

TESSENDERLO CHEMIE NV
TROONSTRAAT 130
1050 ELSENE
0412.101.728

**ENKELVOUDIG JAARVERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR MET BETREKKING
TOT HET BOEKJAAR 2011**
(artikel 96 van het W. Venn.)

Geachte aandeelhouders,

Conform artikel 96 W.Venn., brengt de raad van bestuur verslag uit over de activiteiten van de vennootschap met betrekking tot boekjaar 2011.

1. Bedrijfsresultaat, financiële positie en kasstromen

Het omzetcijfer in 2011 bedraagt 538 862 911 EUR, wat in vergelijking met het omzetcijfer van vorig jaar van 600 408 734 EUR een daling betekent van 10,3%. De daling van de omzet kan verklaard worden door de carve-out van de bedrijfsactiviteiten Chloor-Alkali en OCD vanaf 30 juni 2010. Het omzetcijfer van vorig jaar bevat nog 6 maanden omzet gerelateerd aan deze bedrijfsactiviteiten voor een bedrag van ongeveer 116,0 miljoen EUR. De andere bedrijfsopbrengsten (verkoop van elektriciteit en dienstverlening aan groepsentiteiten) zijn gestegen van 68 667 011 EUR naar 102 616 159 EUR; een stijging van 49,4%.

Het bedrijfsresultaat daalde en liet een verlies optekenen van -12 697 594 EUR ten opzichte van een verlies van -7 908 619 EUR vorig jaar. Het bedrijfsresultaat van 2010 bevat een positieve impact van 0,4 miljoen EUR voor de eerste 6 maanden van de bedrijfsactiviteiten Chloor-Alkali en OCD welke zijn overgedragen aan LVM sinds 30 juni 2010.

Deze daling is het gevolg van betere resultaten hoofdzakelijk in de afdeling Minerale Chemie, voornamelijk door hogere prijzen, en een stijging van kosten ten gevolge van verschillende projecten in de afdeling overnames en fusies volgend op de uitvoering van de strategie van Tessenderlo Group. Het financieel resultaat is gestegen van 149 723 124 EUR naar 212 866 081 EUR hoofdzakelijk als gevolg van hogere ontvangen dividenden (stijging van ongeveer 65,2 miljoen EUR). Bovendien vond in 2011 een herschikking van de financiële structuur van Tessenderlo Group plaats.

De uitzonderlijke opbrengsten betreffen voornamelijk de opbrengst op de overdracht van de deelneming in Tefipar van Tessenderlo Chemie NV naar Tessenderlo NL Holding BV volgend op de herschikking van de financiële structuur van Tessenderlo Group zoals eerder vermeld, een niet-concurrentiebeding ten gevolge van de verkoop van Chelsea Building Products en de recuperatie van verzekeringspremies als resultaat van de verkoop van LVM aan Ineos ChlorVinyls. De uitzonderlijke kosten betreffen voornamelijk een verlies op de verkoop van LVM aan Ineos ChlorVinyls en waardeverminderingen op deelnemingen in Profialis NV en Dyka Polska.

Tessenderlo Chemie heeft in 2011 een netto winst gerealiseerd van 111 668 065 EUR tegenover een winst van 175 237 831 vorig jaar.

Het te bestemmen resultaat van het boekjaar 2011 bedraagt 111 668 065 EUR.

Voorstel van winstverdeling

Uw raad stelt u voor te verdelen:	EUR
- de winst van 2011, zijnde	111 668 065
- verhoogd met de overdracht van het vorige boekjaar	258 171 666
Zijnde een totaal van:	369 839 731
Op volgende wijze:	
- Wettelijke reserve	420 000
- Belastingvrije reserve	-727 787
- Vergoeding van het kapitaal	39 374 744
- Over te dragen winst	330 772 774

Indien dit voorstel tot winstverdeling wordt goedgekeurd, zou het bruto dividend 1,3333 EUR bedragen.

Wij stellen voor, overeenkomstig artikel 554 van het Wetboek van vennootschappen u kwijting te vragen voor de uitoefening van ons mandaat alsmede voor het mandaat van commissaris voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2011.

2. Analyse van de belangrijkste risico's

De belangrijkste risicofactoren en onzekerheden voor de vennootschap worden hieronder opgelijst. Er kunnen andere risico's bestaan waarvan de vennootschap zich niet bewust is. Ook zijn er mogelijk risico's waarvan de vennootschap gelooft dat ze nu niet belangrijk zijn, maar die alsnog een wezenlijk ongunstig effect kunnen hebben. De volgorde waarin de risicofactoren staan beschreven, vormt geen aanwijzing voor de waarschijnlijkheid dat ze voorkomen of voor de omvang van de financiële gevolgen.

De belangrijkste risico's die gedetecteerd werden, zijn ingedeeld in vier groepen: strategische, operationele, financiële en externe risico's.

Strategische risico's

Risico's met betrekking tot de strategie zijn gekoppeld aan de keuze van de productenportefeuille, de markten en de bedrijfsmodellen. De strategische keuzes van de businessunits kunnen de resultaten van de vennootschap sterk beïnvloeden.

De vennootschap probeert deze risico's te beheersen door:

- een grondige analyse van de aantrekkelijkheid van de markt(en), de

- concurrentiepositie van de businessunits en de overeenstemming met de groepsstrategie bij het opstellen van de strategie van elke business;
- een grondige en omzichtige doorlichting (due diligence) van overnames, joint ventures en desinvesteringen, afhankelijk van de behoeften en de strategie van de groep, en om de mogelijke aansprakelijkheden te beperken ('representations and warranties');
 - de activiteiten geografisch te spreiden.

Operationele risico's

Risico's met betrekking tot veiligheid

Bepaalde activiteiten van de vennootschap kunnen aanzienlijke schade toebrengen aan personen of aan het milieu. Bij ongevallen kunnen ze ernstige gevolgen hebben. Ook transport en opslag kunnen bepaalde gevaren met zich meebrengen.

De vennootschap beperkt deze risico's zo veel mogelijk met:

- een systeem voor het beheer van procesrisico's. Concrete maatregelen, zoals preventief onderhoud, een voorraad kritieke reserveonderdelen en strenge operationele procedures, dragen verder bij tot de beheersing van de productierisico's;
- veiligheidsaudits door de afdeling Risk Management, waarvan er een aantal gebeuren in samenwerking met verzekeringsmaatschappijen;
- permanente aandacht voor – en bewustwording van – allerlei veiligheidsaspecten en de best practices die daar bijhoren.

Risico's met betrekking tot de opvolging van richtlijnen

Deze risico's zijn het gevolg van interne of externe wetten, beleidsvoorschriften of instructies die niet volledig nageleefd worden. Ze kunnen een belangrijke negatieve impact hebben op de kasstroom en de resultaten. Ze geven mogelijk ook aanleiding tot rechtszaken.

De correcte naleving van alle richtlijnen wordt via een intern auditsysteem gecontroleerd. Het auditcomité controleert dit systeem.

Risico's met betrekking tot Human Resources (HR)

Het is een voortdurende uitdaging om genoeg gemotiveerde en geschikte medewerkers op de juiste plaats te hebben en om de pensioenverplichtingen na te komen.

Het vermogen van de vennootschap om haar langetermijnstrategie (inclusief de operationele resultaten) te realiseren, is afhankelijk van het aantrekken, behouden, ontwikkelen en motiveren van zijn medewerkers. Als ze niet slaagt in die opdracht, dan kan dat een bepalende factor zijn voor de prestaties van de vennootschap en voor het succes van de verwezenlijking van haar strategie.

Als onderdeel van de strategie is het belangrijk om de globale aanwezigheid en de activiteiten van de organisatie te verhogen. De portefeuille van de vennootschap is ook aan het verschuiven. Zo zullen gespecialiseerde producten en diensten een almaar groter deel van de resultaten van de vennootschap uitmaken. Deze ontwikkelingen vereisen

substantiële veranderingen. Als de vennootschap niet beschikt over voldoende change management en/of loopbaanopvolging, kan dat dan ook een groot risico vormen voor de verwezenlijking van haar doelstellingen.

Om talent aan te trekken en te behouden, werden in 2011 belangrijke acties ondernomen om de HR-organisatie te versterken. Zo waren er de benoemingen van een nieuwe HR-directeur voor de groep en van twee nieuwe HR-businesspartners. Er vond een uitgebreid assessment van het leadershipteam van de vennootschap plaats. Die werd aangewend om opvolgingsplannen te ontwikkelen en verdere vooruitgang te boeken in talentmanagement. Bovendien worden vergoedingsprogramma's via incentives op korte en op lange termijn aangepast.

Pensioenplannen hebben vermogen dat belegd is in aandelen en obligaties. Die zijn onderworpen aan de volatiliteit op de financiële markten. Als de vennootschap verplicht is om verhoogde bijdragen uit te betalen aan de pensioenplannen – als gevolg van de volatiliteit van de financiële markten of door een strengere regelgeving – dan kan dit leiden tot minder beschikbare fondsen voor andere doeleinden van de vennootschap.

Maatregelen werden getroffen om dit risico te verkleinen door de bestaande pensioenregeling met “vaste bijdrage” om te zetten in “te bereiken doel”.

Risico's met betrekking tot Information Technology (IT)

De vennootschap is aangewezen op IT-systemen en -netwerken, omdat ze daar veelvuldig gebruik van maakt. Wanneer deze IT-systemen en netwerken verstoord worden, dan kan dat het goed functioneren van de vennootschap in het gedrang brengen.

De vennootschap neemt de nodige maatregelen om de continuïteit van de IT-systemen te garanderen en om in de nodige back-ups te voorzien. ‘Disaster recovery plans’ zorgen ervoor dat de impact van een eventueel defect wordt verkleind en dat de operationele activiteiten niet in het gedrang komen.

Financiële risico's

Kredietrisico

Het kredietrisico is het risico van wanbetaling door een tegenpartij met betrekking tot de goederenverkoop of dienstverlening. Wanbetaling kan de kasstroom negatief beïnvloeden.

Om dit risico in te dijken, werd een kredietbeleid ingevoerd met aanvragen voor kredietlimieten, goedkeuringsprocedures en een voortdurende bewaking van het kredietrisico. Daarnaast wordt de inning van een deel van het openstaand krediet uitbesteed (“non-recourse factoring”).

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico waarbij de vennootschap over onvoldoende middelen kan beschikken om haar financiële verplichtingen op elk moment na te komen. Niet voldoen aan

de financiële verplichtingen kan leiden tot significant hogere kosten. Het kan bovendien de reputatie van de onderneming negatief beïnvloeden.

Een aantal acties werden ondernomen om deze risico's in te dijken:

- de uitwerking van een *non-recourse factoring* programma voor een bedrag van 200.0 miljoen euro aan het einde van 2009;
- een gesyndiceerde kredietfaciliteit van 500.0 miljoen euro om de groep liquide middelen te bezorgen met looptijden van 18 maanden en 3 jaar in februari 2010; In april 2011 werd de kredietfaciliteit aangepast met een daaruit voortvloeiende stijging van de looptijd tot 5 jaar, met meer flexibiliteit voor de activiteiten (een totaalbedrag van 450.0 miljoen euro);
- een private plaatsing van obligaties met een looptijd van 5 jaar in oktober 2010.

Daarnaast worden regelmatig prognoses op korte en lange termijn gemaakt. Zo kan ze de financiële middelen afstemmen op de verwachte behoeften.

Risico's met betrekking tot de prijzen van producten en grondstoffen

De beschikbaarheid en de prijs van grondstoffen schommelen. Dat heeft een grote impact op de rentabiliteit. De waarde van de voorraden van afgewerkte producten kan in prijs afnemen als gevolg van de wet van vraag en aanbod. Daarnaast zijn de energieprijzen een onvoorspelbare factor. Ook die kunnen de rentabiliteit aantasten.

Deze risico's worden beheerst door:

- de aankoopstrategie voortdurend te evalueren;
- de risico's van de waardevermindering van de voorraden te delen met de leveranciers;
- een prioriteit te maken van een duurzame energiestrategie;
- de afhankelijkheid van leveranciers zo veel mogelijk te spreiden;
- een aangepaste verhouding tussen verkoop- en aankooprijzen te hebben.

Wisselkoersrisico

Het wisselkoersrisico is het risico waarbij de waarde van een financieel instrument kan wijzigen als gevolg van wisselkoersschommelingen. De vennootschap is blootgesteld aan een wisselkoersrisico op de verkopen, aankopen, beleggingen en leningen die uitgedrukt zijn in een andere munt dan de functionele munt van de vennootschap. De munten die aanleiding geven tot dit risico zijn voornamelijk de US-dollar (USD) en het Britse pond (GBP).

Als het gaat om gefactureerde bedragen (klanten, leveranciers), dan zijn alle ondernemingen van Tessengerlo Group verplicht om hun nettopositie in vreemde munt te communiceren aan Tessengerlo Finance NV, een Belgische dochteronderneming.

Alle posities worden samengevoegd op het niveau van Tessengerlo Finance NV. De nettosaldi (long/short) worden dan gekocht of verkocht op de markt. De belangrijkste beheersinstrumenten die gebruikt worden, zijn de voortdurende aankoop en verkoop van munten, gevolgd door valutaswaps.

