

## Deugdelijk Bestuur

<b>161</b>	<b>Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur</b>
162	Raad van Bestuur
172	Comités van de Raad
174	Remuneratieverslag
176	Controle van de rekeningen
177	Personeel en organisatie
180	Risicobeheer en interne controle
181	Beleid inzake belangenconflicten
183	Beleid inzake de transacties met GBL-aandelen
183	Aandeelhouders
187	Andere informatie over de Vennootschap
<b>190</b>	<b>Mandaten van de Bestuurders tussen 2014 en 2018</b>

## Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur

Groep Brussel Lambert (“GBL” of de “Vennootschap”) zorgt ervoor alle regelgeving inzake deugdelijk bestuur toe te passen. In die context houdt ze zich met name aan de bepalingen van de Belgische Corporate Governance Code 2009 (de “Code 2009”) die ze overeenkomstig het Koninklijk Besluit van 6 juni 2010 als referentie gebruikt. De Code kan worden geraadpleegd op [www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be).

De gedragsregels voor de leden van de Raad van Bestuur van GBL en de gespecialiseerde Comités van de Raad zijn samen met de werkingsregels van deze organen opgenomen in het Corporate Governance Charter (het “Charter”). Dit document omvat bovendien een Dealing Code met de toepasselijke regels voor verrichtingen met GBL-effecten. Het Charter werd voor het eerst gepubliceerd eind 2005. Sindsdien ziet de Raad van Bestuur erop toe dat het Charter in overeenstemming is met de Code 2009 en met de verschillende wetwijzigingen op het gebied van het deugdelijk bestuur. Het aldus aangepaste document kan worden geraadpleegd op de website van de Vennootschap ([www.gbl.be](http://www.gbl.be)).

Deze Verklaring inzake deugdelijk bestuur beschrijft de samenstelling en de werkwijze van de bestuursorganen van GBL en de Comités ervan. Ze geeft toelichting bij de praktische toepassing van de governanceregels van GBL tijdens het boekjaar afgesloten op 31 december 2018 en de daaropvolgende periode tot de Raad van Bestuur van 14 maart 2019. Daarnaast vermeldt ze de bepalingen van de Code 2009 waarvan de Vennootschap afwijkt en licht ze die afwijkingen toe. Ze bevat een remuneratieverslag en weerspiegelt de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen van de Vennootschap. In toepassing van de wet van 3 september 2017 betreffende de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote vennootschappen en groepen bevat dit hoofdstuk ten slotte een beschrijving van het diversiteitsbeleid van de Raad van Bestuur en van het Uitvoerend Management.

# 1. Raad van Bestuur

## 1.1. Samenstelling op 31 december 2018

	Lopende mandaten	Betrokkenheid bij de Comités van de Raad en/of het Uitvoerend Management
<b>Voorzitter van de Raad van Bestuur</b>		
Baron Frère (Gérald)	2015-2019	Lid van het Vast Comité
<b>Ondervoorzitters, Bestuurders</b>		
Paul Desmarais, jr.	2015-2019	Lid van het Vast Comité
Thierry de Rudder	2016-2020	Voorzitter van het Vast Comité
<b>CEO's</b>		
Ian Gallienne	2016-2020	Lid van het Vast Comité Lid van het Uitvoerend Management
Gérard Lamarche	2015-2019	Lid van het Vast Comité Lid van het Uitvoerend Management
<b>Bestuurders</b>		
Victor Delloye	2017-2021	Lid van het Vast Comité
Paul Desmarais III	2018-2022	Lid van het Vast Comité
Baron Cedric Frère	2015-2019	Lid van het Vast Comité
Ségolène Gallienne	2015-2019	Lid van het Vast Comité
Jocelyn Lefebvre	2017-2021	Lid van het Vast Comité
Gilles Samyn	2015-2019	Lid van het Vast Comité, van het Auditcomité en van het Benoemings- en Remuneratiecomité
Amaury de Seze	2017-2021	Lid van het Vast Comité en Voorzitter van het Benoemings- en Remuneratiecomité
Arnaud Vial	2017-2021	Lid van het Vast Comité en van het Auditcomité
<b>Onafhankelijke Bestuurders</b>		
Gravin Antoinette d'Aspremont Lynden	2015-2019	Voorzitster van het Auditcomité
Laurence Danon Arnaud	2017-2021	Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité
Marie Polet	2015-2019	Lid van het Auditcomité en van het Benoemings- en Remuneratiecomité
Agnès Touraine	2018-2021 <sup>(1)</sup>	Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité
Martine Verluyten	2017-2021	Lid van het Auditcomité
<b>Erevoorzitter</b>		
Baron Frère (Albert) †		
<b>Ere-CEO's</b>		
Jacques Moulaert en Emile Quevrin		
<b>Erebestuurders</b>		
Graaf Baudouin du Chastel de la Howarderie, Jacques-Henri Gougenheim, Graaf Jean-Jacques de Launoit en Aldo Vastapane		

(1) Sinds 31 oktober 2018, datum van haar co optatie door de Raad van Bestuur, ter vervanging van Christine Morin-Postel, overleden op 21 juli 2018

### 1.1.1. Samenstelling van de Raad van Bestuur

De samenstelling van de Raad van Bestuur van GBL weerspiegelt het controleaandeelhouderschap van de Vennootschap. GBL wordt immers gecontroleerd door Pargesa Holding S.A. (via haar 100%-dochter Pargesa Netherlands B.V.). Pargesa Holding S.A. is een vennootschap naar Zwitsers recht, die zelf wordt gecontroleerd door Parjointco N.V., vennootschap naar Nederlands recht, waarvan de controle volgens de bepalingen van een overeenkomst die in 1990 tussen beide groepen werd gesloten elk voor de helft in handen is van de groep Frère en Power Corporation of Canada.

Die overeenkomst beoogt de vastlegging en de instandhouding van een paritaire controle van de groep Power Corporation of Canada en de groep Frère in Pargesa Holding S.A., GBL en hun respectieve dochterondernemingen. Ze werd op 18 december 2012 verlengd en verstrijkt in 2029, tenzij ze opnieuw wordt verlengd.

Op 31 december 2018 telt de Raad van GBL op een totaal van achttien leden tien vertegenwoordigers voorgedragen door de controleaandeelhouder, Pargesa Holding S.A.

De structuur van het aandeelhouderschap verklaart waarom de samenstelling van de Raad van Bestuur afwijkt van de Code 2009 die voorschrijft dat de Raad zo moet zijn samengesteld dat noch een individuele Bestuurder noch een groep van Bestuurders de besluitvorming kunnen domineren.

Deze controle verklaart ook de aanwezigheid op 31 december 2018 van vertegenwoordigers van de controleaandeelhouder Pargesa Holding S.A. in het Vast Comité (tien leden van de dertien), in het Auditcomité (twee leden van de vijf) en in het Benoemings- en Remuneratiecomité (twee leden van de vijf).

Het is in dat kader dat GBL een diversiteitsbeleid ontwikkelde voor haar Raad van Bestuur, overeenkomstig de wet van 3 september 2017 betreffende de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote vennootschappen en groepen (zie sectie ESG op pagina's 54 tot 67 van dit jaarverslag voor meer informatie). De Vennootschap garandeert ook de aanwezigheid en bijdrage van onafhankelijke Bestuurders in voldoende aantal en kwaliteit, daarmee toezien op de behartiging van de belangen van alle aandeelhouders van de Vennootschap. Overeenkomstig de wet van 28 juli 2011 die ertoe strekt te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de Raad van Bestuur van beursgenoteerde vennootschappen breidde ze ook de aanwezigheid van vrouwen in de Raad van Bestuur en de Comités ervan geleidelijk uit. De Raad van Bestuur van GBL telt vijf onafhankelijke Bestuurders en zes vrouwelijke Bestuurders op een totaal van achttien leden.

### 1.1.2. Wijzigingen in het bestuur

Op 10 december 2018 kondigde de Vennootschap wijzigingen in het bestuur aan, die na afloop van de Algemene Vergadering van 23 april 2019 in werking zullen treden:

- Paul Desmarais, jr. zal Voorzitter van de Raad van Bestuur worden en zal aldus Gérard Frère opvolgen, die tot Ondervoorzitter van de Raad en Voorzitter van het Vast Comité zal worden benoemd, ter vervanging van Thierry de Rudder.
- Amaury de Seze zal Voorzitter van het Benoemings- en Remuneratiecomité blijven en zal Ondervoorzitter van het Vast Comité worden.

Bovendien deelde Arnaud Vial aan de Voorzitter van de Raad van Bestuur van de Vennootschap mee dat hij na afloop van de Gewone Algemene Vergadering zijn functie als Bestuurder om gezondheidsredenen wenst neer te leggen.

### 1.1.3. Benoeming voorgesteld aan de Gewone Algemene Vergadering van 2019

De mandaten van Antoinette d'Aspremont Lynden, Paul Desmarais, jr., Gérard Frère, Cedric Frère, Ségolène Gallienne, Gérard Lamarche, Marie Polet en Gilles Samyn vervallen na afloop van de Gewone Algemene Vergadering van 23 april 2019. Aangezien Gilles Samyn zijn mandaat niet wenst te hernieuwen, wordt aan de Gewone Algemene Vergadering gevraagd om het mandaat van de andere Bestuurders voor een periode

van vier jaar te hernieuwen, met name tot na afloop van de Algemene Vergadering die in 2023 zal worden bijeengeroepen om over de rekeningen van het boekjaar 2022 te beslissen.

Aan de Algemene Vergadering wordt ook gevraagd om de coöptatie van Agnès Touraine als Bestuurder, zoals beslist door de Raad van Bestuur van 31 oktober 2018, te bekrachtigen, voor een mandaat dat loopt tot de Algemene Vergadering van 2021, de periode die overeenstemt met de resterende duur van het mandaat van Christine Morin-Postel, overleden op 21 juli 2018.

De Algemene Vergadering wordt ook verzocht om Xavier Le Clef en Claude Généreux als Bestuurder te benoemen. Het mandaat van Xavier Le Clef zou vier jaar duren, dus tot na afloop van de Algemene Vergadering die in 2023 zal worden bijeengeroepen om over de rekeningen van het boekjaar 2022 te beslissen. Het mandaat van Claude Généreux zou eindigen op de Algemene Vergadering van 2021, namelijk de duur van het opvallend mandaat van Arnaud Vial.

### Xavier Le Clef

**Geboren op 4 augustus 1976 in Wilrijk, België, van Belgische nationaliteit**  
Xavier Le Clef behaalt het diploma van licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Solvay Brussels School of Economics & Management (ULB) en een MBA van de Vlerick Business School.

Hij start zijn loopbaan in het advieskantoor Arthur D. Little en gaat in 2006 aan de slag bij de Nationale Portefeuillemaatschappij (NPM), waar hij belast is met de opvolging van diverse industriële dossiers. In 2015 wordt hij CEO van het bedrijf. In datzelfde jaar wordt hij benoemd tot Bestuurder van Frère-Bourgeois, waarvan hij sinds 2018 co-CEO is. Hij is Voorzitter, Bestuurder en/of lid van de comités van verschillende vennootschappen in de portefeuille van de groep NPM (Caffitaly, International Duty Free, APG, AOT Energy (AOT Holding)).

### Claude Généreux

**Geboren op 10 april 1962, in Montreal, Canada, van Canadese nationaliteit**

Claude Généreux behaalt een diploma van ingenieur aan de McGill-Universiteit en in Politieke Economie aan de Universiteit van Oxford (Rhodesbeurs). Sinds 2015 is hij Ondervoorzitter van Power Corporation of Canada en van de Financiële Power. Hij zetelt in de Raad van Bestuur van Great-West Lifeco, van de Financiële IGM en van een aantal dochtermaatschappijen. Hij is ook Emeritus senior Vennoot van McKinsey & Company, wereldleider in beheersadvies. Tijdens zijn 28-jarige loopbaan bij McKinsey bediende hij grote ondernemingen uit de sector van de financiële diensten, energie en resources. Daarnaast nam hij ook verschillende globale leidinggevende rollen op (energiesector, globale rekrutering, evaluatie en verkiezingen van de Vennoten). In 1991 was Claude Généreux betrokken bij de oprichting van het kantoor van McKinsey in Montreal en hij werkte ook in de kantoren in Parijs, Toronto en Stockholm. Hij zetelt in de Raden van de McGill-Universiteit (Ondervoorzitter van de Raad van Gouverneurs), van de Jeanne Sauvé Foundation en van de Michaëlle Jean Foundation, en in de Raad van de stichting van de Rhodesbeurzen in Canada.

Ten slotte wordt aan de Algemene Vergadering gevraagd om Antoinette d'Aspremont Lynden, Marie Polet en Agnès Touraine de hoedanigheid van onafhankelijke Bestuurder toe te kennen. Om als onafhankelijk Bestuurder te worden erkend, moet een Bestuurder overeenkomstig het Charter voldoen aan de criteria zoals bepaald in artikel 526ter van het Wetboek van Vennootschappen. De Raad van Bestuur is van mening dat, op grond van de criteria van het Wetboek van Vennootschappen, Antoinette d'Aspremont Lynden, Marie Polet en Agnès Touraine in aanmerking komen voor het statuut van onafhankelijk Bestuurder. Deze laatste hebben hun onafhankelijkheid overigens schriftelijk bevestigd, respectievelijk op 17 januari 2019, 13 februari 2019 en 25 oktober 2018.

## 1.2. Informatie en inlichtingen over de Bestuurders<sup>(1)</sup>

### 1.2.1. Hoofdactiviteit en andere mandaten uitgeoefend door de leden van de Raad van Bestuur

De volledige lijst van de mandaten uitgeoefend door de leden van de Raad van Bestuur tijdens de laatste vijf jaar vindt u op pagina 190 van dit verslag. De lijst van de mandaten die in het boekjaar 2018 in beursgenoteerde vennootschappen werden uitgeoefend, vindt u bij punt 1.2.4.

#### Gérald Frère

Voorzitter van de Raad van Bestuur



Geboren op 17 mei 1951 in Charleroi, België, van Belgische nationaliteit.

Na zijn studies in Zwitserland treedt Gérald Frère toe tot de familieonderneming, de groep Frère-Bourgeois (België), waar hij de functie van CEO bekleedt. Hij neemt ook het mandaat waar van Voorzitter van de Raad van Bestuur van Loverval Finance N.V. tot 28 december 2017. Daarnaast was hij tot mei 2018 eveneens Regent bij de Nationale Bank van België.

Hij zetelt sinds 1982 in de Raad van Bestuur van Groep Brussel Lambert. In 1993 wordt hij benoemd tot CEO en Voorzitter van het Vast Comité, functies die hij uitoefende tot eind 2011, datum waarop hij terugtrad. Sinds 1 januari 2012 zit hij de Raad van Bestuur voor.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 301.292

#### Contactadres

Groep Brussel Lambert  
Marnixlaan 24  
1000 Brussel (België)

#### Paul Desmarais, jr.

Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur



Geboren op 3 juli 1954 in Sudbury, Ontario, Canada, van Canadese nationaliteit.

Paul Desmarais, jr. behaalt een diploma in de handelwetenschappen aan de McGill-Universiteit in Montreal en een MBA van INSEAD in Fontainebleau.

In 1981 gaat hij aan de slag bij Power Corporation of Canada, waar hij het jaar erna de functie van Ondervoorzitter bekleedt. In 1984 leidde hij de oprichting van de Corporation Financière Power om de belangrijkste financiële deelnemingen van Power en van Pargesa Holding S.A. onder hetzelfde vaandel te brengen. Paul Desmarais, jr. was Ondervoorzitter van Financière Power van 1984 tot 1986, Voorzitter en Bedrijfsleider van 1986 tot 1989, Uitvoerend Ondervoorzitter van de Raad van 1989 tot 1990, Uitvoerend Voorzitter van de Raad van 1990 tot 2005, Voorzitter van het Uitvoerend Comité van 2006 tot 2008 en Uitvoerend Medevoorzitter van de Raad sinds 2008. Hij was ook Ondervoorzitter van de Raad van Power Corporation van 1991 tot 1996. Hij werd benoemd tot Voorzitter van de Raad en co-Chef van de Directie van Power Corporation in 1996.

Hij is Bestuurder van Groep Brussel Lambert sinds 1990.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 0

#### Contactadres

Power Corporation of Canada  
Victoria Square 751  
Montreal, Quebec H2Y 2J3 (Canada)

#### Thierry de Rudder

Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur



Geboren op 3 september 1949, in Parijs, Frankrijk, met de dubbele Belgische en Franse nationaliteit.

Thierry de Rudder behaalt een diploma in wiskunde aan de Universiteit van Genève en de Université Libre de Bruxelles. Hij is ook houder van een MBA van de Wharton School in Philadelphia.

Hij start zijn carrière in de Verenigde Staten en treedt in 1975 toe tot Citibank waar hij diverse functies bekleedt in New York en vervolgens in Europa.

Hij is vandaag Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur en Voorzitter van het Vast Comité van Groep Brussel Lambert, waar hij in 1986 aan de slag ging en waarvan hij tot december 2011 CEO was.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 85.000

#### Contactadres

Groep Brussel Lambert  
Marnixlaan 24  
1000 Brussel (België)

(1) Zoals door elk lid van de Raad van Bestuur individueel aan de Vennootschap meegedeeld

## Ian Gallienne

CEO



Geboren op 23 januari 1971 in Boulogne-Billancourt, Frankrijk, van Franse nationaliteit.

Ian Gallienne is houder van een MBA van INSEAD in Fontainebleau.

Hij begint zijn loopbaan in 1992 in Spanje, als medestichter van een handelsvennootschap. Van 1995 tot 1997 maakt hij deel uit van de directie van een consultancybedrijf dat gespecialiseerd is in de sanering van ondernemingen in moeilijkheden in Frankrijk. Van 1998 tot 2005 is hij Directeur van de private-equityfondsen Rhône Capital LLC in New York en Londen. In 2005 richt hij het private-equityfonds Ergon Capital op in Brussel en tot in 2012 is hij daarvan CEO.

In 2012 wordt hij CEO van Groep Brussel Lambert, waarvan hij sinds 2009 Bestuurder was.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 20.000

### Contactadres

Groep Brussel Lambert  
Marnixlaan 24  
1000 Brussel (België)

## Gérard Lamarche

CEO



Geboren op 15 juli 1961, in Hoi, België, van Belgische nationaliteit.

Gérard Lamarche bezit een diploma in de Economische Wetenschappen van de Université de Louvain-La-Neuve en van de Management School van INSEAD (*Advanced Management Program for Suez Group Executives*). Hij volgde in 1998-1999 ook de opleiding van het Wharton International Forum (*Global Leadership Series*).

In 1983 startte hij zijn loopbaan in België bij Deloitte Haskins & Sells en in 1987 in Nederland. In 1988 gaat Gérard Lamarche aan de slag bij de Generale Maatschappij van België, eerst als beleggingsbeheerder, vervolgens als beheerscontroleur van 1989 tot 1991 en ten slotte als adviseur voor strategische verrichtingen van 1992 tot 1995.

Daarna trekt hij naar de Compagnie Financière de Suez als beleidsmedewerker bij de Voorzitter en Secretaris van het Directiecomité (1995-1997). Vervolgens wordt hij benoemd tot Adjunct-Directeur belast met Planning, Controle en Boekhouding.

In 2000 zet Gérard Lamarche zijn loopbaan voort in de industriesector, namelijk als Bestuurder Directeur-Generaal van NALCO (Amerikaanse dochteronderneming van de groep Suez – wereldleider in de behandeling van industriewater). In januari 2003 wordt hij tot CFO van de groep Suez benoemd.

Hij is Bestuurder van Groep Brussel Lambert sinds 2011 en CEO sinds 1 januari 2012.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 6.300

### Contactadres

Groep Brussel Lambert  
Marnixlaan 24  
1000 Brussel (België)

## Antoinette d'Aspremont Lynden

Bestuurder



Geboren op 24 oktober 1949 in Londen, Verenigd Koninkrijk, van Belgische nationaliteit.

Antoinette d'Aspremont Lynden is Master of Science aan de School of Engineering van de universiteit van Stanford in Californië en Doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Université Catholique de Louvain. Zij begint haar loopbaan als adviseur in kwantitatieve methoden in Palo Alto, Californië. Tussen 1973 en 1990 bekleedt zij verschillende functies bij Bank Brussel Lambert in Brussel. Daarna is zij gedurende twintig jaar professor in Management aan de Université Charles-de-Gaulle Lille 3. Voorts doceert zij als gasthoogleraar Boekhouding en Financiële Analyse aan het Institut d'Études Politiques (Sciences Po) in Rijsel. Zij is ook actief in de non-profitsector, als Voorzitter van de Koninklijke Maatschappij voor Weldadigheid in Brussel, Penningmeester van de Kathedraal van Sint-Michiel en Sint-Goedele in Brussel, lid van de Franstalige jury van de Koningin Paolaprijs voor het onderwijs (Voorzitter van 2002 tot 2012), lid van de Inrichtende Macht van het College van Maredsous (België) en Bestuurder van de Koninklijke Schenking (België).

Zij is Bestuurder van Groep Brussel Lambert sinds 2011.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 0

### Contactadres

Generaal de Gaullelaan 23  
1050 Brussel (België)



## Laurence Danon Arnaud

### Bestuurder



Geboren op 6 januari 1956, in Bordeaux (Gironde), Frankrijk, van Franse nationaliteit.

Laurence Danon Arnaud is oud-leerling van de École Normale Supérieure Paris (1977), geaggregeerde in de natuurwetenschappen (1980) en Ingenieur van het Corps des Mines (1981-1984).

Na vijf jaar bij het Franse Ministère de l'Industrie en de Direction des Hydrocarbures gaat Laurence Danon Arnaud in 1989 aan de slag bij de groep ELF. Zij bekleedt verschillende functies in de Chemietak van de groep TOTAL FINA ELF, meer bepaald tussen 1996 en 2001 de functie van CEO van BOSTIK, de nummer 2 van de wereld in lijmen en afdichtingsmiddelen.

