

Verklaring Inzake Deugdelijk Bestuur

In overeenstemming met het Wetboek van vennootschappen en de Belgische Corporate Governance Code, versie 2009 (hierna de 'Corporate Governance Code'), wordt in dit hoofdstuk informatie weergegeven over Ontex Group NV's (hierna ook de 'Vennootschap') deugdelijk bestuur.

Het hoofdstuk bevat wijzigingen van Ontex Group NV's deugdelijk bestuur, alsook de relevante gebeurtenissen die plaatsvonden gedurende 2017, zoals wijzigingen aan Ontex Group NV's kapitaal of aandeelhouderstructuur, wijzigingen in Ontex Group NV's bestuur en de samenstelling van de Raad van Bestuur van Ontex Group NV (hierna de 'Raad') en zijn comités, de belangrijkste aspecten van het Remuneratieverslag, en systemen voor interne controle en risicobeheer van de Ontex groep. Dit hoofdstuk bevat ook, waar nodig, uitleg over afwijkingen van de Corporate Governance Code (zie hoofdstuk 7 van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur).

1. Referentiecode

In overeenstemming met artikel 96, § 2 van het Wetboek van vennootschappen en het Koninklijk Besluit van 6 juni 2010 houdende aanduiding van de na te leven Code inzake Deugdelijk Bestuur door genoteerde vennootschappen, heeft Ontex Group NV de Corporate Governance Code als haar referentiecode aangenomen.

Zoals past voor een Belgische beursgenoteerde vennootschap die hoge standaarden betreffende deugdelijk bestuur nastreeft, heeft de Raad in juni 2014 een corporate governance charter aangenomen (hierna het 'Corporate Governance Charter'), zoals vereist door de Corporate Governance Code. De Raad heeft de Corporate Governance Charter gewijzigd op 28 juni 2016. Het Corporate Governance Charter kan worden geraadpleegd op de website van de Vennootschap.

Het Corporate Governance Charter beschrijft de belangrijkste aspecten van Ontex Group NV's bestuur, zoals haar bestuursstructuur en de rol van zowel de Raad als van zijn comités en van het Directiecomité. Het Corporate Governance Charter wordt regelmatig bijgewerkt en zal jaarlijks worden geëvalueerd door de Raad teneinde in overeenstemming te zijn met de toepasselijke wetten en overige regelgeving, de Corporate Governance Code en de interpretatie ervan.

2. Kapitaal en aandeelhouders

2.1. Kapitaal en kapitaalwijzigingen

2.1.1. Kapitaal en kapitaalwijzigingen in 2017

Op 31 december 2017 bedroeg het kapitaal van Ontex Group NV € 823.587.466,38, vertegenwoordigd door 82.347.218 aandelen zonder nominale waarde. Elk aandeel vertegenwoordigt 1/82.347.218de van het kapitaal en geeft recht op één stem. De aandelen zijn genoteerd op Euronext Brussel.

Op 22 maart 2017 heeft de Raad besloten om het kapitaal te verhogen in het kader en binnen de limieten van het toegestaan kapitaal door middel van een kapitaalverhoging bij wijze van inbreng in natura zoals hieronder beschreven.

De Vennootschap is een transactie aangegaan (de 'Ontex Brazil Transactie') waarbij zij, via Ontex BVBA, een volledige dochtervennootschap van de Vennootschap, en bepaalde dochtervennootschappen van Ontex BVBA, rechtstreeks of onrechtstreeks alle uitstaande aandelen heeft verworven van Falcon Distribuidora Armazenamento E Transporte, een Braziliaanse vennootschap die hygiënische wegwerpproducten vervaardigt ('Falcon').

¹ De Belgische Corporate Governance Code, versie 2009, is beschikbaar op de website van de Belgische Commissie Corporate Governance (<http://www.corporategovernancecommittee.be>).

² De Nederlandse versie van het Corporate Governance Charter van Ontex Group NV is beschikbaar op de website van Ontex (http://www.ontexglobal.com/sites/default/files/20170509_ontex_corporate_governance_charter_d.pdf).

Daaropvolgend, op 22 maart 2017, bevestigde de Raad de verwezenlijking van een kapitaalverhoging bij wijze van inbreng in cash ten belope van een bedrag van € 74.871.580,58 (exclusief uitgiftepremie ten belope van een bedrag van € 145.968.664,42) van € 748.715.885,80 naar € 823.587.466,38, vertegenwoordigd door een totaal aantal van 82.347.218 aandelen.

Daarnaast keurde de Raad in 2017 een nieuwe toekenning goed onder het Long Term Incentive Plan (zoals hieronder beschreven) (de toekenning in 2016 wordt hierna beschreven als 'LTIP 2017'). In 2014 keurde de Vennootschap het Long Term Incentive Plan goed, dat door Raad en de Algemene Vergadering werd goedgekeurd respectievelijk op 3 juni 2014 en 10 juni 2014 (de 'Long Term Incentive Plan'), bestaande uit een combinatie van aandelenopties en restricted stock units (hierna 'RSUs'). De Raad heeft eerder toekenningen goedgekeurd onder het Long Term Incentive Plan, in 2014, 2015, 2016 en 2017 (respectievelijk de 'LTIP 2014', de 'LTIP 2015', de 'LTIP 2016', de 'LTIP 2017', en de Long Term Incentive Plan met inbegrip van het LTIP 2014, het LTIP 2015, LTIP 2016 en het LTIP 2017 hierna de 'LTIP'). De aandelenopties en RSUs, toegekend onder het LTIP verlenen geen aandeelhoudersrechten en de aandelen die zullen worden geleverd aan de deelnemers bij uitoefening van hun aandelenopties of bij verwerving van hun RSUs zijn bestaande aandelen in de Vennootschap met alle rechten en voordelen verbonden aan zulke aandelen. Een meer gedetailleerde beschrijving van de LTIP en de LTIP 2017 wordt uiteengezet in het Remuneratieverslag.

De toekenningen die Ontex doet onder het LTIP, voorzien in een wachtperiode van drie jaar.

Dienovereenkomstig zijn de toekenningen die werden verstrekt in 2014 definitief verworven vanaf 31 juli 2017. Om aan de verplichtingen uit hoofde van deze overeenkomst te voldoen, heeft Ontex gedeeltelijk een forward-purchase-overeenkomst gerealiseerd met de volgende kenmerken:

Datum	Aantal aandelen	Uitoefenprijs	Hoogste prijs	Laagste prijs
Oorspronkelijk aangegaan op 21 juli 2015	274,439	€ 29.070	28.685*	€ 25.800*

* De hoogste en laagste prijs, respectievelijk, weerspiegelt de hoogste en laagste koers van Ontex-aandelen op Euronext Brussels tijdens de periode van 1 juli 2015 en 21 juli 2015 tijdens dewelke onderliggende Ontex-aandelen door de tegenpartij onder de forward purchase-overeenkomst werden gekocht en op basis waarvan de uitoefenprijs van € 27,070 werd bepaald.

Meer details over de forward purchase-overeenkomst kunnen teruggevonden worden in de jaarrekening onder 7.4.6. Op basis van het bovenstaande waren er op 31 december 2017 208.291 aandelen van de Vennootschap in handen van de Vennootschap.

Op 31 december 2017 waren 11.185.038 aandelen van de Vennootschap aandelen op naam.

2.2. Evolutie aandeelhouders

Krachtens de Statuten van de Vennootschap en de Corporate Governance Charter, zijn de toepasselijke opeenvolgende drempels ingevolge de wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen in emittenten waarvan de aandelen zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereglementeerde markt en andere diverse bepalingen (hierna de 'Wet van 2 mei 2007') en het Koninklijk Besluit van 14 februari 2008 op de bekendmaking van belangrijke deelnemingen, vastgesteld op 3 %, 5 %, 7,5 %, 10 % en elk daaropvolgend veelvoud van 5 %.

In de loop van 2017, heeft de Vennootschap de volgende transparantieverklaringen ontvangen:

Op 25 januari 2017 heeft de Vennootschap een transparantieverklaring ontvangen van Allianz Global Investors GmbH, met de vermelding dat het, op 20 januari 2017, de drempel van 3 % van het totale aantal stemrechten in de Vennootschap naar beneden toe heeft overschreden naar aanleiding van een verkoop van aandelen.

Op 9 februari 2017 heeft de Vennootschap een transparantieverklaring ontvangen van BlackRock, Inc., en BlackRock Investment Management (UK) Limited, met vermelding dat zij, de drempel van 5 % en 3 % van het totale aantal stemrechten in de Vennootschap naar beneden toe hebben overschreden naar aanleiding van een verkoop van aandelen.

Op 2 maart 2017 heeft de Vennootschap een transparantieverklaring ontvangen van BlackRock, Inc., met vermelding dat zij, de drempel van 3 % van het totale aantal stemrechten in de Vennootschap naar beneden toe hebben overschreden naar aanleiding van een verkoop van aandelen.

Op 20 juni 2017 heeft de Vennootschap een transparantieverklaring ontvangen van Allianz Global Investors GmbH met de vermelding dat het, 2,521,427 aandelen in de Vennootschap hield en daarmee de drempel van 3 % van het totale aantal stemrechten in de Vennootschap naar beneden toe heeft overschreden tot 3,06 %.

Op 22 juni 2017 heeft de Vennootschap een transparantieverklaring ontvangen van Norges Bank met de vermelding dat het, de drempel van 3 % van het totale aantal stemrechten in de Vennootschap toe heeft overschreden.

Op 30 juni 2017 heeft de Vennootschap een transparantieverklaring ontvangen van Black Creek Investment Management Inc. met de vermelding dat het 2,612,528 aandelen in de Vennootschap hield en daarmee de drempel van 3 % van het totale aantal stemrechten in de Vennootschap heeft overschreden tot 3,17 %.



Corporate Governance – vervolg

Op 3 oktober 2017 heeft de Vennootschap een transparantieverklaring ontvangen van Aviva plc met de vermelding dat het, de drempel van 3 % van het totale aantal stemrechten in de Vennootschap naar beneden toe heeft overschreden.

Wij verwijzen naar onze website voor de transparantieverklaringen ontvangen na 31 december 2017.

2.3. Aandeelhoudersstructuur

Gelet op de transparantieverklaringen ontvangen door de Vennootschap, was de aandeelhoudersstructuur van de Vennootschap op 31 december 2017² als volgt:

Aandeelhouders	Aandelen	% ¹	Datum overschrijding drempel
Groupe Bruxelles Lambert SA ²	11.239.897	19,98 %	17 mei 2016
Janus Capital Management LCC	3.424.055	4,75 %	10 november 2015
The Pamajugo Irrevocable Trust	2.722.221	3,64 %	29 februari 2016
Black Creek Investment Management Inc.	2.612.528	3,17 %	27 juni 2017
Allianz Global Investors GmbH	2.521.427	3,06 %	16 juni 2017
AXA Investment Managers SA	2.053.236	3,02 %	7 augustus 2014

¹ Percentage gebaseerd op het aantal uitstaande aandelen in het kapitaal van de Vennootschap op het ogenblik van de verklaring.

² Het actuele percentage van GBL bedraagt 31 December 2017 op 15,01 %.

2.4. Verhandelings- en Communicatiereglement

Op 3 juni 2014, heeft de Raad het Ontex Verhandelings- en Communicatiereglement (hierna het 'Verhandelings- en Communicatiereglement') goedgekeurd zoals voorgeschreven door bepaling 3.7 van de Corporate Governance Code.

Het Verhandelings- en Communicatiereglement is vervolgens gewijzigd op 2 april 2015 en meest recent op 28 juni 2016.

Het Verhandelings- en Communicatiereglement beperkt transacties in financiële instrumenten van Ontex Group NV door leden van de Raad en het van het Directiecomité en door bepaalde senior werknemers van de Ontex groep gedurende gesloten en sperperiodes. Het Verhandelings- en Communicatiereglement regelt ook de interne goedkeuring van voorgenomen transacties, alsook de bekendmaking van uitgevoerde transacties via een kennisgeving aan de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten, en bekendmaking van voorkennis. De Corporate Legal Counsel is de Compliance Officer ten behoeve van het Verhandelings- en Communicatiereglement.

3. De Raad en de comités van de Raad

3.1. Samenstelling van de Raad

Krachtens de Corporate Governance Code moet minstens de helft van de bestuurders niet-uitvoerend zijn en moeten minstens drie bestuurders onafhankelijk zijn overeenkomstig de criteria vervat in artikel 526ter van het Wetboek van vennootschappen en de Corporate Governance Code. De samenstelling van de Raad op 31 december 2017 was in overeenstemming met deze aanbevelingen.

Op 31 december 2017 was de Raad samengesteld als volgt:

Naam	Mandaat	Andere posities per 2017	Mandaat sinds	Mandaat vervalt
Revalue BVBA, met vaste vertegenwoordiger Luc Missorten	Voorzitter, Onafhankelijk Bestuurder	Barco NV, Corelio NV, GIMV, Recticel NV, Scandinavian Tobacco Group	2014	2018
Regi Aalstad	Onafhankelijk Bestuurder	A Drop in the Ocean	2017	2021
Inge Boets BVBA, represented by Inge Boets	Onafhankelijk Bestuurder	Euroclear plc, Econopolis Wealth Management NV, QRF Management NV, La Scoperta BVBA, VZW Altijd Vrouw, Van Breda Risk & Benefits, Triginta	2014	2018
Charles Bouaziz	Chief Executive Officer	ESSEC Business School Alumni, Les Amis de Vaulserre et du Trieves, PAI partners	2014	2018
Michael Bredael	Niet-uitvoerend bestuurder		2017	2021
Tegacon Suisse GmbH, met vaste vertegenwoordiger Gunnar Johansson	Onafhankelijk Bestuurder	Laeringsverkstedet AS	2014	2018
Uwe Krüger	Onafhankelijk Bestuurder	SUSI Partners, Aggreko plc, Swiss Nuclear Commission	2014	2018
Artipa BVBA, met vaste vertegenwoordiger Thierry Navarre	Chief Operating Officer		2014	2018
Cepholli BVBA, met vaste vertegenwoordiger Jacques Purnode	Chief Financial Officer	John Martin's Breweries	2014	2018
Juan Gilberto Marín Quintero	Niet uitvoerend bestuurder	Lid van de World Economic Forum	2016	2020

Jonas Deroo werd benoemd als secretaris door de Raad op 8 mei 2015.

De volgende paragrafen bevatten biografische informatie over de huidige leden van de Raad, inclusief informatie over andere door deze leden uitgeoefende bestuursmandaten.