Interestriscio

Schommelingen in rentevoeten kunnen de interestopbrengsten en -kosten op rentedragende activa en schulden doen variëren. Bovendien kunnen deze schommelingen de marktwaarde van bepaalde financiële activa, schulden en instrumenten beïnvloeden.

Het interestriscio wordt met verschillende instrumenten gedekt, zoals “Cross Currency Interest Rate Swaps” en “Interest Rate Swaps”.

Externe risico's

Risico's met betrekking tot wijzigende wetgeving

De activiteiten van de vennootschap zijn onderworpen aan strikte wetten en reglementeringen, onder andere met betrekking tot milieu, veiligheid en gezondheid. Die kunnen mettertijd veranderen. Als ze niet strikt nageleefd worden, dan kan dat leiden tot rechtszaken.

De vennootschap volgt de relevante wetgeving proactief op en implementeert eventuele nieuwe richtlijnen in alle vestigingen.

Risico's met betrekking tot de economische situatie en de financiële markten

De vennootschap is blootgesteld aan het risico van een verslechtering van de wereldeconomie. Dat kan leiden tot een wereldwijde recessie of een recessie in één of enkele van de belangrijkste geografische markten. Ze is ook onderworpen aan de volatiliteit op de krediet- en kapitaalmarkt en aan economische en financiële crisissen. Die kunnen een negatieve invloed hebben op de resultaten. Sommige operationele segmenten zijn immers nauw verbonden met de algemene economische omstandigheden.

3. Milieu

Net als veel bedrijven die actief zijn of waren in de chemische sector, heeft ook de vennootschap enkele historische milieuproblemen die ze geleidelijk aan wil verhelpen.

Zo werden er plannen gemaakt en worden die plannen uitgevoerd, om historische bodem- en grondwaterverontreiniging aan te pakken op fabrieksterreinen in Belgisch Limburg. Deze sanering gaat onverminderd door.

In 2011 werd een bodemsaneringsproject ingediend en vervolgens goedgekeurd door de bevoegde overheden. Het project heeft betrekking op een slibbassin in de buurt van de vestiging in Ham (België). Het slib wordt verwijderd en opgeslagen in het slibbassin van het nabijgelegen Veldhoven. Daardoor zal zowat 6 hectare aan oorspronkelijke industrieterreinen naast het Albertkanaal worden teruggewonnen. De werkzaamheden zijn gepland tussen 2012 en 2015.

In de productievestiging van Ham (België) was er een plotse toename van de luchtemissie van hexachloorbenzeen (HCB) in het begin van 2011. Dit was te wijten aan een onverwachte oververzadiging van actieve koolfilters. De aangetaste actieve koolfilters werden vervangen

en de totale filtercapaciteit werd met een derde uitgebreid. Tot aan deze vervanging en uitbreiding van het filtersysteem, overschreden de HCB-emissies de jaardrempel waarboven de overheden moeten geïnformeerd worden. De nodige maatregelen zijn intussen genomen en de betrokken overheden zijn op de hoogte. Volgens de informatie waar het bedrijf over beschikt, is er geen risico geweest voor het personeel of de bureaus.

4. Human Resources

Op het vlak van Human Resources (HR) heeft de vennootschap in 2011 een wezenlijke vooruitgang geboekt. Nadat de vennootschap in april een nieuwe HR-directeur voor de groep benoemde, kreeg het concept van HR-businesspartners vorm. Op deze manier wil de groep beter rekening houden met de noden van de activiteiten bij het uitwerken van zijn HR-programma's, -tools en -procedures, en dat op basis van een goede dialoog tussen de activiteiten en Group HR over strategische HR-onderwerpen. Het HR-leadershipteam kreeg er twee nieuwe professionals bij om het succes van deze belangrijke ontwikkeling te kunnen garanderen. Verder werkte men ook verder aan de ontwikkeling van de plannen rond het aantrekken van talent en aan de opvolgingsplanning voor sleutelfuncties. In het kader daarvan ging er veel aandacht naar een 360°-beoordeling van elk lid van het Leadership Team van de groep. Een andere mijlpaal was de lancering van een Group Learning Committee in november. Dat comité is samengesteld uit vertegenwoordigers van activiteiten, functies en regio's. Het is gestart met de voorbereiding van een plan voor de ontwikkeling van het "leiderschap van morgen" op groepsniveau. De eerste voorstellen gaan in 2012 in uitvoering.

Een belangrijke stap werd gezet met de ontwikkeling van een inspirerend en oprecht HR Mission Statement. Met deze missieverklaring wil de groep beknopt uitdrukken waar de HR-gemeenschap van Tessengerlo Group voor staat. Ze omvat de essentie van de bestaansredenen van deze gemeenschap en de streefdoelen in termen van aard, basiswaarden en werkzaamheden. Het Mission Statement is een voortdurende weerspiegeling van wat de HR-gemeenschap van Tessengerlo Group ambieert. Ze vormt een kader voor haar gedrag en doelstellingen.

Het Mission statement is:

"Een professionele en verbonden HR-gemeenschap zijn die mensen op een moedige en positieve manier inspireert en motiveert en die hen de mogelijkheden biedt om een duurzame, innovatieve en internationale onderneming als Tessengerlo Group te creëren."

Meer informatie over het Mission Statement is te vinden op:

<http://www.tessengerlo.com/careers/>

Group Rewards boekte verdere vooruitgang bij de doorvoering van de veranderingen die ze in 2010 plande. De vennootschap gelooft in een brede visie op het loonbeleid. Materiële zaken, zoals basisloon, incentives op korte en lange termijn, voordelen en emolumenten, resulteren alleen in een sterk presterende organisatie als ze gecombineerd worden met immateriële zaken, zoals inspiratie en waarden, ontplooiingskansen en een stimulerende omgeving waar erkenning en verantwoordelijkheidszin centraal staan. Deze visie op verloning komt tot uiting in een duidelijk en transparant loonbeleid dat prestaties en competenties verbetert en dat talent erkent.

Het loonmodel is in heel de groep gebaseerd op dezelfde functieclassificatie. Zo kan de groep zowel intern als extern vergelijken en benchmarken, en dit in overeenstemming met de bedrijfsstrategie en zijn uiteenlopende activiteiten.

In 2011 trok de vennootschap het variabele loon in het totale loonpakket op. Zo legde ze nog meer de nadruk op een prestatieafhankelijk loonbeleid en goed bestuur. Dit vergrootte de impact van zowel de persoonlijke bijdrage aan het zakelijke succes als de financiële prestaties van de groep.

Het aantal werknemers daalde tegenover 2010. Die terugval is voornamelijk toe te schrijven aan de desinvesteringen in PVC/Chloor-Alkali en een deel van de Organische Chloorderivaten

5. Innovatie, onderzoek & ontwikkeling

Door te innoveren streeft de vennootschap er voortdurend naar om haar eigen prestaties en die van klanten te verbeteren. Dat gaat van het ontwikkelen van nieuwe producten tot andere fabricagemethodes voor bestaande producten of betere diensten voor de klant. Innovatie vloeit niet alleen voort uit marktinzichten en onderzoek, maar eveneens uit de creatieve ideeën van medewerkers van verschillende afdelingen die samenwerken. Ook samenwerking met klanten blijkt een bron van innovatie te zijn. Dat heeft al geleid tot voordelen voor beide partners.

K-Leaf™ is een voorbeeld van innovatie om klanten uit de landbouwsector te ondersteunen op basis van technische en marktgebonden inzichten. De meststof werd ontwikkeld door experts van Minerale chemie. Dit kwalitatief hoogstaande product wordt opgenomen via het blad. Het bevestigt de duidelijke marktleiderspositie van Tessenderlo Group in oplosbare kaliumsulfaatmeststoffen.

K-Leaf™ biedt ook belangrijke nieuwe mogelijkheden om de waaier van toepassingen van de Minerale chemie uit te breiden. Van handelsgewassen, zoals fruit en groeten, naar gewassen die op grote schaal geteeld worden, zoals graan, soja en katoen.

6. Verklaring deugdelijk bestuur

Transparant beheer

Tessenderlo Chemie NV baseert zich op het Belgische Corporate Governance Charter van 2009 en schaaft zich achter de principes van deugdelijk bestuur die het charter opneemt. De punten waarop het bedrijf afwijkt van de bepalingen van het charter staan – samen met de redenen daarvoor – staan vermeld in de specifieke rubriek van dit Corporate Governance-verslag. Het Belgische Corporate Governance Charter kan worden geraadpleegd op <http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/home/>

De raad van bestuur keurde het Corporate Governance Charter (hierna het Charter) met de principes van deugdelijk bestuur goed op 10 november 2005. Door een wijziging in de managementstructuur van het bedrijf, waarbij de functies van voorzitter van de raad van bestuur en CEO werden opgesplitst, besliste de raad van bestuur op 7 januari 2010 om het Charter aan te passen. Het werd nogmaals gewijzigd na een beslissing van de raad van bestuur op 22 december 2010. Toen werd het afgestemd op de wet van 6 april 2010, meer bepaald voor de rol en de verantwoordelijkheden van het benoemings- en

vergoedingscomité. Ook na een beslissing van de raad van bestuur op 21 december 2011 kwam er een wijziging, onder meer om het Charter af te stemmen op de wet van 20 december 2010 (over de rechten van aandeelhouders) en om de delegering van bevoegdheden aan de CEO te wijzigen. Het Charter kan worden geraadpleegd op de website van de vennootschap:

http://www.tessengerlo.com/tessengerlo_group/governance/corporate_governance_charter/

6.1 Kapitaal en aandelen

6.1.1. Kapitaal

Het kapitaal van Tessenderlo Chemie NV bedraagt op 31 december 2011 147 900 000 EUR, vertegenwoordigd door 29 531 058 gewone aandelen.

Blijkens beslissing van de buitengewone algemene vergadering van 7 juni 2011 werd aan de raad van bestuur de bevoegdheid toegekend om het kapitaal, in één of meer malen, gedurende een periode van vijf jaar, te verhogen tot beloop van een maximumbedrag van veertig miljoen (40 000 000) EUR, uitsluitend voor (i) kapitaalverhogingen voorbehouden aan de personeelsleden van de vennootschap of van haar dochtervennootschappen, (ii) kapitaalverhogingen in het kader van de uitgifte van warrants ten gunste van bepaalde personeelsleden van het bedrijf of haar dochtervennootschappen en eventueel ten behoeve van bepaalde personen die geen personeelslid zijn van de vennootschap of van haar dochtervennootschappen, (iii) kapitaalverhogingen in het kader van een optioneel dividend, ongeacht of in dit kader het dividend rechtstreeks wordt uitbetaald in aandelen dan wel het dividend wordt uitgekeerd in contanten en vervolgens met de uitgekeerde contanten kan worden ingeschreven op aandelen, in voorkomend geval met een opleg in geld, en (iv) kapitaalverhogingen door omzetting van reserves of overige posten van het eigen vermogen, teneinde toe te laten het bedrag van het maatschappelijk kapitaal af te ronden naar een passend rond bedrag.

Op zijn vergadering van 6 juni 2011 besliste de raad van bestuur om aan te bieden om het dividend van 2010 uit te keren in aandelen en/of in cash. Rekening houdend met de keuze van de aandeelhouders werden 722 809 nieuwe gewone aandelen uitgegeven van het toegestaan kapitaal. Op 26 oktober 2011 heeft de raad van bestuur beslist om warrants uit te geven in het kader van het Plan 2011 (lees hierover het hoofdstuk 6.3.1 Warrants). Het voorkeurrecht van de aandeelhouders werd voor deze uitgifte van warrants geschrapt. De belangrijkste voorwaarden voor de uitgifte van de warrants staan vermeld in hoofdstuk 6.10 - Toepassing van artikel 523 van het Wetboek van vennootschappen. De uitgifte van de warrants kan leiden tot een maximale financiële verwatering van 0,22 %, een verwatering van de dividenden en stemrechten met 1,13 %, een verwatering van het kapitaal met 0,07 % en een totale financiële verwatering met 0,65 %¹ (rekening houdend met alle warrants die werden uitgegeven in het kader van het Plan 2007-2011 en Plan 2011) .

¹ Berekeningen van de verwatering op basis van dezelfde uitgangspunten als deze die aan de grondslag liggen van het bijzondere verslag van de raad van bestuur van 26 oktober 2011, opgesteld naar aanleiding van het besluit om warrants uit te geven in het kader van het Plan 2011, behalve dat hier het aantal warrants uitgegeven in het kader van Plan 2011 in aanmerking werd genomen, niet het aantal warrants dat in theorie had kunnen worden uitgegeven in dit plan.

6.1.2 Aandelen

Het aandelenkapitaal bestaat uit 29 531 058 aandelen zonder nominale waarde die de aandeelhouder één stem per aandeel geeft.

Alle aandelen van Tessenderlo Chemie NV zijn toegelaten tot de notering en verhandeling op Euronext Brussels.

