordt gedelegeerd voor een periode die overeenstemt met de duur van het mandaat van de Bestuurder. Dit mandaat kan door de Raad van Bestuur worden ingetrokken met een opzegtermijn van 3 maanden. Een beheersovereenkomst regelt de relaties tussen de Vennootschap en de Gedelegeerd Bestuurder. De beheersovereenkomst kan echter onmiddellijk worden beëindigd in geval van ernstige tekortkoming of zware fout van de Gedelegeerd Bestuurder.

De andere leden van het Uitvoerend Comité worden benoemd en afgezet door de Raad van Bestuur, op voorstel van de Gedelegeerd Bestuurder en na advies van het Benoemings- en remuneratiecomité.

De leden van het Uitvoerend Comité zijn aan de Vennootschap gebonden door een beheersovereenkomst of door een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur. Voor de leden van het Uitvoerend Comité die aan de Vennootschap gebonden zijn door een beheersovereenkomst, bedraagt de toepasselijke opzegtermijn drie maanden. De beheersovereenkomst kan echter onmiddellijk worden beëindigd in geval van ernstige tekortkoming of zware fout vanwege het betreffende lid van het Uitvoerend Comité. Voor de leden van het Uitvoerend Comité die aan de Vennootschap gebonden zijn door een arbeidsovereenkomst, worden de duur van de opzegtermijn en de voorwaarden voor beëindiging geregeld door de wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten.

Geen van de met de Gedelegeerd Bestuurder en de andere leden van het Uitvoerend Comité gesloten overeenkomsten voorziet in een vertrekvergoeding van meer dan 12 maanden remuneratie of in plannen voor vervroegd pensioen. De Raad van Bestuur kan overwegen een hogere vertrekvergoeding toe te kennen, waarvoor hij dan de goedkeuring van de Algemene Vergadering zal vragen.

V. VARIABELE REMUNERATIE

Art. 7:89/1, §2, sec. 1, 3° WVV/CSA

- Wanneer de Vennootschap een variabele remuneratie toekent, stelt het remuneratiebeleid duidelijke, gedetailleerde en gevarieerde criteria vast voor de toekenning van de variabele remuneratie. Dit bevat met name:
 - a) de financiële en niet-financiële prestatiecriteria, waaronder, in voorkomend geval, criteria met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen;
 - b) een toelichting over hoe deze elementen bijdragen tot de commerciële strategie van de Vennootschap, de belangen en de duurzaamheid op lange termijn van de Vennootschap;
 - c) de toe te passen methoden om te bepalen in hoeverre aan de prestatiecriteria is voldaan;
 - d) informatie over eventuele uitstelperioden en de mogelijkheid voor de Vennootschap om teruggave van de variabele remuneratie te vragen.

Een belangrijk element van het remuneratiebeleid is ervoor te zorgen dat de belangen van de Vennootschap en de belangen van de leden van het Uitvoerend Comité op korte en lange termijn op elkaar afgestemd zijn. Dit gebeurt via de toekenning van een variabele remuneratie en de toekenning van aandelenopties (zie punt 6 van dit beleid).

Deze variabele remuneratie wordt op het einde van het jaar definitief vastgesteld door de Raad van Bestuur op voorstel van het Benoemings- en remuneratiecomité, met name op basis van de volgende operationele criteria:

- Het resultaat van de activiteiten waarvoor het betreffende lid van het Uitvoerend Comité verantwoordelijk is;
- Het rendement (return on investment) van de verkochte projecten;
- Het verwachte rendement van de verworven projecten;
- Het beheer van de aanvragen van stedenbouwkundige vergunningen;
- Het aantal grote transacties (aankoop, verkoop, verhuur, financiering);
- Naleving van de begrotingen en tijdschema's voor de geplande projecten en transacties;
- De kwaliteit van de uitgebrachte verslagen;
- De bijdrage tot de evenwichtige balansen;
- De beoordeling en het beheer van de risico's; en
- De kwaliteit van de vertegenwoordiging van de Vennootschap.

Het Comité heeft ook verscheidene kwalitatieve criteria weerhouden die eveneens uiting geven aan de op geconsolideerd niveau nagestreefde doelstellingen en derhalve een referentiekader vormen voor de evaluatie van de algemene prestaties van het lid van het Uitvoerend Comité.