Luc Missorten
Onafhankelijk Bestuurder,
Voorzitter

Luc Missorten werd benoemd als Onafhankelijk Bestuurder van Ontex Group NV met ingang van 30 juni 2014. Op 10 april 2015 werd Luc Missorten benoemd als Voorzitter, ter vervanging van Paul Walsh. Revalue BVBA, met Luc Missorten als vaste vertegenwoordiger, werd op 26 mei 2016 benoemd tot Onafhankelijk Bestuurder als vervanging van Luc Missorten die ontslag nam. Luc Missorten heeft een diploma in de rechten aan de Katholieke Universiteit Leuven, een Certificate of Advanced European Studies aan het Europa college in Brugge en een LL.M aan de University of California, Berkeley behaald. In het verleden was Luc Missorten Vice President bij Citibank van 1981 tot 1990 en bekleedde hij de positie van Corporate Finance Director bij Interbrew van 1990 tot 1995. Van 1995 tot 1999 was hij CFO bij Labatt brewing Company. Nadien was hij CFO bij Interbrew (nu AB Inbev) van 1999 tot en met 2003 en was hij CFO bij UCB van 2003 tot 2007. Luc Missorten was Chief Executive Officer en bestuurder bij Corelio vanaf 2007. Sinds september 2014 nam hij ontslag als Chief Executive Officer bij Corelio, maar hij blijft tot op vandaag lid van de raad van bestuur van Corelio.

Hij is momenteel Onafhankelijk Bestuurder van Barco, voorzitter van diens auditcomité en lid van diens remuneratiecomité. Daarnaast is hij een Onafhankelijk Bestuurder van GIMV, waar hij voorzitter is van het auditcomité. Luc Missorten is verder Onafhankelijk Bestuurder bij Recticel, waar hij voorzitter is van het auditcomité en lid is van het remuneratiecomité. Luc Missorten is ook onafhankelijk bestuurder bij Scandinavian Tobacco Group. Hij is eveneens onafhankelijk bestuurder bij Mateco.



Inge Boets
Onafhankelijk Bestuurder

Inge Boets BVBA, met Inge Boets als haar vaste vertegenwoordiger, werd als Onafhankelijk Bestuurder van Ontex Group NV benoemd met ingang van 30 juni 2014. Inge Boets is momenteel ook Voorzitter van het Audit- en Risicocomité. Inge Boets heeft een masterdiploma in de toegepaste economie van de Universiteit van Antwerpen, België, behaald. Inge Boets was van 1996 tot 2011 een partner bij Ernst & Young waar ze aan het hoofd stond van Global Risk en verschillende andere functies op het gebied van audit- en adviesdiensten bekleedde. Inge Boets is momenteel tevens een onafhankelijk bestuurder bij Euroclear, Econopolis Wealth Management, VZW Altijd Vrouw, en zit de raad van bestuur van Triginta en QRF voor. Ten slotte is Inge Boets BVBA, met Inge Boets als haar vaste vertegenwoordiger, bestuurder van Van Breda Risk & Benefits en La Scoperta BVBA.



Michael Bredael
Niet-Uitvoerend Bestuurder

Michael Bredael is Investment Officer bij Groupe Bruxelles Lambert (GBL) sinds 2016. Hij begon zijn carrière bij Towers Watson als consultant in de Verenigde Staten (Atlanta en New York) in 2003, voor hij in 2007 naar de BNP Paribas Group trok. Michael Bredael bekleedde verschillende functies op het vlak van Investment Banking bij BNP Paribas, in verschillende kantoren (New York, Parijs, Brussel en Londen) en richtte zich vooral naar grensoverschrijdende M&A-transacties. Van 2014 tot 2016 leidde hij de M&A Execution Group van BNP Paribas London. Michael Bredael heeft een masterdiploma in de toegepaste economie van EHSAL (nu KU Leuven) behaald.



Regi Aalstad
Onafhankelijk Bestuurder

Regi Aalstad heeft meer dan 25 jaar ervaring in de internationale sector van fast moving consumer goods. Regi Aalstad bekleedde functies als Regional General Manager en Vice President bij Procter & Gamble in Azië, Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Ze ging in 1988 werken voor P&G in Scandinavië en van 1996 tot 2014 bekleedde ze leidinggevende functies in opkomende markten. Regi Aalstad is voorzitter van de liefdadigheidsorganisatie 'A Drop in the Ocean' die vluchtelingen in Griekenland steunt. Ze geeft advies en helpt bij de oprichting van digitale start-ups vanuit Zwitserland, waar ze woont. Ze heeft ervaring als bestuurslid bij publieke toonaangevende bedrijven in de telecomsector, digitale diensten en de sanitaire sector. Regi Aalstad heeft een Master of Business Administration in International Business aan de Universiteit van Michigan, Verenigde Staten behaald.



Charles Bouaziz
Chief Executive Officer

Charles Bouaziz trad in dienst bij de Ontex groep in januari 2013 en is benoemd als Uitvoerend Bestuurder van Ontex Group NV met ingang van 24 april 2014. Charles Bouaziz studeerde af aan de École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC). Vóór hij bij de Ontex groep in dienst trad, bekleedde Charles Bouaziz verschillende leidinggevende posities in de loop van zijn 25-jarige carrière in de consumentengoederensector. Het begin van zijn carrière bracht hij door bij Michelin (in Canada) en Procter & Gamble, alvorens hij in 1991 aan de slag ging bij PepsiCo. Charles Bouaziz was bij PepsiCo aanvankelijk Marketing Director voor Frankrijk en België en werd in 1996 General Manager voor Frankrijk. In 2006 werd hij General Manager van een groep landen waaronder Frankrijk, Duitsland, Italië, Zwitserland en Oostenrijk. In 2008 werd Charles Bouaziz aangesteld als President van PepsiCo Western Europe. In 2010 ruilde hij PepsiCo in voor Monoprix, waar hij CEO werd. Charles Bouaziz trad in 2010 in dienst bij PAI Partners als lid van het sectorteam Food & Consumer Goods en later als hoofd van de Portfolio Performance Group. Verder is Charles Bouaziz ook Voorzitter van de ESSEC Business School en bekleedt hij een positie bij Les Amis de Vaulserre et du Trieves.



Gunnar Johansson
Onafhankelijk Bestuurder

Gunnar Johansson werd als Onafhankelijk Bestuurder van Ontex Group NV benoemd met ingang van 30 juni 2014. Gunnar Johansson werd benoemd als Voorzitter van het Bezoldigings- en Benoemingscomité met ingang van 10 april 2015, ter vervanging van Luc Missorten. Tegacon AS, met Gunnar Johansson als vaste vertegenwoordiger, werd op 26 mei 2016 benoemd tot Onafhankelijk Bestuurder als vervanging van Gunnar Johansson die ontslag nam. Hij heeft een MBA van Norges Handelshøyskole in Bergen, Noorwegen behaald. Gunnar Johansson heeft een ruime ervaring in opkomende markten en het b2b-segment binnen de sector van fast moving consumer goods ('FMCG'). Vóór hij Tegacon Suisse GmbH oprichtte, bekleedde hij een aantal functies bij SCA AB, een wereldwijde speler actief in de sectoren van de doekjes, dameshygiëneproducten, babyluiers en incontinentieproducten. Gunnar Johansson werkte bij SCA van 1981 tot 2009, in de laatste jaren als Global President van de Hygiene Category. Hij was ook lid van de raad van bestuur van Orkla Brands, het grootste FMCG-bedrijf in Noorwegen. Momenteel werkt Gunnar Johansson als Senior Executive Advisor in zijn eigen bedrijf, Tegacon Suisse GmbH. Hij is ook niet-uitvoerend voorzitter van Laeringsverkstedet, Noorwegen.



Uwe Krüger
Onafhankelijk Bestuurder

Prof. Dr. Krüger werd benoemd als Niet-Uitvoerend Bestuurder van Ontex Group NV met ingang van 2 juni 2014. De benoeming van Uwe Krüger als Onafhankelijk Bestuurder werd goedgekeurd door de jaarlijkse algemene aandeelhoudersvergadering van 25 mei 2016. Sinds 1 januari 2018 is Uwe Krüger Head of Business Services and Senior Managing Director van Temasek INTL, Singapore. Temasek is een gediversifieerde investment company, een wereldspeler gevestigd in Singapore. Hij is een fysicus die afstudeerde van de universiteit van Frankfurt, Duitsland, met een doctoraat in complexe systeemtheorie. Hij studeerde tevens aan Columbia University (New York, USA), de Ecole Normale Supérieure (Parijs, Frankrijk) en Harvard (Boston, USA). Uwe Krüger spendeerde het grootste deel van zijn carrière met het leiden van ingenieurs- en consultancyorganisaties wereldwijd. Hij begon zijn carrière bij AT Kearney, gevolgd door leiderschapsposities bij Hochtief Group in Centraal- en Oost-Europa en bij Turner International in Dallas, USA. Meer recent was hij Chief Executive Officer van Zwitsers bedrijf Oerlikon. Hij trad in dienst bij Atkins vanuit Texas Pacific Group en Cleantech Switzerland. Hij is momenteel bestuurslid bij Aggreko plc (Glasgow, Verenigd Koninkrijk), SUSI Partners (Zurich, Zwitserland) en de Zwitserse Nucleaire Commissie (Zurich, Zwitserland). Als Honorary Professor of Physics doceert hij aan de universiteit van Frankfurt (Duitsland). Hij heeft ook een eredoctoraat van de Heriot-Watt universiteit van Edinburg (Schotland) ontvangen. In 2016 won hij de ACE European CEO of the Year award.



Jacques Purnode
Chief Financial Officer

Jacques Purnode trad in dienst bij de Ontex groep in augustus 2013 en Cepholl BVBA, met Jacques Purnode als haar vaste vertegenwoordiger, werd benoemd als Uitvoerend Bestuurder van Ontex Group NV met ingang van 24 april 2014. Jacques Purnode heeft een diploma burgerlijk ingenieur in metaalkunde en een Master of Business Administration behaald aan de Universiteit de Liège, België. Voor hij bij de Ontex groep in dienst trad, bekleedde Jacques Purnode een aantal leidinggevende posities bij AB InBev, zowel in financiële functies als op het gebied van IT. Vanaf 2007 werkte hij voor Coca Cola Enterprises, Inc. in Londen, het meest recent als CFO voor Europa. Jacques Purnode bekleedt momenteel ook een positie in John Martin's Breweries.



Thierry Navarre
Chief Operating Officer

Thierry Navarre trad in mei 2006 in dienst bij de Ontex Groep als Group Supply Chain Director en werd in februari 2009 aangesteld als Chief Operating Officer. Artipa BVBA, met Thierry Navarre als haar vaste vertegenwoordiger, werd benoemd als Uitvoerend Bestuurder van Ontex Group NV met ingang van 24 april 2014. Thierry Navarre heeft een diploma in Business Administration aan de École Supérieure de Commerce van Nantes (AUDENCIA), Frankrijk, en heeft eveneens een masterdiploma in Industrial Logistics aan het Institut Supérieur de Logistique Industrielle (Groupe École Supérieure de Commerce) van Bordeaux, Frankrijk behaald. Vóór zijn carrière bij Ontex was hij tussen juli 2005 en mei 2006 Director of Strategy & Development bij InBev in Frankrijk (nu AB Inbev), en bekleedde hij tussen 2001 en 2005 andere leidinggevende managementposities in de aankoop en distributie bij InBev. Voordien bekleedde hij tussen 1997 en 2001 verschillende functies in de logistiek en distributie bij Fort James (nu Georgia Pacific) en tussen 1991 en 1997 bij Jamont (nu Georgia Pacific).



Juan Gilberto Marín Quintero
Niet-Uitvoerend Bestuurder

Juan Gilberto Marín Quintero werd als Niet-Uitvoerend Bestuurder van Ontex Group NV benoemd met ingang van 25 mei 2016. Juan Gilberto Marín Quintero is de oprichter en ex-voorzitter van de Grupo Mabe. Hij heeft een diploma in Business Administration van de Universidad Iberoamericana, Mexico City, Mexico, een MBA van de Instituto Panamericano de Alta Dirección, Mexico City en een postgraduaat in International Business van de British Columbia University, Vancouver, Canada behaald en een diploma in Mergers and Acquisitions aan Stanford University. Voordien was Juan Gilberto Marín Quintero voorzitter van de National Council of Foreign Trade, Conacex, voormalig lid van de Raad van Bestuur van Citybanamex in Puebla, NAFINSA in Puebla en Tlaxcala, en bestuurder van Bancomext en Telmex. Daarnaast, was Juan Gilberto Marín Quintero president geweest bij de Latin America Entrepreneur Council, was hij voorzitter van de raad van de Universidad de las Américas. Verder ontwikkelt Juan Gilberto Marín Quintero momenteel ecologische energie, consumer goods, restaurants, textielindustrie en vastgoed in Mexico.

3.2. Raad: evolutie in de samenstelling gedurende 2017

Op 31 december 2017 bestond de Raad van de Vennootschap uit tien leden. Met uitzondering van de CEO, COO en CFO, zijn alle leden van de Raad Niet-Uitvoerende Bestuurders.

Momenteel zijn vijf leden van de Raad Onafhankelijke Bestuurders in de zin van Artikel 526ter van het Wetboek van vennootschappen: Revalue BVBA (met Luc Missorten als haar vaste vertegenwoordiger), Tegacon Suisse GmbH (met Gunnar Johansson als haar vaste vertegenwoordiger), Inge Boets BVBA (met Inge Boets als haar vaste vertegenwoordiger), Uwe Krüger, en Regi Aalstad en twee Niet-Uitvoerende Bestuurders: Juan Gilberto Marin Quintero en Michael Bredael.

De jaarlijkse algemene aandeelhoudersvergadering gehouden op 24 mei 2017, heeft Regi Aalstad benoemd als Onafhankelijk Bestuurder van Ontex Group NV en Michael Bredael als Niet-Uitvoerend Bestuurder van Ontex Group NV op aanbeveling van het Bezoldigings- en Benoemingscomité.

3.3. Diversiteitsbeleid

Ontex heeft een diversiteitsbeleid aangenomen.

Wat doelstellingen betreft, met betrekking tot alle werknemers, met inbegrip van de Raad, het Directiecomité en senior management, erkent Ontex de voordelen van het hebben van een divers bestuurs- en leiderschapsteam om de kwaliteit van zijn prestaties te verbeteren. Ten tweede is een toenemende diversiteit in de Raad van Bestuur, het Managementcomité en het senior management een essentieel element om de verwezenlijking van onze strategische doelstellingen en onze duurzame ontwikkeling te ondersteunen.