6.1.3.Warranten

Op 31 december 2011 waren er in totaal 1 174 389 warranten (waarvan de aanvaardingsperiode was verstreken) die uitoefenbaar waren of dat in de toekomst nog worden. Deze warranten werden uitgegeven in het kader van het Plan 2002-2006 (uitgifte van obligaties cum warrant), het Plan 2007-2011 (uitgifte van naakte warranten) en het Plan 2011 (uitgifte van naakte warranten).

Op 26 oktober 2011 gaf Tessenderlo Chemie NV 350 000 warranten uit in het kader van het Plan 2011 onder de opschortende voorwaarde van hun aanvaarding op of vóór 25 december 2011. De uitoefenprijs is 21,72 euro⁴. Er werden 337 733 warranten aanvaard.

Details over de uitstaande warranten op datum van dit verslag:

Tranche	Uitoefenperiode	Aantal warrants	Uitoefenprijs
Tranche 1 (2002)*	2006-2012	9 800	25,87 euro
Tranche 2 (2003)**	2007-2015	9 800	26,45 euro
Tranche 3 (2004)**	2008-2016	31 400	31,69 euro
Tranche 4 (2005)**	2009-2017	31 400	27,11 euro
Tranche 5 (2006)**	2010-2018	59 040	30,02 euro
Tranche 1 (2007)**	2011-2017	92 425	43,10 euro
Tranche 2 (2008)	2012-2013	130 750	23,08 euro ¹
Tranche 3 (2009)	2013-2014	192 542	21,96 euro ²
Tranche 4 (2010)	2014-2015	279 499	24,01 euro ³
Tranche 2011	2015-2016	337 733	21,72 euro ⁴
TOTAAL		1 174 389	

* Uitoefenperiode verlengd met drie jaar - ** Uitoefenperiode verlengd met vijf jaar

1 Afwijkend van de vermelde prijs, bedraagt de uitoefenprijs voor Franse begunstigen 22,07 EUR en voor Amerikaanse begunstigen 22,09 EUR.

2 Afwijkend van de vermelde prijs, bedraagt de uitoefenprijs voor Amerikaanse begunstigen 22 EUR, maar er zijn ook warrants uitgegeven tegen een uitoefenprijs van 26,47 EUR.

3 Afwijkend van de vermelde prijs, bedraagt de uitoefenprijs voor Amerikaanse begunstigen 24,72 EUR.

4 Afwijkend van de vermelde prijs, bedraagt de uitoefenprijs voor Amerikaanse begunstigen 22,29 EUR.

Het maximale aantal aandelen dat in de toekomst op basis van de voornoemde warrants kan worden gecreëerd, bedraagt 1 174 389.

6.1.4 Eigen aandelen

Op 31 december 2011 had noch Tessenderlo Chemie NV, noch één van zijn dochtervennootschappen eigen aandelen in bezit.

6.2 Aandeelhouders en aandeelhoudersstructuur

De hoofdaandeelhouder van Tessenderlo Chemie NV is het Franse Société Nationale des Poudres et Explosives (SNPE). Dat is voor 99,9% in handen van de Franse overheid. SNPE legde op 30 oktober 2008 een transparantieverklaring af overeenkomstig de wet van 2 mei 2007². Het deelde Tessenderlo Chemie in augustus 2011 vrijwillig mee dat het 7 847 863 aandelen bezit of een belang van 26,6%.

Tessenderlo Chemie ontving geen andere transparantieverklaringen.

Op basis van deze informatie zag het aandeelhouderschap van Tessenderlo Chemie NV er op 31 december 2011 als volgt uit:

SNPE	26,6 %	7 847 863 aandelen
Niet-verhandelbare aandelen (van personeelsleden of gewezen personeelsleden)	1,0 %	304 504 aandelen
Vrij verhandelbare aandelen	72,4 %	21 378 691 aandelen

De aandelen die uitgegeven zijn ten gunste van de personeelsleden, zijn vanaf de uitgiftedatum niet verhandelbaar gedurende vijf jaar. Die periode kan enkel worden ingekort in geval van gebeurtenissen die de wet limitatief opsomt of, in geval van wijziging van de wettelijke bepalingen, na een bijzondere beslissing van de raad van bestuur. Deze aandelen worden pas na die periode van vijf jaar genoteerd op de beurs.

6.3 Raad van bestuur

6.3.1 Samenstelling

Op 31 december 2011 zag de samenstelling van de raad van bestuur van Tessenderlo Chemie er als volgt uit:

² Op dat ogenblik werd aan Tessenderlo Chemie NV meegedeeld dat SNPE 7 186 689 aandelen in Tessenderlo Chemie NV bezat.

Niet-uitvoerende bestuurders	
Gérard Marchand – voorzitter	(juni 2014)
Valère Croes	(juni 2013)
Antoine Gendry	(juni 2013)
Michel Nicolas	(juni 2014)
François Schwartz ¹	(juni 2015)
Onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders²	
Philippe Coens	(juni 2015)
Dominique Damon	(juni 2015)
Baudouin Michiels	(juni 2015)
Thierry Piessevaux	(juni 2015)
Alain Siaens	(juni 2014)
Karel Vinck	(juni 2015)
Gedelegeerd bestuurder	
Frank Coenen – CEO	(juni 2013)

1 François Schwartz heeft ontslag genomen als bestuurder van de vennootschap met ingang van 15 februari 2012. De raad van bestuur heeft tijdens zijn vergadering van 28 maart 2012 Guy de Gaulmyn gecoöpteerd als bestuurder van de vennootschap ter vervanging van François Schwartz.

2 Conform paragraaf 4.10 van het Charter wordt een bestuurder als onafhankelijk beschouwd als hij of zij minstens beantwoordt aan de onafhankelijkheidscriteria vermeld in artikel 526 van het Wetboek van vennootschappen. Om de onafhankelijkheid van een bestuurder te beoordelen, wordt ook rekening gehouden met de criteria uit appendix A van het Belgisch Corporate Governance Charter. Volgens de informatie ter beschikking van de raad van bestuur beantwoorden alle onafhankelijke bestuurders van de vennootschap aan voornoemde onafhankelijkheidscriteria. De raad kreeg geen melding van uitzonderingen.

Op de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van 7 juni 2011 liep het bestuurdersmandaat van baron Paul de Meester en dhrn. Bernard Pache en Jaak Gabriels af. Op die datum werden dhr. Philippe Coens en mevrouw Dominique Damon benoemd tot onafhankelijke bestuurders van de vennootschap.

De Chief Financial Officer en Chief Legal Officer waren aanwezig op alle vergaderingen van de raad van bestuur. Andere leden van het management woonden sommige vergaderingen bij.

Anne Mie Vanwalleghem was als secretaris van de raad van bestuur aanwezig op alle vergaderingen.

De samenstelling van de raad van bestuur beantwoordt aan de doelstelling om complementaire vaardigheden op het vlak van competentie, ervaring en knowhow te verenigen.

6.3.2 Werking

In 2011 waren de belangrijkste thema's van discussie, onderzoek en besluitvorming van de

raad: de herziening en goedkeuring van de langetermijnstrategie en het budget, de financiële rekeningen en rapportering en de schuldherschikking met inbegrip van de heronderhandeling van de gesyndiceerde kredietfaciliteit, de beoordeling van enkele investerings- en desinvesteringsprojecten, zoals de verkoop van de activiteit PVC/Chloor-Alkali, de herziening van het Corporate Governance Charter, de verslagen van het auditcomité, het strategisch comité en het benoemings- en vergoedingscomité, de besluitvoorstellen aan de algemene vergadering van aandeelhouders, de benoeming van de nieuwe bestuurders, het warrantplan, het loonbeleid voor de CEO en de leden van het Group Management Committee, de beoordeling van de raad van bestuur en het kader voor Enterprise Risk Management.

Er waren geen transacties of contractuele verplichtingen tussen bedrijven van de vennootschap en leden van de raad van bestuur die aanleiding kunnen geven tot belangenconflicten die niet gedekt zijn door de wettelijke bepalingen inzake belangenconflicten.

In 2011 organiseerde de raad van bestuur een introductieprogramma voor zijn twee nieuwe bestuurders in verschillende vakgebieden, zoals strategie, operationele en financiële aangelegenheden, compliance en risicobeheer, interne controle en deugdelijk bestuur.

Evaluatie van de raad van bestuur

De raad van bestuur hield in 2011 de tweejaarlijkse evaluatie van zijn eigen werking. Deze evaluatie is bedoeld om de missie van de raad van bestuur te verduidelijken. Ze is gericht op de optimalisering van zijn samenstelling en werking en op een goede wisselwerking met de CEO en het Group Management Committee. De voorzitter van de raad voert de evaluatie uit aan de hand van een vragenlijst die de leden van de raad moeten invullen. De secretaris van de raad verzamelt de ingevulde vragenlijsten. De resultaten worden voorgelegd aan de raad van bestuur. Er worden passende maatregelen genomen voor zaken die kunnen verbeteren. De volgende formele evaluatie is gepland in het begin van 2013.

6.3.3 Comités van de raad

Algemeen

Binnen de raad van Tessenderlo Group bestaan de volgende comités:

Het benoemings- en vergoedingscomité
Het auditcomité
Het strategisch comité

Raadpleeg het Charter voor een beschrijving van de werking van de verschillende comités: www.tessenderlo.com/tessenderlo_group/governance/corporate_governance_charter/

6.3.3.1 Benoemings- en vergoedingscomité

Op 31 december 2011 was het benoemings- en vergoedingscomité als volgt samengesteld:

Karel Vinck (voorzitter)* (Onafhankelijk)
Antoine Gendry
Valère Croes
Thierry Piessevaux (Onafhankelijk)
Alain Siaens (Onafhankelijk)

*Tot 7 juni 2011 was baron Paul de Meester voorzitter van het benoemings- en vergoedingscomité. Karel Vinck volgde hem op als voorzitter.

Het benoemings- en vergoedingscomité kwam in 2011 vijf keer bijeen.

De voorzitter van de raad van bestuur woonde de vergadering bij over de evaluatie van de vergoedingen, de doelstellingen en de prestaties van de CEO. Hij had een raadgevende stem. De CEO woonde de vergadering bij over de vergoedingen en de doelstellingen van alle GMC-leden (behalve van hemzelf). Hij had een raadgevende stem. De HR-directeur van de groep was aanwezig op de vergaderingen over vergoedingen.

Werking

In 2010 beraadslaagde het benoemings- en vergoedingscomité over het selectieproces en de selectieprocedure van de raad. Het gaf ook advies over de selectie van nieuwe leden. Daarnaast voerde het comité een herziening door van de organisatiestructuur en van de samenstelling en de vergoeding van het Group Management Committee. Ten slotte adviseerde het comité de raad over de toekenning van aandelenopties aan de leden van het Group Management Committee en het Leadership Team.

6.3.3.2 Auditcomité (inclusief bewijs vereist door art. 119, 6° van het Wetboek van vennootschappen)

Op 31 december 2011 was het auditcomité als volgt samengesteld:

Valère Croes (voorzitter)
Baudouin Michiels (Onafhankelijk)
Thierry Piessevaux (Onafhankelijk)
François Schwartz
Alain Siaens (Onafhankelijk)

Het auditcomité kwam in 2011 vier keer bijeen.

Zowel de CFO, de interne auditor, de groepdirecteur Controlling, Consolidation en Accounting, de directeur Risk Management, Internal Audit en Internal Control als de commissaris wonen de vergaderingen van het auditcomité bij. Tot 31 maart 2011 stond Risk Management onder de verantwoordelijkheid van de Chief Legal Officer, die de vergaderingen bijwoonde. Het bedrijf beantwoordt aan de wettelijke verplichting dat het auditcomité minstens één onafhankelijke bestuurder telt met de nodige ervaring op het gebied van boekhouding en audit. De leden van het auditcomité beantwoorden aan het criterium van bekwaamheid door hun opleiding en door de ervaring die ze hebben opgedaan

in hun vorige functies (verschillende leden van het auditcomité zijn of waren ook lid van auditcomités van andere beursgenoteerde bedrijven; dhr. Alain Siaens is voorzitter van een financiële instelling, emeritus hoogleraar in economie en erevoorzitter van de Belgische Vereniging van Financiële Analisten). Overeenkomstig het Charter zijn de meeste leden onafhankelijke bestuurders.

Beoordeling van het auditcomité

In 2011 onderzocht en beoordeelde het auditcomité zijn werking. Alle leden van het auditcomité stemden ermee in om deze beoordeling uit te voeren aan de hand van een anonieme zelfbeoordelingsvragenlijst voor de leden. De secretaris van het auditcomité heeft de vragenlijsten verzameld. De resultaten van de zelfbeoordelingsoefening werden voorgelegd aan het auditcomité, samen met de punten waarop de werking van het auditcomité kan verbeteren. Er werden passende maatregelen genomen.