In 2001 wordt ze als PDG van Printemps en Lid van de Uitvoerende Raad van PPR (KERING) benoemd. Na de herpositionering van Printemps en de geslaagde verkoop in 2007, gaat zij in de financiële wereld aan de slag, van 2007 tot 2013 als Voorzitster van de Directie van Edmond de Rothschild Corporate Finance, en vanaf 2013 als Voorzitster van de zakenbank Leonardo & Co. Na de overdracht van deze laatste aan NATIXIS in 2015, wijdt zij zich aan haar family office PRIMEROSE SAS.

Laurence Danon Arnaud is Bestuurder van Gecina sinds 2017, van Amundi sinds 2015 en van TF1 sinds 2010. Daarnaast was ze ook lid van de Raad van Bestuur van Diageo (2006-2015), Plastic Omnium (2003-2010), Experian Plc. (2007-2010), Rhodia (2008-2011) en van de Raad van Toezicht van BPCE (2009-2013).

Sinds 2015 is Laurence Danon Arnaud ook lid van de Franse Académie des Technologies.

Zij is Bestuurder van Groep Brussel Lambert sinds 2017.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 100

#### Contactadres

Boulevard Victor Hugo 30  
92200 Neuilly-sur-Seine (Frankrijk)

## Victor Delloye

### Bestuurder



Geboren op 27 september 1953, van Belgische nationaliteit.

Victor Delloye behaalt het diploma van licentiaat in de rechten aan de Université Catholique de Louvain en een Master in de Fiscaliteit aan de École Supérieure des Sciences Fiscales (ICHEC – Brussel). Sinds het academiejaar 1989-1990 doceert hij in de Executive Master in Fiscaal Beheer aan de Solvay Brussels School of Economics & Management (ULB).

Hij treedt in 1987 toe tot de groep Frère-Bourgeois en is Bestuurder Secretaris-Generaal van Frère-Bourgeois en zijn dochteronderneming Nationale Portefeuillemaatschappij (NPM). Hij is ook Ondervoorzitter van de Belgische Vereniging van Beursgenoteerde Vennootschappen VZW.

Hij is Bestuurder van Groep Brussel Lambert sinds 1999.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 0

#### Contactadres

Frère-Bourgeois  
Rue de la Blanche Borne 12  
6280 Loverval (België)

## Paul Desmarais III

### Bestuurder



Geboren op 8 juni 1982, in Montreal, Quebec, Canada, van Canadese nationaliteit.

Paul Desmarais III behaalt een diploma in de economie aan de universiteit van Harvard en een MBA van INSEAD in Fontainebleau.

Hij start zijn loopbaan in 2004 bij Goldman Sachs in de Verenigde Staten. In 2010 gaat hij bij Imerys in Frankrijk aan de slag als projectbeheerder en in 2012 trekt hij naar Great-West Lifeco (Canada), waar hij de functie van Adjunct-Ondervoorzitter bij Risk Management bekleedt. In mei 2014 wordt hij benoemd tot Ondervoorzitter van Power Corporation of Canada en van Corporation Financière Power.

Hij is Bestuurder van Groep Brussel Lambert sinds 2014.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 0

#### Contactadres

Power Corporation of Canada  
Victoria Square 751  
Montreal, Quebec H2Y 2J3 (Canada)

## Cedric Frère

Bestuurder



Geboren op 13 april 1984, in Charleroi, België, met de dubbele Belgische en Franse nationaliteit.

Cedric Frère gaat in 2010 aan de slag bij de Nationale Portefeuillemaatschappij in België (groep Frère-Bourgeois), waarvan hij Bestuurder is. In 2007 start hij zijn loopbaan in de banksector, waar hij verschillende functies bekleedt, en meer bepaald in Parijs, Londen en Brussel. Hij behaalt een diploma van Bachelor of Arts in Business and Economics aan het Vesalius College in Brussel, Vrije Universiteit Brussel (VUB).

Hij neemt ook het mandaat waar van CEO van Frère-Bourgeois en Financière de la Sambre S.A. en is Bestuurder van verschillende vennootschappen, waaronder Nationale Portefeuillemaatschappij N.V., Société Civile du Château Cheval Blanc, Pargesa Holding S.A. en Caffitaly S.p.A. Hij vervult ook de functie van Voorzitter van de Raad van Bestuur van Cheval Blanc Finance SAS. Daarnaast is hij ook Regent bij de Nationale Bank van België sinds mei 2018.

Hij is Bestuurder van Groep Brussel Lambert sinds 2015.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 0

### Contactadres

Frère-Bourgeois  
Rue de la Blanche Borne 12  
6280 Loverval (België)

## Sékolène Gallienne

Bestuurder



Geboren op 7 juni 1977 in Ukkel, België, van Belgische nationaliteit.

Sékolène Gallienne bezit een diploma van Bachelor of Arts in Business and Economics van het Vesalius College in Brussel, Vrije Universiteit Brussel (VUB). Zij was verantwoordelijk voor de public relations bij Belgacom (nu Proximus) en was Communicatiedirecteur bij Dior Fine Jewelry. Zij is momenteel Bestuurder van verschillende Franse en internationale vennootschappen (waaronder Christian Dior S.E., Société Civile du Château Cheval Blanc, Frère-Bourgeois en Pargesa Holding S.A.) en Voorzitster van de Raad van Bestuur van Diane S.A., een vennootschap die in de handel in kunstvoorwerpen is gespecialiseerd.

Zij is Bestuurder van Groep Brussel Lambert sinds 2015.

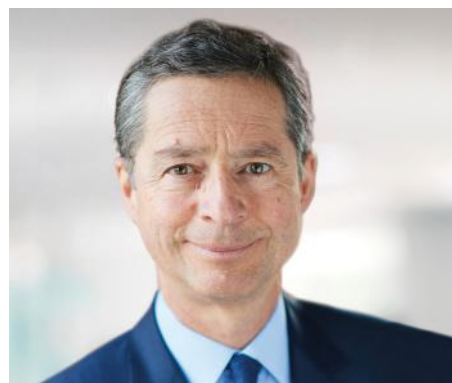
Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 0

### Contactadres

Frère-Bourgeois  
Rue de la Blanche Borne 12  
6280 Loverval (België)

## Jocelyn Lefebvre

Bestuurder



Geboren op 22 december 1957 in Quebec, Canada, met de dubbele Canadese en Franse nationaliteit.

Jocelyn Lefebvre heeft een diploma van de Hautes Etudes Commerciales van Montreal en is ook lid van de Ordre des Comptables Professionnels Agréés du Québec (CPA).

Hij begint zijn loopbaan in 1980 bij Arthur Andersen, eerst in Montreal en daarna in Brussel. In 1986 gaat hij aan de slag bij de Canadese industriegroep M.I.L. Inc., waar hij achtereenvolgens de functie van Adjunct-Voorzitter, Ondervoorzitter van de administratie en bijzondere projecten en vervolgens die van Ondervoorzitter van bedrijfszaken bekleedt. Tegelijkertijd is hij tot in 1991 ook Voorzitter van Vickers Inc., één van haar belangrijkste dochterondernemingen. In 1992 gaat Jocelyn Lefebvre aan de slag in de groep Power Corporation of Canada, waar hij verschillende verantwoordelijkheden in Europa opneemt. Zo zetelde hij in de Raden van Bestuur van de vennootschappen van de groep (Imerys, Parfinance, RTL, Suez-Tractebel, Kartesia, AFE, Orior Food). Vandaag is hij Voorzitter van Sagard Private Equity en ook Managing Director van Parjointco N.V. en van Power Financial Europe B.V.

Hij is Bestuurder van Groep Brussel Lambert sinds 2017.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 0

### Contactadres

Power Corporation of Canada  
Victoria Square 751  
Montreal, Quebec H2Y 2J3 (Canada)



**Marie Polet****Bestuurder**

Geboren op 5 december 1954 in Eupen, België, van Belgische nationaliteit.

Na haar licentie in economische wetenschappen gaat Marie Polet aan de slag bij British American Tobacco plc. (BAT), de nummer twee van de wereld in de tabakssector.

Zij werkt eerst in de marketing en bekleedt vervolgens functies in de Algemene Directie. Zij was CEO van British American Tobacco Belgium tot in juli 2008. Zij bracht voor de groep BAT ook veel tijd in het buitenland door, namelijk in de Verenigde Staten, Duitsland en Nederland, vóór haar benoeming als marketingdirecteur voor Europa in Londen. Zij bracht de fusie tussen BAT en STC (sigaren) in België tot een goed einde, waarna de multinational haar de overname van de Scandinavische leider in de tabakssector toevertrouwde. Tot januari 2010 was zij dus Directeur-Generaal Denemarken in Kopenhagen. Daarna werd zij bevorderd tot de functie van Group Head of Strategy & Planning op het hoofdkwartier van de groep in Londen. Van 1 oktober 2011 tot 16 januari 2015 was zij President & CEO van Imperial Tobacco Canada, waarvan de zetel in Montreal is gevestigd. Tot in januari 2019 was zij *Director Strategy, Planning and Insights* van de groep in Londen.

Zij is Bestuurder van Groep Brussel Lambert sinds 2015.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 0

**Contactadres**

Marnixlaan 24  
1000 Brussel (België)

**Gilles Samyn****Bestuurder**

Geboren op 2 januari 1950, in Cannes, Frankrijk, met de dubbele Belgische en Franse nationaliteit.

Gilles Samyn is handelsingenieur met een diploma van de École de Commerce Solvay (ULB), waar hij wetenschappelijke of academische functies bekleedt sinds 1970.

Hij start zijn professionele leven in de Belgische Coöperatieve Beweging in 1972 en treedt toe tot Groep Brussel Lambert eind 1974. Na een jaar zelfstandige te zijn geweest, wordt hij in 1983 opgenomen in de groep Frère-Bourgeois waarvan hij momenteel Bestuurder is. Hij is ook Voorzitter van de Raad van Bestuur van NPM.

Hij is Bestuurder van Groep Brussel Lambert sinds 1987.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 0

**Contactadres**

Nationale Portefeuillemaatschappij N.V.  
Rue de la Blanche Borne 12  
6280 Loverval (België)

**Amaury de Seze****Bestuurder**

Geboren op 7 mei 1946, van Franse nationaliteit.

Amaury de Seze bezit een diploma van het Centre de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires en van de Stanford Graduate School of Business.

Zijn carrière brengt hem eerst bij Bull General Electric. Tussen 1978 en 1993 werkt hij voor de Volvo Groep waar hij Voorzitter is van Volvo Europe en lid van het Uitvoerend Comité van de groep. In 1993 stapt hij over naar de groep Paribas waar hij als Lid van het Directiecomité belast is met industriële aangelegenheden. Hij is momenteel Vice-Chairman van de Raad van Corporation Financière Power en is Voorzitter geweest van PAI Partners.

Hij is Bestuurder van Groep Brussel Lambert sinds 1994.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 0

**Contactadres**

Marnixlaan 24  
1000 Brussel (België)

**Agnès Touraine****Bestuurder**

Geboren op 18 februari 1955 in Neuilly-sur-Seine, Frankrijk, van Franse nationaliteit.

Agnès Touraine behaalt een diploma in de rechten aan Sciences Po in Parijs en is houder van een MBA van de Columbia University.

Ze is Voorzitster van het Institut Français des Administrateurs (IFA) en Voorzitster en oprichtster van Act III Consultants, een advieskantoor dat zich aan de digitale transformatie wijdt. Daarvoor was zij PDG van Vivendi Universal Publishing, nadat ze tien jaar bij de groep Lagardère en vijf jaar bij McKinsey aan de slag was. Ze zetelt in de Raad van Bestuur van Proximus (ex-Belgacom) en van Rexel en in de Raad van Toezicht van Tarkett. Vroeger was zij Bestuurder van Cable&Wireless plc., Neopost en Darty plc. Ze zetelt ook in de Raad van Bestuur van verschillende organisaties zonder winstgevend doel, zoals IDATE (Institut de l'Audiovisuel et des Télécommunications en Europe) en de French American Foundation.

Zij is Bestuurder van Groep Brussel Lambert sinds 2018.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 0

**Contactadres**

5, rue Budé  
75004 Parijs (Frankrijk)

**Martine Verluyten****Bestuurder**

Geboren op 14 april 1951, in Leuven, België, van Belgische nationaliteit.

Martine Verluyten is licentiate in de Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Katholieke Universiteit Leuven en start haar loopbaan bij het auditkantoor Peat, Marwick, Mitchell, nu KPMG. Ze wordt bevorderd tot senior auditor en gaat vervolgens aan de slag bij het Californische bedrijf Raychem, gespecialiseerd in krimpplastic, waar zij verschillende financiële functies uitoefent in België en de Verenigde Staten.

In 2000 treedt zij toe tot Mobistar, de tweede Belgische operator in mobiele telefonie en wordt ze al snel CFO. Zij eindigt haar carrière als CFO bij Umicore van 2006 tot 2011.

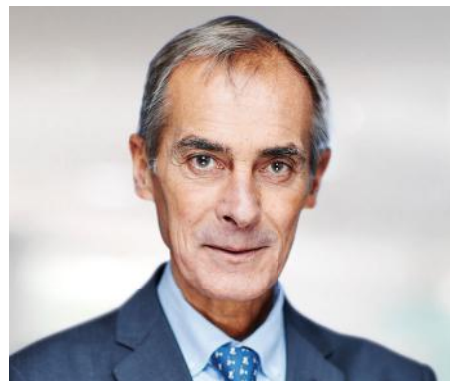
Martine Verluyten is momenteel niet-uitvoerend Bestuurder in de Raad van Bestuur van STMicroelectronics N.V. en Thomas Cook Group plc. Zij leidt het Auditcomité van STMicroelectronics N.V. en van Thomas Cook Group plc., waar zij ook in het Nomination Committee zetelt.

Zij is Bestuurder van Groep Brussel Lambert sinds 2013.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 3.430

**Contactadres**

Van Becelaerelaan 24/33  
1170 Brussel (België)

**Arnaud Vial****Bestuurder**

Geboren op 3 januari 1953 in Parijs, Frankrijk, met de dubbele Franse en Canadese nationaliteit.

Na zijn studies aan de École supérieure d'Électricité begint Arnaud Vial in 1977 zijn loopbaan bij Bank Paribas (Parijs). In 1988 stapte hij over naar de groep Pargesa Holding S.A. Tot 1 juni 2018 was hij Eerste Ondervoorzitter van Power Corporation of Canada en van Corporation Financière Power.

Hij is sinds 2010 Bestuurder van Pargesa Holding S.A. en sinds 2004 Bestuurder van Groep Brussel Lambert.

Aantal GBL-aandelen in bezit op 31 december 2018: 0

**Contactadres**

Power Corporation of Canada  
Victoria Square 751  
Montreal, Quebec H2Y 2J3 (Canada)

### 1.2.2. Aanstelling en benoeming van de Bestuurders

De Bestuurders worden aangesteld en benoemd op grond van de procedures en selectiecriteria die beschreven staan in het Charter bij hoofdstuk III, punt A. 2 en in overeenstemming zijn met de bepalingen van de Code 2009 en in het Diversiteits- en Inclusiebeleid van de Vennootschap (zie pagina 56 van dit jaarverslag). Gérald Frère is in zijn hoedanigheid van niet-uitvoerend Bestuurder en Voorzitter van de Raad van Bestuur belast met het selectieproces van de Bestuurders.

### 1.2.3. Professionele ontwikkeling

De nieuwe Bestuurders krijgen alle nodige informatie zodat zij snel kunnen bijdragen tot de werkzaamheden van de Raad van Bestuur. Als de Bestuurder ook wordt verzocht om in een Comité van de Raad van Bestuur te zetelen, omvat de meegeede informatie een omschrijving van de bevoegdheden van dit Comité, evenals alle andere informatie in verband met de opdrachten ervan. Bovendien hebben de nieuwe Bestuurders de kans om voor elke eventuele vraag betreffende de uitvoering van hun opdracht contact op te nemen met het Uitvoerend Management van de Vennootschap. Aangezien de keuze van de nieuwe Bestuurders voornamelijk bepaald wordt door hun ruime professionele ervaring en de vereiste vaardigheden voor de activiteiten van een portefeuillevennootschap, is er momenteel geen andere formele opleiding.

De Bestuurders schaven tijdens de hele duur van hun mandaat hun vaardigheden en hun kennis over de Vennootschap bij om hun rol in de Raad van Bestuur en de Comités te kunnen vervullen.

### 1.2.4. Mandaten door de Bestuurders uitgeoefend in beursgenoteerde ondernemingen

De onderstaande tabel vermeldt de mandaten die op 31 december 2018 door de Bestuurders werden uitgeoefend in beursgenoteerde vennootschappen in België en in het buitenland.

Wat het aantal mandaten betreft, worden twee cijfers weergegeven: eerst en vooral het totale aantal uitgeoefende mandaten en vervolgens een kleiner of gelijk getal, verkregen door samenvoeging van alle mandaten binnen eenzelfde groep uitgeoefend ter vertegenwoordiging van deze groep in haar verschillende deelnemingen.

Een portefeuillevennootschap heeft als kenmerkende activiteit het aanhouden van deelnemingen waarvoor de beheerders van de vennootschap de follow-up moeten verrichten. In die context mogen de Bestuurders wettig meer dan vijf mandaten als hoofdberoep uitoefenen. Dat verklaart waarom het Charter voor deze bepaling van de Code 2009 afwijkt.

	Aantal mandaten	Naam van de genoteerde vennootschap
Gérald Frère	3/2	Corporation Financière Power (CDN) Pargesa Holding S.A. (CH) Groep Brussel Lambert (B)
Paul Desmarais, jr.	8/1	Power Corporation of Canada (CDN) Corporation Financière Power (CDN) Great-West Lifeco Inc. (CDN) IGM Financial Inc. (CDN) Pargesa Holding S.A. (CH) Groep Brussel Lambert (B) LafargeHolcim (CH) SGS S.A. (CH)
Thierry de Rudder	1/1	Groep Brussel Lambert (B)
Ian Gallienne	5/1	Groep Brussel Lambert (B) adidas AG (D) Imerys (F) Pernod Ricard (F) SGS S.A. (CH)
Gérard Lamarche	5/1	Groep Brussel Lambert (B) LafargeHolcim (CH) SGS S.A. (CH) Total S.A. (F) Umicore (B)
Antoinette d'Aspremont Lynden	2/2	BNP Paribas Fortis (B) Groep Brussel Lambert (B)

	Aantal mandaten	Naam van de genoteerde vennootschap
Laurence Danon Arnaud	4/4	Amundi (F) Gecina (F) Groep Brussel Lambert (B) TF1 (F)
Victor Delloye	2/1	Pargesa Holding S.A. (CH) Groep Brussel Lambert (B)
Paul Desmarais III	3/1	Pargesa Holding S.A. (CH) Groep Brussel Lambert (B) Imerys (F)
Cedric Frère	3/2	Nationale Bank van België (B) Pargesa Holding S.A. (CH) Groep Brussel Lambert (B)
Ségolène Gallienne	3/2	Christian Dior S.E. (F) Pargesa Holding S.A. (CH) Groep Brussel Lambert (B)
Jocelyn Lefebvre	2/1	Pargesa Holding S.A. (CH) Groep Brussel Lambert (B)
Marie Polet	1/1	Groep Brussel Lambert (B)
Gilles Samyn	4/1	Métropole Télévision (M6) (F) <sup>(1)</sup> Pargesa Holding S.A. (CH) <sup>(1)</sup> Groep Brussel Lambert (B) Pernod Ricard (F)
Amaury de Seze	2/1	Pargesa Holding S.A. (CH) Groep Brussel Lambert (B)
Agnès Touraine	4/4	Groep Brussel Lambert (B) Proximus (B) Rexel (B) Tarkett S.A. (F)
Martine Verluyten	3/3	Groep Brussel Lambert (B) STMicroelectronics N.V. (NL) Thomas Cook Group plc. (UK)
Arnaud Vial	2/1	Pargesa Holding S.A. (CH) Groep Brussel Lambert (B)

(1) Mandaten uitgeoefend bij de groep Frère-Bourgeois

### 1.2.5. Familiebanden tussen de leden van de Raad van Bestuur

- Gérald Frère is de zwager van Thierry de Rudder en van Ian Gallienne.
- Gérald Frère is de vader van Cedric Frère en de broer van Ségolène Gallienne.
- Ian Gallienne is de echtgenoot van Ségolène Gallienne.
- Thierry de Rudder is de oom van Cedric Frère.
- Paul Desmarais, jr. is de vader van Paul Desmarais III.

### 1.2.6. Bestuursbekwaamheid en -ervaring van de leden van de Raad van Bestuur

Als criterium voor de selectie van de Bestuurders worden onder meer hun bekwaamheid en ervaring in bestuurlijke en financiële aangelegenheden in aanmerking genomen, zoals bepaald in het Diversiteits- en Inclusiebeleid van GBL.

De door de Bestuurders uitgeoefende activiteit en mandaten getuigen van hun bekwaamheid en ervaring.

### 1.2.7. Geen veroordeling wegens fraude of beschuldiging en/of openbare sanctie

Geen van de Bestuurders werd de laatste vijf jaar veroordeeld wegens een fraudedelict. Tegen geen van de Bestuurders werd ooit een aanklacht noch een openbare sanctie uitgesproken door de statutaire of reglementaire overheden.

Bovendien werd geen enkele Bestuurder tijdens de laatste vijf jaar door een rechtbank onbekwaam verklaard om te handelen als lid van een bestuurs-, beheers-, of toezichtsorgaan of om te worden ingeschakeld bij het beheer of de leiding van de zaken van een emittent.

### 1.2.8. Betrokkenheid van een Bestuurder bij een faillissement, sekwestering of vereffening van vennootschappen als bedrijfsleider tijdens de laatste vijf jaar

Geen enkele Bestuurder was in de laatste vijf jaar betrokken bij een faillissement, sekwestering of vereffening, met uitzondering van Arnaud Vial, bij de ontbinding van de vennootschap SiHMM (Luxemburg). Die ontbinding is er gekomen nadat SiHMM zijn activa had verkocht en de opbrengsten daarvan aan zijn aandeelhouders had uitgekeerd.