Bij de samenstelling van de Board's, Management Committee en senior management wordt diversiteit bekeken vanuit een aantal aspecten, waaronder maar niet beperkt tot geslacht, leeftijd, culturele en educatieve achtergrond, beroepservaring, vaardigheden en kennis. Alle benoemingen zijn gebaseerd op meritocratie en kandidaten worden beoordeeld op basis van objectieve criteria, met inachtneming van de voordelen van diversiteit in de raad, het managementcomité of het uitgebreide leiderschapsteam met betrekking tot specifiek genderdiversiteit.

Met betrekking tot specifiek genderdiversiteit, heeft de Vennootschap per 31 december 2017 twee vrouwelijke bestuursleden, zijnde Inge Boets, als vaste vertegenwoordiger van Inge Boets BVBA en Regi Aalstad, wat 20 % van de leden van de Raad uitmaakt. Sinds zijn oprichting evalueert het Bezoldigings- en Benoemingscomité jaarlijks de samenstelling van de Raad en formuleert suggesties naar de Raad, onder andere rekening houdend met de diversiteit naar geslacht, met als doel dat uiterlijk tegen 1 januari 2020 ten minste een derde van de leden van de Raad van het tegengestelde geslacht is als het geslacht van de meerderheid van de Raad, in overeenstemming met artikel 518bis, § 3 van het Wetboek van vennootschappen (waarin bepaald wordt dat bedrijven waarvan de aandelen voor de eerste keer zijn toegelaten voor het

aanbieden voor de onderhandelingen op een gereguleerde markt aan de quota moeten voldoen vanaf de eerste dag van het zesde boekjaar dat aanvangt na deze toelating).

Ontex Group heeft een diversiteitsbeleid, meer details terug te vinden in hoofdstuk 'People at heart'.

3.4. Werking van de Raad

Tijdens 2017 kwam de Raad 15 keer samen.

De participatiegraad was als volgt:

Naam	Deelnames	Participatiegraad
Revalue BVBA, met vaste vertegenwoordiger Luc Missorten	15/15	100 %
Charles Bouaziz	15/15	100 %
Cepholli BVBA, met vaste vertegenwoordiger Jacques Purnode	14/15	93,33 %
Artipa BVBA, met vaste vertegenwoordiger Thierry Navarre	15/15	100 %
Inge Boets BVBA, met vaste vertegenwoordiger Inge Boets	15/15	100 %
Tegacon Suisse GmbH, met vaste vertegenwoordiger Gunnar Johansson	15/15	100 %
Uwe Krüger	13/15	86,66 %
Juan Gilberto Marín Quintero	14/15	93,33 %
Regi Aalstad	6/6	100 %
Michael Bredael	6/6	100 %

¹ Er zijn 6 vergaderingen van de Raad gehouden sinds de benoeming van Regi Aalstad en Michael Bredael op 24 mei 2017

Op 28 juni 2016 werd door de Raad een directiecomité (het 'Directiecomité') opgericht aan wie zij al haar bestuursbevoegdheden heeft gedelegeerd, met uitzondering van (i) die bevoegdheden uitdrukkelijk door de wet voorbehouden aan de Raad, (ii) aangelegenheden die behoren tot het algemene beleid van de Vennootschap, en (iii) het toezicht op het Directiecomité, waarbij deze bevoegdheden nader beschreven worden in hoofdstuk 3.5.3. van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur.

De belangrijkste zaken die door de Raad gedurende 2017 werden behandeld bestonden onder andere uit:

- de integratie van Ontex Brazil;
- herfinanciering;
- de goedkeuring van de halfjaarlijkse en kwartaalresultaten en de bijhorende financiële rapporteringen;
- de financiële en algemene prestatie van de Ontex groep;
- diverse investeringen en M&A projecten; en
- algemene strategische, financiële en operationele aangelegenheden van de Vennootschap.

3.5. Comités van de Raad

3.5.1. Audit- en Risicocomité

In overeenstemming met artikel 526bis,  2 van het Wetboek van vennootschappen en de Corporate Governance Code zijn alle leden van het Audit- en Risicocomité Niet-Uitvoerende Bestuurders en is minstens één bestuurder Onafhankelijk overeenkomstig de criteria vervat in artikel 526ter van het Wetboek van vennootschappen en de Corporate Governance Code.

Op 31 december 2017, was het Audit- en Risicocomité samengesteld als volgt:

Naam	Positie A&R Comité	Mandaat sinds	Mandaat vervalt
Inge Boets BVBA, met vaste vertegenwoordiger Inge Boets	Voorzitter van het Comité, Onafhankelijk Bestuurder	2014	2018
Tegacon Suisse GmbH, met vaste vertegenwoordiger Gunnar Johansson	Lid, Onafhankelijk Bestuurder	2014	2018
Revalue BVBA, met vaste vertegenwoordiger Luc Missorten	Lid, Onafhankelijk Bestuurder	2014	2018

Tijdens 2017 kwam het Audit- en Risicocomité acht keer samen. De participatiegraad was als volgt:

Naam	A&R Comité vergaderingen bijgewoond	Participatiegraad A&R Comité
Inge Boets BVBA, met vaste vertegenwoordiger Inge Boets	8/8	100 %
Tegacon Suisse GmbH, met vaste vertegenwoordiger Gunnar Johansson	8/8	100 %
Revalue BVBA, met vaste vertegenwoordiger Luc Missorten	8/8	100 %

Alle leden namen deel aan alle vergaderingen. Marc Gallet, Corporate Finance Director, is benoemd als secretaris van het Audit- en Risicocomité.

Het Audit- en Risicocomité is belast met de taken zoals beschreven in artikel 526bis,  4 van het Wetboek van vennootschappen. Het Audit- en Risicocomité besliste over de agenda, frequentie en de in de vergadering te behandelen aangelegenheden, en voerde nazicht uit met betrekking tot het externe en interne auditplan, de halfjaarlijkse financiële resultaten, de kwartaalresultaten vervat in de Q1 en Q3 updates en de externe audit ervan, en de belangrijkste risico's en hun rol en verantwoordelijkheid.

Zoals vereist door het Wetboek van Vennootschappen, bevestigt Ontex Group NV dat (i) het Audit- en Risicocomité is samengesteld uit enkel Niet-Uitvoerende Bestuurders en (ii) de leden van het Audit- en Risicocomité beschikken over een collectieve deskundigheid op het gebied van de activiteiten

van de Vennootschappen (iii) Inge Boets, als vaste vertegenwoordiger van Inge Boets BVBA, Voorzitter van het Audit- en Risicocomité, een Onafhankelijk Bestuurder is en over de nodige expertise en ervaring beschikt op het gebied van boekhouding en audit. Er wordt verwezen naar haar biografie onder hoofdstuk 3.1 van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur.

Het mandaat van PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren BV CVBA ('PwC') als commissaris van de Vennootschap werd hernieuwd in 2017, op 24 mei 2017.

3.5.2. Bezoldigings- en Benoemingscomité

Krachtens artikel 526quater,  2 van het Wetboek van vennootschappen en de Corporate Governance Code zijn alle leden van het Bezoldigings- en Benoemingscomité Niet-Uitvoerend Bestuurder en is de meerderheid van zijn leden Onafhankelijk overeenkomstig de criteria vervat in artikel 526ter van het Wetboek van vennootschappen en de Corporate Governance Code.

Op 31 december 2017, was het Bezoldigings- en Benoemingscomité samengesteld als volgt:

Naam	Positie B&B Comité	Mandaat sinds	Mandaat vervalt
Tegacon Suisse GmbH, met vaste vertegenwoordiger Gunnar Johansson	Huidige Voorzitter van het Comité, Onafhankelijk Bestuurder	2014	2018
Inge Boets BVBA, met vaste vertegenwoordiger Inge Boets	Onafhankelijk Bestuurder	2014	2018
Revalue BVBA, met vaste vertegenwoordiger Luc Missorten	Onafhankelijk Bestuurder, gewezen Voorzitter van het Comité	2014	2018

Tijdens 2017 kwam het Bezoldigings- en Benoemingscomité zes keer samen. De participatiegraad was als volgt:

Naam	B&B Comité vergaderingen bijgewoond	Participatiegraad B&B Comité
Tegacon Suisse GmbH, met vaste vertegenwoordiger Gunnar Johansson	6/6	100 %
Inge Boets BVBA, met vaste vertegenwoordiger Inge Boets	6/6	100 %
Revalue BVBA, met vaste vertegenwoordiger Luc Missorten	6/6	100 %

Alle leden namen deel aan alle vergaderingen. Astrid De Lathauwer, Group HR Director, is benoemd als secretaris van het Remuneratie- en Benoemingscomité. Charles Bouaziz heeft alle vergaderingen bijgewoond.



Corporate Governance – vervolg

Het Bezoldigings- en Benoemingscomité is belast met de taken zoals beschreven in Artikel 526quater, §5 van het Wetboek van vennootschappen. Het besliste over de agenda, de frequentie van vergaderingen, de in de vergadering te behandelen aangelegenheden, en voerde nazicht uit met betrekking tot de context en historiek van de samenstelling van de Raad, van de bezoldiging van de managers, en van de arbeidsvoorwaarden. Het Bezoldigings- en Benoemingscomité voerde ook nazicht uit met betrekking tot de prestaties van de Ontex groep ten opzichte van de KPI's ('key performance indicators') en doelstellingen bepaald voor het prestatiejaar 2017. Het Bezoldigings- en Benoemingscomité heeft ook de bezoldigingen voor de niet-uitvoerende bestuurders nagezien zoals verder beschreven in hoofdstuk 8.1.

Zoals vereist door het Wetboek van vennootschappen, bevestigt Ontex Group NV dat (i) het Bezoldigings- en Benoemingscomité samengesteld is uit enkel Niet-Uitvoerende Bestuurders, al haar leden bovendien Onafhankelijke Bestuurders zijn en dat (ii) Luc Missorten, Gunnar Johansson en Inge Boets over de nodige expertise en ervaring beschikken op het gebied van remuneratiebeleid. Er wordt verwezen naar hun biografie onder hoofdstuk 3.1 van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur.

3.5.3. Directiecomité

Op 28 juni 2016, heeft de Raad beslist om een Directiecomité op te richten in de zin van artikel 524bis van het Wetboek van Vennootschappen, met ingang van 1 juli 2016 die de bevoegdheid heeft om alle handelingen te stellen die nodig of nuttig zijn voor de verwezenlijking van het doel van de Vennootschap, met uitzondering van die acties die door de wet of krachtens de Statuten van de Vennootschap en de Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur, voorbehouden zijn aan de algemene vergadering of de Raad, met inbegrip van (i) aangelegenheden die behoren tot het algemeen beleid van de Vennootschap, en (ii) het toezicht op het Directiecomité of andere bestuursorganen.¹

Overeenkomstig omvatten de bevoegdheden van het Directiecomité, zonder beperking, het operationele beheer en de organisatie van de Vennootschap, het ontwikkelen of bijwerken op jaarbasis van de algemene strategie en het business plan van de Vennootschap en het indienen ervan bij de Raad ter goedkeuring, toezicht op de uitvoering van de algemene strategie en business plan van de Vennootschap, het ondersteunen van de CEO bij het dagelijks bestuur van de Vennootschap en de uitoefening van zijn/haar verantwoordelijkheden, het voorbereiden van de jaarrekening van de Vennootschap en het presenteren van een nauwkeurige en evenwichtige evaluatie van de financiële situatie van de Vennootschap aan de Raad en het verstrekken aan de Raad van de informatie die zij nodig heeft om haar taken naar behoren te vervullen, het opzetten en onderhouden van beleid met betrekking tot het risicoprofiel van de Vennootschap en systemen voor het identificeren, evalueren, beheren en opvolgen van financiële en andere risico's binnen het vastgestelde kader de door de Raad en het Audit- en Risicocomité.

De omvang en samenstelling van het Directiecomité wordt vastgesteld door de Raad op voorstel van de CEO, die het Directiecomité voorzigt. De leden van het Directiecomité worden door de Raad benoemd op basis van een voorstel van de CEO en op aanbeveling van het Bezoldigings- en Benoemingscomité. De leden van het Directiecomité worden benoemd voor onbepaalde tijd en kunnen door de Raad te allen tijde worden ontslagen of zijn niet langer lid van het Directiecomité, indien hun managementovereenkomst met de Vennootschap eindigt.

De CEO leidt en is voorzitter van het Directiecomité en beslist over de verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de leden van het Directiecomité. De CEO is verantwoordelijk voor het de dagdagelijkse bestuur van de Vennootschap en de uitvoering van de besluiten van de Raad en de beslissingen van het Directiecomité, tenzij anders beslist door het Directiecomité. Daarnaast oefent hij/zij de speciale en beperkte bevoegdheden uit die hem / haar toegewezen zijn door de Raad of het Directiecomité. De CEO brengt regelmatig verslag uit aan de Raad, met inbegrip van de maatregelen genomen door het Directiecomité.

¹ De bijzondere volmachten als de samenstelling en de werking van het Directiecomité zijn nader beschreven in de Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur.



Op 31 december 2017 was het Directiecomité, samengesteld als volgt:

Naam	Positie	Benoemd tot Uitvoerend Management Team	Benoemd tot lid Directiecomité
Charles Bouaziz	Voorzitter van het Directiecomité – Chief Executive Officer	2013	2016
Philippe Agostini	Group Chief Procurement and Supply Chain Officer	2013	2016
Özgür Akyıldız	General Manager – Middle East and North Africa Division	2008	2016
Armando Amselem	President van de Americas Retail Division	2016	2016
Laurent Bonnard	Group Sales Director	2013	2016
Astrid De Lathauwer	Group HR Director	2014	2016
Annick De Poorter	Group R&D en Quality Director	2009	2016
Arlipase BVBA with Arnaud Demoulin as its permanent representative ¹	General Manager – Mature Market Retail Division	2013	2016
Martin Gärtner	Group Manufacturing Director	2009	2016
Marex BVBA with Xavier Lambrecht as its permanent representative	General Manager – Healthcare Division	2013	2016
Artipa BVBA with Thierry Navarre as its permanent representative	Uitvoerend Bestuurder – Chief Operating Officer	2009	2016
Oriane Perreaux	Group Marketing Director	2013	2016
Cepholli BVBA with Jacques Purnode as its permanent representative	Uitvoerend Bestuurder – Chief Financial Officer	2013	2016
Mauricio Troncoso	General Manager – Mature Market Retail Division	2017	1 september 2017
Thierry Viale	General Manager – Growth Markets Division and Strategic Development	2013	2016

¹ Mauricio Troncoso werd aangesteld als General Manager van de Mature Market Retail Divisie, als vervanger van Arlipase BVBA.