Werking

Naast de beoordeling van de kwartaalverslagen en de driemaandelijke persberichten nam het auditcomité kennis van de verslagen van externe auditors. Die gingen over de opvolging van de maatregelen die het bedrijf nam om bepaalde zwakke punten in het IT-systeem weg te werken en over de doeltreffendheid van het kader voor interne controle. Daarnaast nam het auditcomité ook kennis van het interne auditprogramma voor 2011, de bevindingen van de interne auditor over de uitgevoerde audits en de beoordeling van de follow-upacties die het bedrijf ondernam om de tekortkomingen te verhelpen die de interne audit vaststelde. Het auditcomité onderzocht ook de status van een Enterprise Risk Management systeem en de implementatie van het interne controlesysteem. Het auditcomité analyseerde eveneens de nieuwe financieringsstructuur van de groep. Bovendien werd het nieuwe charter voor interne audit bestudeerd. Het comité keurde het goed.

Het auditcomité hield ook toezicht op de procedure voor niet-auditdiensten. Die werd ingevoerd om tot meer transparantie te komen en om belangenconflicten te vermijden.

6.3.4. Strategisch comité

Gérard Marchand (voorzitter)
Antoine Gendry
Baudouin Michiels (Onafhankelijk)
Karel Vinck (Onafhankelijk)
Bernard Pache (Onafhankelijk)*

* Tot zijn mandaat van bestuurder afloopt (juni 2011).

Het strategisch comité kwam in 2011 vijf keer bijeen.

Werking

Het strategisch comité beoordeelde de strategie van de groep en spitste zich daarbij vooral toe op de business units. Het analyseerde alle strategische overnames en desinvesteringen (zoals bepaald in het Corporate Governance Charter) en had daarbij bijzondere aandacht voor de verkoop van de PVC/Chloor-Alkali activiteiten. Het comité legde zijn aanbevelingen voor deze zaken aan de raad van bestuur voor.

De CEO en de CFO woonden alle vergaderingen van het strategisch comité bij.

Aanwezigheidsgraad op de raad van bestuur en op de vergaderingen van de comités in 2011

	Raad van bestuur	Auditcomité	Strategisch comité	Benoemings- en vergoedingscomité
Aantal vergaderingen in 2011	7	4	5	5
Gérard MARCHAND	7/7		5/5	
Frank COENEN	7/7			
Philippe COENS ¹	3/4			
Valère CROES	7/7	4/4		5/5
Dominique DAMON ¹	4/4			
Antoine GENDRY	7/7		5/5	5/5
Baudouin MICHIELS	7/7	4/4	5/5	
Michel NICOLAS	7/7			
Thierry PIESSEVAUX	7/7	4/4		5/5
François SCHWARTZ	7/7	4/4		
Alain SIAENS	6/7	4/4		4/5
Karel VINCK ²	6/7		5/5	2/2
Paul de MEESTER ³	1/3			2/3
Jaak GABRIELS ³	2/3			
Bernard PACHE ³	3/3		2/2	

¹ Mandaat sinds 7 juni 2011 (jaarlijkse algemene vergadering)

² Karel Vinck werd benoemd tot lid van het benoemings – en vergoedingscomité op 26 oktober 2011

³ Mandaat tot 7 juni 2011 (jaarlijkse algemene vergadering)

6.4 Group Management Committee (GMC)

Rol en verantwoordelijkheden

Samenstelling

Op 31 december 2011 bestond het GMC van Tessenderlo Chemie NV uit:

Frank Coenen	Chief Executive Officer
Mel de Vogue	Chief Financial Officer
Rudi Nerinckx	Chief HR Officer*
Jettie Van Caenegem	Chief Legal Officer
Eddy Vandembrielle	Directeur Risk Management, Interne Audit & Interne Controle
Jordan Burns	Directeur business group Tessenderlo Kerley
Pol Deturck	Directeur business group Chemicals
Jan Vandendriessche	Directeur business group Organische specialiteiten
Albert Vasseur	Directeur business group Kunststofverwerking

* Titel wijzigde van HR directeur naar Chief HR Officer in februari 2012

Evaluatie

De CEO evalueert jaarlijks de prestaties van alle leden van het GMC via een prestatiebeoordeling. Daarbij houdt hij rekening met de verantwoordelijkheden van de GMC-leden en baseert hij zich voor de evaluatie op KPI's (Key Performance Indicators). Deze worden vastgelegd in overeenstemming met de strategie van de groep.

Werking

Het GMC komt in principe één keer per maand samen. De vergaderingen van het GMC werden ook bijgewoond door de strategische planners, Vincent Wille (tot juni 2011) en Geert Gyselinck (vanaf augustus 2011), secretarissen van het GMC. Er werden ook leden van ondersteunende diensten van de groep uitgenodigd om diverse thema's toe te lichten.

Het comité kan alleen geldig beraadslagen als minstens de helft van zijn leden aanwezig is of

geldig vertegenwoordigd is. Het GMC streeft naar beslissingen met eenparigheid van stemmen. Als de leden niet tot een consensus komen, dan beslist de CEO.

De CEO rapporteert aan de raad van bestuur over strategische beslissingen van het GMC.

Het GMC kwam in 2011 elf keer samen. De aanwezigheidsgraad was honderd procent.

6.5.Remuneratieverslag

6.5.1 Niet-uitvoerende bestuurders (en de CEO in zijn hoedanigheid van bestuurder)

6.5.1.1 Vergoedingsbeleid

Het is de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur om de aandeelhouders voorstellen voor te leggen over de bezoldigingen van de leden van de raad.

Het benoemings- en vergoedingscomité doet de raad van bestuur voorstellen over:

- bezoldigingen om deel te nemen aan de vergaderingen van de raad en de comités van de raad;
- bezoldigingen voor opdrachten die samenhangen met speciale mandaten.

Om de bezoldiging van de bestuurders te bepalen, voert de Human Resources-afdeling twee keer per jaar een benchmarking uit van vergelijkbare Belgische bedrijven. Daarbij krijgt ze de hulp van een externe consultant (Towers Watson). Op basis van de benchmarking doet ze een voorstel aan het benoemings- en vergoedingscomité. De CEO, de gedelegeerd bestuurder, krijgt voor zijn rol als bestuurder dezelfde bezoldiging als de niet-uitvoerende bestuurders. Lid zijn van een comité geeft de deelnemers recht op presentiegeld dat in de lijn ligt van de benchmark. De voorzitter krijgt ook een aanvullende premie voor zijn verantwoordelijkheid als voorzitter in lijn met de benchmark.

Momenteel is er geen intentie om het vergoedingsbeleid de komende twee jaar te veranderen. Toch zal er geregeld een benchmarking plaatsvinden om de veranderingen in marktpraktijken en in de omvang van de activiteiten van de groep weer te geven.

6.5.1.2 Procedures toegepast in 2011 in verband met vergoedingen

Het vergoedingsbeleid voor bestuurders bleef ongewijzigd.

6.5.1.3 Ontvangen bezoldigingen

Bestuurders ontvangen een vaste bezoldiging en een terugbetaling van hun reiskosten voor elke vergadering. De jaarlijkse bezoldiging bedraagt in totaal 53 679 EUR per mandaat en wordt betaald in het daaropvolgende jaar. Het presentiegeld bedraagt 1 860 EUR per vergadering van het benoemings- en vergoedingscomité, het strategisch comité en eveneens voor het comité van onafhankelijke bestuurders, overeenkomstig artikel 524 van het Belgische Wetboek van vennootschappen. Het presentiegeld voor elke vergadering van het auditcomité is 3 000 EUR per bestuurder. De bestuurder die het auditcomité voorzigt, krijgt 4 500 EUR. Het presentiegeld wordt betaald in het jaar waarin de vergaderingen plaatsvinden. Onkostenvergoedingen worden betaald in het jaar waarin de kosten worden gemaakt.

De voorzitter ontvangt een vaste bezoldiging van 140 000 EUR en kan beschikken over een bedrijfswagen en een mobiele telefoon.

Niet-uitvoerende bestuurders kunnen geen aanspraak maken op een variabele bezoldiging.

Lid		Bezoldiging ontvangen in 2011 (in EUR)
Gérard Marchand (niet-uitvoerend bestuurder) voorzitter	Jaarlijkse vaste bezoldiging	140 000
	Totale bezoldiging	140 000
Frank Coenen (uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679
	Totale bezoldiging	53 679
Philippe Coens (1) (onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	186
	Reiskosten	1 488
	Totale bezoldiging	1 674
Valère Croes (niet-uitvoerend bestuurder) voorzitter auditcomité	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679
	Reiskosten	3 472
	Auditcomité – presentiegeld	18 000
	Benoemings- en vergoedingscomité – presentiegeld	9 300
	Totale bezoldiging	84 451
Dominique Damon (1) (onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	186
	Reiskosten	1 984
	Totale bezoldiging	2 170
Paul de Meester (2) (onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder) voorzitter benoemings- en vergoedingscomité	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 493
	Reiskosten	496
	Benoemings- en vergoedingscomité – presentiegeld	3 720
	Totale bezoldiging	57 709
Jaak Gabriels (2) (onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 493
	Reiskosten	992
	Totale bezoldiging	54 485
Antoine Gendry (niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679
	Reiskosten	3 472
	Benoemings- en vergoedingscomité – presentiegeld	9 300
	Strategisch comité – presentiegeld	9 300
	Totale bezoldiging	75 751
Baudouin Michiels (onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679
	Reiskosten	3 472
	Auditcomité – presentiegeld	12 000
	Strategisch comité – presentiegeld	9 300
	Totale bezoldiging	78 451
Michel Nicolas (niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679
	Reiskosten	3 472
	Totale bezoldiging	57 151

Bernard Pache (2) (onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 493
	Reiskosten	1 488
	Strategisch comité – presentiegeld	3 720
	Totale bezoldiging	58 701
Thierry Piessevaux (onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679
	Reiskosten	3 472
	Auditcomité – presentiegeld	12 000
	Benoemings- en vergoedingscomité – presentiegeld	9 300
Totale bezoldiging	78 451	
François Schwartz (niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679
	Reiskosten	3 472
	Auditcomité – presentiegeld	12 000
	Totale bezoldiging	69 151
Alain Siaens (onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679
	Reiskosten	2 976
	Auditcomité – presentiegeld	12 000
	Benoemings- en vergoedingscomité – presentiegeld	7 440
Totale bezoldiging	76 095	
Karel Vinck (onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679
	Reiskosten	2 976
	Strategisch comité – presentiegeld	9 300
	Benoemings- en vergoedingscomité – presentiegeld	3 720
Totale bezoldiging	69 675	

(1) Benoeming op de algemene vergadering van 7 juni 2011.

(2) Einde van het mandaat op de algemene vergadering van 7 juni 2011.

6.5.2 Group Management Committee (GMC)

6.5.2.1 Vergoedingsbeleid

Dit hoofdstuk beschrijft de principes die aan de basis liggen van het Group Reward-beleid voor de bezoldiging van bestuurders. De bedoeling is om een overzicht te geven van de bezoldigingsstructuur. Het benoemings- en vergoedingscomité bepaalt de principes van het vergoedingsbeleid voor de GMC-leden en legt die voor aan de raad van bestuur. Er wordt gestreefd naar een bezoldigingspakket dat marktconform is en dat aantrekkelijk is op korte en op lange termijn.

De concurrentieomgeving van de vennootschap verandert snel. Om de ambities in die uitdagende omgeving waar te maken, is een sterk presterende organisatie nodig. Getalenteerde managers zijn dan ook noodzakelijk. Het vergoedingsbeleid koppelt de prestaties van de individuele leden aan de bedrijfsdoelstellingen van Tessengerlo Group en haar business units op korte en lange termijn. Zo scheidt de groep wereldwijd een consistent

kader voor de ontwikkeling, beloning en responsabilisering van haar mensen. Door dit vergoedingsbeleid slaagt de groep erin om de beste talenten aan te trekken, te behouden en te motiveren. En dat binnen een wereldwijd consistent bezoldigingskader dat het behalen van bedrijfsdoelstellingen beloont en het genereren van waarde voor de aandeelhouder aanmoedigt.

De principes van Group Reward zijn:

- (1) afstemming op de bedrijfsstrategie en verbinding met de bedrijfsdoelstellingen en -waarden;
- (2) uitbouw van een prestatiegebonden looncultuur;
- (3) interne billijkheid en externe concurrentiekracht om talent aan te trekken, te behouden en te motiveren;
- (4) globale betaalbaarheid

Voor de bezoldiging van haar bestuurders houdt de groep niet enkel de kortetermijnprestaties van het bedrijf voor ogen. Er ligt ook nadruk op duurzaamheid, dat wil zeggen de langere termijn.

Het benoemings- en vergoedingscomité bespreekt de bezoldiging van het GMC jaarlijks op basis van de aanbevelingen van de Human Resources-afdeling (Group Reward). Die aanbevelingen zijn het resultaat van een regelmatige marktstudie door het consultancybedrijf Towers Watson. Ook consultancybedrijf Hay voerde een studie uit, zodat de groep over een tweede referentie beschikt voor niet-Belgische functies. Op die manier garandeert de groep een competitief en marktconform bezoldigingspakket.

Tessengerlo Group vergelijkt het bezoldigingspakket van het GMC met een aantal andere Belgische ondernemingen van vergelijkbare omvang en uit dezelfde activiteitssector. De bezoldiging van de niet-Belgische leden van het GMC wordt getoetst aan de lokale markt. Het huidige bezoldigingspakket voor elk lid van het GMC is in overeenstemming met de marktnorm. Daarbij is rekening gehouden met de prestaties en de ervaring van het lid in verhouding tot de benchmark.