### 1.2.9. Mogelijke belangenconflicten tussen de leden van de Raad van Bestuur

Theoretisch kunnen zich de volgende mogelijke belangenconflicten voordoen:

- Gérald Frère is Eerste Ondervoorzitter van Pargesa Holding S.A., Bestuurder van Corporation Financière Power, Voorzitter van de Raad van Bestuur van Frère-Bourgeois en bekleedt verschillende bestuursmandaten in de groep Frère-Bourgeois.
- Cedric Frère is Bestuurder van Pargesa Holding S.A. en bekleedt verschillende bestuursmandaten in de groep Frère-Bourgeois.
- Ségolène Gallienne is Bestuurder van Pargesa Holding S.A. en bekleedt verschillende mandaten als Uitvoerend Bestuurder in de groep Frère-Bourgeois.
- Gilles Samyn is Bestuurder van Pargesa Holding S.A., van Frère-Bourgeois en van andere vennootschappen van de groep Frère-Bourgeois.
- Victor Delloye is Bestuurder van Pargesa Holding S.A. en bekleedt ook verschillende mandaten als Uitvoerend Bestuurder in de groep Frère-Bourgeois.
- Paul Desmarais, jr., Paul Desmarais III, Jocelyn Lefebvre en Arnaud Vial zijn Bestuurders van Pargesa Holding S.A. en bekleden verschillende bestuursfuncties in de groep Power Corporation of Canada.
- Amaury de Seze is Bestuurder van Pargesa Holding S.A. en is *Vice-Chairman* van Corporation Financière Power, evenals Bestuurder van Nationale Portefeuillemaatschappij N.V.

### 1.2.10. Schikkingen of afspraken met de voornaamste aandeelhouders

Tussen de Vennootschap en de voornaamste aandeelhouders werden geen schikkingen getroffen noch afspraken gemaakt op grond waarvan de Bestuurders als lid van de Raad van Bestuur werden verkozen.

### 1.2.11. Beperking betreffende de overdracht van de deelneming in het maatschappelijk kapitaal van GBL

Voor zover de Vennootschap weet, gelden er geen beperkingen op de overdracht door een Bestuurder van de effecten die hij bezit in het maatschappelijk kapitaal van GBL, met uitzondering van wat werd bepaald voor de verbodsperioden en de gesloten perioden.

## 1.3. Uitvoerend Management

### 1.3.1. Samenstelling

Op 31 december 2018 is het dagelijks bestuur van GBL toevertrouwd aan Ian Gallienne en Gérard Lamarche, CEO's, die het Uitvoerend Management van de Vennootschap vormen.

### 1.3.2. Wijziging in het bestuur

Op 10 december 2018 kondigde de Vennootschap aan dat na afloop van de Algemene Vergadering van 23 april 2019, Ian Gallienne alleen de operationele leiding van de Vennootschap als CEO zal waarnemen.

Gérard Lamarche besliste om geen hernieuwing van zijn mandaat van co-CEO te vragen om aldus, na zeven jaar in de groep, een nieuwe wending aan zijn carrière te geven. Hij blijft wel verbonden met de toekomst van GBL: hij wordt *Senior Advisor* en blijft Bestuurder en lid van het Vast Comité.

### 1.3.3. Bevoegdheid en werking van het Uitvoerend Management

Het Uitvoerend Management zorgt collegiaal voor het dagelijkse bestuur van de groep. Het beschikt over een ruime autonomie: zijn bevoegdheden zijn niet beperkt tot de uitvoering van de beslissingen van de Raad van Bestuur, maar omvatten alle handelingen die nodig zijn om de courante activiteiten van de Vennootschap en haar dochterondernemingen uit te oefenen en de strategie van de Vennootschap toe te passen (zie Charter, hoofdstuk III, punt B. 1. en 2.).

Het is in die context dat GBL een Diversiteits- en Inclusiebeleid ontwikkelde voor het Uitvoerend Management, overeenkomstig de wet van 3 september 2017 betreffende de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde vennootschappen en groepen (zie sectie ESG op pagina's 54 tot 67 van dit jaarverslag).

### 1.3.4. Evaluatie van het Uitvoerend Management

Het Charter schrijft geen bijzondere procedure voor om de prestaties van het Uitvoerend Management te evalueren, zoals bepaald in de Code 2009. Die evaluatie gebeurt doorlopend en informeel in het kader van de vergaderingen van de Raad en de Comités, en op een formelere wijze bij de driejaarlijkse evaluatie van de prestatie van de Raad van Bestuur (zie Charter, hoofdstuk III, punt A. 4.2.5. en hoofdstuk III, punt B. 4).

Bovendien komen de niet-uitvoerende Bestuurders jaarlijks samen zonder het Uitvoerend Management om zich uit te spreken over de interactie tussen de niet-uitvoerende Bestuurders en het Uitvoerend Management. De vergadering over het boekjaar 2018 werd gehouden op 31 oktober 2018 (zie "Effectiviteit en evaluatie van de Raad" op pagina 172 van dit jaarverslag voor meer informatie).

### 1.4. Bevoegdheden en werking van de Raad van Bestuur

De bevoegdheden en de werking van de Raad van Bestuur zijn in het Charter beschreven bij hoofdstuk III, punt A. 4.1. en 4.2.

### 1.5. Bijeenkomsten van de Raad in 2018 en aanwezigheid van de Bestuurders

De Raad van Bestuur is in 2018 zeven keer bijeengekomen. Het gewogen gemiddelde aanwezigheidspercentage van de Bestuurders op al die bijeenkomsten bedraagt 91,94%. Aan bepaalde vergaderingen hebben sommige leden telefonisch deelgenomen.



Het individuele aanwezigheidspercentage van de Bestuurders op deze bijeenkomsten was het volgende:

Bestuurders	Aanwezigspercentage
Gérald Frère	100,00%
Paul Desmarais, jr.	85,71%
Thierry de Rudder	100,00%
Ian Gallienne	100,00%
Gérard Lamarche	100,00%
Antoinette d'Aspremont Lynden	100,00%
Laurence Danon Arnaud	100,00%
Victor Delloye	100,00%
Paul Desmarais III	71,43%
Cedric Frère	100,00%
Ségolène Gallienne	100,00%
Jocelyn Lefebvre	100,00%
Christine Morin-Postel <sup>(1)</sup>	100,00%
Marie Polet	85,71%
Gilles Samyn	71,43%
Amaury de Seze	100,00%
Agnès Touraine <sup>(2)</sup>	100,00%
Martine Verluoyen	85,71%
Arnaud Vial	57,14%
<b>Totaal</b>	<b>91,94%<sup>(3)</sup></b>

(1) Tot 21 juli 2018, datum van haar overlijden

(2) Sinds 31 oktober 2018, datum van haar coöptatie door de Raad van Bestuur

(3) Aanwezigspercentage berekend op basis van de gewogen aanwezigheid van alle leden tijdens de uitoefening van hun bestuursmandaat

Op de agenda van de bijeenkomsten van de Raad van Bestuur van maart en juli staan traditioneel de respectieve afsluiting van de geconsolideerde financiële staten en maatschappelijke rekeningen per 31 december en 30 juni. Op de bijeenkomsten van mei en november worden de kwartaalresultaten besproken. Tijdens al deze bijeenkomsten worden de prognoses voor de eindejaarsresultaten onderzocht. De deelnemingsportefeuille staat doorgaans op de agenda van alle vergaderingen. De Raad van Bestuur heeft het hele jaar door werkzaamheden gewijd aan de opvolging van de strategie aangaande diverse investerings- en desinvesteringsprojecten (waaronder Burberry). De Raad van 15 maart 2018 gaf zijn principeakkoord voor een institutionele obligatie-uitgifte door GBL en legde de agenda van de Gewone Algemene Vergadering vast. Op aanbeveling van het Benoemings- en Remuneratiecomité legde diezelfde Raad het principe en de voorwaarden van de variabele remuneratie op lange termijn van het Uitvoerend Management voor 2018 vast. De Raad van Bestuur van 31 oktober 2018 coöpteerde Agnès Touraine als onafhankelijk Bestuurder na het overlijden van Christine Morin-Postel en benoemde haar tot lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité. De vergadering van 10 december 2018 ten slotte ging over de wijzigingen in het bestuur van de Vennootschap.

## 1.6. Effectiviteit en evaluatie van de Raad van Bestuur

Overeenkomstig zijn huishoudelijk reglement (zie Charter, hoofdstuk III, punt A. 4.2.5.) moet de Raad van Bestuur om de drie jaar zijn prestaties evalueren op basis van een individuele vragenlijst. Die vragenlijst heeft zowel betrekking op de omvang, de samenstelling en de collectieve prestaties van de Raad van Bestuur als op de effectieve bijdrage van iedere Bestuurder en de interactie van de Raad van Bestuur met het Uitvoerend Management. Naast deze evaluatieprocedure komen de niet-uitvoerende Bestuurders jaarlijks samen zonder het Uitvoerend Management om de interactie tussen de niet-uitvoerende Bestuurders en het Uitvoerend Management te evalueren. Sinds maart 2014 werd het toepassingsgebied van die evaluatie uitgebreid naar het Auditcomité en het Benoemings- en Remuneratiecomité.

De eerste evaluatie van de Raad van Bestuur werd in 2007 verricht. De laatste evaluatieprocedure voor de werking van de Raad van Bestuur en de interactie tussen de Raad en het Uitvoerend Management ging van start in het tweede kwartaal 2016. De resultaten werden op 4 november 2016 aan de Raad meegedeeld en waren bevredigend. In 2019 zal een nieuwe evaluatie plaatsvinden.

De vergadering van de niet-uitvoerende Bestuurders zonder het Uitvoerend Management over het boekjaar 2018 werd gehouden op 31 oktober 2018.

Daarbij werden de volgende punten besproken:

- de kwaliteit van de relatie tussen het Uitvoerend Management en de Raad van Bestuur;
- de informatie verstrekt door het Uitvoerend Management;
- de evaluatie van het Uitvoerend Management door de Raad van Bestuur;
- de afbakening van de taken van het Uitvoerend Management en de Raad van Bestuur;
- de mogelijkheid voor de Bestuurders om buiten de bijeenkomsten van de Raad van Bestuur een onderhoud te hebben met het Uitvoerend Management.

Alle voormelde punten werden globaal genomen als bevredigend beschouwd.

Er is geen vooraf vastgestelde procedure voor de evaluatie van de bijdrage en de effectiviteit van een Bestuurder die voor herverkiezing wordt voorgedragen. De effectieve bijdrage van elke Bestuurder wordt tegelijkertijd met de periodieke evaluatie van de Raad van Bestuur beoordeeld. Overigens bevestigt het voorstel tot hernieuwing van het mandaat impliciet de bijdrage en de effectiviteit van de deelname van deze Bestuurder aan de werkzaamheden van de Raad van Bestuur.

## 2. Comités van de Raad

De Raad van Bestuur wordt bijgestaan door het Vast Comité, het Benoemings- en Remuneratiecomité en het Auditcomité die hun activiteiten uitoefenen onder de verantwoordelijkheid van de Raad. Het huishoudelijk reglement van deze Comités is opgenomen in Bijlage 1 van het Charter.

### 2.1. Vast Comité

#### 2.1.1. Samenstelling

Op 31 december 2018 bestaat het Vast Comité uit dertien leden, onder wie tien vertegenwoordigers van de controleaandeelhouder. Het Comité wordt voorgezeten door Thierry de Rudder.

De duur van het mandaat van de leden van het Comité valt samen met de duur van hun mandaat als Bestuurder.

Leden van het Vast Comité	Lopende mandaten	Aanwezigspercentage
Thierry de Rudder, Voorzitter	2016-2020	100,00%
Paul Desmarais, jr.	2015-2019	100,00%
Gérald Frère	2015-2019	100,00%
Ian Gallienne	2016-2020	100,00%
Ségolène Gallienne	2016-2019	100,00%
Gérard Lamarche	2015-2019	100,00%
Jocelyn Lefebvre	2017-2021	100,00%
Victor Delloye	2017-2021	100,00%
Paul Desmarais III	2018-2022	83,33%
Cedric Frère	2015-2019	100,00%
Gilles Samyn	2015-2019	100,00%
Amaury de Seze	2017-2021	83,33%
Arnaud Vial	2017-2021	66,67%
<b>Totaal</b>		<b>94,87%<sup>(1)</sup></b>

(1) Aanwezigspercentage berekend op basis van de gewogen aanwezigheid van alle leden tijdens de uitoefening van hun mandaat als lid van het Comité



Zoals vermeld in punt 1.1.2. hierboven, kondigde de Vennootschap wijzigingen in het bestuur aan, die na afloop van de Algemene Vergadering van 23 april 2019 in werking zullen treden:

- Gérald Frère wordt benoemd tot Voorzitter van het Vast Comité, ter vervanging van Thierry de Rudder.
- Amaury de Seze zal Ondervoorzitter van het Vast Comité worden.

Bovendien besliste de Raad van Bestuur van 14 maart 2019 onder voorbehoud van goedkeuring van de hernieuwing van hun bestuursmandaat om Gérald Frère, Paul Desmarais, jr. Cedric Frère, Ségolène Gallienne en Gérard Lamarche te herbenoemen als lid van het Vast Comité.

Er werd ook beslist om Xavier Le Clef en Claude Généreux te benoemen tot leden van het Vast Comité, ter vervanging van respectievelijk Gilles Samyn en Arnaud Vial, onder voorbehoud van hun benoeming als Bestuurder door de Gewone Algemene Vergadering van 23 april 2019.

## 2.1.2. Frequentie en inhoud van de vergaderingen

Het Vast Comité is in 2018 zes keer bijeengekomen. Zoals vermeld in bovenstaande tabel komt het gewogen gemiddelde aanwezigheidspercentage van de Bestuurders op alle bijeenkomsten in 2018 op 94,87% uit.

Het Vast Comité bestudeerde tijdens zijn bijeenkomsten de voornaamste punten die in de Raad van Bestuur moeten worden besproken, namelijk:

- de strategische en financiële koers van GBL en de verdere uitvoering van het actieplan;
- de herziening van de waardering van GBL en haar deelnemingen;
- de prognoses voor de cash earnings en het dividendvoorstel;
- de thesaurie en de investeringsvrijheid van de groep;
- de uitgifte van een institutionele obligatie door GBL.

## 2.2. Benoemings- en Remuneratiecomité

### 2.2.1. Samenstelling

Op 31 december 2018 is het Comité samengesteld uit vijf leden. Het Comité wordt voorgezeten door Amaury de Seze.

De duur van het mandaat van de leden van het Comité valt samen met de duur van hun mandaat als Bestuurder.

Leden van het Benoemings- en Remuneratiecomité	Lopende mandaten	Aanwezigheidspercentage
Amaury de Seze, Voorzitter	2017-2021	100,00%
Laurence Danon Arnaud	2017-2021	100,00%
Christine Morin-Postal <sup>(1)</sup>	2017-2018	100,00%
Marie Polet	2015-2019	100,00%
Gilles Samyn	2015-2019	66,67%
Agnès Touraine <sup>(2)</sup>	2018-2021	100,00%
<b>Totaal</b>		<b>92,90%<sup>(3)</sup></b>

(1) Tot 21 juli 2018, datum van haar overlijden

(2) Sinds 31 oktober 2018, datum van haar coöptatie door de Raad van Bestuur

(3) Aanwezigheidspercentage berekend op basis van de gewogen aanwezigheid van alle leden tijdens de uitoefening van hun mandaat als lid van het Comité

De Raad van Bestuur van 14 maart 2019 besliste om Xavier Le Clef te benoemen als lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité onder voorbehoud van zijn benoeming door de Algemene Vergadering van 23 april 2019, ter vervanging van Gilles Samyn.

Alle leden van het Benoemings- en Remuneratiecomité zijn niet-uitvoerende Bestuurders, onder wie drie onafhankelijke Bestuurders. Ze beschikken over de nodige deskundigheid op het gebied van bestuur en van remuneratiebeleid.

### 2.2.2. Frequentie en inhoud van de vergaderingen

Het Benoemings- en Remuneratiecomité is in 2018 driemaal bijeengekomen. Zoals aangegeven in de bovenstaande tabel waren de leden van het Comité op de bijeenkomsten persoonlijk of telefonisch aanwezig.

Tijdens die bijeenkomsten heeft het Comité hoofdzakelijk de volgende onderwerpen onderzocht:

- voorstel voor een nieuw optieplan dat in 2018 aan het Uitvoerend Management moet worden toegekend en bepaling van de kernpunten en uitoefeningsvoorwaarden;
- opstelling van het ontwerp van remuneratieverslag en bestudering van de andere teksten over deugdelijk bestuur betreffende de benoeming en remuneratie van de bedrijfsleiders die in het jaarverslag 2017 moeten worden gepubliceerd;
- opstelling van het verslag van de Voorzitter van het Benoemings- en Remuneratiecomité voor de Gewone Algemene Vergadering van 24 april 2018;
- voorbereiding van de jaarlijkse evaluatie van de interactie tussen het Uitvoerend Management en de niet-uitvoerende Bestuurders;
- wijzigingen in het bestuur van de Vennootschap zoals bedoeld bij de punten 1.1.2. en 1.3.2. hierboven.

Daarnaast heeft het Comité in 2019 de beginselen onderzocht die de samenstelling en de werking van de Raad en de Comités regelen. Het is van mening dat het bestuur van de Vennootschap in overeenstemming is met de geldende regelgeving, de Code 2009 en de beste praktijken, rekening houdend met de aandeelhoudersstructuur.

Overigens stelde het Comité het remuneratieverslag op voor publicatie in het jaarverslag 2018, evenals het verslag van de Voorzitter van het Comité voor de Gewone Algemene Vergadering van 23 april 2019 zoals voorgeschreven door het Wetboek van Vennootschappen.

Het Comité besliste ook over (i) de hernieuwing van de bestuursmandaten van Antoinette d'Aspremont Lynden, Gérald Frère, Paul Desmarais, jr., Gérard Lamarche, Cedric Frère, Ségolène Gallienne en Marie Polet, (ii) de bekrachtiging van de coöptatie van Agnès Touraine en (iii) de benoeming van Xavier Le Clef en Claude Généreux als Bestuurder. Ten slotte herzag het de remuneratie van de niet-uitvoerende Bestuurders en de CEO als gevolg van de wijzigingen in het bestuur, zoals door de Vennootschap aangekondigd op 10 december 2018 en beschreven in de punten 1.1.2. en 1.3.2. hierboven.

## 2.3. Auditcomité

### 2.3.1. Samenstelling

Op 31 december 2018 bestaat het Auditcomité uit vijf leden, onder wie drie onafhankelijke Bestuurders in de zin van artikel 526ter van het Wetboek van Vennootschappen. Het gaat om Antoinette d'Aspremont Lynden, Voorzitster van het Comité, Marie Polet en Martine Verluyten. De twee andere leden, namelijk Gilles Samyn en Arnaud Vial, zijn vertegenwoordigers van de controleaandeelhouder.

De duur van het mandaat van de leden van het Comité valt samen met de duur van hun mandaat als Bestuurder.

Leden van het Auditcomité	Lopende mandaten	Aanwezigheidspercentage
Antoinette d'Aspremont Lynden, Voorzitster	2015-2019	100,00%
Marie Polet	2016-2019	100,00%
Gilles Samyn	2015-2019	75,00%
Martine Verluyten	2017-2021	100,00%
Arnaud Vial	2017-2021	75,00%
<b>Totaal</b>		<b>90,00%<sup>(1)</sup></b>

(1) Aanwezigheidspercentage berekend op basis van de gewogen aanwezigheid van alle leden tijdens de uitoefening van hun mandaat als lid van het Comité

De Raad van Bestuur van 14 maart 2019 besliste om Xavier Le Clef (onder voorbehoud van zijn benoeming door de Algemene Vergadering) en Jocelyn Lefebvre te benoemen als lid van het Auditcomité na afloop van de Algemene Vergadering van 23 april 2019, in vervanging van respectievelijk Gilles Samyn en Arnaud Vial.

Alle leden van het Comité zijn niet-uitvoerende Bestuurders en beschikken op grond van hun opleiding of functie over de nodige vakbekwaamheid in boekhouding en audit. De leden beschikken bovendien over een collectieve bevoegdheid in het activiteitendomein van de Vennootschap.

### 2.3.2. Frequentie en inhoud van de vergaderingen

Het Auditcomité is in 2018 viermaal bijeengekomen. Voor alle zittingen samen bedroeg het gewogen gemiddelde aanwezigheidspercentage van de leden van het Comité 90,00%, zoals vermeld in de bovenstaande tabel.

Een lid van het Uitvoerend Management, de Financieel Directeur en de Commissaris van de Vennootschap waren op alle bijeenkomsten van het Comité aanwezig.

Het Auditcomité moet bij die vergaderingen toezien op de juistheid en oprechtheid van de jaarrekening en de geconsolideerde financiële staten van GBL en zijn verantwoordelijkheden vervullen voor de monitoring van de controle in de ruimste zin, in het bijzonder de kwaliteit van de interne controle en de aan de aandeelhouders en de markten verstrekte informatie.

In 2018 behandelde het Comité voornamelijk de volgende onderwerpen:

- onderzoek van de jaarlijkse en halfjaarlijkse geconsolideerde financiële staten van de Vennootschap en van de geconsolideerde kwartaalresultaten;
- onderzoek van de maatschappelijke jaar- en halfjaarrekening van de Vennootschap;
- onderzoek van de ontwerpen van de te publiceren persberichten, jaarverslag en halfjaarverslag;
- controle van de vooruitzichten op korte en middellange termijn;
- analyse van de financiële positie, beursoverzicht en opvolging van de investeringsvrijheid;
- controle van de boekhoudkundige behandelingen en waarderingen van de deelnemingen;
- specifieke analyse van de gevolgen van de inwerkingtreding van de norm IFRS 9 op 1 januari 2018;
- analyse en opvolging van de boekhoudkundige gevolgen van de uitoefening van een invloed van betekenis in Parques Reunidos;
- bespreking van de boekhoudkundige behandeling van de vervroegde conversies van de in GBL-aandelen converteerbare obligatie;
- opvolging van de evolutie van Sienna Capital, boeking van de nieuwe investeringen en herziening van de onderliggende activiteiten;
- opvolging van de yield enhancement activiteiten, en vooral van het beheer van de afgeleide producten;
- controle van de risico's en beoordeling van de operationele effectiviteit van de interne controlesystemen door de Commissaris;
- onderzoek en opvolging van de onafhankelijkheid van de Commissaris, analyse van de reglementaire veranderingen in de wettelijke audit;
- opvolging van de belangrijkste lopende geschillen;
- controle van de gevolgen van de Belgische belastinghervorming.