Tijdens 2017 kwam het Directiecomité maandelijks samen en besprak hierbij algemene zaken, financiële en operationele aangelegenheden en projecten van de Ontex groep.

De volgende paragrafen bevatten biografische informatie over de huidige leden van het Directiecomité, inclusief informatie over andere door deze leden aangehouden bestuursmandaten.



Charles Bouaziz
Voorzitter van het Directiecomité en Chief Executive Officer

Charles Bouaziz werd begin 2013 benoemd tot Chief Executive Officer van Ontex. Daarvoor bekleedde hij, tijdens zijn 25-jarige carrière in de sector van de consumentenartikelen, een aantal leidinggevende functies. Het begin van zijn carrière bracht hij door bij Michelin en Procter & Gamble. In 1991 ging hij als Marketing Director voor Frankrijk en België van start bij PepsiCo en hield een aantal leidinggevende posities aan tot in 2008, toen werd hij President van PepsiCo West-Europa. In 2010 verliet hij PepsiCo om bij Monoprix als CEO van start te gaan en trad hij in 2010 ook in dienst bij PAI als lid van het sectorteam Food & Consumer Goods en later als hoofd van de Portfolio Performance Group. De heer Bouaziz studeerde in 1985 af aan de Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC 1985). We verwijzen ook naar hoofdstuk 3.1 van deze verklaring inzake corporate governance.



Philippe Agostini
Group Chief Procurement & Supply Chain Officer

Philippe Agostini, Group Chief Procurement & Supply Chain Officer, werd op 1 september 2013 benoemd als CPO en is verantwoordelijk voor de functies Purchasing & Supply Chain van de Ontex groep. Daarvoor bekleedde Philippe Agostini 30 jaar lang verschillende leidinggevende functies in Purchasing en Supply Chain bij Mars, McDonald's, Lactalis, Pechiney-Alcan, Johnson Diversey, en laatst bij Famar als Group Purchasing VP. Philippe Agostini heeft een diploma van de Engineer School École Nationale Supérieure des Arts et Métiers en een diploma van Purchasing Master Management des Achats Industriels behaald.



Armando Amselem
President of the Americas Retail Divisie

Armando Amselem, President of the Americas Retail Division, werd benoemd tot Voorzitter van de Americas Retail Division in mei 2016. Hij werd lid van de Ontex groep vanuit Vita Coco, waar hij dienstig was als Global Chief Financial Officer. Voor Vita Coco, bekleedde de heer Amselem diverse managementfuncties in Europa en de VS tijdens zijn 20-jarige loopbaan bij PepsiCo, waaronder General Manager van Tropicana Noord-Amerika en General Manager van PepsiCo Frankrijk. Hij werkte ook voor de Santander Investment Bank en Alella Vinicola. Armando Amselem behaalde een MBA aan de New York University Leonard Stern School of Business, VS, een master in Wijnkunde en een bachelor diploma in Agronomic Engineering en Food Sciences aan de Universidad Politecnica van Barcelona in Spanje.



Özgür Akyıldız
General Manager van de Middle East & North Africa Divisie

Özgür Akyıldız, General Manager van de Middle East & North Africa Division, trad in 2002 in dienst bij de Ontex groep als Assistant Sales and Marketing Manager en werd in mei 2008 aangesteld als General Manager van de regionale divisie Turkije. Vóór hij bij de Ontex groep in dienst trad, was Özgür Akyıldız tussen mei 2001 en augustus 2002 Product Manager, en tussen oktober 1999 en mei 2001 Sales Supervisor bij Digitürk A.Ş. in Istanbul, Turkije. Özgür Akyıldız behaalde een MBA aan de universiteit van Boğaziçi in Istanbul, Turkije.



Laurent Bonnard
Group Sales Director

Laurent Bonnard, Group Sales Director, werd op 9 september 2013 aangesteld als Group Sales Director van Ontex BVBA. Laurent Bonnard bekleedde verschillende leidinggevende functies binnen Sales and Marketing bij Mars en Quaker. Hij trad vervolgens in dienst bij Pepsico, als Sales Director France, en werd er uiteindelijk VP Business Development voor Europa. Laurent Bonnard heeft een diploma economie van het Institut Supérieur du Commerce de Paris.



Astrid De Lathauwer
Group Human Resources Director

Astrid De Lathauwer, Group Human Resources Director, trad in dienst bij de Ontex groep na een aantal leidinggevende human resources functies te hebben bekleed. Astrid De Lathauwer oefende internationale leidinggevende HR rollen uit bij AT&T in Europa, hun U.S. hoofdkwartier, alsook bij Monsanto. Gedurende tien jaar was Astrid De Lathauwer Chief HR Officer van Belgacom. Voor haar indiensttreding bij de Ontex groep, was ze Managing Director van Acerta Consult. Astrid De Lathauwer behaalde een diploma in Politieke & Sociale Wetenschappen en Kunstgeschiedenis. Astrid is lid van het Remuneratiecomité van Colruyt en ImmoBel.



Annick De Poorter
Group R&D, Quality & Sustainability Director

Annick De Poorter, Group R&D and Quality Director, trad in 2003 bij de Ontex groep in dienst als R&D Manager voor dameshygiëneproducten en werd in januari 2009 gepromoveerd tot R&D and Quality Director. Vóór haar carrière bij de Ontex groep was Annick De Poorter R&D Engineer Technical Products bij Libeltex NV in België. Daarvoor was ze wetenschappelijk onderzoeker aan de universiteit van Gent, België, aan de faculteit Ingenieurswetenschappen, vakgroep Textielkunde. Annick De Poorter behaalde een masterdiploma als burgerlijk ingenieur textielkunde aan de universiteit van Gent, België.



Martin Gärtner
Group Manufacturing Director

Martin Gärtner, Group Manufacturing Director, trad in 1997 in dienst bij de Ontex groep als Assistant Production Manager en werd in 2009 gepromoveerd tot Group Manufacturing Director. Voordat hij Group Manufacturing Director werd, was Martin Gärtner bij de Ontex groep Production Manager, Plant Manager en General Manager. Vóór zijn carrière bij de Ontex groep bracht Martin Gärtner twee jaar als stagiair door bij Wirths J. Hygiene GmbH in Duitsland. Martin Gärtner behaalde een Diploma-Kfm. in productietechniek en industriële controle aan de Technische Universiteit van Aken, Duitsland.



Xavier Lambrecht
General Manager van de Healthcare Divisie

Xavier Lambrecht, vast vertegenwoordiger van Marex BVBA, General Manager van de Healthcare Divisie, trad begin 2009 in dienst bij de Ontex groep als Sales & Marketing Director van de Health Care Divisie. Daarvoor bekleedde hij verschillende functies binnen Sales Development, Marketing and Business Planning bij Imperial Tobacco. Dhr. Lambrecht heeft een masterdiploma als handelsingenieur van de Universiteit van Leuven, België behaald. Xavier Lambrecht werd op 1 februari 2014 benoemd als zaakvoerder van Ontex BVBA.



Thierry Navarre
Chief Operating Officer

Thierry Navarre trad in mei 2006 in dienst bij de Ontex Groep als Group Supply Chain Director en werd in februari 2009 aangesteld als Chief Operating Officer. Vóór zijn carrière bij Ontex was hij tussen juli 2005 en mei 2006 Director of Strategy & Development bij InBev in Frankrijk (nu AB InBev), en bekleedde hij tussen 2001 en 2005 andere leidinggevende managementposities in de aankoop en distributie bij InBev. Voordien bekleedde hij tussen 1997 en 2001 verschillende functies in de logistiek en distributie bij Fort James (nu Georgia Pacific) en tussen 1991 en 1997 bij Jamont (nu Georgia Pacific). We verwijzen ook naar hoofdstuk 3.1. van deze verklaring inzake corporate governance.



Oriane Perreaux
Group Marketing Director

Voor ze bij de Ontex groep in dienst trad, was Mevr. Perreaux Brand Building Director bij Carrefour Group, aan het hoofd van de Baby & Kids Retailer merken voor West-Europa. Van 1998 tot 2010 bekleedde ze verschillende marketingfuncties bij Procter & Gamble, eerst in Frankrijk en sinds 2005 in Zwitserland, actief voor de regio's Centraal- en Oost-Europa, Midden-Oosten en Afrika. Ze behaalde in 1998 haar diploma van ESCP Europe Business School in Parijs, Frankrijk. Ze trad op 1 juni 2013 in dienst bij de Ontex groep.



Jacques Purnode
Chief Financial Officer

Jacques Purnode, vaste vertegenwoordiger van Cepholl Bvba, werd in augustus 2013 de Chief Financial Officer van Ontex. Hij werkte sinds 2007 bij Coca Cola Enterprises Inc. in Londen, waar zijn laatste functie die van CFO voor Europa was. Daarvoor heeft hij een aantal leidinggevende functies bekleed bij AB InBev, alsook enkele functies binnen Finance en IT. We verwijzen ook naar hoofdstuk 3.1. van deze verklaring inzake corporate governance.



Mauricio Troncoso
General Manager van de Mature Markets Retail Divisie

Mauricio Troncoso, General Manager van de Mature Markets Retail Divisie, kwam in 2017 in dienst van Ontex Group. Voordat hij aan de slag ging voor de groep, was hij bij Kimberly Clark Vice President en Managing Director voor West-Europa. Daarvoor werkte hij bij Mead Johnson in Latijns-Amerika. Hij begon zijn loopbaan bij Procter and Gamble, waar hij achttien jaar lang meerdere functies vervulde, aanvankelijk in Mexico en later in verscheidene Latijns-Amerikaanse landen. Uiteindelijk kwam hij op het hoofdkantoor van P&G in Cincinnati terecht, waar hij bij de divisie Personal Health Care werkte. Mauricio heeft een bachelordiploma actuariële wetenschappen (toegepaste wiskunde), dat hij behaalde aan de Universidad Anahuac del Sur in Mexico.



Thierry Viale
General Manager van de Growth Markets Divisie en Strategic Development

Thierry Viale, General Manager van de Growth Markets Divisie en Strategic Development, werd op 1 oktober 2013 aangesteld als General Manager van de divisies Growth Markets en Strategic Development. Vóór hij bij Ontex in dienst trad, bekleedde Thierry Viale verschillende leidinggevende functies bij Procter & Gamble in West-Europa, Rusland, Nigeria/West-Afrika, Groter China, de Balkan en in India. Thierry Viale heeft een diploma van de Saint Cyr Military Academy, een diploma van de Neoma Business School en een diploma van ESCP Europe behaald.

4. Relevante informatie in het geval van een overnamebod

Artikel 34 van het Koninklijk Besluit van 14 november 2007 betreffende de verplichtingen van emittenten van financiële instrumenten die zijn toegelaten tot de verhandeling op een geregelende markt, vereist dat genoteerde vennootschappen bepaalde gegevens bekendmaken die een invloed kunnen hebben in geval van een overnamebod.

4.1. Kapitaalstructuur

Een uitgebreid overzicht van onze kapitaalstructuur per 31 december 2017, wordt weergegeven in hoofdstuk 2 van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur.

4.2. Beperkingen op de overdracht van effecten

De Statuten van de Vennootschap bevatten geen beperkingen op de overdracht van aandelen in de Vennootschap. Bovendien heeft de Vennootschap geen kennis van enige van deze beperkingen onder Belgisch recht met uitzondering van de regels inzake marktmisbruik.

4.3. Houders van effecten met bijzondere zeggenschapsrechten.

Er zijn geen dergelijke houders van effecten met bijzondere zeggenschapsrechten.

4.4. Aandelenplannen voor werknemers waar de zeggenschapsrechten niet rechtstreeks door de werknemers worden uitgeoefend

De aandelen in de Vennootschap die door de deelnemers zullen worden verworven in het kader van het bestaande LTIP naar aanleiding van de uitoefening van de aandelenopties of naar aanleiding van het verwerven van de RSUs, zijn bestaande gewone aandelen in de Vennootschap, met alle rechten en voordelen verbonden aan deze aandelen. Een meer gedetailleerde beschrijving van de LTIP is uiteengezet in het Remuneratieverslag.

De Vennootschap heeft geen aandelenplannen voor werknemers opgezet waar de zeggenschapsrechten niet rechtstreeks worden uitgeoefend door de werknemers.

4.5. Beperking op stemrechten

De Statuten van de Vennootschap bevatten geen beperkingen op de uitvoering van de stemrechten door de aandeelhouders, op voorwaarde dat de betreffende aandeelhouders voldoen aan de formaliteiten om toegelaten te worden tot de aandeelhoudersvergadering en hun stemrechten niet zijn geschorst door één van de gebeurtenissen voorzien in de Statuten of in het Wetboek van vennootschappen. Overeenkomstig artikel 11 van de Statuten van de Vennootschap, kan de Raad de uitoefening van rechten verbonden aan aandelen gehouden door meerdere aandeelhouders schorsen.

De Vennootschap heeft geen kennis van enige beperkingen onder Belgisch recht op het uitoefenen van stemrechten door de aandeelhouders.

4.6. Regels over de benoeming en vervanging van de leden van de Raad

De duur van het mandaat van bestuurders is onder Belgisch recht beperkt tot zes jaar (hernieuwbaar), maar de Corporate Governance Code beveelt aan dat deze duur beperkt wordt tot vier jaar. De benoeming en herbenoeming van bestuurders wordt voorgesteld door de Raad, op basis van een aanbeveling van het Bezoldigings- en Benoemingscomité en is onderworpen aan goedkeuring door de algemene aandeelhoudersvergadering.

4.7. Regels over wijzigingen aan de Statuten

Met uitzondering van een kapitaalverhoging beslist door de Raad binnen de limieten van het toegestaan kapitaal of een verplaatsing van de maatschappelijk zetel van de Vennootschap (indien zulke verplaatsing geen wijziging van de taal van de statuten met zich meebrengt ingevolge de toepasselijke taalwetgeving), is enkel een buitengewone algemene aandeelhoudersvergadering bevoegd om de Statuten van de Vennootschap te wijzigen. Een aandeelhoudersvergadering kan enkel geldig beraadslagen over wijzigingen aan de Statuten als ten minste 50 % van het aandelenkapitaal is vertegenwoordigd. Als het bovenstaande aanwezigheidsquorum niet is bereikt, dient opnieuw een buitengewone algemene aandeelhoudersvergadering te worden bijeengeroepen, die geldig zal kunnen beraadslagen, ongeacht welk aandeel van het aandelenkapitaal op de aandeelhoudersvergadering is vertegenwoordigd. In het algemeen kunnen statutenwijzigingen enkel worden aangenomen indien goedgekeurd door ten minste 75 % van de uitgebrachte stemmen. Het Wetboek van vennootschappen voorziet striktere meerderheidsvereisten in specifieke gevallen, zoals voor aanpassingen aan het maatschappelijk doel van de Vennootschap.