Op aanbeveling van de CEO beoordeelt het benoemings- en vergoedingscomité jaarlijks de bezoldiging van de GMC-leden. De bezoldiging van de CEO wordt beoordeeld op aanbeveling van de voorzitter van de raad van bestuur.

6.5.2.2 Bezoldigingspakket

Het bezoldigingspakket van het GMC bestaat uit deze elementen:

- I. een basisloon;
- II. een variabel loon (inclusief variabele plannen op korte en lange termijn);
- III. andere bezoldigingselementen.

Details over de inhoud van elk van deze elementen volgen hieronder.

6.5.2.2.1 Basisloon

Het basisloon vergoedt de individuele leden conform de markt. Daarbij wordt rekening gehouden met hun bekwaamheidsniveau, hun ervaring en hun positie binnen de groep.

6.5.2.2.2 Variabel loon

I. Variabel loon op korte termijn

Tessengerlo Group ontwikkelde een variabel loonplan op korte termijn. Dat zorgt ervoor dat alle leden van het GMC vergoed worden volgens de algemene prestaties van Tessengerlo Group en volgens hun individuele prestaties in het jaar dat voorafgaat aan het jaar waarin de bonus wordt uitbetaald.

De cashbonus voor de CEO werd in 2011 opgetrokken en schommelt tussen 0 % en 100 % van zijn basisloon. De doelstellingen - die gemeten worden tijdens het kalenderjaar - zijn bepaald op basis van de financiële doelstellingen van de groep en op basis van persoonlijke doelstellingen. Die zijn vooraf door het benoemings- en vergoedingscomité vastgelegd. Voor 2011 werden de financiële doelstellingen bepaald op basis van de ROCE, REBITDA en het nettoresultaat. De persoonlijke doelstellingen hingen rechtstreeks af van de vooruitgang van de strategische uitvoering en van de processen voor talentmanagement binnen de groep. Na het einde van het financiële jaar toetst het benoemings- en vergoedingscomité de doelstellingen van de CEO aan zijn realisaties. Het comité legt zijn evaluatie ter goedkeuring voor aan de raad van bestuur.

Voor de andere GMC-leden varieert de cashbonus tussen 25 % en maximaal 50 % van hun loon, afhankelijk van hun functie, de omgeving en de marktpraktijken. De uitbetaling van dat percentage kan schommelen tussen 0 % en 200 % op basis van prestaties. Daardoor hebben sommige GMC-leden in 2011 een hogere cashbonus ontvangen dan in 2010.

De cashbonussen voor Business Group directors binnen het GMC bestaan uit drie verbonden prestatiecomponenten: een eerste met betrekking tot de financiële prestaties van de groep (40 %), een tweede die afhangt van de financiële prestaties van de business group (30 %) en een derde voor de persoonlijke doelstellingen (30 %). Voor de functionele leden van het GMC (HR, CLO, Risk/Audit) bestaan er maar twee prestatiecomponenten: één voor de financiële prestaties van de groep (tussen 30 en 40 %) en één voor de persoonlijke doelstellingen (tussen 60 en 70%). Voor de CFO/IT-directeur bedraagt de component voor de financiële prestaties van de groep 50 % en die voor de persoonlijke prestaties ook 50 %. Zowel de doelstellingen van de business als de persoonlijke doelstellingen van de GMC-leden worden bepaald door de gedelegeerd bestuurder (CEO) op basis van een cascademethode van de strategieën en doelstellingen van de groep. De doelstellingen houden rekening met de specifieke omstandigheden van de activiteiten of business units die het lid beheert.

De doelstellingen van het GMC worden beoordeeld op basis van een kalenderjaar. De beoordeling gebeurt door de CEO na het einde van het financiële jaar en wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het benoemings- en vergoedingscomité en aan de raad van bestuur.

Het loonplan op korte termijn voorziet niet expliciet in enig terugvorderingsbeding.

II. Variabel loon op lange termijn

In 2011 werd een eenjarig aandelenoptieplan (warrants) uitgewerkt voor de GMC-leden en de leden van het Leadershipteam. De CEO, de directeurs van de Business Groups en de functionele directeurs binnen het GMC (CFO/IT, HR, CLO, Risk/Audit) ontvingen een uiteenlopend aantal aandelenopties.

De inschrijvingsrechten kunnen enkel worden uitgeoefend na drie jaar en alleen gedurende twee opeenvolgende jaren. Tenzij de raad beslist om die periode te verlengen. De lijst met

begunstigden – het GMC en het Leadershipteam – wordt jaarlijks door de raad van bestuur vastgelegd. Die vertrouwt de verdeling van deze inschrijvingsrechten aan de begunstigden toe aan het benoemings- en vergoedingscomité. De inschrijvingsrechten zijn geregistreerd en onoverdraagbaar, behalve in geval van overlijden. De uitoefenprijs van de opties die de raad van bestuur op 26 oktober 2011 heeft uitgegeven en die een aanvaardingsperiode hebben tot 25 december 2011, werd vastgesteld op 21,72 EUR en op 22,29 EUR voor het subplan in de Verenigde Staten.

6.5.2.2.3 Andere bezoldigingselementen

De leden van het GMC (ook de CEO) komen net als de leden van het Leadershipteam in aanmerking om deel te nemen aan het extralegaal pensioenplan, een hospitalisatieplan, een levensverzekeringsplan, enz. Er wordt in dat opzicht geen enkel onderscheid gemaakt. Aangezien het GMC leden van verschillende nationaliteiten telt, kunnen de plannen verschillen naargelang de lokale wetgeving en de marktomgeving.

GMC-leden genieten ook andere voordelen, zoals een bedrijfswagen en een representatievergoeding.

De CEO en de GMC-leden nemen deel aan een "te bereiken doel" plan of een "vaste bijdrage" plan. Het "vaste bijdrage" pensioenplan geldt voor GMC-leden met een Belgische arbeidsovereenkomst vanaf 1 januari 2008. Alle GMC-leden die een Belgische arbeidsovereenkomst hebben die dateert van voor 31 december 2007, blijven aangesloten bij het "te bereiken doel" pensioenplan. Al deze vergoedingselementen staan vermeld op de inkomstenaangifte. Jordan Burns neemt deel aan een 401K plan in de Verenigde Staten.

6.5.2.3 Veranderingen in het loonbeleid

Het benoemings- en vergoedingscomité van 4 mei 2011 adviseerde om een eenjarig aandelenoptieplan uit te geven met een maximum van 350 000 opties (warranten). Zo wil het comité het incentiveplan op langere termijn afstemmen op de marktpraktijken en de langetermijnvisie zoals opgenomen in de wet op Corporate Governance van 6 april 2010. De raad van bestuur volgde het advies van het vergoedingscomité en besliste om een eenjarig aandelenoptieplan uit te geven. De raad nam ook de beslissing om niet langer opties uit te geven in het kader van het Plan 2007-2011. Er waren hiervoor immers onvoldoende opties voorhanden om de hierboven vermelde afstemming te kunnen realiseren. Het globale aantal aandelenopties dat toegekend werd aan de GMC-leden en de leden van het Leadershipteam, nam toe.

Afgezien van het aantal beschikbare opties om te verdelen, bevatte het nieuwe plan geen andere regels dan die van het oude vijfjarige aandelenoptieplan (Plan 2007-2011).

De raad zal in 2012 een nieuw langetermijnincentiveplan voor het GMC en het Leadershipteam voorleggen ter goedkeuring, op aanbeveling van het benoemings- en vergoedingscomité.

Aangezien de groep meer internationaal aan het worden is, overweegt ze om in 2012 een internationale benchmarkstudie uit te voeren naar de totale directe bezoldiging van de CEO en de GMC-leden (basisloon + variabel loon op korte termijn + variabel loon op lange termijn). Hiervoor zou een internationale peergroep van bedrijven bepaald worden, die fungeert als referentie voor deze internationale benchmarkstudie over totale directe

bezoldiging³.

6.5.3 Bezoldigingen in 2011

6.5.3.1 CEO

De jaarlijkse brutobezoldiging van de CEO in 2011:

Component	Bedrag
Vast loon (zonder bestuurderspremies) ¹	€ 527 875
Variabel loon (zonder opties (warrants ?))	€ 403 042
TOTAAL	€ 930 917
Pensioen ²	€ 60 102
Andere voordelen ³	€ 23 798

1 Totale loonmassa in 2011 (inclusief de impact van de wettelijke aanpassingsmechanismen) – exclusief socialezekerheidsbijdragen van de werkgever.
2 “Te bereiken doel” pensioenplan: raming van de jaarlijkse servicekosten voor 2011, berekend door een actuaaris.
3 Andere voordelen omvatten een overlijdensdekking, een invaliditeitsverzekering, een arbeidsongevallenverzekering, belastingen (4,40 %) op een aanvullend individueel pensioenplan, maaltijdcheques en een bedrijfswagen. Deze voordelen gelden onder dezelfde voorwaarden voor de andere leden van het Leadershipteam (senior executives). Ze vallen onder de ruling voor representatievergoedingen die de Belgische fiscus goedkeurde.

6.5.3.2 Brutobezoldiging van het GMC (zonder de CEO) in 2011

Component	Bedrag
Vast loon ^{4/5}	€ 2 117 081
Variabel loon (zonder opties) ^{4/5}	€ 972 900 ⁶
TOTAAL	€ 3 089 981⁷
Pensioen ⁸	€ 223 297
Andere voordelen	€ 218 370

4 Exclusief socialezekerheidsbijdragen van de werkgever.
5 Gebruikte wisselkoers: 1 USD = 0,7184 EUR (voor alle omrekeningen in verband met het VS-bezoldigingspakket voor Jordan Burns) - (inclusief de impact van de wettelijke aanpassingsmechanismen in 2011).
6 Sommige leden zetten variabel loon om in fondsopties. Dat resulteert in een uitstel van betaling voor één jaar, waarde inbegrepen.
7 Rudi Nerinckx vervoegde de groep als HR-directeur op 01/04/2011.
8 Zie sectie 6.5.2.2.3 Andere bezoldigingselementen, voor het type pensioenplan.

6.5.3.3 Aandelenopties (warranten) voor de leden van het GMC

Op aanbeveling van het benoemings- en vergoedingscomité en na goedkeuring door de raad van bestuur ontvingen de GMC-leden aandelenopties. De onderstaande tabel vermeldt het aantal opties dat in 2011 werd toegekend aan elk lid van het GMC, het aantal vervallen

³ Informatie in overeenstemming met artikel 96, §3, 2° d) Wetboek van vennootschappen.

opties in 2011 (aangezien de uitoefenperiode verstreken is) en het aantal uitgeoefende opties in 2011.

Naam	2011 toekenning	Uitoefenprijs	Waarde bij toekenning*	#uitoefenbare opties in 2011	Uitgeoefende opties in 2011
Frank Coenen	55 000	€ 21,72	€ 297 000	0	0
Pol Deturck	20 000	€ 21,72	€ 108 000	0	0
Jan Vandendriessche	20 000	€ 21,72	€ 108 000	0	0
Albert Vasseur	20 000	€ 21,72	€ 108 000	0	0
Jordan Burns	25 000	€ 22,29	€ 135 000	0	0
Mel de Vogue	25 000	€ 21,72	€ 135 000	0	0
Jettie Van Caenegem	15 000	€ 21,72	€ 81 000	0	0
Eddy Vandembrielle	12 000	€ 21,72	€ 64 800	0	0
Rudi Nerinckx	15 000	€ 21,72	€ 81 000	0	0

*Waarde van 5,4 euro per optie overeenkomstig het binomiaal waarderingsmodel op 25 oktober 2011. De IFRS rapportering houdt rekening met de Black & Scholes methodologie op de uiterste uitoefendatum (25 december 2011).

6.5.3.4 Overeenkomst vertrekpremie

De arbeidsovereenkomsten van de Europese leden van het GMC bepalen dat de anciënniteit die bij andere werkgevers is opgebouwd, deels in aanmerking wordt genomen voor de berekening van een vertrekpremie. De arbeidsovereenkomst van het Amerikaanse lid van het GMC bevat een beëindigingsvergoeding die gelijk is aan 1,5 jaar loon. Dit ligt in de lijn van de gangbare praktijken voor dit functieniveau.

6.6 Belangrijkste kenmerken van Interne controle en Riskmanagement

6.6.1 Kader voor interne controle

Belangrijkste kenmerken van het kader voor interne controle.

6.6.1.1 Verantwoordelijkheden

De raad van bestuur keurt het kader voor interne controle en het interne controlesysteem goed.

Het auditcomité ziet toe op de implementatie van het kader voor interne controle en op de efficiënte werking van de interne controle.

Het lokale management van het bedrijf is voornamelijk verantwoordelijk voor het ontwikkelen en handhaven van een doeltreffend systeem voor interne controle.

De eindverantwoordelijkheid voor de dagelijkse werkzaamheden wordt gedelegeerd aan het Group Management Committee (GMC). Een directeur rapporteert aan de CEO en is verantwoordelijk voor Interne Controle, Risk Management en Interne Audit. De directeur Interne Controle rapporteert rechtstreeks aan hem.