- De bijdrage aan de implementering van het Duurzaamheidsbeleid: het Duurzaamheidsbeleid is vastgesteld door de Raad van Bestuur en is onderverdeeld in 4 pijlers, die elk 5 uitdagingen omvatten. De richtingbepalingen en het dagelijks bestuur moeten berusten op deze pijlers en uitdagingen.
- De evolutie van de kwaliteit (bekwaamheid, dynamisme, communicatie) van de teams waar men verantwoordelijk voor is en de beoordeling van het beheer van die teams: voor een succesvolle internationalisering van de activiteiten is het nodig dat waarden en vaardigheden worden gecontroleerd en overgedragen aan actief beheerde lokale teams.
- De bijdrage aan ArchiLab: ArchiLab is een van de gekozen invalshoeken voor differentiatie en de plaats voor uitwisseling van ideeën en trendanalyses. Het is een plek waar een beroep wordt gedaan op meer maanachtige, minder Martiaanse kwaliteiten.
- De bijdrage tot de interne communicatie: De controle en de ontwikkeling van de groep berusten op een grote behoefte aan interne, formele en informele, schriftelijke en mondelinge communicatie in meerdere richtingen.
- De jaarlijkse bijdrage aan de opbouw van het bedrijfsimago: Een van de doelstellingen op lange termijn is het bedrijfsimago, zowel voor elke lokale vestiging als op internationaal niveau, te beschouwen als een vector van groei, waardoor projecten, talent, investeerders en kapitaal kunnen worden aangetrokken.

Deze criteria zijn gekoppeld aan de prestaties en de duurzaamheid van de Vennootschap. Het Benoemings- en remuneratiecomité toetst de prestaties van het betreffende lid van het Uitvoerend Comité aan de weerhouden criteria om zijn aanbeveling te doen aan de Raad van Bestuur.

De Vennootschap beschikt niet over de mogelijkheid om de teruggave van de variabele remuneratie te vragen, behalve zoals bepaald in het gemeen recht.

VI. REMUNERATIE EN AANDELENOPTIES

Art. 7:89/1, §2, sec. 1, 4° WVV/CSA

- Wanneer de Vennootschap een remuneratie in aandelen toekent, moet het remuneratiebeleid de verwervings- en, in voorkomend geval, de aanhoudperioden van de aandelen na de verwerving specificeren en uitleggen hoe de remuneratie in aandelen bijdraagt tot de commerciële strategie van de Vennootschap en de belangen en duurzaamheid op lange termijn van de onderneming.

De betrokkenheid van de leden van het Uitvoerend Comité bij de vastgoedprojecten is een essentieel element van motivatie. Dit beleid heeft tot doel de leden van het Uitvoerend Comité nauwer te betrekken, niet alleen bij de groei van de Vennootschap in zijn geheel, maar ook bij de selectie, het beheer en de valorisatie van elk van de vastgoedprojecten. Dit beleid draagt er bovendien bij toe de belangen van de leden van het Uitvoerend Comité af te stemmen op die van de Vennootschap door haar te associëren met de risico's en mogelijkheden van haar activiteiten, en dit in een langetermijnoptiek. Hun remuneratie draagt zo bij tot de prestaties van de Vennootschap op lange termijn.

Zoals beschreven onder punt 4.2.3 van dit beleid kunnen er optieplannen bestaan op aandelen van Atenor Long Term Growth (of elke andere nieuwe vennootschap met een vergelijkbare structuur), of op aandelen van Atenor Group Participations.

De toekenning van de opties is niet gekoppeld aan prestatiecriteria. Het aantal toegekende opties wordt bepaald op basis van de positie in de Vennootschap.

De doelstelling is dat er elk jaar een aandelenoptieplan van Atenor Long Term Growth (of een andere nieuwe vennootschap met een vergelijkbare structuur) wordt geïmplementeerd, en om de 5 jaar voor de optieplannen op aandelen van Atenor Group Participations.

VI.1 OPTIEPLANNEN OP AANDELEN VAN ATENOR LONG TERM GROWTH

Begin 2019 stelde de Vennootschap een optieplan op voor aandelen van Atenor Long Term Growth ('**ALTG**'), een in oktober 2018 opgerichte dochteronderneming die voor 100% in handen is van de Vennootschap. ALTG is houder van een aandelenportefeuille van de Vennootschap.

De ALTG-opties kunnen ook worden toegekend aan de werknemers en aan bepaalde onafhankelijke dienstverleners van de Vennootschap.

De uitoefenprijs van de ALTG-opties wordt vastgesteld op eensluidend advies van de commissaris van ALTG.

De Raad van Bestuur beslist over de uitoefenperiode van de ALTG-opties, die onmiddellijk na de toekenning ervan kan ingaan. In principe kunnen ALTG-opties pas worden uitgeoefend na het verstrijken van het derde kalenderjaar volgend op het jaar waarin de aanbieding plaatsvindt.