4.8. Toegestaan kapitaal

Op 10 juni 2014, heeft de buitengewone algemene aandeelhoudersvergadering de Raad gemachtigd om, onder voorbehoud van en met effect vanaf de voltooiing van de IPO, het maatschappelijk kapitaal van de Vennootschap in één of meer malen, te verhogen met een (totaal) bedrag van maximaal 50 % van het bedrag van het maatschappelijk kapitaal (€ 340.325.414) zoals opgetekend onmiddellijk na de voltooiing van de IPO. Binnen het kader van het toegestaan kapitaal is de Raad gemachtigd om de kapitaalverhoging te verwezenlijken in eender welke vorm, met inbegrip van maar niet beperkt tot, een kapitaalverhoging door middel van een inbreng in geld of in natura, of door uitgifte van aandelen, converteerbare obligaties, warrants of andere effecten.

De Raad is gemachtigd om de voorkeurrechten van de aandeelhouders te beperken of op te heffen binnen het kader van het toegestaan kapitaal en overeenkomstig de voorwaarden voorgeschreven door de Statuten van de Vennootschap en het Wetboek van vennootschappen.

De machtiging is geldig voor een periode van vijf jaar vanaf de datum van de publicatie van de machtiging in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad, zijnde vijf jaar met ingang vanaf 9 juli 2014.

Op 9 november 2015 stelde de Vennootschap de verwezenlijking van een kapitaalverhoging bij wijze van inbreng in geld in het kader van het toegestaan kapitaal vast, die resulteerde in een kapitaalverhoging ten belope van € 40.839.036,68 (exclusief uitgiftepremie ten belope van een bedrag van € 73.902.592,52), van € 680.650.828 naar € 721.489.864,68, zoals omschreven in hoofdstuk 2.1.1 van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur.

Op 29 februari 2016 stelde de Vennootschap de verwezenlijking van de kapitaalverhoging bij wijze van inbreng in natura in het kader van het toegestaan kapitaal vast, die resulteerde in een kapitaalverhoging ten belope van € 27.226.021,12 (exclusief uitgiftepremie ten belope van een bedrag van € 48.451.722,68), van € 721.489.864,68 naar € 748.715.885,80, zoals omschreven in hoofdstuk 2.1.2 van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur.

Op 22 maart 2017 stelde de Vennootschap de verwezenlijking van een kapitaalverhoging bij wijze van inbreng in geld in het kader van het toegestaan kapitaal vast, die resulteerde in een kapitaalverhoging ten belope van € 74.871.580,58 (exclusief uitgiftepremie ten belope van een bedrag van € 145.968.664,42) van € 748.715.885,80 naar € 823.587.466,38, zoals omschreven in hoofdstuk 2.1.2 van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur.

4.9. Verrijking van eigen aandelen

Op 10 juni 2014, heeft de buitengewone algemene aandeelhoudersvergadering de Raad gemachtigd om, overeenkomstig artikel 620 en volgende van het Wetboek van vennootschappen en binnen de grenzen die dit artikel voorziet, maximaal 20 % van de Vennootschap haar eigen aandelen, winstbewijzen of certificaten die daarop betrekking hebben ter beurze of buiten de beurs te verkrijgen, tegen een eenheidsprijs die niet meer dan 10 % onder de laagste slotkoers van de laatste 30 beursdagen voorafgaand aan de verrichting zal zijn en niet meer dan 5 % boven de hoogste slotkoers van de laatste 30 beursdagen voorafgaand aan de verrichting zal zijn. De machtiging is geldig voor een periode van vijf jaar te rekenen vanaf 10 juni 2014.

Deze machtiging is eveneens geldig indien de verwerving wordt gerealiseerd door één van de rechtstreeks door de Vennootschap gecontroleerde dochtervennootschappen, zoals beschreven in artikel 627 van het Wetboek van vennootschappen. Op 22 juni 2017 kocht de Vennootschap 247.439 eigen aandelen, zoals verder beschreven cft. hoofdstuk 2.1.1. 'kapitaal en kapitaalwijzigingen in 2017'.

4.10. Materiële overeenkomsten waarbij Ontex partij is die een Change of Control clause bevatten

4.10.1. SFA 2014 en Senior Secured Notes

De Vennootschap en bepaalde van haar dochterondernemingen hebben een Senior Termijn Faciliteit overeenkomst gesloten op 10 november 2014, zoals van tijd tot tijd gewijzigd en/of aangepast, voor een termijn van vijf jaar (hierna de 'Senior Termijn Faciliteit') met, onder andere, de Initiële Kredietverstrekkers zoals daarin beschreven, en Wilmington Trust (London) Limited als Security Agent, voor een initieel bedrag van € 480.000.000.

De Vennootschap heeft ook senior secured notes uitgegeven voor een bedrag van € 250.000.000 met interestvoet 4,75 % en met vervaldag in 2021 (hierna de 'Notes') op grond van een senior secured notes indenture van 14 november 2014 (hierna de 'Notes Indenture').

De Senior Termijn Faciliteit, evenals de Notes Indenture, bevatten bepalingen die kunnen worden geactiveerd in het geval van een controlewijziging over de Vennootschap.

De relevante clauses in de Senior Termijn Faciliteit voorzien onder andere dat, ingeval een persoon, of een groep van personen, gezamenlijk handelend (met uitzondering van de Initiële Investeerders en Management zoals beschreven) rechtstreeks of onrechtstreeks, de eigendom van het kapitaal van de Vennootschap verwerft dat recht geeft op meer dan 50 % van de stemmen die kunnen worden aangewend in de algemene aandeelhoudersvergadering van de Vennootschap, dit kan leiden tot een verplichte vooruitbetaling en opheffing onder de Senior Termijn Faciliteit Overeenkomst.

De relevante clauses in de Notes Indenture kennen de houders van de notes onder andere het recht toe de wederinkoop te eisen van alle of een deel van de notes aan een aankoopprijs in geld voor een bedrag van 101 % van het hoofdbedrag, plus opgelopen en uitstaande interest, in het geval van een controlewijziging van de Vennootschap zoals beschreven in het offering memorandum.

De relevante controlewijziging bepalingen werden goedgekeurd door de aandeelhoudersvergadering van 26 mei 2015, in overeenstemming met artikel 556 van het Wetboek van Vennootschappen.

De Senior Termijn Faciliteit werd gewijzigd en aangepast op grond van een wijziging en restatement van 25 februari 2016 om een extra bedrag te voorzien van € 125.000.000 (of het equivalent daarvan in een andere valuta) en bepaalde andere wijzigingen van de Senior Termijn Faciliteit.

De Senior Termijn Faciliteit werd aangevuld door middel van een extra faciliteit van de Vennootschap op 25 januari 2017 om een nieuw bijkomend overbruggingskrediet vast te stellen voor een bijkomend totaalbedrag gelijk aan € 125.000.000.

De Vennootschap en bepaalde van haar dochterondernemingen hebben een nieuwe Senior Termijn Faciliteit afgesloten op 26 november 2017 over een termijn van vijf jaar (hierna de 'Senior Termijn Faciliteit 2017') voor een bedrag van € 900.000.000 bestaande uit een termijnlending van € 600.000.000 en een revolving faciliteit van € 300.000.000 met als doel om onder meer de Senior Termijn Faciliteit 2014 terug te betalen zoals van tijd tot tijd gewijzigd en/of aangepast, en voor algemene corporate doeleinden.

De Senior Termijn Faciliteit 2017 bevat provisie's die kunnen worden geactiveerd in geval van een controlewijziging over de vennootschap. Meer specifiek, bepaalt de Senior Termijn Faciliteit onder meer dat, ingeval een persoon of groep van personen, gezamenlijk handelend, rechtstreeks of onrechtstreeks, kapitaal van de Vennootschap in eigendom verwerft, dat recht geeft op meer dan 50 % van de stemmen die kunnen worden aangewend in de algemene aandeelhoudersvergadering van de Vennootschap, dit kan leiden tot een verplichte vooruitbetaling en opheffing onder de Senior Termijn Faciliteit.

4.10.2. Faciliteiten Overeenkomst

De Vennootschap en bepaalde van haar dochterondernemingen hebben een nieuwe Senior Termijn Faciliteit afgesloten, voor een termijn van zeven jaar, op 4 december 2017 (hierna de 'Faciliteit Overeenkomst 2017') voor een bedrag van € 250.000.000 bestaande uit een termijnlending van € 150.000.000 en een revolving kredietfaciliteit van € 100.000.000 met als doel om onder meer de Senior Secured Notes terug te betalen zoals van tijd tot tijd gewijzigd en/of aangepast, en voor algemene corporate doeleinden.

De Faciliteit Overeenkomst 2017 bevat bepalingen die kunnen worden geactiveerd in geval van een controlewijziging over de vennootschap. Meer specifiek, bepaalt de Senior Termijn Faciliteit onder meer dat ingeval een persoon of groep van personen, handelend in onderling overleg, rechtstreeks of onrechtstreeks, kapitaal van de Vennootschap in eigendom verwerft, dat het recht geeft op meer dan 50 % van de stemmen die kunnen worden aangewend in de aandeelhoudersvergadering van de Vennootschap, dit kan leiden tot een verplichte uitbetaling of opheffing onder de Senior Termijn Faciliteit.

4.10.3. Factoring Overeenkomst

De Vennootschap sloot op 21 februari 2018 een Factoring Overeenkomst af met BNP Paribas Fortis Factor NV en KBC Commercial Finance NV (hierna de 'Factoring Overeenkomst'); De Factoring Overeenkomst bevat bepalingen die kunnen worden geactiveerd in geval van een controlewijziging over de Vennootschap. Meer specifiek, bepaalt de Factoring Overeenkomst onder meer dat in geval van effectieve zeggenschap over een partij wordt overgedragen aan anderen, de andere partij het recht heeft om de Factoring Overeenkomst te beëindigen.

4.10.4. Hedging Overeenkomst

De Vennootschap sloot op 12 maart 2018 een ISDA FX Hedging Overeenkomst af met Crédit Agricole Corporate en Investment Bank ('CACIB') ('Hedging Overeenkomst'). De Hedging Overeenkomst bevat bepalingen die kunnen worden geactiveerd in geval van een controlewijziging over de Vennootschap. Meer specifiek voorziet de Hedging Overeenkomst in geval van, onder andere, een controlewijziging over de Vennootschap dat CACIB het recht heeft om de overeenkomst te beëindigen. Een controlewijziging wordt gedefinieerd als elke persoon of groep van personen, gezamenlijk handelend, die, rechtstreeks of onrechtstreeks, kapitaal van de Vennootschap in eigendom verwerft dat het recht geeft op meer dan 50 % van de stemmen die kunnen worden aangewend in de aandeelhoudersvergadering van de Vennootschap.

Alle bepalingen inzake controlewijziging zoals hierboven vermeld, zijn onderworpen aan de toestemming van de aandeelhouders in overeenstemming met artikel 556 van het Wetboek van Vennootschappen, en de goedkeuring zal worden gevraagd tijdens de opkomende aandeelhoudersvergadering.

4.11. Beëindigingsvergoeding als gevolg van een beëindiging van een contract van de leden van de Raad of van werknemers als gevolg van een openbaar overnamebod

De Vennootschap heeft geen overeenkomst gesloten met de leden van haar Raad noch met haar werknemers die als gevolg zou hebben dat een beëindigingsvergoeding zou worden betaald indien, als gevolg van een openbaar overnamebod, de leden van Raad of werknemers ontslag nemen, ontslagen worden, of indien werknemersovereenkomsten worden beëindigd.

Gelieve voor een algemene omschrijving van de beëindigingsclausules van de leden van de Raad en het Directiecomité hoofdstuk 8.7. van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur te raadplegen.

5. Belangenconflicten

Elk lid van de Raad moet zijn of haar persoonlijke en zakelijke aangelegenheden op een zodanige wijze regelen dat elk belangenconflict van een persoonlijke, professionele of financiële aard met de Vennootschap vermeden wordt, zowel rechtstreeks als via verwanten (inclusief echtgeno(o)t(e), levenspartner, of andere verwanten (door afstamming of huwelijk) tot de tweede graad en pleegkinderen).

In overeenstemming met artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen, indien een bestuurder, rechtstreeks of onrechtstreeks, een belang van vermogensrechtelijke aard heeft dat strijdig is met een beslissing of een verrichting die tot de bevoegdheid behoort van de Raad, moet hij/zij dit mededelen aan de andere bestuurders vóór de Raad een besluit neemt en moet de commissaris op de hoogte worden

gebracht. Voor vennootschappen die een publiek beroep op het spaarwezen doen of hebben gedaan (zoals Ontex Group NV), kan het betrokken lid van de Raad niet deelnemen aan de beraadslagingen van de Raad over deze verrichtingen of beslissingen, noch stemmen.

Belangenconflicten in de zin van artikel 523 van het Wetboek van vennootschappen vonden plaats bij de volgend aangelegenheid in 2016, en de bepalingen van artikel 523 van het Wetboek van vennootschappen werden toegepast.

5.1. Bezoldiging van de leden van het Executive Management Team/Directiecomité

Op 5 maart 2017, respectievelijk 9 mei 2017, heeft de Raad de bezoldiging goedgekeurd (incl. de LTIP 2017) voor de leden van het Executive Team/Directiecomité. Voorafgaand aan de bespreking van dit punt hebben Charles Bouaziz, Cepholli BVBA, met Jacques Purnode als haar vaste vertegenwoordiger, en Artipa BVBA, met Thierry Navarre als haar vaste vertegenwoordiger, verklaard dat ze een belangenconflict hebben in overeenstemming met artikel 523 van het Wetboek van vennootschappen. Het relevante deel van de notulen wordt hieronder integraal weergegeven (vrije vertaling uit het Engels):

'Alvorens over te gaan tot de beraadslaging over dit agendapunt, verklaren Charles Bouaziz, Jacques Purnode en Thierry Navarre, vaste vertegenwoordigers van hun respectievelijke management-vennootschappen Cepholli BVBA en Artipa BVBA, bestuurders van de Vennootschap, een belang van vermogensrechtelijke aard te hebben dat strijdig is met de beslissingen die tot de bevoegdheid behoren van de raad van bestuur.