### 2.4. Evaluatie van de werking en de prestaties van de Comités van de Raad van Bestuur

Naargelang het verloop en de effectiviteit van hun werkzaamheden kunnen de verschillende Comités altijd wijzigingen in hun respectieve huishoudelijk reglement voorstellen. Het Charter voorziet bijgevolg niet in een periodieke herzieningsprocedure voor de reglementen van de Comités.

De werking en de prestaties van alle Comités worden gemeten en geanalyseerd bij de driejaarlijkse evaluatie van de prestaties van de Raad van Bestuur. Daarom is een deel van die individuele evaluatievragenlijst uitsluitend voor de leden van de respectieve Comités bestemd.

Sinds maart 2014 werd de evaluatie van de interactie tussen het Uitvoerend Management en de niet-uitvoerende Bestuurders ook uitgebreid naar het Auditcomité en het Benoemings- en Remuneratiecomité.

## 3. Remuneratieverslag

### 3.1. Procedure voor de ontwikkeling van het remuneratiebeleid en de vaststelling van het remuneratieniveau

Het remuneratiebeleid en het niveau van de remuneraties van de niet-uitvoerende Bestuurders en de CEO worden bepaald door de Raad van Bestuur, op voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité, dat beroep doet op een externe adviseur.

#### Niet-uitvoerende Bestuurders

De bezoldiging van de niet-uitvoerende Bestuurders wordt op voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité vastgesteld door de Raad van Bestuur, in de vorm van een maximumbedrag dat ter goedkeuring aan de Algemene Vergadering wordt voorgelegd.

#### Uitvoerend Management

Het remuneratiebeleid van het Uitvoerend Management berust op de kenmerken van het metier van een portefeuillevennootschap, waarvan de prestaties op lange termijn worden beoordeeld. Dat verklaart de keuze voor een vaste remuneratie, zonder variabele remuneratie in cash.

Daarnaast zijn er, met het oog op het opbouwen van loyaliteit van het Uitvoerend Management en het afstemmen van zijn belang met dat van de aandeelhouders, ook winstdelingsplannen op lange termijn, verbonden met de prestaties van de Vennootschap. Ze worden bepaald door de Raad van Bestuur op voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité. Die plannen en de waarde ervan zijn onderworpen aan de voorafgaande goedkeuring van de aandeelhouders.

### 3.2. Remuneratiebeleid

Dit hoofdstuk beschrijft het remuneratiebeleid voor de niet-uitvoerende Bestuurders en het Uitvoerend Management voor het boekjaar 2018 en voor de volgende twee boekjaren.

#### 3.2.1. Niet-uitvoerende Bestuurders

De niet-uitvoerende Bestuurders krijgen een forfaitaire remuneratie en zitpenningen. Ze ontvangen geen variabele remuneratie.

Het maximumbedrag van de aan de niet-uitvoerende Bestuurders uitkeerbare bezoldigingen werd vastgesteld op 1.600.000 euro, toegekend als volgt tot aan de Gewone Algemene Vergadering van 23 april 2019:

In euro	Per zitting	Lid	Ondervoorzitter	Voorzitter
Raad van Bestuur	3.000	27.500	27.500	200.000
Vast Comité	3.000	15.000	-	15.000
Andere Comités	3.000	12.500	-	12.500

De Raad van Bestuur van 14 maart 2019 heeft beslist dat na de Gewone Algemene Vergadering van 23 april 2019 geen vergoeding zal verbonden zijn aan het mandaat van de Ondervoorzitter van de Raad en van de Comités en dat de vergoeding van de Voorzitter van de Raad 150.000 euro zal bedragen.

De leden van het Uitvoerend Management ontvangen geen remuneratie voor hun bestuursmandaat als dusdanig.

De niet-uitvoerende Bestuurders worden gedekt door een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering (D&O).

## 3.2.2. Uitvoerend Management

### Remuneratie

<b>1. Vast Basisloon</b>	De vaste remuneratie van de CEO wordt gedeeltelijk betaald door enkele vennootschappen in de portefeuille wegens het mandaat van Bestuurder in die vennootschappen en het saldo wordt gestort door GBL.  Rekening houdend met de verschillende fiscale regels voor die bezoldigingen en opdat de remuneratie van de CEO billijk zou blijven, wordt de vaste remuneratie netto bepaald.  Het basisloon van de CEO wordt om de drie jaar herzien op basis van de economische omstandigheden of specifieke gebeurtenissen.  Het bedrag van de vaste remuneratie van de CEO wordt vastgesteld op basis van de marktpraktijken (regelmatig geëvalueerd door het Benoemings- en Remuneratiecomité met de hulp van een externe adviseur).
<b>Pensioen en andere voordelen</b>	De CEO geniet een pensioenplan van het type "vaste bijdragen", met jaarlijkse dotaties van GBL ten belope van 21% van zijn nettoremuneratie, een invaliditeits- en overlijdensdekking, een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering (D&O) die voor alle Bestuurders geldt, alsook een dienstwagen.
<b>2. Variabel</b>	GBL is een portefeuillevennootschap waarvan de prestaties moeilijk op korte termijn kunnen worden gewaardeerd. De CEO ontvangt dus geen jaarlijkse variabele remuneratie.
<b>3. Lange termijn</b>	De CEO geniet een optieplan op aandelen van een dochteronderneming van GBL, die hoofdzakelijk in GBL-aandelen belegt, verworven met eigen vermogen en een bankfinanciering. De schuld van die dochteronderneming wordt door GBL gewaarborgd. De interesten worden gefinancierd door de ontvangen dividenden.  De waarde van de onderliggende aandelen van de activa van de dochteronderneming waarop opties aan de CEO worden toegekend is 225% van de vaste brutoreferentieremuneration (die zelf tweemaal de vaste nettoremuneratie is).  De opties kunnen worden uitgeoefend vanaf de derde verjaardag van de toekenning, voor een periode van zeven jaar, onder voorbehoud van de verwezenlijking van de hierna toegelichte prestatiegerelateerde voorwaarde. Elk kalenderjaar tussen het vierde en tiende jaar van het plan zijn de opties daarenboven enkel uitoefenbaar als de TSR gemiddeld minstens 5% per jaar bedraagt voor de periode die sinds de toekenning van de opties is verstrekken. Wanneer een jaar niet aan de prestatiegerelateerde voorwaarde wordt voldaan, kunnen de opties niet worden uitgeoefend tot de volgende verjaardatum.  Het Benoemings- en Remuneratiecomité moet nagaan of aan de prestatiegerelateerde voorwaarde is voldaan.
<b>4. Invorderingsrechten</b>	Aangezien de remuneratie op lange termijn van de CEO niet gekoppeld is aan een intern financieel criterium, is er geen invorderingsmechanisme voor de variabele remuneratie in geval van foute financiële informatie.
<b>5. Vertrekvergoedingen</b>	De CEO kan bij een niet door dringende reden verantwoorde neerlegging van zijn mandaat aanspraak maken op een vergoeding van achttien maanden vaste remuneratie. Het bedrag van die vergoeding werd vastgesteld op advies van het Benoemings- en Remuneratiecomité.

## 3.3. Remuneratie in 2018

### 3.3.1. Niet-uitvoerende Bestuurders

In euro	Lid van de Raad	Lid van het Vast Comité	Lid van het Auditcomité	Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité	Sub-totaal	Overige <sup>(1)</sup>	Totaal
Antoinette d'Aspremont Lynden	48.500	0	37.000 <sup>(2)</sup>	0	85.500	0	<b>85.500</b>
Laurence Danon Arnaud	48.500	0	0	21.500	70.000	0	<b>70.000</b>
Victor Delloye	48.500	33.000	0	0	81.500	80.000 <sup>(8)</sup>	<b>161.500</b>
Paul Desmarais, jr. <sup>(3)</sup>	73.000 <sup>(4)</sup>	33.000	0	0	106.000	363.320 <sup>(9)</sup>	<b>469.320</b>
Paul Desmarais III	42.500	30.000	0	0	72.500	122.193 <sup>(10)</sup>	<b>194.693</b>
Gérald Frère	248.500 <sup>(5)</sup>	33.000	0	0	281.500	19.266 <sup>(11)</sup>	<b>300.766</b>
Cédric Frère	48.500	33.000	0	0	81.500	0	<b>81.500</b>
Ségolène Gallienne	48.500	33.000	0	0	81.500	0	<b>81.500</b>
Jocelyn Lefebvre	48.500	33.000	0	0	81.500	0	<b>81.500</b>
Christine Morin-Postel <sup>(6)</sup>	25.042	0	0	10.292	35.334	0	<b>35.334</b>
Marie Polet	45.500	0	24.500	21.500	91.500	0	<b>91.500</b>
Thierry de Rudder	76.000 <sup>(4)</sup>	48.000 <sup>(2)</sup>	0	0	124.000	45.563 <sup>(12)</sup>	<b>169.563</b>
Gilles Samyn	42.500	33.000	21.500	18.500	115.500	184.250 <sup>(13)</sup>	<b>299.750</b>
Amaury de Seze	48.500	30.000	0	34.000 <sup>(2)</sup>	112.500	31.250 <sup>(14)</sup>	<b>143.750</b>
Agnès Touraine <sup>(7)</sup>	10.583	0	0	5.083	15.666	0	<b>15.666</b>
Martine Verluyten	45.500	0	24.500	0	70.000	0	<b>70.000</b>
Arnaud Vial	39.500	27.000	21.500	0	88.000	12.441 <sup>(15)</sup>	<b>100.441</b>
<b>Totaal</b>	<b>988.125</b>	<b>366.000</b>	<b>129.000</b>	<b>110.875</b>	<b>1.594.000</b>	<b>858.283</b>	<b>2.452.283</b>

(1) Andere remuneraties in geld of in natura voor mandaten uitgeoefend in de groep

(2) Voorzitter van een Comité (tweemaal de vaste vergoedingen van een Lid)

(3) Waarvan 100.000 CHF ontvangen in de vorm van LafargeHolcim-aandelen in het boekjaar 2018 voor het boekjaar 2017

(4) Ondervoorzitter van de Raad (tweemaal de vaste bezoldigingen van een Bestuurder)

(5) Voorzitter van de Raad (200.000 euro)

(6) Tot 21 juli 2018, datum van haar overlijden

(7) Vanaf 31 oktober 2018, datum van haar coöptatie

(8) Waarvan 40.000 euro betaald aan Frère-Bourgeois, waarvan de Bestuurder de permanente vertegenwoordiger is, en 40.000 euro betaald aan de Bestuurder voor een mandaat uitgeoefend in een 100%-dochter van de groep

(9) Bezoldigingen ontvangen door de Bestuurder voor zijn mandaten bij LafargeHolcim, Total en SGS

(10) Bezoldigingen ontvangen door de Bestuurder voor zijn mandaat bij Imerys

(11) Voordeel in natura gekoppeld aan een dienstwagen

(12) Waarvan 31.250 euro aan bezoldigingen geïnd door de Bestuurder op grond van zijn mandaat bij Sienna Capital en 14.313 euro voordeel in natura op een dienstwagen

(13) Waarvan 80.000 euro betaald aan Frère-Bourgeois, waarvan de Bestuurder de permanente vertegenwoordiger is, voor een mandaat in een 100%-dochter van de groep, een bezoldiging van 31.250 euro voor zijn mandaat bij Sienna Capital en 73.000 euro voor zijn mandaat bij Pernod Ricard

(14) Bezoldigingen geïnd door de Bestuurder voor zijn mandaat bij Sienna Capital

(15) Bezoldigingen ontvangen door de Bestuurder voor zijn mandaat bij Imerys

Er bestaat geen dienstencontract tussen de niet-uitvoerende leden van de Raad van Bestuur en de Vennootschap of één van haar dochterondernemingen dat voorziet in de toekenning van voordelen bij het verstrijken van hun mandaat. Geen van de niet-uitvoerende Bestuurders heeft overigens een leningovereenkomst gesloten met de Vennootschap of een van haar dochterondernemingen.

Zoals vermeld onder punt 1.3.2. hiervoor, zal Gérard Lamarche *Senior Advisor* worden na de Algemene Vergadering van 2019. De voorwaarden van dit mandaat zijn beschreven onder het punt 7.3. hierna.

### 3.3.2. Uitvoerend Management

De bedragen van de rechtstreekse en onrechtstreekse remuneratie van de leden van het Uitvoerend Management omvatten de remuneraties voor de mandaten in de vennootschappen waarin ze GBL vertegenwoordigen. De aan de CEO's gestorte remuneraties in 2018 zijn hieronder samengevat:

Gestorte bedragen in 2018	Ian Gallienne	Gérard Lamarche
Statuut	Zelfstandige <sup>(1)</sup>	Zelfstandige <sup>(1)</sup>
Vaste remuneratie (netto)	860.000 euro	860.000 euro
<i>Vaste remuneratie (bruto)<sup>(2)</sup></i>	<i>1.488.565 euro</i>	<i>1.406.928 euro</i>
Uitzonderlijke variabele remuneratie (netto)	200.000 euro	200.000 euro
<i>Uitzonderlijke variabele remuneratie (bruto)</i>	<i>431.318 euro</i>	<i>408.494 euro</i>
Pensioen en overlijdensverzekering	214.834 euro	241.015 euro
Andere voordelen	86.876 euro	101.744 euro
<i>Voordelen in natura gekoppeld aan het gebruik van een dienstwagen, chauffeur, mobiele telefoon, computer</i>	<i>20.756 euro</i>	<i>25.676 euro</i>
<i>Verzekeringen (hospitalisatie, gezondheidszorg en invaliditeit)</i>	<i>66.120 euro</i>	<i>76.068 euro</i>

(1) Een zelfstandig werknemer oefent een winstgevend beroepsactiviteit uit, die hem niet naar een werkgever door arbeidscontract leidt.

(2) Dit cijfer houdt rekening met de zitpenningen voor Bestuurders die bij de deelnemingen worden geïnd.

Geen van de Uitvoerende Bestuurders heeft een leningovereenkomst gesloten met de Vennootschap of een van haar dochterondernemingen. In het boekjaar 2018 werden aan het Uitvoerend Management geen aandelen toegekend.

#### Nettoremuneratie

In 2018 bedroeg de nettoremuneratie van elk lid van het Uitvoerend Management 860.000 euro.

Ian Gallienne neemt alleen de functies van CEO aan na de Gewone Algemene Vergadering van 23 april 2019, de Raad van Bestuur heeft beslist om zijn vaste jaarlijkse remuneratie op 960.000 euro te brengen.

#### Variabele remuneratie

De Algemene Vergadering van 26 april 2016 heeft na de fusie LafargeHolcim de toekenning goedgekeurd van een eenmalige en uitzonderlijke premie aan de CEO's van een nettobedrag van 800.000 euro, gespreid over drie schijven. De derde en laatste schijf van een nettobedrag van 200.000 euro werd gestort na de Algemene Vergadering 2018, aangezien LafargeHolcim de synergie doelstellingen voor 2017 heeft behaald en bevestigd.

Het gebruikelijke remuneratiebeleid voor het Uitvoerend Management sluit elke variabele remuneratie in geld op korte termijn uit (met uitzondering van de eenmalige premie in het kader van de fusie LafargeHolcim).

#### Winstdelingsplan van de CEO

De Raad van 14 maart 2019 besliste om aan Ian Gallienne opties op aandelen van een dochtervennootschap van GBL toe te kennen. De onderliggende waarde van de activa van de dochteronderneming waarop deze opties zullen worden gebaseerd is 225% van de brutoreferentievergoeding (tweemaal de vaste jaarlijkse nettoremuneratie). Het principe en de waarde van de onderliggende activa, namelijk 4,32 miljoen euro, worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 23 april 2019.

#### Opties toegekend aan het Uitvoerend Management in het boekjaar 2018

Beslissing	Raad van Bestuur van 15 maart 2018 Gewone Algemene Vergadering van 24 april 2018	
Kenmerk van de opties	Callopties op aandelen van een dochteronderneming van GBL (zie pagina 175 punt 3 "Lange termijn")	
Uitoefenprijs	10 euro	
Vestingdatum	06/05/2021	
Vervaldatum	06/05/2028 (looptijd van het plan: 10 jaar)	
Uitoefenperiode	Op elk moment vanaf 7 mei 2021 tot en met 6 mei 2028	
Prestatielerelateerde voorwaarde	Elk kalenderjaar tussen het vierde en tiende jaar van het plan zijn de opties enkel uitoefenbaar als de TSR gemiddeld minstens 5% per jaar bedraagt voor de periode die sinds de toekenning van de opties is verstreken.	
	<b>Ian Gallienne</b>	<b>Gérard Lamarche</b>
Aantal toegekende opties	77.400	77.400
Boekwaarde van de toekenning op 31 december 2018 (IFRS)	0,00 euro	0,00 euro

#### Aantal en voornaamste kenmerken van de in het boekjaar 2018 uitgeefde, overgedragen of vervallen aandelenopties

	Ian Gallienne	Gérard Lamarche
Type van het plan	Aandelenopties van een kleindochter (zie pagina 136)	
Jaar van toekenning van de overgedragen opties	2015	2015
Aantal overgedragen opties	37.560	47.560
Overdrachtsprijs (gemiddeld)	17,40 euro	17,27 euro

In het boekjaar 2018 zijn geen opties van het Uitvoerend Management vervallen.

## 4. Controle van de rekeningen

De Gewone Algemene Vergadering van 26 april 2016 benoemde:

DELOITTE Bedrijfsrevisoren

BV o.v.v.e. CVBA

Gateway Building

Luchthaven Nationaal 1 J

1930 Zaventem

vertegenwoordigd door Corine Magnin, tot Commissaris voor een termijn van drie jaar en legde de jaarlijkse bezoldiging voor die controleopdracht vast op 75.000 euro excl. btw.

De Commissaris staat voor de uitoefening van zijn opdracht in contact met het Uitvoerend Management en heeft via het Auditcomité vrije toegang tot de Raad van Bestuur. Daarenboven kan hij zich rechtstreeks en zonder beperking tot de Voorzitter van het Auditcomité en de Voorzitter van de Raad van Bestuur wenden.

In 2018 betaalde de groep (GBL en haar 100%-dochterondernemingen) opgenomen in het segment "Holding", toelichting 1, pagina 106) aan Deloitte een totaalbedrag van 4.201.500 euro voor de controle van de rekeningen.

De specificatie van de aan Deloitte betaalde erelonen staat in toelichting 33, pagina 145.

Het mandaat van de Commissaris vervalt na afloop van de Gewone Algemene Vergadering van 23 april 2019. Er wordt voorgesteld om het mandaat voor een periode van drie jaar te verlengen en de bezoldiging vast te leggen op 76.500 euro per jaar, exclusief BTW. Als de Vergadering dat voorstel goedkeurt, zal de Commissaris worden vertegenwoordigd door Corine Magnin.





Van links naar rechts: Xavier Likin, Ian Gallienne, Priscilla Maters, Gérard Lamarche en Colin Hall

## 5. Personeel en organisatie

### 5.1. Directie

#### Colin Hall

**Geboren op 18 november 1970, van Amerikaanse nationaliteit.**

Colin Hall is in het bezit van een MBA van de Stanford University Graduate School of Business. Hij begon zijn loopbaan in 1995, als financieel analist in *private equity* bij Morgan Stanley in New York. In 1997 gaat hij bij de groep Rhône Capital aan de slag, een *private-equity* fonds, waar hij tien jaar lang verschillende functies uitoefent, eerst in New York en dan in Londen. In 2009 wordt hij medeoprichter van een *hedgefund*, gesponsord door Tiger Management (New York), waar hij tot in 2011 werkt.

In 2012 wordt hij Directeur-Generaal van Sienna Capital, een 100%-dochteronderneming van GBL, met daarin haar alternatieve investeringen (*private equity*, obligatiefondsen en fondsen rond specifieke thema's). In 2016 wordt hij benoemd tot Directeur van de Deelnemingen van GBL.

#### Xavier Likin

**Geboren op 24 juni 1968, van Belgische nationaliteit.**

Xavier Likin is Handelsingenieur en behaalde getuigschriften in de fiscaliteit aan de Solvay Brussels School of Economics & Management (ULB).

Hij start zijn loopbaan in Centraal-Afrika, in de sector van de autodistributie, waar hij verschillende administratieve en financiële functies bekleedt bij MIC. In 1997 gaat hij aan de slag bij PwC, waar hij senior manager wordt, en wordt hij door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren tot Bedrijfsrevisor (CPA) benoemd.

In 2007 wordt hij Financieel Directeur van Ergon Capital Partners. In juni 2012 wordt hij benoemd tot Groepscontroleur van GBL. Sinds 1 augustus 2017 bekleedt hij de functie van Financieel Directeur.

#### Priscilla Maters

**Geboren op 26 april 1978, van Belgische nationaliteit.**

Priscilla Maters behaalde een diploma in de rechten aan de Université Libre de Bruxelles en de London School of Economics (LLM). Zij begon haar loopbaan in 2001 in advocatenkantoren in Brussel en Londen (waaronder Linklaters), waar zij zich specialiseerde in fusies en overnames, de kapitaalmarkten, financiering en ondernemingsrecht.

Sinds 2012 werkt zij voor GBL, en thans neemt ze de functies van Juridisch Directeur en Secretaris-Generaal waar.