Het voordeel voor de begunstigden bij uitoefening van de opties hangt af van de evolutie van de aandelenkoers van de Vennootschap. De begunstigden worden op die manier betrokken bij de waardegroei van de Vennootschap.

VI.2 OPTIEPLANNEN OP AANDELEN VAN ATENOR GROUP PARTICIPATIONS

Atenor Group Participations ('**AGP**') werd in 2012 opgericht als co-investeringsmaatschappij voor onbepaalde duur. Alle aandelen van AGP zijn (rechtstreeks of onrechtstreeks) in handen van de Vennootschap. Er is overeengekomen dat AGP samen met de Vennootschap investeert in alle dochterondernemingen die de projecten in de portefeuille dragen tot de definitieve realisatie van het project en tot maximaal 10% van het aandeelhouderschap dat in handen is van de Vennootschap in de dochteronderneming of van het economisch belang van de Vennootschap in de projecten. De Vennootschap wordt door AGP bezoldigd voor het beheer van de participaties en projecten die in handen zijn van AGP. De meerwaarde die de begunstigden van de AGP-opties door de uitoefening ervan kunnen verkrijgen, houdt dus rekening met deze remuneratie.

De uitoefenprijs van de AGP-opties wordt vastgesteld op eensluidend advies van de commissaris van AGP.

De Raad van Bestuur beslist over de uitoefenperiode van de AGP-opties, die onmiddellijk na de toekenning ervan kan ingaan. De Raad van Bestuur heeft een systeem van winstdeling in de tijd opgezet, met een gedeeltelijke jaarlijkse concretisering (uitoefenbaarheid) van de AGP-opties:

- Elk jaar wordt een deel van de toegekende opties uitoefenbaar;
- Het aantal opties dat elk jaar uitoefenbaar wordt, wordt definitief vastgesteld op het moment dat het plan wordt uitgegeven, op basis van de vijfjaarsprognoses van de Vennootschap en van AGP;
- Wanneer een optie uitoefenbaar wordt, blijft ze dat gedurende 2 jaar.

Het voordeel voor de begunstigen bij uitoefening van de opties is afhankelijk van de door AGP gerealiseerde en gecumuleerde winst op het moment dat de opties worden uitgeoefend. De begunstigen worden op die manier gedurende een periode van 5 jaar betrokken bij de winsten van AGP (en dus onrechtstreeks en in zeer grote mate bij de winsten van de Vennootschap).

VII. AFWIJKINGEN VAN HET REMUNERATIEBELEID

Art. 7:89/1, §5 WVV/CSA

- De Vennootschap kan tijdelijk afwijken van het remuneratiebeleid, voor zover:
 - 1° de afwijking wordt gerechtvaardigd door uitzonderlijke omstandigheden, op grond waarvan een dergelijke afwijking noodzakelijk is om de belangen en het voortbestaan op lange termijn van de vennootschap in haar geheel te dienen of om haar levensvatbaarheid te verzekeren; en
 - 2° de afwijking wordt toegekend overeenkomstig de procedure die is vastgelegd in het remuneratiebeleid dat door de Algemene Vergadering overeenkomstig dit artikel is goedgekeurd en alleen betrekking heeft op die elementen van het remuneratiebeleid waarvan kan afgeweken worden.

De Vennootschap vergoedt de leden van de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité uitsluitend overeenkomstig het (goedgekeurde) remuneratiebeleid.

De Raad van Bestuur kan echter in uitzonderlijke omstandigheden en op voorstel van het Benoemings- en remuneratiecomité tijdelijk afwijken van het remuneratiebeleid. Uitzonderlijke omstandigheden omvatten alle situaties waarin een afwijking van het remuneratiebeleid noodzakelijk is om de langetermijnbelangen en de continuïteit van de Vennootschap als geheel te dienen of om haar levensvatbaarheid te waarborgen.

Afwijkingen zijn toegestaan voor alle elementen van het remuneratiebeleid.

Wanneer beslist moet worden over een afwijking van het remuneratiebeleid, handelt de Raad van Bestuur op advies van het Benoemings- en remuneratiecomité. Indien een punt van discussie betrekking heeft op de remuneratie van een lid van de Raad van Bestuur, onthoudt deze laatste zich van deelname aan de beraadslaging en de stemming over de afwijking.

De Raad van Bestuur licht de afwijkingen van het remuneratiebeleid toe in het jaarverslag van het betreffende boekjaar.