Dit belangenconflict volgt uit het feit dat Charles Bouaziz, Jacques Purnode en Thierry Navarre, of in eigen naam of via hun managementvennootschap, zowel bestuurders van de Vennootschap als lid van het Executive Team zijn. De voorstellen van bezoldigingen zullen financiële gevolgen hebben voor de Vennootschap die zijn opgenomen in het dossier dat is overhandigd aan het Bezoldigings- en Benoemingscomité en zoals hieronder uiteengezet.

Overeenkomstig artikel 523 van het Wetboek van vennootschappen, hebben Charles Bouaziz, Cepholli BVBA (vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jacques Purnode) en Artipa BVBA (vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Thierry Navarre) zich onthouden van de beraadslaging en stemming over de beslissingen.

Overeenkomstig artikel 523 van het Wetboek van vennootschappen, werd de commissaris van de Vennootschap, PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren BV CVBA, vast vertegenwoordigd door Peter Opsomer BVBA, op haar beurt vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Peter Opsomer, op de hoogte gebracht van het bestaan van de belangenconflicten.

Verder zullen de relevante delen van deze notulen worden

opgenomen in het jaarverslag van de raad van bestuur.

Op 5 maart 2017 heeft de Raad van Bestuur de bonus en de verdienste van de CEO en van het Managementcomité als geheel goedgekeurd, zoals hieronder uiteengezet in het remuneratieverslag. Op 9 mei 2017 heeft de Raad het LTIP goedgekeurd zoals uiteengezet in het remuneratieverslag. In dat kader heeft de Raad van Bestuur ook besloten om Jacques Purnode een uitzondering te geven op het algemene beleid van drie jaar durende cliff vesting voor de toekenning van 2016 en 2017.

5.2. Uitgestelde betaling over 2015/2016 met betrekking tot overname Grupo Mabe

Op 4 april 2017 besliste de Raad over de uitgestelde betaling 2015-2016 met betrekking tot de overname van Grupo Mabe door de Vennootschap (via haar dochterondernemingen).

Alvorens dit punt te bespreken, verklaarde Juan Gilberto Marin Quintero een tegenstrijdig belang te hebben overeenkomstig artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen. Het relevante gedeelte van de notulen is te vinden in onderstaand hoofdstuk:

'Alvorens het betrokken agendapunt te bespreken, deelde de voorzitter de leden mee dat de heer Juan Gilberto Marin Quintero voorafgaand aan de vergadering een persoonlijk belangenconflict van financiële aard, in de zin van artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen, had verklaard met betrekking tot het agenda item dat betrekking heeft op de bedragen van 2015 en 2016 van de uitgestelde vergoeding betaalbaar aan hem, naast andere verkopers, met betrekking tot de overname van Grupo Mabe door de Vennootschap (via haar dochterondernemingen).

In het licht van dit belangenconflict nam de heer Juan Gilberto Marin Quintero niet deel aan de vergadering.

Hij zal de auditor van de Vennootschap informeren over zijn Belangenconflict, in overeenstemming met artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen, en een kopie van het relevante uittreksel van deze notulen zal worden opgenomen in het desbetreffende jaarverslag.

De voorzitter herinnerde de Raad eraan dat Verkopers en Kopers, dochterondernemingen van de Vennootschap (zoals gedefinieerd in de Gewijzigde en Aangepaste Koopovereenkomst voor Project Spiral van 28 februari 2016, zoals verder gewijzigd op 29 april 2016, de 'Koopovereenkomst'), hebben overlegd over de bedragen van de uitgestelde betaling die verschuldigd zijn met betrekking tot de jaren 2015 en 2016. De partijen hebben nu een overeenkomst bereikt over de uitgestelde vergoeding voor de jaren 2015 en 2016 (de 'Voorgestelde Overeenkomst'). Ingevolge de Voorgestelde Overeenkomst zal de Vennootschap, via haar dochterondernemingen, overeenkomen om een totaalbedrag van MXN 965.888.000 aan de Verkoper te betalen, in volledige en definitieve

settlement van alle claims, geschillen of discussies met betrekking tot de uitgestelde betaling van 2015 en 2016. Dit vereffeningsbedrag wordt verlaagd met bepaalde transactiekosten die door verkopers aan kopers overeenkomstig met de Master Purchase Overeenkomst verschuldigd zijn, voor een totaal van MXN 3.231.762,20.

Na discussie en overleg beschouwt de Raad de toetreding tot de Voorgestelde Overeenkomst in het belang van de Vennootschap en haar dochterondernemingen en keurt de uitvoering ervan unaniem goed in de vorm van het concept dat aan de Raad wordt voorgelegd.

6. Transacties met verbonden partijen

Ontex Group NV is in 2017 geen transacties aangegaan met verbonden partijen in de zin van artikel 524 van het Wetboek van vennootschappen.

7. Naleving van de Belgische Corporate Governance Code van 2009

De Vennootschap streeft naar hoge standaarden betreffende deugdelijk bestuur en baseert zich op de Corporate Governance Code als referentiecodel. De Corporate Governance Code is gebaseerd op een 'pas toe of leg uit' benadering. Belgische genoteerde vennootschappen moeten handelen in overeenstemming met de Corporate Governance Code, maar kunnen afwijken van deze bepalingen, voor zover deze niet zijn opgenomen in het Wetboek van vennootschappen en op voorwaarde dat zij een rechtvaardiging voor deze afwijkingen bekendmaken in hun verklaring inzake deugdelijk bestuur zoals opgenomen in het jaarverslag in overeenstemming met artikel 96 §2, 2° van het Wetboek van vennootschappen.

De Vennootschap handelt in overeenstemming met de Corporate Governance Code, behalve met betrekking tot het volgende:

- de Statuten van de Vennootschap staan de Vennootschap toe af te wijken van artikel 520ter van het Wetboek van vennootschappen en dus mag de Vennootschap aandelen, aandelenopties en andere op aandelen gebaseerde stimulansen toekennen die definitief worden verworven binnen drie jaar na hun toekenning. De Vennootschap heeft echter nog geen gebruik gemaakt van deze machtiging en de LTIP, zowel de toekenning gedurende LTIP 2014, LTIP 2015, LTIP 2016 als de toekenning gedurende LTIP 2017, zoals beschreven in het Remuneratieverslag, voorzien een verwervingsperiode van drie jaar voor de aandelenopties en RSUs;
- de CEO en bepaalde andere leden van het Directiecomité hebben in bepaalde omstandigheden recht op een vertrekvergoeding die hoger is dan 12 of 18 maanden loon wanneer de Vennootschap beslist om de niet-concurrentiebedingen in de respectievelijke overeenkomsten volledig toe te passen (zie hoofdstuk 8.7

van het Remuneratieverslag voor een gedetailleerde beschrijving hiervan). Overeenkomstig artikel 554, 4de lid van het Wetboek van vennootschappen, met betrekking tot Charles Bouaziz en Artipa BVBA, met Thierry Navarre als haar vaste vertegenwoordiger, keurde de jaarlijkse algemene aandeelhoudersvergadering van 26 mei 2015 vertrekvergoedingen die in bepaalde omstandigheden hoger zijn dan 18 maanden loon, goed. De Vennootschap meent dat deze afwijkingen van de Corporate Governance Code nodig zijn om bekwame uitvoerende bestuurders en managers aan te trekken en te behouden in de competitieve context waarin de Vennootschap functioneert.

8. Remuneratieverslag

8.1. Remuneratiebeleid en procedure voor de Raad van Bestuur

De verloning van de niet-uitvoerende leden van de Raad werd aangepast bij besluit van de aandeelhoudersvergadering van 25 mei 2016 op voorstel van de Raad van Bestuur en op aanbeveling van het Bezoldigings- en Benoemingscomité. Het remuneratiebeleid houdt rekening met de verantwoordelijkheden en de inzet van de leden van de Raad ten aanzien van de ontwikkeling van de Ontex groep, en is bedoeld om personen die beschikken over de nodige ervaring en competenties voor deze rol aan te trekken en te behouden.

Overeenkomstig dit besluit van de aandeelhouders, werd volgend remuneratiebeleid goedgekeurd:

- Vaste vergoeding niet-uitvoerende leden van de Raad: € 60.000 per jaar voor elk niet-uitvoerend lid van de Raad, met uitzondering van de Voorzitter van de Raad van Bestuur;
- Aanwezigheidsvergoeding niet-uitvoerende leden van de Raad: € 2.500 per aanwezigheid op een vergadering van de Raad voor elk niet-uitvoerend lid van de Raad, met uitzondering van de Voorzitter van de Raad van Bestuur;
- Vaste vergoeding voor de Voorzitter van de Raad: € 120.000 per jaar betaald aan de Voorzitter van de Raad van Bestuur;
- Aanwezigheidsvergoeding Voorzitter Raad: € 5.000 betaald aan de voorzitter van de Raad van Bestuur per aanwezigheid op een vergadering van de Raad;
- Aanwezigheidsvergoeding voor Comitéleden (Bezoldigings- en Benoemingscomité, respectievelijk Audit en Risico-comité): € 2.500 per aanwezigheid op een vergadering van een comité betaald aan elk niet-uitvoerend lid van een comité, met uitzondering van de voorzitter van het betrokken comité;
- Vaste vergoeding voor de voorzitter van een comité (Bezoldigings- en Benoemingscomité, respectievelijk Audit en Risico-comité): € 10.000 per jaar betaald aan de voorzitter van het betrokken comité; en
- Aanwezigheidsvergoeding voor de Voorzitter van een comité (Bezoldigings- en Benoemingscomité, respectievelijk Audit en Risico-comité): € 4.000 per

aanwezigheid in een vergadering aan de voorzitter van elk comité in de hoedanigheid van voorzitter van het betrokken comité.

Deze vergoedingen zijn exclusief enige van toepassing zijnde BTW.

Daarnaast genieten de Niet-Uitvoerende Bestuurders van dekking onder de D&O Polis, beschreven in hoofdstuk 8.6 van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur.

Het remuneratiebeleid voor de Uitvoerende Bestuurders wordt toegelicht in hoofdstuk 8.2 van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur. Geen enkele van de Uitvoerende Bestuurders ontving enige bestuurdersvergoeding.

Het remuneratiebeleid zal op regelmatige basis door het Bezoldigings- en Benoemingscomité worden geëvalueerd, in lijn met de gangbare marktvoorwaarden voor beursgenoteerde bedrijven in België en bedrijven van vergelijkbare grootte in een gelijkaardige FMCG markt.

2017 Overzicht vergoeding Niet-Uitvoerende Bestuurders (per lid)

Naam	Functie	Vergoeding (in EUR)
Revalve BVBA, Vertegenwoordigd door Luc Missorten	Voorzitter van de Raad, Onafhankelijk Bestuurder	200.000
Inge Boets BVBA, Vertegenwoordigd door Inge Boets	Voorzitter van het Audit- en Risicocomité, Onafhankelijk Bestuurder	131.500
Tegacon Suisse GmbH, Vertegenwoordigd door Gunnar Johansson	Voorzitter van het Bezoldigings- en Benoemingscomité, Onafhankelijk Bestuurder	128.500
Uwe Kruger	Onafhankelijk Bestuurder	85.000
Juan Gilberto Marín Quintero ¹	Niet-Uitvoerend Bestuurder	87.500
Regi Aalstad	Onafhankelijk Bestuurder	42.500
Michael Bredael	Niet-Uitvoerend Bestuurder	42.500

¹ Op aanbeveling van het Bezoldigings- en Benoemingscomité en op voorstel van de Raad werd Michael Bredael benoemd als Niet-Uitvoerend Bestuurder en Regi Aalstad als Onafhankelijk Bestuurder op de Algemene Vergadering van 24 mei 2017.

8.2. Remuneratiebeleid en procedure voor het Executive Management Team

Het remuneratiebeleid van de Vennootschap voor het Executive Management Team is ontwikkeld met het oog op het aantrekken, motiveren en behouden van getalenteerde managers, die over de nodige motivatie en energie beschikken om resultaten in lijn met onze groeiambities te realiseren. Het remuneratiebeleid is erop gericht een prestatiegerichte cultuur te creëren om winstgevend groei op lange termijn te realiseren. Groei wordt gedefinieerd in termen van financiële groei, maar ook in termen van organisatorische transformatie en ontwikkeling van medewerkers. Om dit doel te bereiken, worden de leden van het Executive Management Team zowel

geëvalueerd op basis van het behalen van de financiële doelstellingen, als op basis van doelstellingen die betrekking hebben op de ontwikkeling van medewerkers.

De structuur van het loonpakket voor het Executive Management Team is gebaseerd op de volgende principes:



De basisbezoldiging van de leden van het Executive Management Team wordt elk jaar door het Bezoldigings- en Benoemingscomité herzien. De aanpassingen, na goedkeuring door de Raad, gaan in op 1 januari van elk jaar. Als onderdeel van deze jaarlijkse oefening, neemt het Bezoldigings- en Benoemingscomité de volgende elementen in overweging:

- de gemiddelde loonsverhoging in het land waar het lid is tewerkgesteld;
- de marktpositionering van het loonpakket van het lid;
- de verschillen in ervaring en senioriteit van elk lid;
- veranderingen in de verantwoordelijkheden en de omvang van de functie van elk lid; en
- de evaluatie van de individuele prestaties van het lid.

De korte termijn variabele verloning (of 'bonus') op doelniveau (of 'Target') van de leden van het Executive Management Team bedraagt ten minste 50 % van hun vaste basisbezoldiging. Het target percentage is afhankelijk van het niveau van de functie van elk lid. Een belangrijk deel van de bonus wordt gekoppeld aan de prestaties van de groep en de divisies, en het bereiken van de vooropgestelde groei-doelstellingen. De aandeelhoudersvergadering heeft de Vennootschap gemachtigd om af te wijken van de vereisten met betrekking tot de variabele bezoldiging van artikel 520ter van het Wetboek van vennootschappen, zoals vastgesteld in artikel 30 van de Statuten en zoals verder beschreven in hoofdstuk 7 van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur.