Het management bepaalt het risicoaanvaardingsniveau en de niveau's van de restrisico's die

aanvaardbaar zijn. Dit bepaalt de niveaus van interne controle voor de verschillende processen. Het doel is om eventuele onjuistheden in de jaarrekening van de moedermaatschappij en van de groep zo veel mogelijk te vermijden. Hiervoor moet een systeem voor interne controle bestaan.

6.6.1.2 Scope interne controles

Het systeem voor interne controle is gebaseerd op de COSO Internal Control – Integrated Framework. In een eerste fase ligt de focus op de interne controle van de financiële rapportering. Dit proces voor interne controle is ontworpen om een redelijke mate van zekerheid te bieden over de betrouwbaarheid van het financiële jaarverslag. Dit wordt vooral gerealiseerd door risicobeperking aan de hand van controles op entiteitsniveau, controles op procesniveau, algemene IT-controles en scheiding van functies.

6.6.1.3 Benadering van het systeem voor interne controle

De verschillende stappen in de benadering van het systeem voor interne controle zijn het bepalen van de scope, het documenteren van de processen, het beoordelen van de controleactiviteiten, de evaluatie van de zwakke punten van de controle en de rapportering naar zowel het lokale management als het corporate management.

6.6.1.4 Te behalen resultaten van het interne controle project

Op lokaal niveau gebeurt er een documentatie van alle processen, een beschrijving van de risico's en de controles en een analyse van de hiaten in de controle. Er worden ook bijsturingsplannen opgesteld.

Dezelfde informatie is beschikbaar op groepsniveau naast de handleiding van het systeem voor interne controle, documentatie over algemene IT-controles en eventuele problemen in verband met de scheiding van functies.

6.6.1.5 Monitoring en compliance

Dit is de hoofdverantwoordelijkheid van het lokale management. Dat heeft als opdracht om de interne controles te beoordelen, te implementeren en te updaten.

De afdeling Interne Audit test de interne controles via geselecteerde processen tijdens de beoordelingen van de interne audit. Ze brengt ook verslag uit aan het lokale management, het GMC en het auditcomité.

6.6.1.6 Interne controle in 2011

Op basis van de geconsolideerde halfjaarrekening van 2011 werden bedrijven, betrokken rekeningen en verbonden processen geselecteerd. Binnen de hele groep werden processen in kaart gebracht. Een aantal daarvan werd opgenomen in de eerste beoordelingsgolf.

Voor elk proces werden vooraf vragenlijsten ontwikkeld en getest op één van de belangrijke business units.

De beoordeling van de procedures voor de interne controle in het Shared Service Center werd voltooid in 2011. De resterende controles werden opgelijst en de bijsturingsplannen werden goedgekeurd.

De directeurs van de business units en hun financiële directeurs zijn verplicht om aan de

hand van een compliancevragenlijst schriftelijk te verklaren dat hun financiële rapportering gebaseerd is op betrouwbare gegevens en dat alle wettelijke kwesties en HR- en belastingkwesties bekendgemaakt werden. De lijst bevat ook een verklaring over interne controle waarbij ze hun verantwoordelijkheid voor het ontwerp, de documentatie, de implementatie en de handhaving van een adequaat systeem voor interne controle bevestigen.

6.6.1.7 Interne controleprocedures voor de voorbereiding en verwerking van de financiële en boekhoudkundige informatie

Controleomgeving

De financiële functie bestaat uit gecentraliseerde functionele afdelingen en de financiële afdeling van elke business group. De bedrijfseenheden zijn verantwoordelijk voor de inhoud van hun jaarrekeningen en voor hun interne controleprocedures.

Informatie en communicatie

Dankzij het interne informatiesysteem kan de groep de financiële informatie voorleggen die noodzakelijk is om de activiteiten van de bedrijfseenheden te beheren en te controleren. Het is gebaseerd op de breedst verspreide consolidatiesoftware op de markt. Alle procedures worden gedocumenteerd, zowel die in verband met de beveiliging als over het gebruik van het consolidatiesysteem. Via het internetportaal hebben alle financiële managers toegang tot de groepsrichtlijnen en procedures, met inbegrip van de accounting procedures.

Controleactiviteiten

Elke business group heeft een financiële afdeling die verantwoordelijk is voor het toezicht op de prestaties van de bedrijfseenheden. Daarnaast oefent een centrale financiële afdeling toezicht uit op de volledige functie voor financiële controle binnen de groep. De voornaamste onderdelen van het prestatiebeoordelingsproces zitten vervat in een proces voor financiële planning. Dat is opgebouwd uit: een strategisch plan, een begrotingsproces, bijgewerkte kwartaalvooruitzichten en maandelijkse afsluitingen. Elke bedrijfseenheid bereidt hiervoor een maandelijks gedetailleerd financieel verslag voor en twee keer per jaar een volledig consolidatiepakket.

Permanente monitoring

Er gebeuren interne audits van de belangrijkste controleprocedures bij de voorbereiding van de financiële informatie in de dochterondernemingen en op de hoofdzetel van de groep.

Deze interne audits zijn onder meer bedoeld om toe te zien op de daadwerkelijke toepassingen van de belangrijkste controleprocedures en de kwaliteit van de boekhoudkundige en financiële informatie.

6.6.2 Enterprise Risk Management (ERM) System

Risico's zijn een belangrijk en onvermijdelijk aspect van de bedrijfsvoering. Om de risico's te beheersen heeft de groep de voorbije jaren al een aantal procedures uitgewerkt en toegepast.

- Om de impact van kredietrisico's te verminderen, werd een kredietbeleid opgesteld met betrekking tot aanvragen voor kredietlimieten, goedkeuringsprocedures en voortdurende opvolging van het kredietrisico. Verder wordt de inning voor een deel van de nog uitstaande vorderingen uitbesteed (factoring).
- Op regelmatige basis worden korte- en langetermijnvooruitzichten opgemaakt om de financiële middelen te laten overeenstemmen met de vooraf bepaalde noden. Bovendien heeft de vennootschap een aantal kredietlijnen.
- Er wordt geanticipeerd op schommelingen in energieprijzen via een gecentraliseerd aankoopbeleid.
- Risico's op het vlak van transacties in vreemde munt worden gedekt. Alle ondernemingen van Tessengerlo Group, inclusief de vennootschap, zijn verplicht om voor gefactureerde bedragen (klanten, leveranciers) hun nettopositie in vreemde munt mee te delen aan Tessengerlo Finance NV, een dochteronderneming die specifiek voor dit doel is opgericht. Alle posities worden samengevoegd op het niveau van Tessengerlo Finance NV. De nettosaldo's, die erg klein zijn, worden dan aangekocht of verkocht op de markt. Dit gebeurt vooral door de contante aankoop en verkoop van vreemde valuta, gevolgd door valutaswaps.
- Zowel operationele risico's als gezondheids- en veiligheidsrisico's worden tot een minimum beperkt door middel van een systeem dat het productieprocesrisico beheert en risico's in verband met veiligheid, milieu, productie en kwaliteit evalueert. De nodige maatregelen worden getroffen met betrekking tot risicocontrole, onder meer: preventief onderhoud, voorraad van cruciale onderdelen en operationele procedures. Dankzij de voortdurende focus op risico's is Tessengerlo er in 2011 in geslaagd om het aantal ongevallen op groepsniveau met 20 % te verminderen. De afdeling Risk Management voert veiligheidscontroles uit in verscheidene productieafdelingen. Het risicoaspect wordt beschouwd als een prioriteit bij elke nieuwbouw of bij elke aanpassing aan bestaande faciliteiten. Dat betekent dat de beperking en/of vermindering van bestaande risico's een essentieel onderdeel vormt van elk project. Verscheidene dochterondernemingen worden jaarlijks gecontroleerd door een externe verzekeringsmaatschappij in samenwerking met de afdeling Risk Management. Tijdens deze bezoeken worden preventieve maatregelen aanbevolen, die Risk Management implementeert. Ook de kleinere dochterondernemingen van de groep ontsnappen niet aan dit proces. De afdeling Risk Management bezoekt hen op regelmatige basis om het risicobewustzijn op peil te houden. Verder bestaat er ook een verzekeringsdekking voor operationele risico's, materiële schade (inclusief alle aspecten met betrekking tot de onderbreking van de activiteiten in alle dochterondernemingen) en operationele en andere aansprakelijkheid.
- Een uitgebreid strategisch planningproces wordt toegepast om een betere controle van de strategische risico's mogelijk te maken. Dat gebeurt via een grondige doorlichting van de strategie, de ontwikkeling en de inhoud van elk bedrijfssegment en de manier waarop ze aansluiten op de strategie.
- De naleving van wetten en reglementen en in het bijzonder van de antitrustwetgeving wordt gegarandeerd door een antitrust compliance programma. De antitrust compliance officer geeft de noodzakelijke opleiding en houdt toezicht op de uitvoering van het programma.
- In 2010 werd het Enterprise Risk Management-systeem (ERM) voor de hele groep gelanceerd. In 2011 volgde een gedetailleerd onderzoek van het project. Hiervoor werd een Enterprise Risk Management-beleid opgesteld dat geldt voor de hele groep en alle filialen wereldwijd. Het beleid beschrijft de organisatie, de doelstellingen en de verantwoordelijkheden van het ERM System. Tessengerlo Group heeft bij haar risicobeheer gekozen voor een dubbele aanpak: (i) aan de ene kant worden de risico's en de

risicobeperkende maatregelen periodiek en nauwkeurig in kaart gebracht om zo een volledig beeld te krijgen van de risico's van een bedrijfssegment op één bepaald moment in de tijd; (ii) aan de andere kant gebeurt er een permanente identificatie van nieuwe en verhoogde risico's door in de besluitvorming van de verschillende businessprocessen een risicohoofdstuk op te nemen. De risico's die geïdentificeerd werden tijdens deze processen, worden dan geïntegreerd in de risicolijsten van die business unit. Om te garanderen dat risicobeheer een onlosmakelijk onderdeel wordt van de dagelijkse activiteiten, werd zowel op groepsniveau als op niveau van de businessgroepen en -units een risicobeheerstructuur ingevoerd. Hoe hoger in de organisatie van het risicobeheer, hoe groter het totaalbeeld van het risico en hoe sterker de nadruk ligt op de effectiviteit van de risicobeheersystemen. Hoe lager in de organisatie, hoe meer het risicobeheer zich toespitst op individuele risico's met acties die bedoeld zijn om één specifiek risico te verkleinen. De risicobeheerstructuur is opgebouwd rond drie rollen: (i) de 'risk owners' (manager – management businessunit / businessgroep – Group Management Committee (met het risicocomité) – raad van bestuur); (ii) multidisciplinaire groepen met experts die de risico's beoordelen en de 'risk owners' advies geven over het beheeren van risico's (risicoraden op het niveau van de bedrijfsunits, de business group en de groep, en het auditcomité); (iii) risicocoördinatoren die ERM-activiteiten organiseren en procesondersteuning bieden aan 'risk owners' en risico-experts (risicocoördinatoren op het niveau van de business unit/business group en de groep). In 2010 werden de bestaande risico's geïdentificeerd in de verschillende businessunits en ondersteunende afdelingen. In 2011 werden verscheidene projecten gestart met het oog op een betere beoordeling van deze risico's en de implementatie van de risico-optimalisering. Over de stand van zaken van deze projecten wordt op regelmatige basis verslag uitgebracht aan het Group Management Committee en het auditcomité.

- De lancering van de 'Group Crisis Management Policy' in 2011 bracht de harmonisering van het crisismanagement in alle bedrijfssegmenten op gang. Risk Management is verantwoordelijk voor de coördinatie van dit beleid op groepsniveau, de begeleiding van de verschillende entiteiten bij het opstellen van een geharmoniseerd crisisplan en de verduidelijking van de verantwoordelijkheden en rapporteringskanalen.
- Een nauwere samenwerking tussen Risk Management, Interne Controle en Interne Audit betekent dat deze afdelingen hun controles en audits veel beter kunnen afstemmen op bestaande risico's.

6.7 Beleid inzake voorkennis en marktmanipulatie

Hoofdstuk 7 van het charter beschrijft het bedrijfsbeleid met betrekking tot voorkennis en marktmanipulatie.

De compliance officer is verantwoordelijk voor het toezicht op de naleving van het bedrijfsbeleid inzake voorkennis en marktmanipulatie. Hij/zij is ook het aanspreekpunt voor vragen over de toepassing van het beleid.

In 2011 werd deze taak uitgevoerd door de Chief Legal Officer.

6.8 Externe audit

Klynveld Peat Marwick Goerdeler Bedrijfsrevisoren (KPMG), vertegenwoordigd door Ludo Ruysen, werd opnieuw aangesteld als commissaris van de groep op de aandeelhoudersvergadering van 1 juni 2010.

De honoraria van Tessengerlo Group aan zijn commissaris bedroegen in 2011:

	Audit	Audit gerelateerd	Andere	Totaal
(duizend euro)				
KPMG (België)	350	4	233	587
KPMG (buiten België)	641	14	95	750
Totaal	991	18	328	1 337

6.9 Gebeurtenissen na balansdatum

Geen.