## 5.2. Organisatie

### Deelnemingen



- ① Louis Declercq
- ② Marc Muller
- ③ Martin Doyen
- ④ Laurent Raets
- ⑤ Jérôme Derycke
- ⑥ Colin Hall
- ⑦ Jonathan Rubinstein
- ⑧ Michael Bredael

**Andere medewerkers**  
Dominique Stroeykens

### Financiën



- ① Guglielmo Scodrani
- ② Hans D'Haese
- ③ Céline Donnet
- ④ Céline Loi
- ⑤ Xavier Likin
- ⑥ Geoffroy Hallard
- ⑦ Anne-Claire Jedrzejczak
- ⑧ Pascal Reynaerts
- ⑨ Serge Saussoy
- ⑩ Sophie Gallaire
- ⑪ Philippe Tacquénier

**Andere medewerkers**  
Philippe Debelle  
Noéline Dumbi  
Bénédicte Gervy  
Philippe Lorette  
Viviane Veevaete

### Juridische en administratieve aangelegenheden



- ① Priscilla Maters
- ② Pierre-Guillaume le Hodey
- ③ Yves Croonenberghs
- ④ Pierre de Donnea

**Assistentes van de CEO's**  
Micheline Bertrand  
Valérie Huyghe  
Christelle Iurman

**Andere medewerkers**  
Carine Dumasy  
Isabelle Meert  
José de la Orden  
Aymeric de Talhouët  
Eddy Vanhollenbeke  
Robert Watrin

### 5.3. Winstdelingsplannen

Sinds maart 2007 geeft de Raad van Bestuur elk jaar een winstdelingsplan uit ten voordele van het Uitvoerend Management, dit in het kader van de bepalingen van de wet van 26 maart 1999 betreffende het Belgische actieplan voor werkgelegenheid 1998 en houdende diverse bepalingen. In overeenstemming met de Code 2009 keurde de Algemene Vergadering van de Vennootschap het principe van de uitgifte van opties op GBL-aandelen goed en stelde zij de maximumwaarde vast van de aandelen die aan de toe te kennen opties voor het lopende boekjaar zijn verbonden.

#### 5.3.1. Winstdelingsplan 2007 - 2012

Oorspronkelijk nam dit plan de vorm aan van een optieplan op bestaande GBL-aandelen.

Tussen 2007 en 2012 heeft de Vennootschap in het kader van dat plan zes schijven uitgeschreven. De kenmerken ervan kunnen als volgt worden samengevat:

Jaar van toekenning	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	van 1/01/2011	van 1/01/2012	van 1/01/2013	van 1/01/2014	van 1/01/2015	van 1/01/2016
	tot	tot	tot	tot	tot	tot
Uitoefenperiode <sup>(1)</sup>	24/05/2017	9/04/2018	16/04/2019	15/04/2020	14/04/2021	26/04/2022
(Deels) verlengd <sup>(2)</sup>	tot 24/05/2022	tot 9/04/2023	-	-	-	-
<b>Uitoefenprijs</b>	<b>91,90 euro</b>	<b>77,40 euro</b>	<b>51,95 euro</b>	<b>65,82 euro</b>	<b>65,04 euro</b>	<b>50,68 euro</b>

(1) Rekening houdend met de door de begunstigten aangegane verbintenissen in toepassing van de wet van 26 maart 1999  
 (2) In het kader van de economische herstelwet van 27 maart 2009

Voor meer informatie over deze programma's, zie ook toelichting 26 betreffende de geconsolideerde financiële staten, pagina 136.

#### 5.3.2. Winstdelingsplan 2013 - 2018

Sinds 2013 keurde de Raad van Bestuur optieplannen goed ten gunste van het Uitvoerend Management. Die optieplannen omvatten bestaande aandelen van een (klein-)dochteronderneming van GBL die hoofdzakelijk GBL-aandelen aanhoudt. Een uitvoerigere beschrijving van die plannen staat op pagina 136.

Jaar van toekenning	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Maximumwaarde van de onderliggende aandelen voor het Uitvoerend Management	5,25 miljoen euro	4,4 miljoen euro	4,75 miljoen euro	7,38 miljoen euro	7,74 miljoen euro	7,74 miljoen euro
Uitoefen- of overdrachtsperiode	van 29 april 2016 tot en met 28 april 2023	van 29 april 2017 tot en met 28 april 2024	van 5 mei 2018 tot en met 4 mei 2025	van 3 mei 2019 tot en met 2 mei 2026	van 7 mei 2020 tot en met 6 mei 2027	van 7 mei 2021 tot en met 6 mei 2028

Drie jaar na de toekenning ervan en onder de in het plan vastgelegde voorwaarden kunnen de opties binnen de door het plan bepaalde periodes in voorkomend geval worden uitgeoefend (uitoefenprijs: 10 euro per optie) of overgedragen aan de kredietinstelling die er de liquiditeit van garandeert.

De Raad van Bestuur van 15 maart 2018 gaf zijn principeakkoord voor de toekenning van opties op bestaande aandelen van een dochteronderneming van GBL die hoofdzakelijk GBL-aandelen aanhoudt en die alleen uitoefenbaar zijn. De Raad legde de hoeveelheid aan de CEO's toe te kennen opties vast op 225% van de brutoreferentieremuneratie (tweemaal de vaste jaarlijkse nettoremuneratie). Voor de uitoefening van de opties moet één voorwaarde vervuld zijn: de TSR moet gemiddeld minstens 5% per jaar bedragen voor de periode die sinds de toekenning van de opties is verstreken. Wanneer een jaar niet aan de prestatiegerelateerde voorwaarde wordt voldaan, kunnen de opties niet worden uitgeoefend tot de volgende verjaardatum. De opties worden uitgegeven overeenkomstig de bepalingen van de wet van 26 maart 1999 betreffende het Belgisch actieplan voor werkgelegenheid 1998 en houdende diverse bepalingen, zoals gewijzigd door de latere wetten.

### 5.3.3. Opties toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur en aan het Uitvoerend Management

Gérald Frère en Thierry de Rudder hebben onderstaande opties ontvangen als lid van het Uitvoerend Management. Overeenkomstig het vennootschapsrecht hebben voornoemde personen geen opties meer ontvangen vanaf 1 januari 2012, datum waarop ze als CEO's werden vervangen door Ian Gallienne en Gérard Lamarche.

Optieplan	Type van het plan	Aantal toegekende opties			
		Gérald Frère	Thierry de Rudder	Ian Gallienne	Gérard Lamarche
2007	Opties op GBL-aandelen <sup>(1)</sup>	18.935	18.935	0	0
2008	Opties op GBL-aandelen <sup>(1)</sup>	25.548	25.548	0	0
2009	Opties op GBL-aandelen <sup>(1)</sup>	38.065	38.065	0	0
2010	Opties op GBL-aandelen <sup>(1)</sup>	25.237	25.237	0	0
2011	Opties op GBL-aandelen <sup>(1)</sup>	29.428	29.428	0	0
2012	Opties op GBL-aandelen <sup>(1)</sup>	0	0	31.570	31.570
2013	Opties op LTI One-aandelen <sup>(2)</sup>	0	0	52.480	52.480
2014	Opties op LTI Two-aandelen <sup>(3)</sup>	0	0	44.280	44.280
2015	Opties op URDAC-aandelen <sup>(4)</sup>	0	0	47.560	47.560
2016	Opties op FINPAR-aandelen <sup>(5)</sup>	0	0	73.800	73.800
2017	Opties op FINPAR II-aandelen <sup>(6)</sup>	0	0	77.400	77.400
2018	Opties op FINPAR III-aandelen <sup>(7)</sup>	0	0	77.400	77.400

(1) Een optie geeft recht op één GBL-aandeel

(2) Een optie geeft recht op de aankoop van één aandeel van LTI One, kleindochteronderneming van GBL waarvan de portefeuille hoofdzakelijk uit GBL-aandelen bestaat

(3) Een optie geeft recht op de aankoop van één aandeel van LTI Two, kleindochteronderneming van GBL waarvan de portefeuille hoofdzakelijk uit GBL-aandelen bestaat

(4) Een optie geeft recht op de aankoop van één aandeel van URDAC, kleindochteronderneming van GBL waarvan de portefeuille hoofdzakelijk uit GBL-aandelen bestaat

(5) Een optie geeft recht op de aankoop van één aandeel van FINPAR, kleindochteronderneming van GBL waarvan de portefeuille hoofdzakelijk uit GBL-aandelen bestaat

(6) Een optie geeft recht op de aankoop van één aandeel van FINPAR II, dochteronderneming van GBL waarvan de portefeuille hoofdzakelijk uit GBL-aandelen bestaat

(7) Een optie geeft recht op de aankoop van één aandeel van FINPAR III, dochteronderneming van GBL waarvan de portefeuille hoofdzakelijk uit GBL-aandelen bestaat

De andere leden van de Raad van Bestuur zijn niet bij deze optieplannen betrokken.

## 6. Risicobeheer en interne controle

De Raad van Bestuur van GBL is verantwoordelijk voor de inschatting van de risico's die eigen zijn aan de groep GBL en de doeltreffendheid van de interne controle. Het Belgisch wetgevend kader voor het risicobeheer en de interne controle bestaat enerzijds uit de wet van 17 december 2008 (omzetting van de Europese Richtlijn 2006/43/EG betreffende de wettelijke controles van jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekeningen) en anderzijds de wet van 6 april 2010 (de zogenaamde "wet deugdelijk bestuur"). De Belgische Corporate Governance Code 2009 bevat ook bepalingen hierover. Voorts stelt de norm IFRS 7 bijkomende eisen op het gebied van het risicobeheer in verband met financiële instrumenten. GBL heeft sinds 2006 haar interne controle en risicobeheerssysteem geformaliseerd op basis van het COSO-model<sup>(1)</sup>.

De COSO-methodiek steunt op vijf pijlers: de controleomgeving, de risicoanalyse, de controleactiviteiten, de informatie en communicatie en tot slot het toezicht en de monitoring.

## 6.1. Controleomgeving

### 6.1.1. Doel van de Vennootschap

Het voornaamste doel van GBL is waarde te scheppen over de lange termijn voor haar aandeelhouders. Ze legt zich toe op het uitbouwen van een kwaliteitsvolle portefeuille die gericht is op een beperkt aantal ondernemingen die leider zijn in hun markt en waarin zij mettertijd haar rol van actieve professionele aandeelhouder op zich kan nemen. De portefeuille evolueert in de loop der tijd en moet tegelijkertijd in evenwicht blijven qua sector- en geografische spreiding. GBL investeert en desinvesteert naargelang de levensloop van de ondernemingen en de marktopportunities om haar doelstellingen te verwezenlijken, namelijk waarde creëren en een solide financiële structuur in stand houden.

De bij GBL toegepaste interne controle draagt bij tot de bescherming van de activa en de beheersing en optimalisering van de verrichtingen. Ze streeft ernaar een redelijke garantie te bieden dat de geldende wet- en regelgeving wordt nageleefd en dat er betrouwbare boekhoudkundige en financiële informatie wordt verstrekt. Zoals elk controlesysteem biedt de interne controle slechts een redelijke zekerheid dat het risico op fouten of fraudes volledig beheerst of uitgeschakeld is.

### 6.1.2. Taak van de bestuursorganen

GBL beschikt over een Raad van Bestuur, een Vast Comité, een Benoemings- en Remuneratiecomité en een Auditcomité. De werking van deze Comités wordt beschreven van pagina 171 tot pagina 174. Het Auditcomité is in het bijzonder belast met de monitoring van de doeltreffendheid van de interne controle- en risicobeheerssystemen van de vennootschap. In die context ziet het Auditcomité ook toe op de correcte toepassing van een procedure voor de melding van functiestoornissen. De meerderheid van de leden, die allemaal aangewezen worden door de Raad van Bestuur, zijn onafhankelijke Bestuurders. De Voorzitter van het Auditcomité wordt benoemd door de leden van het Comité en kan niet tegelijkertijd ook Voorzitter van de Raad van Bestuur zijn.

### 6.1.3. Risicocultuur

GBL streeft ernaar te investeren in ondernemingen met potentieel voor waardecreatie op lange termijn. Nieuwe opportuniteiten en het beheer van de portefeuille worden op het hoogste niveau gevolgd (zie "Portefeuillerisico", pagina 72 van de sectie Risicobeheer). Het desinvesteringsbeleid (zoals beschreven op pagina 16 in het hoofdstuk Strategie) is gericht op de overdracht van deelnemingen die niet langer voldoen aan de investeringscriteria van de groep.

### 6.1.4. Beroepsethiek

GBL heeft een Corporate Governance Charter en een Deontologische Code opgesteld, die regelmatig worden bijgewerkt en ervoor zorgen dat de Bestuurders en de medewerkers van de groep tijdens de uitoefening van hun functie eerlijk, ethisch en in overeenstemming met de wetten, reglementen en beginselen van deugdelijk bestuur handelen. Pierre de Donnea oefent de functie van Compliance Officer uit.

### 6.1.5. Passende maatregelen met het oog op de vereiste vakbekwaamheid

Het Benoemings- en Remuneratiecomité onderzoekt de kandidaturen en tracht ervoor te zorgen dat er in de Raad van Bestuur een bevredigend evenwicht bestaat qua vakbekwaamheid, kennis en ervaring van de leden, vooral op het gebied van financiën, boekhouding en investering. De Raad van Bestuur evalueert regelmatig en minstens om de drie jaar zijn omvang, zijn samenstelling en zijn prestaties, evenals die van zijn Comités. Bij die gelegenheid onderzoekt de Raad ook de interactie tussen de niet-uitvoerende Bestuurders en het Uitvoerend Management. Bovendien zorgen een aanwervingsproces dat is aangepast aan de specifieke behoeften, een adequate opleiding en een remuneratie- en evaluatiebeleid dat gebaseerd is op de verwezenlijking van doelstellingen, ervoor dat de bekwaamheid van de medewerkers van GBL kan worden gewaarborgd.

(1) Het COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) is een niet-gouvernementele internationale particuliere instelling die erkend is op het gebied van governance, interne controle, risicobeheer en financiële rapportage

## 6.2. Risicoanalyse

GBL heeft sinds 2006 de analyse en de evaluatie van haar risico's geformaliseerd.

Om de drie jaar wordt een grondige analyse verricht om de risico's waarmee GBL te maken krijgt vast te stellen en te rangschikken. De risico's die tijdens de laatste evaluatie in 2018 werden vastgesteld, staan op pagina's 71 tot 75 van de sectie Risicobeheer.

Het Auditcomité evalueert de analyse en beoordeling van de risico's door het Management en controleert de operationele deeltreffendheid van de interne controlesystemen. Indien nodig zorgt het ervoor dat er een saneringsplan wordt opgesteld door het Uitvoerend Management.

Het huidige risicobeheersingsniveau (zie hierna "Controleactiviteiten") blijkt toereikend en vereist geen aanvullende maatregelen.

## 6.3. Controleactiviteiten

De controleactiviteiten zijn alle maatregelen die GBL heeft genomen om ervoor te zorgen dat de voornaamste geïdentificeerde risico's behoorlijk kunnen worden beheerd.

De rangschikking van deze risico's werd afgewogen aan de hand van de gevolgen (financiële, gevolgen voor de reputatie, juridische of operationele impact) en de frequentie ervan.

Uit die analyse blijkt dat GBL tegelijkertijd is blootgesteld aan:

- exogene risico's: of het risico zich al dan niet voordoet, hangt af van elementen die ze niet kan controleren maar waarvan de groep de impact wil beperken;
- endogene risico's die deel uitmaken van haar eigen omgeving.

De specifieke risico's die verband houden met de deelnemingen worden door de ondernemingen zelf geïdentificeerd en behandeld in het kader van hun eigen risicobeheer en interne controle. In de tabel op pagina 69 van de sectie Risicobeheer vindt u de links die toegang geven tot de websites met de maatregelen die de betrokken ondernemingen hebben genomen met het oog op de identificatie van de risico's en de interne controle.

## 6.4. Informatie en communicatie

Om de aandeelhouders snel betrouwbare financiële informatie te verschaffen, werd een gestandaardiseerde procedure voor de informatie-uitwisseling vastgesteld. GBL past sinds 2000 de IFRS toe.

Haar waarderingsregels en haar boekhoudprincipes worden jaarlijks in het jaarverslag gepubliceerd. Om zowel upstream als downstream de samenhang van de gegevens te waarborgen en eventuele onregelmatigheden te detecteren, wordt binnen de groep GBL gebruikgemaakt van een gestandaardiseerde rapportering van de rekeningen.

De financiële kalender van deze verslaggeving wordt jaarlijks opgesteld in overleg met de controleaandeelhouder, de dochtervennootschappen en de geassocieerde deelnemingen op basis van de publicatiesdata.

Het departement Investor Relations zorgt ervoor dat belangrijke verrichtingen en betekenisvolle wijzigingen binnen de groep op het juiste moment op passende wijze worden meegedeeld.

## 6.5. Toezicht en monitoring

Het toezicht wordt uitgeoefend door de Raad van Bestuur, via de werkzaamheden van het Auditcomité. Wegens de structuur en de aard van de activiteiten van GBL beschikt de Vennootschap niet over een interne auditor. Deze toestand wordt jaarlijks geëvalueerd en werd tot dusver gepast bevonden.

Daarenboven verricht de Commissaris (Deloitte Bedrijfsrevisoren) jaarlijks een evaluatie van de interne controle voor de risico's die verband houden met de financiële staten van GBL. Deze evaluatie van de interne controle past in het kader van de opdracht van de Commissaris voor de certificatie van de statutaire en geconsolideerde rekeningen van GBL, overeenkomstig de in België toepasselijke auditnormen.

Meer bepaald toetst de Commissaris op basis van een driejaarlijks rotatieplan de operationele doeltreffendheid van de interne controle voor de risico's in verband met de financiële staten die kritiek worden geacht. Hun werkzaamheden bestaan in besprekingen met de leden van de organisatie waarbij een bepaald aantal verrichtingen wordt getest.

De conclusies van hun werkzaamheden worden uiteengezet in een aan GBL overhandigd verslag en maken geen gewag van belangrijke tekortkomingen op het gebied van de interne controle. Dit verslag wordt meegedeeld aan de leden van het Auditcomité.

## 7. Beleid inzake belangenconflicten

In hoofdstuk III, punt A. 4.2.2. van het Charter wordt het beleid beschreven met betrekking tot de verrichtingen of andere contractuele relaties tussen de Vennootschap, met inbegrip van de verbonden ondernemingen, en de Bestuurders, wanneer deze verrichtingen of andere contractuele relaties niet onder de wettelijke bepalingen betreffende de belangenconflicten vallen. Het Charter voorziet ook in de toepassing van de bijzondere procedures voorgeschreven door artikelen 523 en 524 van het Wetboek van Vennootschappen.

Tijdens de vergaderingen van de Raad van Bestuur in 2018 deden zich belangenconflictsituaties voor zoals bedoeld in artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen. Ze werden dus behandeld volgens de door vermeld artikel voorgeschreven procedure. Zoals blijkt uit een van de uittreksels hierna hebben bepaalde Bestuurders die niet beoogd worden door de wettelijke procedure van belangenconflicten zich tijdens deze Raad van Bestuur toch afzijdig gehouden, in toepassing van het in het Charter beschreven beleid.

De Commissaris werd van deze situaties op de hoogte gebracht en een uittreksel uit de notulen betreffende die resoluties wordt hieronder integraal overgenomen:

### 7.1. Raad van Bestuur van 15 maart 2018

*"... Remuneratie van de CEO's*

*Aangezien dit punt betrekking heeft op de remuneratie van Ian Gallienne en Gérard Lamarche verklaren zij dat er voor hen een belangenconflict is. Bijgevolg is artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen van toepassing en de Commissaris van de vennootschap werd daar vooraf van op de hoogte gebracht. Zij verlaten kortstondig de vergadering samen met Colin Hall en Xavier Likin.*

*Gérald Frère, Cedric Frère en Ségolène Gallienne wensen op grond van hun familiebanden niet aan de stemming deel te nemen om beroepsdeontologische redenen.*

*Er wordt voorgesteld om de CEO's in 2018 een variabele remuneratie op lange termijn toe te kennen die vergelijkbaar is met die van vorig jaar, en ze dus vast te leggen op 225% van de jaarlijkse brutoreferentieremuneratie, wat overeenstemt met tweemaal de vaste jaarlijkse nettoremuneratie. Het bedrag van de waarde van de onderliggende aandelen van de toe te kennen opties in 2018 bedraagt dus 3,87 miljoen euro, dus 77.400 opties voor iedere CEO.*

*De opties zullen exact dezelfde kenmerken hebben als de in 2017 toegekende opties.*

*Ze zouden dan ook pas kunnen worden uitgeoefend drie jaar na de toekenning ervan binnen de door het plan bepaalde periodes en op voorwaarde dat de TSR op drie jaar op die datum minstens 5% gemiddeld per jaar bedraagt. Die voorwaarde zou ook vervuld moeten zijn op elke latere verjaardatum voor de uitoefening van de opties in de volgende twaalf maanden. Daarbij heeft de TSR telkens betrekking op de voorbije periode sinds de toekenning.*

*Betreffende het optieplan 2018 voor het personeel werd het Comité op de hoogte gebracht van de beslissing van het Uitvoerend Management om in 2018 aan het personeel van de groep GBL opties toe te kennen waarvan de maximale waarde van de onderliggende aandelen 10,8 miljoen euro bedraagt.*



Het plan voor het personeel en het Uitvoerend Management zou net als het plan van 2017 de vorm aannemen van een jaarlijks optieplan op bestaande aandelen van een kleindochter van GBL die hoofdzakelijk GBL-aandelen zou aanhouden, te financieren met eigen vermogen en een bankfinanciering, door GBL gewaarborgd tegen de marktrentevoet.