De samenstelling van de bonus is als volgt:

- 70 % van de bonus (80 % voor de CEO) wordt collectief bepaald aan de hand van financiële doelstellingen noodzakelijk voor het realiseren van het lange termijn plan en de groeiambities van de Vennootschap. Voor de General Managers van de divisies wordt deze 70 % opgedeeld in 35 % groeps- en 35 % divisiedoelstellingen. In 2017 waren deze doelstellingen omzet, EBITDA en vrije kasstroom. De Raad van Bestuur legt deze doelstelling vast. De uitbetaling van dit deel van de bonus is gebaseerd op het al dan niet realiseren van deze collectieve doelstellingen. Indien de realisatie van deze doelstellingen lager is dan 90 % van de vooropgestelde targets, wordt er geen bonus uitgekeerd. De maximale uitbetaling op basis van financiële doelstellingen bedraagt 150 %.
- 30 % van de bonus (of 20 % voor de CEO) wordt individueel bepaald aan de hand van individuele zakelijke doelstellingen, alsook persoonlijke doelstellingen en doelstellingen die betrekking hebben op de ontwikkeling van medewerkers. Aan het begin van elk prestatiejaar worden deze door elk lid van het Executive Management Team vastgelegd na overleg met de CEO en de Voorzitter van de Raad. De doelstellingen van de CEO worden overeengekomen met de Voorzitter van de Raad. Dit deel van de bonus wordt berekend op basis van de evaluatie van de prestaties van elk lid van het Executive Management Team op het einde van het jaar. De prestatiescores worden aanbevolen door de CEO en goedgekeurd door de Raad, op aanbevelen van het Bezoldigings- en Benoemingscomité. De prestatiescore voor de CEO wordt aanbevolen door de Voorzitter van de Raad, na overleg met het Bezoldigings- en Benoemingscomité, en wordt goedgekeurd door de Raad. De uitbetaling van dit deel van de bonus bedraagt eveneens maximaal 150 %.

8.3. Vaste en korte termijn variabele bezoldiging in 2017 van de CEO (totale kost)

- Vaste basisbezoldiging: € 915.456
- 2017 korte termijn variabele bezoldiging (betaald in 2018): € 357.028
- Totaal van de overige componenten van de bezoldiging (medische verzekering, bedrijfswagens): € 64.794

Er zijn geen bijdragen voor pensioen of andere componenten van bezoldiging in de betekenis van Artikel 96, § 3,6°,c) en d) van het Wetboek van vennootschappen, met uitzondering van de toekenning van het Lange Termijn Incentive Plan beschreven onder hoofdstuk 5 van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur, en de D&O Polis beschreven onder hoofdstuk 6 van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur.

De beoordeling van de prestaties is gebaseerd op geauditeerde resultaten en de evaluatie door de Raad van de individuele prestaties van de CEO. Er is geen spreiding in de tijd voor de

bonus noch een terugvorderingsrecht indien deze bonus uitbetaald zou zijn op basis van onjuiste financiële gegevens. De daling van 2017 ten opzichte van 2016 is het gevolg van een lagere korte termijn variabele bezoldiging.

8.4. Vaste en korte termijn variabele bezoldiging in 2017 van de overige leden van het Executive Management Team (totale kost)

- Totaal van de vaste basisbezoldigingen: € 4.265.756
- Totaal van de 2017 korte termijn variabele bezoldiging (betaald in 2018): € 1.186.902
- Totaal van de bijdragen voor pensioen (in een vaste bijdrageregeling) en bijdragen voor levensverzekering: € 352.315
- Totaal van de overige componenten van de bezoldiging (medische verzekering, bedrijfswagens, enz.): € 235.603

Daarnaast genieten de leden van het Executive Management Team van de D&O Polis, beschreven in hoofdstuk 6 van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur.

De beoordeling van de prestaties is gebaseerd op geauditeerde resultaten en de aanbeveling van de CEO betreffende de evaluatie van de individuele prestaties van de leden van het Executive Management Team. Er is geen spreiding in de tijd voor de bonus noch een terugvorderingsrecht indien deze bonus uitbetaald zou zijn op basis van onjuiste financiële gegevens. De cijfers zijn gebaseerd op de effectief uitbetaalde vergoedingen, rekening houdend met de datum van indiensttreding bij de Vennootschap. De daling in 2017 ten opzichte van 2016 is het gevolg van een lagere korte termijn variabele bezoldiging.

8.5. 2017 Lange Termijn Incentives

In juni 2017 implementeerde de Vennootschap de LTIP 2017, die bestaat uit een combinatie van aandelenopties en RSUs.

Een RSU is het recht om per verworven RSU één aandeel in de Vennootschap gratis te verkrijgen. De RSUs worden verworven na ten minste drie jaar volgend op de toekenningsdatum.

Een aandelenoptie geeft het recht om per verworven optie één aandeel in de Vennootschap tegen een vooraf vastgestelde uitoefenprijs te kopen van de Vennootschap en gedurende een vooraf vastgestelde looptijd. De aandelenopties kunnen pas uitoefend worden na ten minste drie jaar volgend op de toekenningsdatum, in overeenstemming met het principe vervat in artikel 520ter van het Wetboek van vennootschappen.

Het verwerven van de aandelenopties en RSUs is onderworpen aan bepaalde voorwaarden, zoals de vereiste dat de deelnemer in dienst blijft tot op de verwervingsdatum. De koers van het aandeel tussen de toekenningsdatum en de verwervingsdatum of de uitoefenddatum is vastgesteld als de relevante prestatie-indicator en het verwerven van de LTIP 2017 hangt bijgevolg niet af van bijkomende specifieke prestatiegerelateerde voorwaarden.

Het aantal toegekende RSUs en aandelenopties per lid van het Executive Management Team voor 2017 alsook het aantal RSUs en aandelenopties die in 2017 zijn gevest kan als volgt worden samengevat:

Name	# RSU's		# Aandelen opties	
	Toegekend in 2017	Gevest in 2017	Toegekend in 2017	Gevest in 2017
Charles Bouaziz	10.368	7.868	45.052	38.930
Philippe Agostini	3.098	1.484	13.463	7.343
Özgür Akyildiz	2.716	1.822	11.801	9.018
Armando Amselem	3.425	0	14.882	0
Laurent Bonnard	2.443	1.491	10.616	7.379
Astrid De Lathauwer	2.430	1.399	10.559	6.922
Annick De Poorter	2.144	1.329	9.316	6.576
Martin Gärtner	1.891	1.124	8.218	5.561
Xavier Lambrecht	2.711	1.498	11.779	7.414
Thierry Navarre	4.828	3.359	20.979	16.620
Oriane Perreux	1.705	980	7.408	4.849
Jacques Purnode	4.327	2.980	18.802	14.747
Mauricio Troncoso	3.322	9	14.436	0
Thierry Viale	1.942	1.427	8.440	7.061

8.6. D&O Polis

Ontex Group NV heeft een verzekeringpolis afgesloten voor bestuurders en functionarissen (de 'D&O Polis') die vorderingen dekt die ingesteld zouden kunnen worden tegen verzekerde personen, behoudens bepaalde uitzonderingen. Verzekerde personen zijn, onder andere, natuurlijke personen die kwalificeren als (i) bestuurder of functionaris of (ii) werknemer die in een leidinggevende of toezichthoudende hoedanigheid van Ontex Group NV en/of van een van haar dochterondernemingen handelt.

8.7. Vertrekvergoedingen

Charles Bouaziz, Artipa BVBA (Thierry Navarre) en Cepholl BVBA (Jacques Purnode) kunnen aanspraak maken op een opzeggingsvergoeding die overeenstemt met 12 (3 voor Cepholl) maanden vaste remuneratie plus bonus en een niet-concurrentie- (en/of additionele beëindigings-) vergoeding tot 12 maanden vaste remuneratie.

De andere leden van het Directiecomité hebben verschillende contractuele beëindigingsbepalingen die afhangen van hun persoonlijke situatie en (zo van toepassing) locatie van tewerkstelling, waarbij de contractuele vertrekvergoedingen evenwel (contractueel) worden gelimiteerd op binnen de grenzen van artikel 554 van het Belgische Wetboek van Venootschappen. De maximale vergoeding uit de combinatie van het contractueel niet-concurrentiebeding en de van toepassing zijnde contractuele beëindigingsvergoeding(en) bedraagt 18 maanden. Bijgevolg zijn alle contractuele beëindigingsbepalingen, zoals in de tabel onder gespecificeerd, in lijn met de Belgische corporate governance bepalingen.

Naam	Contractuele opzegbepaling	Contractuele niet-concurrentie en/of bijkomende opzevergoeding
Astrid De Lathauwer, Laurent Bonnard, Marex BVBA (Xavier Lambrecht), Oriane Perreux, Philippe Agostini, Thierry Viale, Mauricio Troncoso, Özgür Akyildiz	3 maanden	12 maanden
Annick De Poorter	3 maanden	15 maanden
Martin Gärtner	12 maanden	6 maanden
Armando Amselem	90 kalenderdagen	9 maanden

8.8. Informatie over het remuneratiebeleid in de komende twee jaar

In 2015 en 2016 heeft het Bezoldigings- en Benoemingscomité de competitiviteit van het volledige bezoldigingsbeleid van de verschillende niveaus van de organisatie onderzocht.

Het Comité beoordeelde en besprak eveneens een uitvoerige vergelijkende studie gedaan in alle landen van de Ontex groep door Mercer, een wereldwijd adviesbureau gespecialiseerd in extra-legale voordelen zoals medische verzekeringen, overlijdens- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen, en pensioenplannen. Op basis van de resultaten van deze studie werd een stappenplan ontwikkeld voor die landen waar de huidige voordelen lager zijn dan de mediaan van de lokale markt.

In 2017 contacteerde het Bezoldigings- en Benoemingscomité Willis Towers Watson, een wereldwijd adviesbureau inzake executive verloning, om de verloningspolitiek van Ontex te onderzoeken. Deze studie beoordeelde de competitiviteit van elk remuneratiecomponent van de leden van het Executive Management Team van Ontex, in vergelijking met:

- Een steekproef van ondernemingen die actief zijn in de FMCG sector en een vergelijkbare grootte hebben (wat betreft omzet en aantal werknemers) voor wat betreft de volledige rechtstreekse bezoldiging (totale target cash vergoeding plus de verwachte waarde van lange termijn incentives).
- BEL20 als een validatie van de marktwaarden afkomstig uit de internationale referentiegroep, en als referentiekader voor de voornaamste extralegale voordelen en pensioenen en gerelateerde risicovoordelen.

Deze studie toonde aan dat Ontex achterop liep tegenover de referentiegroep voor een aantal leden van het Executive Management Team. Het comité heeft daarom besloten de raad van bestuur een aanpassing van het remuneratiepakket aan te bevelen voor een aantal leden van het Executive Management Team om de bezoldigingsniveaus beter in overeenstemming te brengen met de mediaan van de markt. Deze aanpassingen worden in een aantal gevallen gespreid over meerdere jaren. Het Bezoldigings- en Benoemingscomité heeft eveneens besprekingen aangevat betreffende een mogelijke wijziging van het lange termijn incentives plan (LTIP) vanaf 2019. Het huidige LTIP werd goedgekeurd voor een periode van 5 jaar die afloopt in 2018. In de loop van 2018 zal het Bezoldigings- en

Benoemingscomité een aanbeveling doen voor een nieuw LTIP. Het Comité zal in deze context nagaan hoe de uitbetaling van het LTIP op de meest optimale wijze kan worden afgestemd op de lange termijn prestaties van de onderneming.

9. Risico management en interne controlemechanismen

9.1. Inleiding

De Ontex groep voert een systeem voor risicobeheer en -controle uit in overeenstemming met het Wetboek van vennootschappen en de Corporate Governance Code.

De Ontex groep wordt in het kader van haar bedrijfsactiviteiten blootgesteld aan een brede waaier van risico's die de bedrijfsdoelstellingen kunnen beïnvloeden of ertoe leiden dat de bedrijfsdoelstellingen niet bereikt worden. Deze risico's beheren is een belangrijke taak van de Raad (met inbegrip van het Audit- en Risicocomité), het Directiecomité en alle andere medewerkers met leidinggevende verantwoordelijkheden.

Het risicobeheer- en controlesysteem is ontworpen om de volgende doelstellingen te bereiken:

- het realiseren van de doelstellingen van de Ontex Groep;
- het realiseren van operationele efficiëntie;
- het verzekeren van correcte en stipte financiële verslaggeving; en
- het naleven van de toepasselijke wetten en richtlijnen.

9.2. Controle-omgeving Drie verdedigingslijnes

De Ontex groep past het model van de drie verdedigingslijnes ('three lines of defense') toe om binnen het gebied van risico en controle de rollen, verantwoordelijkheden en toerekenbaarheid te verduidelijken en om de communicatie hieromtrent te optimaliseren. Het 'drie verdedigingslijnes' model omvat volgende lijnes ter verdediging tegen risico's:

- De eerste verdedigingslinie: in eerste instantie is het lijnmanagement verantwoordelijk om de dagdagelijkse risico's te beoordelen en om er voor te zorgen dat voldoende controles geïmplementeerd worden om deze risico's af te dekken.
- De tweede verdedigingslinie: toezichtsfuncties zoals de financiële afdeling, de kwaliteitsafdeling, compliance, fiscale en de juridische afdeling houden toezicht op en bekijken het risicobeheer uitgevoerd door de eerste verdedigingslinie op kritische wijze. De actoren van de tweede verdedigingslinie zetten ook de algemene lijnen uit en werken het risicobeheer- en controlesysteem uit.
- De derde verdedigingslinie: onafhankelijke zekerheidsverschaffers zoals interne en externe audit beoordelen het risicobeheerproces zoals uitgevoerd door de eerste en tweede verdedigingslinie.

Beleid, procedures en processen

De Ontex groep promoot een omgeving waarin haar doelstellingen en strategie in een gecontroleerde manier nagestreefd worden. Deze omgeving wordt gecreëerd door de implementatie in het gehele bedrijf van beleidslijnen, procedures en processen zoals de Ontex waarden, de Ontex Gedragscode, het Anti-Omkoop Beleid, het Mededingingsbeleid, het Kwaliteitsmanagementsysteem en de Delegatie van Autoriteiten principes. Het Directiecomité staat volledig achter deze initiatieven. De werknemers worden op regelmatige basis geïnformeerd en getraind in deze materie om zo een voldoende hoog niveau van risicobeheer en -controle te kunnen garanderen op alle bedrijfsniveaus.

Groepswijde ERP Systeem

De belangrijke groepsentiteiten werken op hetzelfde groepswijde ERP systeem, dat centraal wordt beheerd. Dit systeem bevat de rollen en verantwoordelijkheden gedefinieerd op het niveau van de Ontex groep. Door middel van dit systeem worden de belangrijkste stromen gestandaardiseerd en de belangrijkste controles afgedwongen. Het systeem maakt ook gedetailleerde monitoring van activiteiten en directe toegang tot de gegevens mogelijk.