6.10 Toepassing van artikel 523 van het Wetboek van vennootschappen

A. Het warrantplan 2011 en het variabele loon

Uittreksel uit de notulen van de raad van bestuur van 26 oktober 2011

(Uittreksel notulen:)

[...]

-* Voorafgaandelijke uiteenzetting *-

De voorzitter zet uiteen:

1. Agenda.

De agendapunten te behandelen in aanwezigheid van de notaris zijn de volgende:

Vaststelling van het niet-bestaan van de warrants van de vorige plannen die niet aanvaard werden.

Beslissing om 350 000 warrants uit te geven, die elk recht geven op de inschrijving op één (1) nieuwe aandeel van de vennootschap.

Beslissing om, bij toepassing van artikelen 596 juncto 603 van het Wetboek van vennootschappen, het voorkeurrecht bij inschrijving van de aandeelhouders in het kader van deze uitgifte van warrants op te heffen.

Vaststelling van de voorwaarden van uitgifte van de warrants.

Beslissing om, onder de opschortende voorwaarde van de uitoefening van de warrants, het maatschappelijk kapitaal te verhogen door de uitgifte van maximum 350 000 nieuwe aandelen, van dezelfde aard en genietend van dezelfde rechten en voordelen als de bestaande aandelen, waarop de intekening uitsluitend aan de warranthouders zal worden voorbehouden.

Vaststelling van de lijst der begunstigden en van de verdeling der warrants tussen de begunstigden

Machten te verlenen om de uitvoering van de genomen besluiten te verzekeren.

2. Oproepingen.

De oproepingen, die de agenda vermelden, werden aan de bestuurders verzonden op 18 oktober 2011.

3. Quorum.

De voorzitter stelt vast dat, gezien de meerderheid van de leden van de raad aanwezig of vertegenwoordigd is, deze geldig kan beraadslagen over de agendapunten.

4. Toegestaan kapitaal.

De voorzitter herinnert aan de raad de machten die hem door de buitengewone algemene vergadering der aandeelhouders van zeven juni tweeduizend en elf werden toegekend, zoals deze in artikel 7, alinea 4, van de statuten, zijn bepaald, namelijk om het maatschappelijk kapitaal in één of meer malen te verhogen tot beloop van een maximum bedrag van veertig miljoen (40 000 000) EUR, uitsluitend in het kader van (i) kapitaalverhogingen voorbehouden aan de personeelsleden van de vennootschap of van haar dochtervennootschappen, (ii) kapitaalverhogingen in het kader van de uitgifte van warrants ten gunste van bepaalde personeelsleden van de vennootschap of van haar dochtervennootschappen, en eventueel, ten behoeve van bepaalde personen die geen personeelslid zijn van de vennootschap of van haar dochtervennootschappen, (iii) kapitaalverhogingen in het kader van een optioneel dividend, ongeacht of in dit kader het dividend rechtstreeks wordt uitbetaald in aandelen dan wel het dividend wordt uitgekeerd in contanten en vervolgens met de uitgekeerde contanten kan worden ingeschreven op aandelen, in voorkomend geval met een opleg in geld en (iv) kapitaalverhogingen die geschieden door omzetting van reserves of overige posten van het eigen vermogen, teneinde toe te laten om het bedrag van het maatschappelijk kapitaal af te ronden naar een passend rond bedrag.

De voorzitter herinnert tevens aan de inhoud van artikel 8, in fine der statuten, dat stelt dat in het kader van het toegestaan kapitaal, de raad van bestuur in het belang van de vennootschap kan besluiten tot beperking of opheffing van het voorkeurrecht van de bestaande aandeelhouders, zelfs indien deze beperking of opheffing gebeurt ten gunste van één of meer bepaalde personen die geen personeelsleden zijn van de vennootschap of van één of meerdere van haar dochtervennootschappen, in zoverre wettelijk toegestaan.

De voorzitter herinnert eveneens aan de raad de inhoud van het verslag dat de raad in uitvoering van artikel 604, derde lid, van het Wetboek van vennootschappen heeft opgesteld ten einde de voormelde toelating om het kapitaal te verhogen te verkrijgen, verslag waarin wordt aangegeven in welke bijzondere omstandigheden hij gebruik zal kunnen maken van het toegestaan kapitaal en welke doeleinden hij daarbij zal nastreven.

-* Verslagen *-

De heer voorzitter overhandigt aan ondergetekende notaris, om bij deze akte gevoegd te worden, het bijzonder verslag door de raad van bestuur voorgeschreven door de artikelen 583, 596 juncto 603 van het Wetboek van vennootschappen.

Er werd een verslag door de commissaris opgesteld in toepassing van dezelfde beschikkingen; dit verslag wordt overhandigd aan ondergetekende notaris.

-* Artikel 523 *-

De voorzitter zet uiteen aan de raad van bestuur dat de heer Frank Coenen, bestuurder, medegedeeld heeft dat hij een belang van vermogensrechtelijke aard heeft bij de gezegde beslissingen betreffende het warrantenplan nu hij tevens begunstigde van Schijf 2011 van voormelde warrantenplan is.

Overeenkomstig artikel 523 van het Wetboek van vennootschappen, onthoudt deze bestuurder zich ervan om de beraadslagingen van de raad van bestuur omtrent deze beslissingen bij te wonen en aan de stemming deel te nemen.

-* Besluiten *-

Dit uiteengezet zijnde en gebruik makende van de machten hem toegekend door artikel 7 van de statuten, verklaart de raad van bestuur, met eenparigheid van stemmen, de volgende beslissingen te nemen :

Eerste besluit

De raad stelt het niet-bestaan vast van de warrants van de vorige plannen die niet aanvaard werden.

Tweede besluit

De raad beslist om een plan van uitgifte van warrants vast te stellen, waardoor een totaal van maximaal 350 000 warrants die recht geven op nieuwe aandelen Tessenderlo Chemie aan topdirecteuren van Tessenderlo Chemie en haar dochtervennootschappen aangeboden wordt.

Het plan bestaat uit één (1) enkele schijf, te weten de Schijf 2011.

Bij toepassing van artikel 596 juncto 603 van het Wetboek van vennootschappen, heeft de raad beslist het voorkeurrecht bij inschrijving van de aandeelhouders in het kader van de zopas besloten uitgifte van warrants op te heffen, ten voordele van de begunstigden van de uitgifte die voorkomen op de lijst die aan de raad van bestuur wordt voorgelegd en die door hem wordt goedgekeurd.

De raad heeft beslist de uitgifte van de warrants te onderwerpen aan de voorwaarden zoals beschreven in het verslag van de raad van bestuur en in de informatiebrochure, en in het bijzonder aan de volgende voorwaarden:

a. Toewijzing

De warrants worden gratis toegekend.

De begunstigden zijn personen tewerkgesteld onder een arbeidscontract met Tessenderlo Chemie of één van haar dochterondernemingen. Zij kunnen slechts intekenen op deze schijf voorzover zij, op het moment van het aanbod, Tessenderlo Group niet verlaten hebben om welke reden dan ook.

Een nominatieve lijst van de hierboven vermelde personen die kunnen deelnemen aan de inschrijving op de warrants van deze schijf 2011, alsook de verdeling der warrants tussen deze begunstigden, moet goedgekeurd worden door de raad van bestuur, op advies van het benoemings- en vergoedingscomité.

b. Aanbod

Als datum van het aanbod zal gelden 26 oktober 2011 (hierna "het aanbod"). De begunstigden moeten ten laatste op 25 december 2011, bevestigen of ze de aanbieding aanvaarden en voor welk aantal warrants de aanvaarding geldt.

De warrants die niet in de termijn van het aanbod aanvaard zijn, zullen beschouwd worden als niet-bestaand.

c. Aard van de warrants

De warrants zijn nominatief en mogen niet onder levenden worden overgedragen.

d. Uitoefenprijs van de warrants

De warrants geven recht om in te schrijven op nieuwe aandelen uit te geven door de vennootschap aan de prijs die zal berekend worden volgens volgende berekeningswijze aan de lagere waarde van :

ofwel de gemiddelde slotkoers van het aandeel Tessenderlo Chemie op NYSE Euronext Brussels gedurende dertig dagen die het aanbod voorafgaan,

ofwel de laatste slotkoers van het aandeel Tessenderlo Chemie op NYSE Euronext Brussels die voorafgaat aan de dag van het aanbod.

Concreet bedraagt de uitoefenprijs van de warrants dus eenentwintig euro en tweeënzeventig cent (21,72 EUR).

De uitoefenprijs van de warrants zal, voor sommige deelnemers die geen Belgisch rijksinwoner zijn, gelijk zijn aan zulke uitoefenprijs als van toepassing onder de vigerende wetgeving voor aandelenoptieplannen in de respectievelijke landen van de verschillende deelnemers, met dien verstande dat deze uitoefenprijs zo nauw mogelijk aansluit met de uitoefenprijs in toepassing van het huidige optieplan.

Voor de Amerikaanse verblijfhouders is de uitoefenprijs gelijk aan de prijs van de gewone aandelen Tessenderlo Chemie bij sluiting van de beurs op de dag van het aanbod.

De concrete uitoefenprijs van de warrants voor de Amerikaanse verblijfhouders, berekend zoals hierboven bepaald, zal worden vastgesteld op 26 oktober 2011 door de secretaris van de raad van bestuur.

In geval van verwezenlijking van een operatie die een weerslag heeft op de vertegenwoordiging van het maatschappelijk kapitaal of een aanzienlijke invloed op het eigen vermogen per aandeel, zoals uitzonderlijke dividenduitkering of incorporatie van reserves in het kapitaal met toekenning van gratis aandelen, kan de uitoefenprijs van de warrants door de raad van bestuur aangepast worden, teneinde de belangen van de warraanhouders te vrijwaren.

Het verschil tussen de inschrijvingsprijs en de fractiewaarde van het ingetekend aandeel vertegenwoordigt een uitgiftepremie, welke de bestemming zal krijgen zoals voorzien in artikel 7, derde alinea, van de statuten.

e. Uitoefeningstermijn van de warrants

Om te genieten van het verlaagde percentage van 7,5% (voor deelnemers die Belgisch rijksinwoner zijn) (in plaats van 15%) om het voordeel van alle aard, gepaard gaande met de aanvaarding van de warrants te berekenen, mogen de warrants niet uitgeoefend worden vóór het einde van het derde kalenderjaar na dat waarin het aanbod heeft plaatsgevonden. De warrants zijn dus uitoefenbaar gedurende het vierde en het vijfde jaar volgend op het jaar van het aanbod, hetzij in 2015 en 2016. In elk van deze jaren zullen de uitoefenperiodes geopend zijn vanaf de vijfde bancaire werkdag na de goedkeuring van de jaarrekening, goedgekeurd door de gewone algemene vergadering van aandeelhouders tot en met de

vijftiende bancaire werkdag vóór het einde van de betreffende kalenderjaren. Binnen deze uitoefenperiodes zullen de warrants niet uitgeoefend mogen worden in de gesloten periodes en in voorkomend geval, de occasionele sperperiodes (overeenkomstig het Corporate Governance Charter van Tessenderlo Chemie). Dergelijk verbod geldt onder andere gedurende de 30 kalenderdagen die de publicatie van de resultaten van Tessenderlo Group voorafgaan en de dag van de publicatie zelf.

f. Uitoefeningsmodaliteiten van de warrants

Het schriftelijk verzoek met betrekking tot uitoefening van warrants moet worden gericht aan de vennootschap gedurende de uitoefenperiodes van de warrants. De storting van de prijs van de aandelen moet worden verricht op de te dien einde geopende bankrekening.

g. Nieuwe aandelen

De creatie en de terbeschikkingstelling van de nieuwe aandelen zullen plaatsvinden na de vaststelling van de kapitaalverhoging bij notariële akte, naargelang de aanvraag van de intekenaar en binnen de beperkingen voorzien door de wet, onder de vorm van gedematerialiseerde effecten.

De nieuwe aandelen geven recht op de dividenden die worden uitgekeerd voor het boekjaar waarin de inschrijving is gebeurd.

h. Opschortende voorwaarde

De toegekende warrants moeten door de begunstigden aanvaard worden.

i. Belastingen, kosten en bijdragen.

De belastingen, kosten en bijdragen die opeisbaar zouden zijn in het kader van deze operatie of van de operaties die er rechtstreeks of onrechtstreeks uit voortvloeien, zijn ten laste van de warranthouder.

Derde besluit

Onder de opschortende voorwaarde van de aanvaarding van de warrants waarvan de uitgifte zopas werd besloten, beslist de raad het maatschappelijk kapitaal te verhogen ten belope van maximum een miljoen zeventienhonderd vijftigduizend euro (1 750 000 EUR) door de uitgifte van maximum 350 000 nieuwe aandelen, van dezelfde aard en genietend van dezelfde rechten en voordelen als de bestaande aandelen, waarop de intekening uitsluitend aan de warranthouders zal worden voorbehouden.

Vierde besluit

De raad beslist, op basis van het advies van het benoemings- en vergoedingscomité, om de lijst der begunstigden en de verdeling der warrants tussen de begunstigden vast te stellen zoals opgenomen in de lijst die aan deze akte zal gehecht worden.