In het kader van die waarborg wordt de Raad verzocht om kennis te nemen van het rapport dat overeenkomstig artikel 629 van het Wetboek van Vennootschappen moet worden opgesteld en om de CEO's samen of met een andere Bestuurder met mogelijkheid tot indeplaatsstelling te machtigen om het winstdelingsplan door te voeren, en met name:

- de kleindochter (FINPAR III) van GBL op te richten;
- te onderhandelen over de kredietovereenkomst met een financiële instelling en over de pand- en waarborgovereenkomsten voor een maximumbedrag van 14,9 miljoen euro;
- het beheer van het optieplan te organiseren, inclusief de liquiditeit van de opties;
- daartoe in naam van GBL alle andere vereiste formaliteiten in het kader van het winstdelingsplan te vervullen en uit te voeren.

Het principe van het plan, de maximale waarde van de onderliggende aandelen van de in 2018 aan het Uitvoerend Management toe te kennen opties, namelijk 3,87 miljoen euro per CEO, en de door GBL toe te kennen waarborg voor het krediet van maximaal 14,9 miljoen euro, zullen ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Gewone Algemene Vergadering van 24 april 2018.

De leden van de Raad keuren de voorstellen zoals geformuleerd door het Comité goed."

## 7.2. Raad van Bestuur van 3 mei 2018

**"... Vergoedingsverbintenis tegenover de personen die GBL vertegenwoordigen in de vennootschappen in de portefeuille**

Verklaring betreffende artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen

Om de hierna vermelde redenen maakten de Bestuurders van GBL die geen onafhankelijke Bestuurders zijn melding van een belangenconflict in de zin van artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen in verband met het voorstel van vergoedingsverbintenis. Ook de Commissaris van GBL werd ingelicht.

Alleen de onafhankelijke Bestuurders van GBL namen dus deel aan de beraadslaging van de Raad van Bestuur en aan de stemming over dat punt.

Het hele uittreksel uit de notulen over dit punt zal worden gepubliceerd in het jaarverslag van GBL over het boekjaar 2018, overeenkomstig artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen.

### Beraadslaging

GBL streeft ernaar grote deelnemingen aan te houden om een actieve rol te kunnen spelen in de deelnemingen in de portefeuille. GBL wil haar ervaring en expertise, met name op het gebied van M&A, en haar netwerk ten dienste stellen van het Management van haar deelnemingen om alle waardecreatiehefbomen te activeren en voluit haar rol van professionele aandeelhouder te spelen. Haar strategie bestaat erin een vriendschappelijke aanpak te hanteren om een langetermijnrelatie uit te bouwen en een actieve rol te spelen in de bestuursorganen, onder meer op het gebied van de strategische ondernemingsbeslissingen.

Het is voor GBL dus essentieel om voor het mandaat van Bestuurder in de vennootschappen in de portefeuille topkandidaten te kunnen voorstellen, met de vereiste ervaring en competenties om GBL optimaal te vertegenwoordigen. Nu is het wel zo dat de aansprakelijkheid van de Bestuurders in grote vennootschappen almaar groter is geworden en dat de verzekeringsmarkt die aansprakelijkheid maar gedeeltelijk kan dekken. GBL moet de personen die haar vertegenwoordigen in de uitoefening van dergelijke mandaten dan ook een toereikend comfortniveau kunnen aanbieden. Dat moet niet alleen voor de toekomst gelden, maar ook voor het heden en het verleden om verder een beroep te kunnen doen op de bijdrage van mensen van het hoogste niveau, inclusief de personen die GBL al vertegenwoordigen in de vennootschappen in de portefeuille.

Zo wordt voorgesteld dat GBL zich ertoe verbindt om alle personen die haar vertegenwoordigen in de bestuursorganen van haar vennootschappen in de portefeuille te vergoeden, in alle gevallen waarin zij te goeder trouw handelden en op een manier waarvan ze dachten dat ze het belang van GBL of de betrokken vennootschap het best diende. Die vergoeding geldt niet voor de strafrechtelijke sancties of de te betalen sommen krachtens een minnelijke schikking in strafzaken voor een strafrechtelijke inbreuk of wanneer die aansprakelijkheid is gedekt door een verzekeringspolis (afgesloten door GBL of door de vennootschap in de portefeuille) ten gunste van die persoon, zoals hierna verduidelijkt.

Er wordt aan herinnerd dat buiten andere personen (bijvoorbeeld werknemers van GBL), de verschillende leden van de Raad van Bestuur van GBL in de bestuursorganen van de deelnemingen kunnen zetelen, behalve de onafhankelijke Bestuurders. Het voorstel tot vergoedingsverbintenis kan bijgevolg een belangenconflict doen ontstaan in de zin van artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen voor alle Bestuurders, behalve de onafhankelijke Bestuurders. De procedure van artikel 523 werd dan ook toegepast zoals hierboven vermeld.

Rekening houdend met wat voorafgaat, stelden de onafhankelijke Bestuurders vast dat het voorstel tot vergoedingsverbintenis in het beste belang van GBL is. Om haar strategie te kunnen toepassen, moet de vennootschap immers hoogstaande vertegenwoordigers behouden en benoemen in de bestuursorganen van haar deelnemingen om aldus gebruik te kunnen maken van hun ervaring en bijdrage. Een dergelijke verbintenis is volkomen te begrijpen, rekening houdend met de bijzondere kenmerken van de activiteiten van GBL.

De onafhankelijke Bestuurders stelden overigens vast dat er voor de vennootschap geen vermogensrechtelijke gevolgen zijn verbonden aan de vergoedingsverbintenis, buiten een betaling van de vennootschap in uitvoering van voormelde verbintenis.

### Beslissing

De onafhankelijke Bestuurders beslisten bijgevolg unaniem dat GBL de personen die GBL vertegenwoordigen in de vennootschappen in de portefeuille zal vergoeden, in de wettelijk toegestane ruimste zin, voor alle aansprakelijkheid en voor alle schade, uitgaven en andere bedragen die zij redelijkerwijs oplopen of ten laste nemen met betrekking tot elke procedure, vordering of eis van derden tegen hen in hun hoedanigheid van lid van een bestuursorgaan van een vennootschap in de portefeuille, betreffende elke (vermeende) beslissing, actie of nalatigheid (of naar verluidt genomen of beweerdelijk tussenbeide gekomen) vóór, op of na de datum van deze vergadering. Bij overlijden van de betrokkene komt de vergoedingsverbintenis ten goede aan zijn erfgenamen, zoals aangewezen in de geldende successiewet, voor alle feiten met betrekking tot de betrokkene.



Die vergoedingsverbintenis zal alleen gelden op voorwaarde dat de betrokkene te goeder trouw handelde en op een manier waarvan hij dacht dat ze het belang van GBL of van de betrokken vennootschap het best diende. De verbintenis is niet van toepassing:

- (i) op de strafrechtelijke sancties en de te betalen sommen krachtens een minnelijke schikking in strafzaken van de betrokkene;
- (ii) als de procedure, vordering of eis ten opzichte van de Bestuurder die GBL vertegenwoordigt in de bestuursorganen van haar vennootschappen in de portefeuille wordt ingesteld of geformuleerd door of in naam van GBL zelf; of
- (iii) als, en voor zover dat, die aansprakelijkheid en die schade, uitgaven of andere bedragen gedekt zijn door een verzekeringspolis (afgesloten door GBL of door de vennootschap in de portefeuille) ten gunste van de betrokkene.

Betreffende de aansprakelijkheid en de schade, uitgaven of andere bedragen als gevolg van een opzettelijke fout of een opzettelijke administratieve of strafrechtelijke inbreuk bepaalt GBL of ze die al dan niet moet dekken, afhankelijk van de concrete omstandigheden, waarbij wordt overeengekomen dat punt (i) hierboven nooit kan worden gedekt.

GBL zal de kosten voor de verdediging van betrokkene altijd voorschieten, behalve in de gevallen zoals beoogd in de punten (ii) en (iii) hierboven. Als de betrokkene wordt veroordeeld, dan zal GBL bepalen of die kosten al dan niet dienen te worden terugbetaald, naargelang de concrete omstandigheden."

### 7.3. Raad van Bestuur van 10 december 2018

"... Contract van Senior Advisor van Gérard Lamarche

Deze beslissing vereist de toepassing van de procedure zoals bepaald in artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen, aangezien Gérard Lamarche een belangenconflict heeft. Hij verlaat de vergadering even. De Commissaris van de vennootschap werd vooraf van deze situatie op de hoogte gebracht.

De Voorzitter van het Benoemings- en Remuneratiecomité stelt de Raad de belangrijkste wijzigingen voor die het Comité voor de functie van Gérard Lamarche voorstelt naar aanleiding van zijn verzoek om zijn functie van CEO neer te leggen.

Hij zou Bestuurder van GBL en Lid van het Vast Comité blijven. Hij zou GBL vertegenwoordigen in de Raden van bepaalde van haar deelnemingen en GBL zou hem in de hoedanigheid van Senior Advisor specifieke adviesopdrachten kunnen toevertrouwen.

Die bepalingen zouden in werking treden na afloop van de Algemene Vergadering van 23 april 2019. Ze zouden contractueel worden overeengekomen voor een periode van twee jaar, stilzwijgend worden verlengd voor een nieuwe periode van twee jaar, behalve bij opzegging door één van de partijen. Gérard Lamarche zou een niet-concurrentiebeding ondertekenen.

Voor al die mandaten en opdrachten zou Gérard Lamarche een jaarlijkse bezoldiging van 700.000 euro bruto ontvangen (inclusief de bezoldigingen en zitpenningen ontvangen van de deelnemingen).

Na een gedachtewisseling keurt de Raad van Bestuur unaniem de voorstellen goed zoals geformuleerd door het Benoemings- en Remuneratiecomité."

Ten slotte werd in 2018 aan de Raad van Bestuur geen enkele verrichting voorgelegd waarvoor de toepassing van artikel 524 van het Wetboek van Vennootschappen (verrichting met een verbonden vennootschap) vereist was.

## 8. Beleid inzake de transacties met GBL-aandelen

De regels voor verrichtingen met GBL-effecten zijn opgenomen in de "Dealing Code" in bijlage 2 van het Charter. De Dealing Code bepaalt het interne beleid van de Vennootschap in het kader van de voorkoming van marktmisbruik. Hierin worden meer bepaald de regels vastgelegd om te voorkomen dat Bestuurders, leden van het Management en andere werknemers van de Vennootschap en de groep GBL illegaal gebruik zouden maken van bevoorrechte informatie. In deze regels worden periodes vastgelegd waarin de betrokken personen verbod hebben om voor eigen rekening of voor rekening van derden, rechtstreeks of onrechtstreeks GBL-effecten te verwerven of over te dragen of om dat te proberen ("gesloten periodes").

Aan het Uitvoerend Management, de andere Bestuurders en de personeelsleden werd een kalender bezorgd met vermelding van de gesloten periodes, zoals vastgelegd in het Charter.

Bovendien wordt aan alle personen die over voorkennis beschikken of geacht worden daarover te beschikken een bericht verzonden om hen in kennis te stellen van het begin en het einde van de gesloten periode.

Daarenboven moeten de Bestuurders en de andere personen die voorkennis kunnen hebben en waarvan de naam voorkomt op een lijst die in de Vennootschap wordt bewaard, de Secretaris-Generaal op de hoogte brengen vóór ze enige verrichting met GBL-aandelen uitvoeren.

Ten slotte zijn de Bestuurders van GBL en de personen die nauw met hen verbonden zijn, wettelijk verplicht om de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) in kennis te stellen van verrichtingen voor eigen rekening in GBL-aandelen.

De Secretaris-Generaal ziet erop toe dat alle wettelijke bepalingen betreffende marktmisbruik en de door het Charter voorgeschreven maatregelen worden toegepast. Hij staat ter beschikking van de leden van de Raad van Bestuur en van het personeel voor alle nuttige informatie hieromtrent.

## 9. Aandeelhouders

### 9.1. Naleving van de bepalingen van de Code 2009 betreffende de aandeelhouders

De Vennootschap leeft de bepalingen van de Code 2009 betreffende de aandeelhouders na.

Zo kunnen een of meer aandeelhouders die samen minstens 3% van het maatschappelijk kapitaal van de Vennootschap bezitten, te behandelen onderwerpen op de agenda van de Algemene Vergadering laten plaatsnemen en voorstellen van besluiten indienen voor de op de agenda te plaatsen of geplaatste onderwerpen. Het bezitspercentage vanaf hetwelk een of meer aandeelhouders de bijeenroeping van een Algemene Vergadering kunnen vorderen, is vastgesteld op 20% van het kapitaal.

Zo snel mogelijk na de Algemene Vergadering en uiterlijk vijftien dagen na de datum van de Vergadering publiceert de Vennootschap de resultaten van de stemmingen en de notulen van de Vergadering op haar website.

## 9.2. Betrekkingen met de controleaandeelhouder

Het aandeelhouderschap van de Vennootschap wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van een controleaandeelhouder, Pargesa Holding S.A. (via haar 100%-dochteronderneming, Pargesa Netherlands B.V.). Pargesa Holding S.A. is een vennootschap naar Zwitsers recht, die zelf wordt gecontroleerd door Parjointco N.V., vennootschap naar Nederlands recht, waarvan de controle volgens de bepalingen van een overeenkomst die in 1990 tussen beide groepen werd gesloten elk voor de helft in handen is van de groep Frère en Power Corporation of Canada.

Die overeenkomst beoogt de vastlegging en de instandhouding van een paritaire controle van de groep Power Corporation of Canada en de groep Frère in Pargesa Holding S.A., GBL en hun respectieve dochterondernemingen.

Elke groep heeft zich ertoe verbonden om noch rechtstreeks noch onrechtstreeks belangen in deze vennootschappen te verwerven, aan te houden of te verkopen, tenzij met toestemming van de andere partij, en heeft aan de andere groep een aan bepaalde beperkingen onderworpen recht van voorkoop verleend op de aandelen van Pargesa Holding S.A. en GBL in geval van verkoop van deze effecten binnen een periode van vijf jaar na het einde van de overeenkomst.

Deze overeenkomst werd in 1996 verlengd tot in 2014, behalve in geval van een nieuwe verlenging. Op 18 december 2012 werd de overeenkomst verlengd tot in 2029. De nieuwe overeenkomst voorziet in de mogelijkheid om het akkoord na 2029 te verlengen.

## 9.3. Informatie over de structuur van het aandeelhouderschap

### 9.3.1. Kennisgeving overeenkomstig de wetgeving op de openbare overnamebiedingen

Op 21 februari 2008 hebben de controleaandeelhouders de Vennootschap op de hoogte gebracht van hun deelneming in GBL op 1 september 2007.

Deze mededeling werd gedaan overeenkomstig artikel 74 § 7 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen. Volgens de bepalingen van deze wet zijn de aandeelhouders die meer dan 30% van de effecten van een beursgenoteerde vennootschap aanhouden, vrijgesteld van de biedplicht op deze vennootschap, op voorwaarde dat ze hun deelneming op de datum van inwerkingtreding van de wet (namelijk 1 september 2007) aan de FSMA en ten laatste op 21 februari 2008 aan de betrokken vennootschap hebben meegedeeld.

Op grond van dezelfde wet zijn deze aandeelhouders ook verplicht om jaarlijks elke wijziging van hun controledeelneming aan de FSMA en aan de betrokken vennootschap te melden. Zo hebben ze GBL een bijwerking van de structuur van het controleaandeelhouderschap per 3 september 2018 overgemaakt, die hierna wordt overgenomen:

#### • Aantal en percentage aandelen met stemrecht in het bezit van de aanmeldende personen

Aandeelhouders	Aantal aandelen met stemrecht	%
Pargesa Netherlands B.V.	80.680.729	50,00
Sagerpar <sup>(1)</sup>	1.290.339	0,80
GBL Verwaltung <sup>(1)</sup>	7.500	p.m.
LTI One <sup>(1)</sup>	185.185	0,11
LTI Two <sup>(1)</sup>	129.770	0,08
URDAC <sup>(1)</sup>	141.108	0,09
FINPAR <sup>(1)</sup>	180.640	0,11
FINPAR II <sup>(1)</sup>	171.678	0,11
FINPAR III <sup>(1)</sup>	161.956	0,10
Financière de la Sambre S.A.	38.500	0,02
The Desmarais Family Residuary Trust <sup>(2) (3)</sup>	500	p.m.
<b>Totaal</b>	<b>82.987.905</b>	<b>51,43</b>

(1) Aandelen waarvan het stemrecht is opgeschort

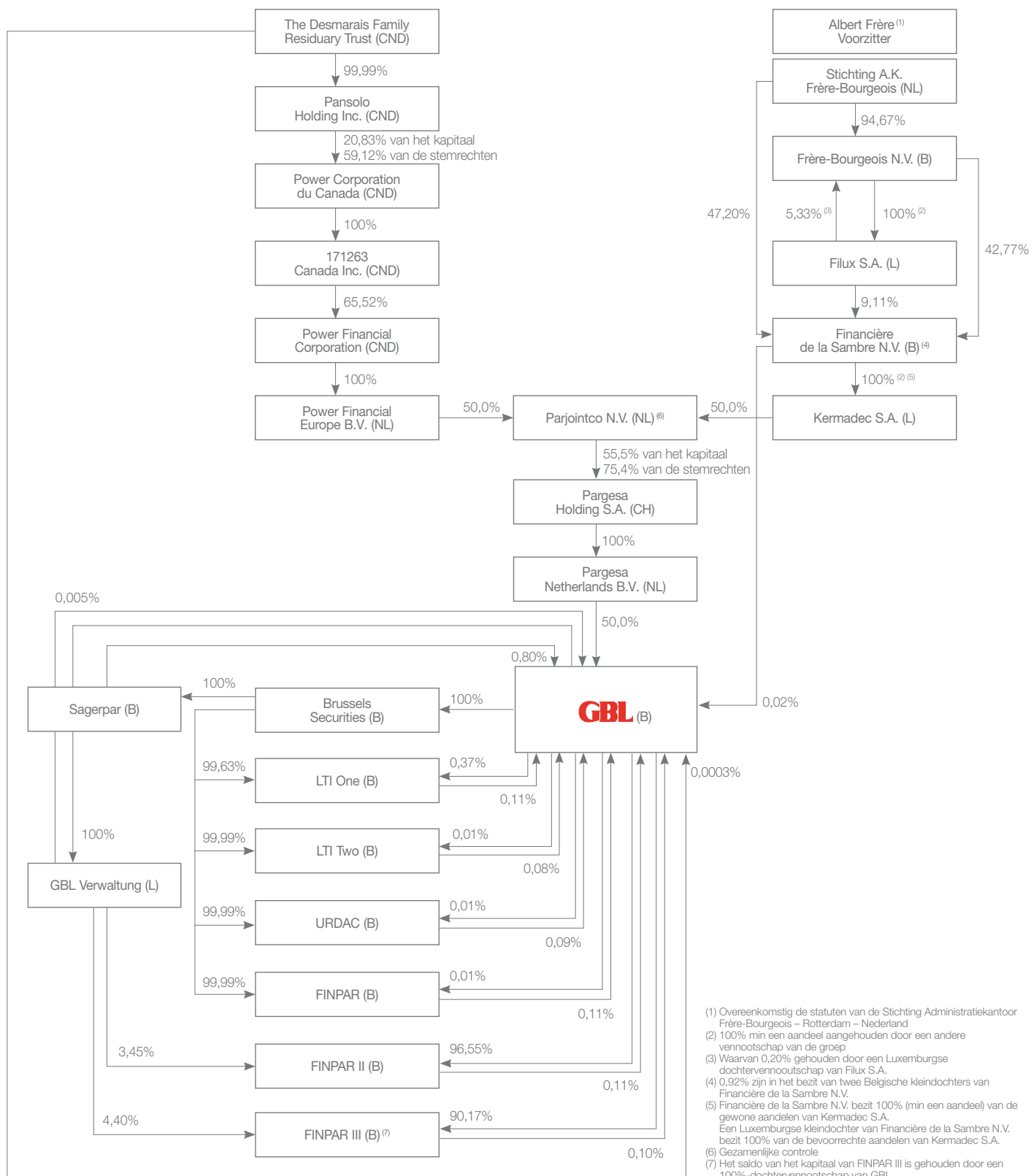
(2) Vroeger Desmarais Familietrust genoemd

(3) Zoals vermeld op pagina 172 van het jaarverslag 2017 van GBL is Jacqueline Desmarais, lid van de raad van de trustees van Desmarais Family Residuary Trust, overleden op 3 maart 2018. Paul Desmarais, jr. en André Desmarais blijven gezamenlijk handelen als trustees van deze trust

#### • Natuurlijke en/of rechtspersonen die de uiteindelijke controle uitoefenen over de aanmeldende rechtspersonen

The Desmarais Family Residuary Trust en Albert Frère, verbonden door een overeenkomst van onderling overleg.

### Controleketen op 31 augustus 2018



### 9.3.2. Kennisgeving van belangrijke deelnemingen in 2018

Overeenkomstig de Belgische wetgeving betreffende transparantie moet iedere aandeelhouder van GBL melding maken van elke overschrijding naar boven of naar beneden met 5%, 10%, 15% en alle andere veelvoudenvan 5% op het totaal van de stemrechten.

De statuten van GBL schrijven geen striktere meldingsdrempel dan 5% of 10% voor.