9.3. Risicobeheer

Doeltreffend risicobeheer begint met het identificeren en beoordelen van de risico's verbonden met de bedrijfsvoering van de Vennootschap en externe factoren. Eenmaal de relevante risico's zijn geïdentificeerd, streeft de Vennootschap ernaar om zulke risico's met de nodige voorzichtigheid te beheren en te minimaliseren, erkentelijk voor het feit dat bepaalde berekende risico's nodig zijn om te verzekeren dat de Ontex groep zijn doelstellingen blijft behalen en waarde blijft creëren voor haar belanghebbenden.

Alle werknemers van de Ontex groep zijn verantwoordelijk voor de tijdige identificatie en kwalitatieve beoordeling van de risico's binnen zijn of haar verantwoordelijkheidsgebied.

De Ontex groep heeft zijn belangrijkste bedrijfsrisico's geïdentificeerd en geanalyseerd zoals gedocumenteerd in het Strategisch Rapport in dit jaarverslag. Deze bedrijfsrisico's worden doorgegeven aan de verschillende managementniveaus.

9.4. Controleactiviteiten

Er zijn controlemaatregelen van kracht om het effect van de risico's op het vermogen van de Ontex groep om zijn doelstellingen te behalen tot een minimum te beperken. Deze controleactiviteiten zijn ingebed in de belangrijkste bedrijfsprocessen en -systemen van de Ontex groep, om te kunnen garanderen dat de respons op risico's en de algemene doelstellingen van de Ontex groep zoals vooropgesteld worden uitgevoerd. Op alle niveaus en binnen alle afdelingen van het bedrijf worden controles georganiseerd. In 2016 werd een Interne Controle Manager aangesteld om de verdere ontwikkelingen van de controle activiteiten op een gestructureerde manier te vergemakkelijken.

Op belangrijke compliance aspecten wordt voor de hele Ontex groep toegezien door een team van Local Compliance Coordinators, de Head of Compliance, de Legal Compliance Manager en het Compliance Steering Comité. De Legal Compliance functie biedt ondersteuning bij de toepassing van duidelijke processen en procedures die te maken hebben met (i) de Zakelijke Gedragscode en het Anti-Omkoop Beleid, (ii) het Mededingingsbeleid, en (iii) handel met voorkennis, het Verhandelings- en Communicatiereglement en andere noteringsverplichtingen. Het Compliance Steering Comité is samengesteld uit de CFO, COO, de Group HR Director, de Group General Counsel en de Head of Compliance Manager en komt op regelmatige basis samen om te beraadslagen en beslissen over compliance aangelegenheden en actieplannen. Het Compliance Steering Comité brengt verslag uit van zijn activiteiten aan het Directiecomité.

Naast deze controleactiviteiten wordt er een verzekeringprogramma toegepast voor bepaalde risicocategorieën die niet geabsorbeerd kunnen worden zonder een aanzienlijk effect op de balans van de Vennootschap.

9.5. Informatie en communicatie

De Ontex groep erkent het belang van tijdige, complete en juiste communicatie en informatie zowel top-down als bottom-up. De Ontex groep heeft daarom een aantal maatregelen in voege om onder andere:

- de vertrouwelijkheid van informatie te waarborgen;
- duidelijkheid communicatie over bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- belanghebbenden tijdig op de hoogte te brengen van externe en interne veranderingen die een invloed hebben op hun verantwoordelijkheidsgebied.

9.6. Monitoring van controlemechanismen

Monitoring mechanismen zorgen er voor dat de interne controles efficiënt blijven werken.

De kwaliteit van het systeem voor risicobeheer en –controle van Ontex groep wordt geëvalueerd door de volgende actoren:

- Interne Audit. De taken en verantwoordelijkheden die toegewezen worden aan Interne Audit, worden bepaald in het Internal Audit Charter, dat goedgekeurd werd door het Audit- en Risicocomité. De belangrijkste taak van de Interne Audit afdeling zoals gedefinieerd in het Internal Audit Charter is 'de organisatie een toegevoegde waarde bieden door op een gedisciplineerde en systematische manier het interne controlemechanisme te evalueren en aanbevelingen te maken om dit mechanisme te verbeteren'.

- Externe Audit. In de context van zijn controle van de jaarrekening, concentreert de commissaris zich op het ontwerp en de doeltreffendheid van interne controles en systemen relevant voor de voorbereiding van de jaarrekening. Het resultaat van de audits, met inbegrip van werk op interne controles, wordt gerapporteerd aan het Audit- en Risicocomité en gedeeld met Interne Audit.
- Het Audit- en Risicocomité. De Raad en het Audit- en Risicocomité dragen de eindverantwoordelijkheid voor interne controle en risicobeheer. Voor meer gedetailleerde informatie over de samenstelling en werking van het Audit- en Risicocomité wordt er verwezen naar hoofdstuk 3.5. van deze Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur.

9.7. Risicobeheer en interne controle met betrekking tot het proces van financiële rapportering.

De Finance en Accounting Manual zorgt voor een nauwkeurige en consistente toepassing van de boekhoudregels binnen de Ontex groep.

Op kwartaalbasis wordt er een bottom-up risico analyse uitgevoerd om de huidige risicofactoren te identificeren. Actieplannen worden gedefinieerd voor alle belangrijke risico's. Specifieke identificatieprocedures voor financiële risico's zijn van kracht met als doel de volledigheid van de financiële voorzieningen te garanderen.

De accounting teams zijn verantwoordelijk voor het aanleveren van de financiële cijfers, terwijl de controleteams de correctheid van deze cijfers controleren. Deze controles omvatten coherentietests door vergelijkingen met historische en budgetcijfers, evenals steekproeven van transacties op basis van de materialiteit ervan.

Er zijn specifieke interne controleactiviteiten met betrekking tot financiële rapportering in voege, waaronder het gebruik van een periodieke sluitings- en rapporteringscontrolelijst. Deze controlelijst zorgt voor een duidelijke communicatie van tijdslijnen, garandeert de volledigheid van taken en staat in voor een correcte toewijzing van verantwoordelijkheden.

De uniforme rapportering van financiële informatie doorheen de Ontex groep zorgt voor een consistente informatiestroom. Hierdoor kunnen mogelijke anomalieën geïdentificeerd worden. Het groepswijde ERP systeem en functionaliteiten voor het beheer van informatie staan het centrale controlling team toe om rechtstreeks toegang te hebben tot uitgesplitste financiële en niet-financiële informatie.

In samenspraak met de Raad en het Directiecomité wordt er een externe financiële agenda opgesteld. Deze agenda wordt openbaar gemaakt aan de externe belanghebbenden. Met deze externe financiële rapportering wil de Ontex groep zijn belanghebbenden de informatie bieden die zij nodig hebben om doordachte beslissingen te kunnen nemen. De financiële kalender kan geraadpleegd worden op <http://www.ontexglobal.com/calendar>.

De onderstaande tabel bevat onze belangrijkste risico's

De Raad beschouwt dit als de belangrijkste risico's waarmee de Groep wordt geconfronteerd en kan een invloed hebben op het behalen van onze strategische drivers zoals uiteengezet op pagina 13. Ze omvatten alle risico's verbonden aan ons bedrijf en zijn niet beschreven in volgorde van prioriteit.

Risico	Beschrijving risico	Belangrijkste potentiële impact
Concurrentie op de markt	Alle Divisies worden geconfronteerd met concurrentie van merkfabrikanten en fabrikanten van retailermerken. We hebben ook te maken met concurrentie en concurrerende fabrikanten op het gebied van productie-innovatie. Een snelle time-to-market is de sleutel tot ons concurrentievermogen.	Het feit dat we er niet in slagen om onze value proposition in te lossen en/of ons aan te passen aan de behoeften van de klant, zou onze prestaties kunnen beïnvloeden en zou prijs- en volumedruk kunnen veroorzaken, verlies van marktaandeel of marge-erosie.
Reputatie en stakeholder management	Als beursgenoteerd bedrijf heeft Ontex belanghebbenden met verschillende behoeften. Ontex is onderworpen aan hoge transparantienormen en periodieke rapporteringsverplichtingen. Ontex kan onderhevig zijn aan negatieve publiciteit.	Dergelijke ongunstige publiciteit kan een negatief effect hebben op onze reputatie en indirect op onze zakelijke en financiële situatie.
Productkwaliteit en veiligheid	Onze reputatie als zakelijke partner is sterk afhankelijk van ons vermogen om kwaliteitsproducten te leveren.	In het geval van kwaliteitsproducten kan dit leiden tot nadelige effecten op de gezondheid van de consument, verlies van marktaandeel, financiële kosten en omzeterderving en op de reputatie van het bedrijf.
Intellectuele eigendom	Hoewel we wijzigingen in intellectuele eigendomsrechten controleren, is het mogelijk dat onbedoeld intellectuele eigendomsrechten van anderen geschonden worden. Ten tweede bestaat het risico dat de Vennootschap er niet in slaagt om intellectuele eigendomsrechten tijdig te registreren.	Een mogelijk gevolg daarvan zijn juridische claims of de verplichting om royalties te betalen, die onze winstmarges kunnen aantasten.
Productie en logistiek	Ons vermogen om onze klanten van dienst te zijn, is afhankelijk van de werking van onze 19 productiestellingen. Er kunnen zich disrupties aan onze productiefaciliteiten voordoen of in extreme gevallen kunnen onze productiefaciliteiten worden gesloten.	Dergelijke tijdelijke tekorten in de productie kunnen van invloed zijn op onze on-time levering, wat op zijn beurt een negatieve invloed kan hebben op ons vermogen om nieuwe klanten aan te trekken en bestaande klanten te behouden.
Sourcing en supply chain	We zijn afhankelijk van de beschikbaarheid van grondstoffen voor de vervaardiging van onze producten. Gemiddelde zijn de voornaamste grondstoffen, en verpakkingskosten goed voor 75 % en 80 % van onze verkoopkosten. Onze grondstoffen zijn onderhevig aan prijsvolatiliteit als gevolg van een aantal factoren die buiten onze controle vallen, inclusief maar niet beperkt tot, de beschikbaarheid van levering, algemeen economische omstandigheden, schommelingen van de grondstoffenprijzen en marktvraag.	De prijsvolatiliteit van de onderliggende grondstoffen kan de kosten en beschikbaarheid van onze producten beïnvloeden. Het is onzeker of deze kosten kunnen worden doorgerekend aan de klant en consument.

Risico

Beschrijving risico

Belangrijkste potentiële impact

Overnames

Van tijd tot tijd evalueren we mogelijke overnames die onze bestaande activiteiten aanvullen en mogelijk maken om onze groep te laten groeien. Het succes van een overname hangt af van ons vermogen om overgenomen bedrijven effectief te integreren. De integratie van overgenomen bedrijven kan complex en duur zijn en kan een aantal risico's en uitdagingen inhouden. Bovendien is er geen garantie dat we de verwachte voordelen van toekomstige overnames zullen realiseren, zoals verwachte bedrijfsgroei, opbrengsten, kostensynergiën en andere operationele efficiënties.

Indien we de doelstellingen van de overname niet zouden kunnen realiseren, kan de integratie leiden tot extra onvoorziene moeilijkheden of aansprakelijkheden, het niet nakomen van financiële doelen en interne disrupties.

Informatietechnologie, gegevensbeveiliging en cyberaanval

We zijn steeds meer afhankelijk van IT-systemen en informatie management om onze onderneming te leiden. Er bestaat een risico op disruptie van onze IT-systemen en op misbruik van gevoelige gegevens door kwaadwillende cyberaanvallen of technologische disruptie.

Een disruptie van onze IT-systemen kan zowel onze verkoop, productie en kasstromen, als uiteindelijk ons resultaat beïnvloeden. Ongeautoriseerde toegang en misbruik van gevoelige informatie kan leiden tot onderbreking, verlies van activa en kan ook een negatieve impact op onze reputatie tot gevolg hebben.

Naleving van wetgeving

Ontex is onderworpen aan de toepasselijke wet- en regelgeving in de wereldwijde jurisdicties waarin het actief is.

Niet-naleving van wetten en voorschriften zou ons kunnen blootstellen aan civiele en/of criminele acties en wijzigingen in wet- en regelgeving kunnen de kosten van onze activiteit verhogen.

Economische en politieke onbestendigheid

Ontex is actief over de hele wereld en is bijgevolg onderhevig aan risico's die hiermee samenhangen. Recente en aanhoudende instabiliteit in sommige van de landen waarin wij actief zijn, kan een negatieve invloed hebben op onze activiteiten.

Dergelijke omstandigheden of instabiliteit, en onze inspanningen om de Vennootschap om zich daaraan aan te passen, kunnen onze activiteiten en uitgaven beïnvloeden en een negatieve impact hebben op commercieel en financieel vlak.

Werving en behoud

Goed geschoold personeel en een flexibele organisatie zijn essentieel voor het aanhoudende succes van ons bedrijf. Er niet in slagen om talenten aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden om zo te voldoen aan de huidige en toekomstige behoeften van het bedrijf kunnen van invloed zijn op ons vermogen om te concurreren en effectief te groeien.

In geval van niet-werving en behoud van voldoende personeel kan dit resulteren in een daling van de bedrijfsprestaties.

Financieel

De activiteiten van de groep brengen een reeks financiële risico's met zich mee inclusief valutarisico, prijsrisico, krediet- en liquiditeitsrisico alsook wanbetaling door tegenpartijen.

Deze risico's kunnen een wezenlijk nadelig effect hebben op de Vennootschap, haar financiële toestand en de bedrijfsresultaten.

Beroepsgezondheid en veiligheid

Aangezien Ontex wereldwijd actief is, kan het mogelijk niet voorzien in de persoonlijke veiligheid van werknemers in de productie en andere faciliteiten en tijdens reizen naar hoge risicolocaties.

Reputatieschade en moeilijkheden om mensen aan te nemen.

Klimaatverandering

Ontex is onderworpen aan de toepasselijke wet- en regelgeving in de wereldwijde jurisdicties waarin het actief is. Klimaatverandering blijft een focus bij de wetgevende overheid binnen de duurzaamheidsagenda.

De wijziging van de wetgeving rond klimaat (bijv. de introductie van een carbon belasting) kan ertoe leiden dat onze producten minder betaalbaar worden of minder beschikbaar wat kan resulteren in verminderde groei en winstgevendheid.