Vijfde besluit

De raad beslist alle machten te verlenen aan de secretaris van de raad van bestuur om de uitoefenprijs van de warrants voor de Amerikaanse verblijfhouders vast te stellen op basis van de door de raad van bestuur vastgestelde criteria.

De raad beslist alle machten te verlenen aan elke huidige of toekomstige bestuurder van de vennootschap en/of de secretaris van de raad van bestuur van de vennootschap, met het recht samen of afzonderlijk op te treden en het recht om deze bevoegdheid over te dragen, teneinde :

a) de uitvoering van de genomen besluiten te verzekeren, waaronder de verwezenlijking van de kapitaalverhoging en vast te stellen dat de voorwaarden gesteld door de raad voor haar verwezenlijking vervuld zijn;

b) overeenkomstig artikel 591 van het Wetboek van vennootschappen het aantal nieuw uitgegeven aandelen, hun volstorting, de bijbehorende verwezenlijking van de kapitaalverhoging en de daaruit volgende wijziging van de statuten, te laten vaststellen.

[...]

(Uittreksel verslag)

[...]

Tijdens dit plan zou de uitoefening van de totaliteit van de warrants van deze Schijf 2011 kunnen leiden tot een maximale financiële verwatering voor de bestaande aandeelhouders van 0,23 %, tot een verwatering op het gebied van winst- en stemrechten van 1,1713 % en tot een verwatering van 0,141 % op eigen vermogen, rekening houdend met het aantal effecten in omloop op 26 oktober 2011. [...]

B. De bezoldiging van de CEO voor 2010 en 2011

(Uittreksel notulen:)

[...]

Op de raad van bestuur van 23 februari 2011 – vóór de raad had beraadslaagd of een beslissing had genomen – verklaarde Frank Coenen dat hij een rechtstreeks belangenconflict had van vermogensrechtelijke aard met de uitvoering van de besluiten van de raad met betrekking tot zijn bezoldiging.

Overeenkomstig artikel 523 van het Wetboek van vennootschappen nam Frank Coenen niet deel aan de beraadslaging van de raad over deze beslissing en aan de stemming.

[...]

Na het verslag over de activiteiten keurde de raad van bestuur – na advies van het benoemings- en vergoedingscomité – het variabele loon voor 2010 goed en de bonus voor 2011. Die werd bepaald op 50 % van het vaste loon van 512 275 euro.

Naast zijn bezoldiging als bestuurder van 53 679 euro werd het vaste loon van Frank Coenen voor 2011 bepaald op 512 275 euro. Dat brengt het totale vaste loon op 565 954 euro.

[...]

Raadpleeg voor meer details over de bezoldiging van de CEO het hoofdstuk over de bezoldigingen.

6.11 Informatie vereist door artikel 34 van het Koninklijk Besluit van 14 november 2007

Artikel 34 van het koninklijk besluit van 14 november 2007 verplicht Tessenderlo Chemie NV om in het jaarverslag een overzicht te geven van en uitleg te geven over bepaalde elementen in het voornoemde koninklijk besluit, voor zover deze elementen gevolgen hebben in geval van een openbaar overnamebod. Deze informatie staat hieronder vermeld.

Overeenkomstig de geldende bepaling van het Belgische Wetboek van vennootschappen kunnen de aandelen die uitgegeven zijn voor de personeelsleden van Tessenderlo Group, niet worden overgedragen gedurende een periode van vijf jaar vanaf de datum van de inschrijving op de aandelen.

De raad van bestuur kan voor een periode van maximaal drie jaar vanaf de bekendmaking in het Belgisch Staatsblad van het besluit van de algemene vergadering van aandeelhouders van 11 mei 2011, aandelen, winstbewijzen of certificaten in verband hiermee van Tessenderlo Chemie NV verwerven, zonder een voorafgaande beslissing van de algemene vergadering, via een overname of een ruil, rechtstreeks of onrechtstreeks, indien deze aankoop noodzakelijk is om het bedrijf te beschermen tegen dreigende en ernstige schade. De raad van bestuur kreeg eveneens de toestemming om over te gaan tot kapitaalverhogingen in de context van het toegestane kapitaal in het kader van een keuzedividend. Kapitaalverhogingen als dusdanig gebeuren dus niet met beperking of nietigverklaring van het voorkeurrecht van de aandeelhouders. Dergelijke kapitaalverhogingen zouden – theoretisch gezien – kunnen plaatsvinden bij een openbaar overnamebod en kunnen daarop een impact hebben.

Tessenderlo Chemie NV is een van de partijen in de hieronder vermelde contracten die in werking treden, wijzigingen ondergaan of aflopen ingeval Tessenderlo Chemie NV een controlewijziging ondergaat na een openbaar overnamebod:

- De kredietovereenkomst die afgesloten werd op 26 februari 2010 (zoals gewijzigd op 20 december 2010 en gewijzigd en herverwoord op 28 april 2011) voor een maximaal bedrag van 450 miljoen euro tussen, onder andere, Tessenderlo Chemie NV als *Company, Guarantor* en *Borrower*, Tessenderlo Finance NV en Tessenderlo NL Holding B.V. als *Guarantors* en *Borrowers*, sommige dochterbedrijven van Tessenderlo Chemie NV als *Guarantors*, Commerzbank Aktiengesellschaft, Crédit Agricole Corporate en Investment Bank SA, Fortis Bank NV/SA, ING Bank N.V. en KBC Bank NV als *Mandated Lead Arrangers*, ING Bank N.V. als *Facility Agent* en *Swingline Agent* en KBC Bank NV als *Issuing Bank* (de 'Kredietovereenkomst'): overeenkomstig de voorwaarden van deze overeenkomst kan een 'controlewijziging' van Tessenderlo Chemie NV leiden tot een gedeeltelijke of volledige annulering van de Kredietovereenkomst. Daardoor kan Tessenderlo Chemie NV verplicht worden om het geld dat zij geleend heeft in het kader van de Kredietovereenkomst gedeeltelijk of geheel terug te betalen en een volledige dekking in contant geld te bieden voor een aantal of voor alle op dat moment uitstaande kredietbrieven in het kader van de Kredietovereenkomst. In de Kredietovereenkomst betekent 'controle' over Tessenderlo Chemie NV de rechtstreekse of onrechtstreekse eigendom van meer dan 50 procent van de stemrechten in de vennootschap. De voornoemde 'controlewijziging'-clausule werd goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders van Tessenderlo Chemie NV op 1 juni 2010 en opnieuw op 7 juni 2011 (door de wijziging en aanpassing van de Kredietovereenkomst). Een kopie van dit besluit werd meteen daarna neergelegd op de griffie van de rechtbank van koophandel.

- Het prospectus op datum van 25 oktober 2010 van Tessengerlo Chemie NV met betrekking tot de uitgifte van 'senior unsecured bonds', die vervallen op 27 oktober 2015, voor een bedrag van 150 miljoen euro: overeenkomstig de voorwaarden en bepalingen van deze obligaties geeft een 'controlewijziging' bij Tessengerlo Chemie NV elke obligatiehouder het recht om van Tessengerlo Chemie NV te eisen om zijn obligaties te terug te betalen, door een kennisgeving van uitoefening van de putoptie bij 'controlewijziging' in te dienen. Als obligatiehouders als gevolg daarvan kennisgevingen van uitoefening van putoptie bij 'controlewijziging' indienen met betrekking tot minstens 85 % van het op dat moment uitstaande totale bedrag in hoofdsom, dan mag Tessengerlo Chemie NV alle op dat moment uitstaande obligaties terugbetalen. Overeenkomstig voornoemde clause van controlewijziging is er sprake van een 'controlewijziging' indien door om het even welke persoon een bod wordt gedaan aan alle aandeelhouders van Tessengerlo Chemie NV andere dan de bieder en/of enige partijen die in onderling overleg handelen, om alle of een meerderheid van het uitgegeven gewoon aandelenkapitaal van Tessengerlo Chemie NV te verwerven en indien de bieder gewone aandelen of andere stemrechten van Tessengerlo Chemie NV heeft verworven of, na de publicatie van de resultaten van zulk bod door de bieder, gerechtigd is te verwerven, ingevolge en na beëindiging van het bod, zodat de bieder rechtstreeks of onrechtstreeks meer dan 50 % van de stemrechten van Tessengerlo Chemie NV in handen krijgt. Voornoemde clause voor de controlewijziging werd goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders van Tessengerlo Chemie NV op 7 juni 2011. Snel daarna werd een kopie van dat besluit neergelegd op de griffie van de rechtbank van koophandel.
- De voorwaarden en bepalingen van de obligatielening met warranten die uitgegeven werden in het kader van het Plan 2002-2006, het Plan 2007-2011 en het Plan 2011 van Tessengerlo Chemie NV: overeenkomstig de voornoemde voorwaarden hebben de warranthouders het recht om hun warranten uit te oefenen vóór de datum waarop ze normaliter uitoefenbaar worden, als er zich een gebeurtenis voordoet die een significante impact heeft op de aandeelhoudersstructuur. Deze paragraaf heeft ook betrekking op elk openbaar overnamebod op de aandelen van Tessengerlo Chemie NV of op elke andere vorm van overname of fusie die zou leiden tot een herverdeling van de effecten. Een vroegtijdige uitoefening stelt warranthouders in staat om deel te nemen aan de voornoemde transacties onder dezelfde voorwaarden als de bestaande aandeelhouders. Op 31 december 2011 waren er 1 174 389 warrants in omloop. De voornoemde clauses werden goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders van Tessengerlo Chemie NV op 7 juni 2011. Meteen daarna werd een kopie van dat besluit neergelegd op de griffie van de rechtbank van koophandel.

6.12 Dividendbeleid

Het dividendbeleid blijft ongewijzigd. Tessengerlo Group streeft ernaar om een stabiel brutodividend per aandeel te behouden, onafhankelijk van het resultaat van het boekjaar, zonder daarbij de financiële positie van de groep uit het oog te verliezen.

Er zal een brutodividend per aandeel van 1,33 euro (hetzelfde bedrag als vorig jaar) voorgesteld worden aan de algemene vergadering.

6.13 Informatie vereist door artikel 96, §2, 2° Wetboek van vennootschappen

(afwijkingen van het Belgische Corporate Governance Charter 2009)

In 2011 was er geen regel die een aandeelhouder die niet meer dan 5 % van de stemrechten vertegenwoordigde, het recht gaf om voorstellen in te dienen voor de algemene vergadering (afwijking van 8.8 van het Corporate Governance Charter). Maar sinds 1 januari 2012, overeenkomstig de wet van 20 december 2010 over de rechten van aandeelhouders, kunnen aandeelhouders die minstens 3 % van het kapitaal in handen hebben onderwerpen toevoegen aan de agenda van de algemene vergadering en kunnen zij voorstellen tot besluit indienen.

De samenstelling van de raad van bestuur voldoet aan de doelstelling van complementaire vaardigheden in termen van competenties, ervaring en kennis van zaken. In het licht van de huidige mandaten beantwoordt de samenstelling echter niet volledig aan de bepalingen van het charter met betrekking tot genderdiversiteit (afwijking van 2.1 van het Corporate Governance Charter). Aangezien er een strategische herschikking aan de gang was, werd continuïteit beschouwd als een belangrijker factor. Op de aandeelhoudersvergadering van juni 2011 is er een stap gezet in de richting van genderdiversiteit door de benoeming van mevrouw Dominique Damon als onafhankelijke bestuurder.

De huidige voorzitter van de raad van bestuur is de vorige CEO van het bedrijf (afwijking van 4.7 van het Corporate Governance Charter). Aangezien er een strategische herschikking aan de gang was, werd continuïteit beschouwd als een belangrijker factor. Door zijn vorige functie als CEO van het bedrijf, ontvangt de voorzitter van de raad van bestuur nog altijd bepaalde voordelen van alle aard, zoals een bedrijfswagen en een mobiele telefoon (afwijking van 7.7 van het Corporate Governance Charter).

Er bestaat momenteel geen formele evaluatieprocedure voor het benoemings- en vergoedingscomité (afwijking van 4.11 van het Corporate Governance Charter). Het is de bedoeling dat het benoemings- en vergoedingscomité wordt geëvalueerd in de loop van 2012 volgens een procedure die vergelijkbaar is met die voor het auditcomité.

Er is evenmin een formele evaluatieprocedure voor individuele bestuurders (afwijking van 4.13 van het Corporate Governance Charter). Het bedrijf is van mening dat een individuele evaluatie van de bestuurders alleen mogelijk is indien het evaluatieproces wordt toevertrouwd aan een extern bedrijf. Dit is een mogelijkheid die het bedrijf niet in aanmerking neemt. Het bedrijf is er wel van overtuigd dat de formele evaluatie van de raad van bestuur – waarvoor het de standaardvragenlijst van Guberna gebruikt (Belgisch Instituut voor Bestuurders), zoals beschreven in hoofdstuk 6.3.2 – voldoende is om een actieve en correcte bijdrage van elk lid van de raad te waarborgen.

Brussel, 28 maart 2012

De raad van bestuur