In 2018 ontving GBL twee transparantiekennisgevingen:

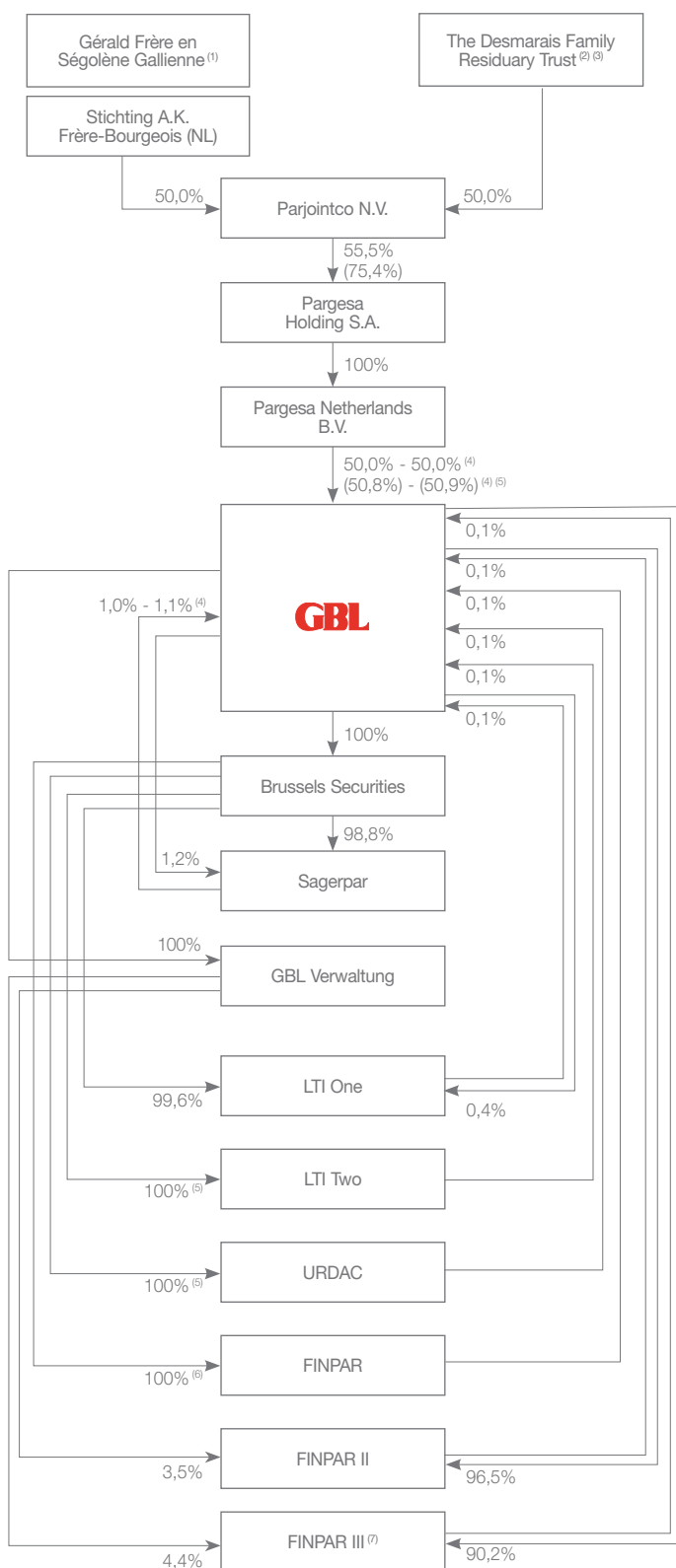
- Op 22 maart 2018 meldden Artisan Partners Asset Management Inc. en Artisan Partners Limited Partnership aan GBL dat ze de drempel van 5% van de stemrechten van de Vennootschap hadden overschreden.
- Op 6 december 2018 brachten Gérald Frère, Ségolène Gallienne, Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois, The Desmarais Family Residuary Trust en Pargesa Netherlands B.V. de Vennootschap ervan op de hoogte dat ze 51,63% van de aandelen en van de stemrechten van GBL in bezit hebben. GBL werd ingelicht over (i) de controleoverdracht van Albert Frère aan Frère-Bourgeois en van zijn dochterondernemingen aan zijn twee kinderen, Gérald Frère – Stichting Administratiekantoor Bierlaire – en Ségolène Gallienne – Stichting Administratiekantoor Peupleraie en (ii) het behoud van de eerder meegeedeelde gezamenlijke actie met de groep Power, gecontroleerd door The Desmarais Family Residuary Trust. Ter herinnering, op 30 oktober 2008 hadden Paul G. Desmarais, Albert Frère en Pargesa Netherlands B.V. verklaard te handelen in onderling overleg, op grond van een akkoord over de uitoefening van hun stemrechten, met het oog op een duurzaam gemeenschappelijk beleid dat ernaar streeft de controle te verwerven, een bod af te weren of de controle te behouden.

### 9.3.3. Structuur van het aandeelhouderschap op 31 december 2018

Aandeelhouders	Aantal stemrechten		% van de stemrechten		Datum van overschrijding van de drempel
	Verbonden aan de effecten	Los van de effecten	Verbonden aan de effecten	Los van de effecten	
Gérald Frère, Ségolène Gallienne, Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois, The Desmarais Family Residuary Trust en Pargesa Netherlands B.V.	83.313.547	-	51,63%	-	3 december 2018
Artisan Partners Asset Management Inc. en Artisan Partners Limited Partnership	-	8.084.082	-	5,01%	14 maart 2018



### 9.3.4. Controleorganigram van GBL op 31 december 2018, bijgewerkt op 14 maart 2019



(1) Stemrechten  
 (1) Overeenkomstig de statuten van Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (Rotterdam - Nederland) oefenen deze twee personen gezamenlijk controle uit over de stemrechten verbonden aan de gecertificeerde effecten  
 (2) Trustees van een trust gecreëerd na het overlijden van Paul G. Desmarais, ten gunste van sommige leden van de familie Desmarais  
 (3) Jacqueline Desmarais is overleden op 3 maart 2018  
 (4) Situatie bijgewerkt op 14 maart 2019  
 (5) Rekening houdend met de geschorste stemrechten van de eigen aandelen  
 (6) Waarvan 10 aandelen in handen van GBL  
 (7) Het saldo van het kapitaal van FINPAR III is aangehouden door een 100%-dochtervennootschap van GBL

## 10. Andere informatie over de Vennootschap

### 10.1. Geschiedenis en evolutie

De Vennootschap is ontstaan uit de fusie in april 2001 van GBL N.V. en Electrafina, dat voor meer dan 80% in handen was van GBL N.V.

Electrafina was door de jaren heen uitgegroeid tot de “energietak” van de groep en bezat deelnemingen in de olie- en elektriciteitssector. Later investeerde het bedrijf ook in de media. GBL N.V. bezat dan weer rechtstreekse deelnemingen in onder meer de sectoren van de financiële diensten, vastgoed en handel. Mettertijd was het verschil tussen de vermogens van de moeder- en de dochtervennootschap echter vervaagd en alle activa werden dan ook samengevoegd in één enkele entiteit.

Deze samenvoeging sloot ook aan bij de groepsstrategie om binnen een context van concentratie en toenemende concurrentie de internationale positionering van de activa in haar portefeuille veilig te stellen, wat trouwens tot de afstoting van de financiële diensten en de verkoop van marginaal geworden deelnemingen geleid heeft.

Sindsdien is de portefeuille van de groep samengesteld uit industrie- en dienstenbedrijven van wereldformaat, die leiders zijn op hun markt en waarvoor GBL haar rol van professionele aandeelhouder vervult.

### 10.2. Naam

Groep Brussel Lambert  
 Groupe Bruxelles Lambert  
 afgekort “GBL”

De Nederlandse of Franse naam mag afzonderlijk of samen worden gebruikt.

### 10.3. Maatschappelijke zetel

Marnixlaan 24 – 1000 Brussel

De maatschappelijke zetel mag bij gewone beslissing van de Raad van Bestuur naar iedere andere plaats in België worden overgebracht.

### 10.4. Rechtsvorm, oprichting, wettelijke bekendmakingen

De Vennootschap werd opgericht op 4 januari 1902 in de vorm van een naamloze vennootschap naar Belgisch recht, bij akte verleden voor meester Edouard Van Halteren, notaris te Brussel, bekendgemaakt in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad van 10 januari 1902 onder het nummer 176. De statuten werden herhaaldelijk gewijzigd en voor het laatst bij akte van 26 april 2016, bekendgemaakt in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad van 7 juni 2016 onder de nummers 16077518 en 16077519.

### 10.5. Op de activiteiten van GBL toepasselijke wetgeving

De Vennootschap wordt beheerst door de bestaande en toekomstige wettelijke en reglementaire bepalingen die van toepassing zijn op de naamloze vennootschappen en door de statuten.

### 10.6. Rechtspersonenregister

De Vennootschap is ingeschreven in het Rechtspersonenregister (RPR) onder het ondernemingsnummer 0407.040.209.

### 10.7. Duur

De Vennootschap bestaat voor onbepaalde duur.

## 10.8. Maatschappelijk doel

De Vennootschap heeft tot doel:

- voor zichzelf of voor rekening van derden alle onroerende, financiële en portefeuillebeheerverrichtingen uit te voeren; daartoe mag ze ondernemingen of instellingen oprichten, daarin participaties nemen, alle financierings-, consignatie-, lening-, pandgeving- of depositoverrichtingen uitvoeren;
- alle studies verrichten en technische, juridische, boekhoudkundige, financiële, commerciële, administratieve of beheersbijstand verlenen voor rekening van vennootschappen of instellingen waarin zij rechtstreeks of onrechtstreeks een deelneming bezit, of voor rekening van derden;
- voor zichzelf of voor rekening van derden alle vervoer- en doorvoeractiviteiten verzekeren.

Zij mag door inbreng of fusie een belang nemen in alle bestaande of op te richten vennootschappen of instellingen waarvan het doel gelijkaardig, vergelijkbaar of verwant is met het hare of van aard is haar om het even welk voordeel te bezorgen met het oog op de verwezenlijking van haar eigen maatschappelijk doel.

## 10.9. Kapitaal

### 10.9.1. Uitstaand kapitaal

Op 31 december 2018 bedroeg het volgestort maatschappelijk kapitaal 653.136.356,46 euro. Het wordt vertegenwoordigd door 161.358.287 aandelen zonder vermelding van nominale waarde.

Alle aandelen die het kapitaal vertegenwoordigen, hebben dezelfde rechten.

Overeenkomstig artikel 27 van de statuten geeft ieder aandeel recht op één stem. GBL heeft geen andere categorieën van aandelen uitgegeven, zoals aandelen zonder stemrecht of bevoorrechte aandelen.

Krachtens de wet van 14 december 2005 houdende afschaffing van de effecten aan toonder, moeten de houders van aandelen aan toonder hun effecten ten laatste op 31 december 2013 in aandelen op naam of gedematerialiseerde aandelen hebben omgezet. De aandelen aan toonder die op 1 januari 2014 niet waren omgezet in aandelen op naam of gedematerialiseerde aandelen werden van rechtswege automatisch omgezet in gedematerialiseerde aandelen en ingeschreven op een effectenrekening op naam van GBL.

Sinds 1 januari 2014 werd de uitoefening van de rechten van de effecten aan toonder opgeschort krachtens de wet.

De wet verplicht de emittenten bovendien om vanaf 1 januari 2015 alle niet-opgeëiste aandelen aan toonder op de beurs te verkopen en die verplichte verkoop tijdig aan te kondigen. Zodra de niet-opgeëiste aandelen aan toonder waren verkocht, moest de opbrengst uit de verkoop (na aftrek van het bewaarloon) binnen een periode van vijftien dagen aan de Deposito- en Consignatiekas worden overgemaakt.

In het kader van die verplichting hebben GBL en Euronext op hun respectieve website een bericht gepubliceerd met vermelding van onder meer het maximumaantal effecten dat kan worden verkocht, samen met de uiterste datum en de plaats van bewaring van de aandelen aan toonder. Een eerste bericht werd gepubliceerd op 5 december 2014 en ging over 69.082 niet-opgeëiste aandelen aan toonder, een tweede bericht volgde op 2 oktober 2015 en had betrekking op 32.656 aandelen aan toonder afkomstig uit wisselreserves van effecten. Die berichten werden ook in het Belgisch Staatsblad van respectievelijk 11 december 2014 en 6 oktober 2015 gepubliceerd. Naar aanleiding van die berichten werden de betrokken aandelen op de beurs verkocht op 21 januari 2015 (69.082 aandelen) en 16 november 2015 (32.656 aandelen). De opbrengst van die verkopen werd op 23 januari 2015 en 18 november 2015 aan de Deposito- en Consignatiekas overgemaakt.

Sinds 31 december 2015 hebben de eigenaars van de oude aandelen aan toonder het recht om bij de Deposito- en Consignatiekas de betaling van de overeenkomstige opbrengst te vragen, op voorwaarde dat zij hun hoedanigheid van houder kunnen aantonen. De wet van 14 december 2005 bepaalt wel dat vanaf 1 januari 2016 op de terugbetaling een boete verschuldigd zal zijn ter waarde van 10% van de opbrengst uit de verkoop van de onderliggende aandelen aan toonder, berekend per begonnen jaar vertraging. GBL heeft bijgevolg geen rol meer te spelen in dit proces.

### 10.9.2. Toegestaan kapitaal

Bij beslissing van de Buitengewone Algemene Vergadering van 26 april 2016 kwam er een verlenging van vijf jaar voor de aan de Raad van Bestuur verleende machtiging om:

- het kapitaal te verhogen, in een of meerdere keren, ten belope van 125 miljoen euro;
- te beslissen tot de uitgifte, in een of meer keren, van converteerbare of in aandelen terugbetaalbare obligaties, warrants of andere financiële instrumenten, al dan niet gehecht aan obligaties of andere effecten, die op termijn recht kunnen geven op kapitaalverhogingen ten belope van een maximumbedrag zodanig dat het bedrag van de kapitaalverhogingen ten gevolge van de uitoefening van de conversierechten of de warrants, al dan niet aangehecht aan dergelijke effecten, de limiet van het resterende toegestane kapitaal niet overschrijdt.

In elk geval mag de Raad van Bestuur het voorkeurrecht van de bestaande aandeelhouders in het belang van de vennootschap beperken of opheffen, met inachtneming van de in de wet gestelde voorwaarden.

Die machtiging, die voor het eerst werd verleend in 1987, werd verlengd op 25 mei 1993, 28 mei 1996, 25 mei 1999, 27 april 2004, 24 april 2007, 12 april 2011 en voor de laatste maal op 26 april 2016. Ze is geldig voor een periode van vijf jaar te rekenen vanaf 7 juni 2016, met name tot in juni 2021.

Op 31 december 2018 bedroeg het toegestane kapitaal 125 miljoen euro. Op basis van dat laatste bedrag kunnen ten hoogste 30.881.431 nieuwe aandelen worden uitgegeven.

### 10.9.3. Eigen aandelen

De Buitengewone Algemene Vergadering van 26 april 2016 heeft de aan de Raad van Bestuur van de Vennootschap verleende machtiging verlengd met een periode van vijf jaar, waardoor de Raad met inachtneming van de wettelijke bepalingen een maximumaantal van 32.271.657 eigen aandelen kan verwerven. Ze mogen alleen worden verworven met een tegenwaarde die niet meer dan 10% lager mag zijn dan de laagste koers van de laatste twaalf maanden die aan de verrichting voorafgaan en niet meer dan 10% hoger dan de hoogste koers van de twintig laatste noteringen.

Deze machtiging betreft ook de verwerving van eigen aandelen door de rechtstreekse en onrechtstreekse dochterondernemingen van GBL.

Dezelfde Buitengewone Algemene Vergadering heeft ook de aan de Raad van Bestuur van de Vennootschap verleende machtiging verlengd om eigen aandelen in te kopen en te verkopen wanneer deze inkoop of verkoop noodzakelijk is om een dreigend ernstig nadeel voor de Vennootschap af te wenden. Die machtiging is geldig voor een termijn van drie jaar, te rekenen vanaf 7 juni 2016, met name tot in juni 2019.

Daarenboven bepalen de statuten van de Vennootschap dat de Raad van Bestuur de eigen aandelen zonder voorafgaande toestemming van de Algemene Vergadering en zonder tijdslimiet op de beurs en buiten de beurs van de hand mag doen.

In dat kader sloot de Vennootschap een contract om de marktliquiditeit van het GBL-aandeel te verbeteren. Dat contract wordt discretionair uitgevoerd door een derde voor rekening van GBL, in het kader van de machtiging die de Algemene Vergadering van 26 april 2016 verleende en met inachtneming van de toepasselijke regels.

De Raad van Bestuur van GBL machtigde de Vennootschap in 2018 ook om eigen aandelen in te kopen voor 250 miljoen euro, als dat opportuun is en volgens de marktvoorwaarden. Die machtiging is geldig tot 26 april 2021.

De aankopen en verkopen van eigen aandelen in 2017 en 2018 worden op pagina 127 van dit jaarverslag nader toegelicht.

#### **10.9.4. Omruilbare en converteerbare leningen**

Op 9 oktober 2018 betaalde Sagerpar S.A., 100%-dochteronderneming van GBL, het saldo van de converteerbare obligaties, uitgegeven op 27 september 2013, terug in cash (voor een bedrag van 84 miljoen euro). Meer informatie over die uitgifte vindt u op pagina 125 van dit jaarverslag.

#### **10.10. Stemrecht**

Er geldt geen statutaire beperking op de uitoefening van het stemrecht, onverminderd de algemene regels over de toelating tot de Algemene Vergadering.

#### **10.11. Ter inzage beschikbare documenten**

##### **10.11.1. Toegang tot de informatie voor de aandeelhouders en website**

Om de toegang tot de informatie voor haar aandeelhouders te vergemakkelijken beschikt GBL over een website ([www.gbl.be](http://www.gbl.be)).

Deze website wordt regelmatig bijgewerkt en bevat de inlichtingen zoals bepaald in het Koninklijk Besluit van 14 november 2007 betreffende de verplichtingen van emittenten van financiële instrumenten die zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt.

De website bevat onder meer de jaarrekeningen en jaarverslagen, alle door de Vennootschap gepubliceerde persberichten en alle nuttige en nodige informatie betreffende de Algemene Vergaderingen en de deelname van de aandeelhouders aan deze Vergaderingen, en in het bijzonder, de door de statuten opgelegde voorwaarden die regelen op welke manier de (Gewone en Buitengewone) Algemene Vergaderingen van de aandeelhouders worden bijeengeroepen.

Ten slotte worden daar ook de resultaten van de stemmingen en de notulen van de Algemene Vergaderingen gepubliceerd.

##### **10.11.2. Plaatsen waar voor het publiek toegankelijke documenten kunnen worden geraadpleegd**

De gecoördineerde statuten van de Vennootschap kunnen worden geraadpleegd op de Griffie van de Ondernemingsrechtbank in Brussel, op de maatschappelijke zetel en op de website (<http://www.gbl.be>).

De jaarrekening wordt neergelegd bij de Nationale Bank van België en kan worden geraadpleegd op de website van GBL. De besluiten met betrekking tot de benoeming en het ontslag van de leden van de organen van de Vennootschap worden bekendgemaakt in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad.

De financiële berichten van de Vennootschap worden gepubliceerd in de financiële pers. De andere voor het publiek toegankelijke documenten kunnen worden geraadpleegd op de maatschappelijke zetel van de Vennootschap.

Het jaarverslag van de Vennootschap wordt jaarlijks verzonden naar de aandeelhouders op naam en naar iedereen die de wens heeft uitgedrukt het verslag te ontvangen. Het is kosteloos verkrijgbaar op de maatschappelijke zetel.

De jaarverslagen van de laatste drie boekjaren en alle andere in deze paragraaf vermelde documenten kunnen op de website van de Vennootschap worden geraadpleegd.

# Lijst van de andere mandaten die door de leden van de Raad van Bestuur tussen 2014 en 2018 worden uitgeoefend<sup>(1)</sup>

## Gérald Frère

### Voorzitter van de Raad van Bestuur

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Stichting Administratiekantoor Bierlaire (NL), Domaines Frère-Bourgeois S.A. (B) en Frère-Bourgeois S.A. (B).
- Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur van Pargesa Holding S.A. (CH).
- Bestuurder van Corporation Financière Power (CDN), Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B) en Haras de la Bierlaire S.A. (B).
- Bestuurder Secretaris van Fondation Charles-Albert Frère (B).
- Commissaris van Parjointco N.V. (NL).
- Lid van het Remuneratiecomité van Corporation Financière Power (CDN).
- Lid van de Raad van Bestuur van Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL).

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Loverval Finance N.V. (B) (tot 28 december 2017).
- CEO van Pargesa Holding S.A. (CH) (tot 31 december 2018), Financière de la Sambre S.A. (B) (tot 25 januari 2018) en Frère-Bourgeois S.A. (B) (tot 25 januari 2018).
- Bestuurder van Erbe S.A. (B) (tot 28 december 2017) en Electrabel (B) (tot 22 april 2014).
- Commissaris van Agesca Nederland N.V. (NL) (tot 23 december 2014).
- Lid van het Comité Transacties tussen verbonden personen en Auditcomité van Corporation Financière Power (CDN) (tot 12 mei 2016).
- Regent en Lid van de Begrotingscommissie van de Nationale Bank van België N.V. (B) (tot 22 mei 2018).
- Zaakvoerder van Agriger S.P.R.L. (B) (tot 15 juni 2017).

## Paul Desmarais, jr.

### Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Bestuurder en Voorzitter van de Raad en co-Chef van de Directie van Power Corporation of Canada (CDN).
- Bestuurder en Uitvoerend Medevoorzitter van de Raad van Corporation Financière Power (CDN).
- Bestuurder en Voorzitter van de Raad van 171263 Canada Inc. (CDN) en Power Corporation International (CDN).
- Voorzitter van de Raad en CEO van Pargesa Holding S.A. (CH).
- Voorzitter van de Raad en Schatbewaarder van Belvoir Canada Inc. (CDN) en Belvoir Investments Corporation (CDN).
- Voorzitter, Secretaris/Schatbewaarder van 4379071 Canada Inc. (CDN) en Pet Care Holdings ULC (CDN).
- Voorzitter van Placements Paquerai Inc. (CDN).
- Voorzitter van de Raad van The Memphrémagog Golf Club Inc. (CDN).
- Ondervoorzitter van 159964 Canada Inc. (CDN), 2790343 Canada Inc. (CDN), 2945355 Canada Inc. (CDN), Anso polo Investments Corporation (CDN), Cimetiè re Laforest (CDN), Laforest Trustee Corporation (CDN) en Palso Investments Inc. (CDN).
- Ondervoorzitter en Ondervoorzitter van de Raad van Sanpalo Investments Corporation (CDN).
- Medevoorzitter van Louisefam Holding Corporation (CDN) en Sophiefam Holding Corporation (CDN).

- Bestuurder van 152245 Canada Inc. (CDN), GWL&A Financial Inc. (USA), Parjointco N.V. (NL), Power Communications Inc. (CDN), Power Financial Europe B.V. (NL), SGS S.A. (CH), AppDirect Inc. (USA), Great-West Life & Annuity Insurance Company of New York (USA) en Best Friends Acquisition Corporation (USA).
- Bestuurder en Gedelegeerd Voorzitter van de Raad van La Presse Ltée (CDN), Gesca Ltée (CDN) en Square Victoria Communications Group Inc. (CDN).
- Bestuurder en Lid van het Benoemingscomité, het Remuneratiecomité en het Governance Comité van LafargeHolcim (CH).
- Bestuurder en Lid van het Uitvoerend Comité van The Canada Life Assurance Company (CDN), Canada Life Financial Corporation (CDN), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN), Great-West Life & Annuity Insurance Company (USA), Great-West Lifeco Inc. (CDN), The Great-West Life Assurance Company (CDN), IGM Financial Inc. (CDN), Investors Group Inc. (CDN), London Life Insurance Company (CDN), Putnam Investments LLC (USA) en Mackenzie Inc. (CDN).
- Voorzitter van het Raadgevend Comité van Sagard Private Equity Partners (F).

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Bestuurder van Canada Life Capital Corporation Inc. (CDN) (tot in 2017), Great-West Financial (Canada) Inc. (CDN) (tot in 2017), Great-West Financial (Nova Scotia) Co. (CDN) (tot in 2017), Total S.A. (F) (tot in 2017), Lafarge (F) (tot in 2015) en Steve Nash Fitness Centers (CDN) (tot in 2016).
- Bestuurder en Lid van het Uitvoerend Comité van London Insurance Group Inc. (CDN) (tot in 2017).
- Bestuurder van GDF SUEZ (F) (tot in 2014).

## Thierry de Rudder

### Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Nihil

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Bestuurder van Electrabel (B) (tot 22 april 2014).
- Voorzitter van het Auditcomité van Electrabel (B) (tot 22 april 2014).

## Ian Gallienne

### Co-CEO

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Bestuurder van Imerys (F), Pernod Ricard (F), SGS S.A. (CH), adidas AG (D), Frère-Bourgeois (B), Nationale Portefeuillemaatschappij N.V. en Société Civile du Château Cheval Blanc (F).
- Voorzitter van het Strategisch Comité en van het Benoemings- en Remuneratiecomité van Imerys (F).
- Lid van het Remuneratiecomité van Pernod Ricard (F)
- Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité van SGS S.A. (CH).
- Lid van het Strategisch Comité van Pernod Ricard (F).
- Lid van het Auditcomité van adidas AG (D).

(1) Andere dan de mandaten die worden uitgeoefend in 100%-dochtervennootschappen van GBL



### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- CEO van Ergon Capital Partners S.A. (B) (tot 20 maart 2014), Ergon Capital Partners II S.A. (B) (tot 20 maart 2014) en Ergon Capital Partners III S.A. (B) (tot 20 maart 2014).
- Bestuurder van Steel Partners N.V. (B) (tot 23 maart 2015), Gruppo Banca Leonardo SpA (I) (tot 29 april 2015), Ergon Capital S.A. (B) (tot 15 februari 2016), Lafarge (F) (tot 17 maart 2016), Erbe S.A. (B) (tot 28 december 2017) en Umicore (B) (tot 25 april 2017).
- Zaakvoerder van Ergon Capital II S.à r.l. (L) (tot 15 februari 2016).
- Lid van de Raad van Toezicht van Kartesia Management S.A. (L) (tot 1 april 2015).

### Gérard Lamarche Co-CEO

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Bestuurder van LafargeHolcim (CH), Total S.A. (F), SGS S.A. (CH), Pearsie International (B), Samrée S.A. (L) en Umicore (B).
- Lid van het Auditcomité van Total S.A. (F), LafargeHolcim (CH) en SGS S.A. (CH).
- Voorzitter van het Remuneratiecomité van Total S.A. (F).

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Bestuurder van Lafarge (F) (tot 4 mei 2016) en Legrand (F) (tot 27 mei 2016).
- Lid van het Auditcomité van Legrand (F) (tot 27 mei 2016) en LafargeHolcim (CH) (tot in mei 2016).
- Lid van het Strategisch Comité van Total S.A. (F) (tot 18 december 2015).
- Censor van GDF SUEZ (F) (tot 28 april 2015).

### Antoinette d'Aspremont Lynden Bestuurder

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Bestuurder van BNP Paribas Fortis (B).
- Lid van het Auditcomité van BNP Paribas Fortis (B).
- Lid van het Riskcomité van BNP Paribas Fortis (B).

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Lid van het Governance, Nomination and Remuneration Committee van BNP Paribas Fortis (B) (tot in december 2014).

### Laurence Danon Arnaud Bestuurder

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Voorzitter van Primerose SAS (F).
- Bestuurder van Amundi (F), TF1 (F) en Gecina (F).

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Voorzitter van Leonardo & Co. (F) (tot in 2015).
- Bestuurder van Diageo Plc. (UK) (tot in 2015).

### Victor Delloye Bestuurder

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Geseluxes S.A. (L).
- Bestuurder – Secretaris-Generaal van Nationale Portefeuillemaatschappij N.V. (B), Investor N.V. (B), Frère-Bourgeois S.A. (B), Financière de la Sambre S.A. (B) en Carpar S.A. (B).
- CEO van Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B).
- Bestuurder van Pargesa Holding S.A. (CH), Domaines Frère-Bourgeois S.A. (B), Finer S.A. (L), Filux S.A. (L), Swilux S.A. (L), GB-INNO-BM S.A. (B) en GIB Group International S.A. (L).
- Lid van de Raad van Toezicht van Parjointco N.V. (NL).
- Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur van de Belgische Vereniging van Beursgenoteerde Vennootschappen V.Z.W. (B).
- Lid van de Raad van Bestuur van Stichting Administratiekantoor Bierlaire (NL) en Stichting Administratiekantoor Peupleraie (NL).
- Co-Zaakvoerder van het maatschap ESSO.

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Bestuurder – Secretaris-Generaal van Loverval Finance N.V. (B) (ex-Nationale Portefeuillemaatschappij N.V.) (tot 28 december 2017), Erbe S.A. (B) (tot 28 december 2017), Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B) (tot 13 december 2018), Europart S.A. (B) (tot 12 november 2018) en Fibelpar S.A. (B) (tot 12 november 2018).
- CEO van Delcortil S.A. (B) (tot 28 december 2016).
- Bestuurder van Brufinol (L) (tot 22 december 2017), Kermadec S.A. (L) (tot 23 maart 2016), Cargefin S.A. (L) (tot 28 december 2016), Safimar S.A. (B) (tot 18 december 2014), Segelux S.A. (L) (tot 13 januari 2014) en GIB Corporate Services S.A. (B) (tot 24 augustus 2018).
- Bestuurder van Newcor S.A. (B) als permanent vertegenwoordiger van Nationale Portefeuillemaatschappij N.V. (tot 4 februari 2015), Fibelpar S.A. (B) als permanent vertegenwoordiger van Loverval Finance N.V. (ex-Nationale Portefeuillemaatschappij N.V.) (tot 27 april 2016), Carpar S.A. (B) als permanent vertegenwoordiger van Loverval Finance N.V. (ex-Nationale Portefeuillemaatschappij N.V.) (tot 27 mei 2016) en GIB Corporate Services S.A. (B) als permanent vertegenwoordiger van Loverval Finance N.V. (ex-Nationale Portefeuillemaatschappij N.V.) (tot 21 september 2017).
- Lid van de Raad van Toezicht van Agesca Nederland N.V. (NL) (vennootschap ontbonden en geliquideerd in december 2014).

### Paul Desmarais III Bestuurder

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Ondervoorzitter van Corporation Financière Power (CDN) en Power Corporation of Canada (CDN).
- Bestuurder van Investors Group Inc. (CDN), Mackenzie Inc. (CDN), Sagard Capital Partners GP, Inc. (USA), Sagard Capital Partners Management Corp. (USA), Sagard Holdings (USA), Sagard Holdings ULC (CDN), The Great-West Life Assurance Company (CDN), London Insurance Group Inc. (CDN), London Life Insurance Company (CDN), Canada Life Financial Corporation (CDN), The Canada Life Assurance Company (CDN), The Canada Life Insurance Company of Canada (CDN), Personal Capital Corporation (USA), Portag3 Ventures GP Inc. (CDN), Portag3 Ventures GP II Inc. (CDN), PFC Ventures Inc. (CDN), Peak Achievement Athletics Inc. (USA), IntegraMed America Inc. (USA), IntegratedMed Fertility Holding, LLC (USA), IntegraMed Fertility Management Initiative Plan, LLC (USA),

IntegraMed Holding Corp. (USA), Integrate.ai Inc. (CDN), Diagram Corporation (CDN), Diagram Ventures GP Inc. (CDN), Koho Financial Inc. (CDN), Wealthsimple Inc. (CDN), Wealthsimple Financial Corp. (CDN), Imerys (F) en Pargesa Holding S.A. (CH).

- Lid van het Strategisch Comité en Voorzitter van het Benoemings- en Remuneratiecomité van Imerys (F).

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Bestuurder van GWL&A Financial Inc. (USA) (tot 5 mei 2016) en Putnam Investments, LLC (USA) (tot 5 mei 2016).

### Cedric Frère

#### Bestuurder

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Voorzitter van de Raad van Bestuur, CEO van Haras de la Bierlaire S.A. (B) en Manoir de Roumont S.A. (B).
- CEO van Domaines Frère-Bourgeois S.A. (B), Frère-Bourgeois S.A. (B) en Financière de la Sambre S.A. (B).
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Cheval Blanc Finance SAS (F).
- Bestuurder van Pargesa Holding S.A. (CH), Filux S.A. (L), Investor N.V. (B), Nationale Portefeuillemaatschappij N.V. (B), Carpar S.A. (B), Hippocrène A.S.B.L. (B), Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B), Fondation Saint-Luc F.U.P. (B), Caffitaly S.p.A. (IT) en Société Civile du Château Cheval Blanc (F).
- Tituloerend Bestuurder van Cheval des Andes (Argentinië).
- Zaakvoerder van Agriger S.P.R.L. (B).
- Regent en Lid van de Commissie voor het Speciaal Fonds van de Nationale Bank van België N.V. (B).

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Bestuurder van Erbe S.A. (B) (tot 28 december 2017) en Swilux S.A. (L) (tot 28 april 2017).
- Bestuurder van Carpar S.A. (B) als permanent vertegenwoordiger van Manoir de Roumont S.A. (tot 27 mei 2016) en Nationale Portefeuillemaatschappij N.V. (B) als permanent vertegenwoordiger van Manoir de Roumont S.A. (tot 4 februari 2015).

### Ségolène Gallienne

#### Bestuurder

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Voorzitster van de Raad van Bestuur van Diane S.A. (CH).
- Bestuurder van Frère-Bourgeois S.A. (B), Nationale Portefeuillemaatschappij N.V. (B), Cheval Blanc Finance SAS (F), Domaines Frère-Bourgeois S.A. (B), Christian Dior SE (F), Fonds Charles-Albert Frère A.S.B.L. (B), Société Civile du Château Cheval Blanc (F) en Pargesa Holding S.A. (CH).
- Zaakvoerder van het maatschap ESSO (B).
- Voorzitster van de Raad van Bestuur van Stichting Administratiekantoor Peupleraie (NL).
- Lid van de Raad van Bestuur van Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL).

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Bestuurder van Erbe S.A. (B) (tot 28 december 2017).

### Jocelyn Lefebvre

#### Bestuurder

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Voorzitter van Sagard SAS (F).
- Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur, Bestuurder en Lid van het Auditcomité van Pargesa Holding S.A. (CH).
- Managing Director van Parjointco N.V. (NL) en Power Financial Europe B.V. (NL).

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Bestuurder, Lid van het Strategisch Comité en van het Auditcomité van Imerys (F) (tot 30 april 2015).
- Lid van de Raad van Toezicht van Kartesia Management S.A. (L) (tot in juli 2016).

### Marie Polet

#### Bestuurder

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Lid van de Raad van Toezicht van Koninklijke Theodorus Niemeyer B.V. (NL).

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Bestuurder, Voorzitster en CEO van Imperial Tobacco Canada Ltd. (CDN) (tot 16 januari 2015) en Imperial Tobacco Company Ltd. (UK) (tot 16 januari 2015).
- Lid van de Raad van Toezicht van British American Tobacco Norway AS (N) (tot 1 mei 2014) en Fiedler & Lundgren AB (S) (tot 1 mei 2014).

### Gilles Samyn

#### Bestuurder

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Finer S.A. (L) (ex-Erbe Finance S.A.), Helio Charleroi Finance S.A. (B), Kermadec S.A. (L), Transcor Astra Group S.A. (B), Nationale Portefeuillemaatschappij N.V. (B), Tagam AG (CH), Worldwide Energy AG (CH) en Maison des Maths et du Numérique A.S.B.L. (B).
- CEO van Domaines Frère-Bourgeois S.A. (B) en Société des Quatre Chemins S.A. (B).
- Bestuurder van AOT Holding Ltd. (CH), Astra Transcor Energy N.V. (NL), Grand Hôpital de Charleroi A.S.B.L. (B), Investor N.V. (B), Filux S.A. (L), Carpar S.A. (B) als vertegenwoordiger van Société des Quatre Chemins S.A., Financière de la Sambre S.A. (B) en Frère-Bourgeois S.A. (B).
- Bestuurder en Lid van het Auditcomité en van het Remuneratiecomité van Pargesa Holding S.A. (CH).
- Lid van de Raad van Toezicht en van het Auditcomité van Métropole Télévision (M6) (F).
- Voorzitter van het Benoemings- en Remuneratiecomité van Métropole Télévision (M6) (F).
- Bestuurder en Lid van het Auditcomité van Pernod Ricard (F).
- Zaakvoerder van Gosa maatschap (B).
- Commissaris van Parjointco N.V. (NL).
- Lid van de Raad van Bestuur van Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (NL).
- Manager van Astra Oil Company LLC (USA).

### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Voorzitter van de Raad van Bestuur van ACP N.V. (B) (ex-Acide Carbonique Pur S.A.) (tot in april 2016), Financière Flo SAS (F) (tot in januari 2017), Groupe Flo S.A. (F) (tot in juni 2017), Unifem SAS (F) (tot in december 2015), Filux S.A. (L) (tot in december 2017), Swilux S.A. (L) (tot in mei 2018), Cheval Blanc Finance SAS (F) (tot in januari 2018), Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B) (tot in december 2018), Europart S.A. (B) (tot in november 2018) en Fibelpar S.A. (B) (tot in november 2018).
- Voorzitter en Bestuurder van International Duty Free S.A. (B) (ex-Distribar S.A.) (tot in januari 2015), Belgian Sky Shops S.A. (B) (tot in januari 2015) en Segelux S.A. (L) (ex-Gesecalux S.A.) (tot in januari 2014).
- Ondervoorzitter en Bestuurder van APG/SGA S.A. (CH) (ex-Affichage Holding S.A.) (tot in mei 2015).
- CEO van Erbe S.A. (B) (tot in december 2017), Loverval Finance N.V. (B) (ex-Nationale Portefeuillemaatschappij N.V.) (tot in december 2017), Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (B) (tot in januari 2014), Europart S.A. (B) (tot in januari 2014), Fibelpar S.A. (B) als vertegenwoordiger van Société des Quatre Chemins S.A. (tot in januari 2014), Nationale Portefeuillemaatschappij N.V. (B) als vertegenwoordiger van Société des Quatre Chemins S.A. (tot in januari 2015), Safimar S.A. (B) (tot in augustus 2014), SCP S.A. (L) (tot in augustus 2014), Investor N.V. (B) (tot in september 2018), Frère-Bourgeois S.A. (B) (tot in januari 2018), Financière de la Sambre S.A. (B) (tot in januari 2018) en Carpar S.A. als vertegenwoordiger van Société des Quatre Chemins S.A. (B) (tot in september 2018).
- Bestuurder van APG/SGA (ex-Affichage Holding S.A.) (B) (tot in mei 2015), Fidentia Real Estate Investments (B) (tot in mei 2016), Antwerp Gaz Terminal N.V. (B) als vertegenwoordiger van ACP N.V. (B) (tot in april 2016), ACP N.V. (B) als vertegenwoordiger van Société des Quatre Chemins S.A. (tot in november 2014), Belholding Belgium S.A. (B) (tot in juni 2017), Transcor East Ltd. (CH) (tot in augustus 2014), Société Civile du Château Cheval Blanc (F) (tot in januari 2018), BSS Investments S.A. (B) als vertegenwoordiger van Compagnie Immobilière de Roumont S.A. (tot in december 2018) en Banca Leonardo SpA (I) (tot in april 2018).
- Zaakvoerder van Sodisco S.à r.L. (L) (tot in juni 2015).
- Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité van Métropole Télévision (M6) (F) (tot in april 2014).
- Lid van het Compensation Committee van Banca Leonardo SpA (I) (tot in april 2018).
- Plaatsvervangend Bestuurder van Cheval des Andes S.A. (Argentinië) (tot in mei 2018).
- Commissaris van Agesca Nederland N.V. (NL) (tot in december 2014).

### Amaury de Seze Bestuurder

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Vice-Chairman van Corporation Financière Power (CDN).
- Voorzitter van de Raad van Toezicht van PAI Partners SAS (F).
- Bestuurder van BW Group (BM), Pargesa Holding S.A. (CH), Sagard Capital Partners GP, Inc (USA), Sagard Capital Partners Management Corp. (USA), Parjointco (NL) en Nationale Portefeuillemaatschappij N.V. (B).

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Lid van de Raad van Toezicht van Publicis Groupe (F) (tot 25 mei 2016).
- Bestuurder van Suez Environnement (F) (tot 22 mei 2014), Imerys (F) (tot 4 mei 2016), Erbe S.A. (B) (tot 28 december 2017) en RM2 International S.A. (UK) (tot 30 juni 2017).
- « Lead Board Director » van Carrefour S.A. (F) (tot 15 juni 2017).

### Agnès Touraine Bestuurder

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Voorzitster Directeur-Generaal van Act III Consultants (F).
- Bestuurder van Proximus (B), Rexel (B) en Keesing (NL).
- Lid van de Raad van Toezicht van Tarkett (F) en 21 Centrale Partners (F).

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Bestuurder van Darty plc. (GB) (tot in 2016) en Neopost (F) (tot in 2014).

### Martine Verluyten Bestuurder

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Bestuurder van STMicroelectronics N.V. (NL) en Thomas Cook Group plc. (UK).
- Voorzitster van het Auditcomité van Thomas Cook Group plc. (UK) en STMicroelectronics N.V. (NL).
- Lid van het Nomination Committee van Thomas Cook Group plc. (UK).

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Bestuurder van 3i Group plc. (UK) (tot 29 juni 2017).
- Voorzitster van het Auditcomité van de Vlaamse Administratie (B) (tot in januari 2015).
- Lid van het Valuation Committee, van het Nomination Committee en van het Audit and Compliance Committee van 3i Group plc. (UK) (tot 29 juni 2017).

## Arnaud Vial

### Bestuurder

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen werden uitgeoefend:

- Bestuurder Bedrijfsleider (Ondervoorzitter van de Raad) van Power Pacific Equities Limited (CDN).
- Bestuurder van Pargesa Holding S.A. (CH) en PGB (F).

#### Lijst van de activiteiten en andere mandaten die in Belgische en buitenlandse vennootschappen verstreken in de loop van de laatste vijf jaar:

- Bedrijfsleider (Eerste Ondervoorzitter) van Power Corporation of Canada (CDN) (tot 1 juni 2018) en Corporation Financière Power (CDN) (tot 1 juni 2018).
- Bestuurder Bedrijfsleider (Ondervoorzitter) van 3249531 Canada Inc. (CDN) (tot 29 juni 2016), 4190297 Canada Inc. (CDN) (tot 29 juni 2016) en Corporation Energie Power (CDN) (tot 16 oktober 2015).
- Bestuurder en Voorzitter van de Raad van Société Industrielle HMM (L) (tot 2017 als gevolg van de ontbinding van de vennootschap).
- Directeur-Generaal van Pargesa Holding S.A. (CH) (tot 31 oktober 2018).
- Bestuurder van 4400046 Canada Inc. (CDN) (tot in juni 2016), 8495122 Canada Inc. (CDN) (tot 1 juli 2015), DP Immobilier Québec (CDN) (tot 1 juli 2015), CF Real Estate Maritimes Inc. (CDN) (tot 1 juli 2015), CF Real Estate Max Inc. (CDN) (tot 1 juli 2015), CF Real Estate First Inc. (CDN) (tot 1 juli 2015), Sagard Capital Partners Management Corp. (CDN) (tot 9 oktober 2015), 9059-2114 Québec Inc. (CDN) (tot 1 juli 2015), DuProprio Inc. (CDN) (tot 1 juli 2015), VR Estates Inc. (CDN) (tot 1 juli 2015), ComFree-Commission Free Realty Inc. (CDN) (tot 1 juli 2015), 0757075 B.C. Ltd. (CDN) (tot 1 juli 2015), Power Financial Europe B.V. (NL) (tot 18 oktober 2018), Square Victoria Digital Properties Inc. (CDN) (tot 14 juli 2018) en Imerys (F) (tot 4 mei 2018).
- Bedrijfsleider (Ondervoorzitter) van Victoria Square Ventures Inc. (CDN) (tot 10 november 2015).
- Voorzitter Directeur-Generaal van PGB (F) (tot 16 november 2018) en SFPG (Société Française Percier Gestion) (F) (tot 16 november 2018).
- Lid van de Raad van Toezicht van Parjointco N.V. (NL) (tot 26 oktober 2018) en Pargesa Netherlands B.V. (NL) (tot 13 december 2018).
- Lid van het Strategisch Comité van Imerys (F) (tot 4 mei 2018).