

# Corporate governance verklaring

De Vennootschap leeft de Belgische Corporate Governance Code 2009 na, die beschikbaar is op de volgende website: [www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be). Ze publiceert sinds 1 januari 2006 haar Corporate Governance Charter op haar website ([www.dieteren.com](http://www.dieteren.com)). Bij de toepassing van de principes van de Code wordt echter rekening gehouden met de bijzondere structuur van het aandeelhouderschap van de Vennootschap, waarvan de familiale aandeelhouders de meerderheid hebben en de stabiliteit verzekeren sinds 1805. De afwijkingen van de Code worden uiteengezet op pagina 85.

## 1. Samenstelling en werking van de bestuurs-, beheer- en controleorganen

### 1.1. RAAD VAN BESTUUR

#### 1.1.1. Samenstelling

De Raad van bestuur is samengesteld uit:

- zes niet-uitvoerende bestuurders, benoemd op voorstel van de familiale aandeelhouders;
- vier niet-uitvoerende bestuurders, waaronder drie onafhankelijke, gekozen omwille van hun ervaring;
- de gedelegeerd bestuurder (CEO).

De Voorzitter en Ondervoorzitters van de Raad zijn gekozen onder de bestuurders die op voorstel van de familiale aandeelhouders benoemd zijn. Twee vrouwelijke bestuurders maken deel uit van de Raad. Minstens één van hen woont elk gespecialiseerd Comité van de Raad bij.

#### 1.1.2. Rol en activiteiten

Behoudens zijn wettelijke en statutaire bevoegdheden en die van de Algemene vergadering, voert de Raad van bestuur de volgende taken uit:

- de strategie en waarden van de Vennootschap bepalen;
- haar plannen en budgetten goedkeuren;
- beslissen over de belangrijke financiële operaties, overnames en desinvesteringen;
- ervoor zorgen dat de nodige structuren, processen en controles geïmplementeerd zijn om de doelstellingen van de Vennootschap te bereiken en de eraan verbonden risico's passend te beheren;
- de bestuurders aanduiden die door de Vennootschap worden voorgesteld voor de Raden van bestuur van haar voornaamste dochterondernemingen;
- de CEO benoemen en herroepen, alsook op voorstel van de CEO de directieleden die aan hem rapporteren, en hun bezoldiging bepalen;
- toezicht houden op en onderzoek uitvoeren wat betreft de prestaties van het dagelijkse bestuur;
- toezicht houden op de communicatie met de aandeelhouders en andere belanghebbenden van de Vennootschap;
- de statutaire en geconsolideerde rekening van de Vennootschap afsluiten alsook het bedrag van het dividend bepalen dat aan de Algemene vergadering voorgesteld zal worden. In dit kader is de Raad van bestuur van plan zijn bestaande beleid van een zo groot mogelijke autofinanciering voort te zetten. Dit beleid heeft de basis gevormd van de ontwikkeling van de groep en is gericht is op de versterking van het eigen vermogen en de instandhouding van solide financiële ratio's. De Raad zal, behoudens belangrijke onverwachte gebeurtenissen, een stabiel of  $\uparrow$  in de mate dat de resultaten dit toelaten  $\uparrow$  een stijgend dividend garanderen.

**Samenstelling van de Raad van bestuur (per 31 december 2015)**

		Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
<b>Roland D'leteren (73)<sup>1</sup></b>	<b>Voorzitter van de Raad</b> Handelsingenieur (Solvay), MBA (INSEAD). Directeur-generaal van D'leteren van 1975 tot 2005. Voorzitter van de Raad van bestuur van D'leteren sinds 2005. Ere-bestuurder van Belron.	1968	Mei 2018
<b>Nicolas D'leteren (40)<sup>1</sup></b>	<b>Ondervoorzitter van de Raad</b> BSc Finance & Management (Universiteit van Londen); Asia Int'l Executive Program en Human Resources Management in Asia Program (INSEAD). Leider van projecten bij Bentley Germany en Porsche Austria. Van 2003 tot 2005 financieel directeur van een afdeling van Total VK. Sinds 2005 gedelegeerd bestuurder van een Private Equity fonds dat belegt in jonge ondernemingen. Bestuurder van Belron.	2005	Juni 2019
<b>Olivier Périer (44)<sup>1</sup></b>	<b>Ondervoorzitter van de Raad</b> Diploma architectuur, richting stedenbouw (ULB); Executive Program for the Automotive Industry (Solvay). International Executive, Business Strategy Asia Pacific and International Director Programs; Certificate in Global Management (INSEAD). Vennoot-oprichter van het architectuurbureau Urban Platform. Gedelegeerd bestuurder van de particuliere investeringsonderneming SPDG sinds 2010. Voorzitter, lid van de Overleg-raad of van de Raad van toezicht van verscheidene risicokapitaalondernemingen. Bestuurder van Belron.	2005	Juni 2019
<b>Axel Miller (50)</b>	<b>Gedelegeerd bestuurder</b> Diploma Rechten (ULB). Partner van Stibbe Simont, later Clifford Chance (1996-2001). Na diverse uitvoerende functies binnen de groep Dexia, Voorzitter van het Directiecomité van Dexia Bank België (2002-2006) en gedelegeerd bestuurder van Dexia n.v. (2006-2008). Partner van Petercam van 2009 tot maart 2012. Bestuurder van vennootschappen: Carmeuse (Voorzitter), Spadel, Duvel Moortgat.	2010	Mei 2018
<b>GEMA sprl<sup>1</sup></b>	<b>Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Michel Allé (65)</b> Burgerlijk Ingenieur en economist (ULB). Trad in 1987 in dienst bij Cobepa en was er lid van het Directiecomité (1995-2000). CFO van Brussels Airport (2001-2005). CFO van NMBS Holding (2005-2013) en CFO van NMBS (2013-2015). Bestuurder van Zetes Industries en Voorzitter van de Raad van bestuur van Euroscreen. Professor aan de ULB.	2014	Mei 2018
<b>s.a. de Participation et de Gestion (SPDG)<sup>1</sup></b>	<b>Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Denis Pettiaux (47)</b> Burgerlijk Ingenieur, fysicus en Executive Master in Management (ULB). Lid van het uitvoerend comité van SPDG, verantwoordelijk voor de financiële aangelegenheden. Niet-uitvoerend bestuurder in diverse Raden van bestuur, adviesraden en beleggingscomités. Trad in 1997 in dienst bij Coopers&Lybrand. Bestuurder van PricewaterhouseCoopers Advisory in België tot in 2008, en bestuurder van PricewaterhouseCoopers Corporate Finance in Parijs tot in 2011.	2001	Mei 2018
<b>Nayarit Participations s.c.a.<sup>1</sup></b>	<b>Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Frédéric de Vuyst (42)</b> Kandidaat Rechten (Universiteit de Namur), BA Business & BSc Finance (London Metropolitan, School of Business). Managing Director Corporate & Investment Banking bij BNP Paribas Belgium tot 2008. Integration Committee Investment Banking en Management Board Corporate & Public Bank bij BNP Paribas Fortis tot 2012. Sindsdien gedelegeerd bestuurder van een private equity onderneming.	2001	Mei 2018
<b>Pierre-Olivier Beckers sprl</b>	<b>Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Pierre-Olivier Beckers (55)</b> Master in de managementwetenschappen (LSM), Louvain-La-Neuve. MBA Harvard Business School. Carrière bij Delhaize Groep (1983-2013). Voorzitter van het uitvoerend comité en gedelegeerd bestuurder van Delhaize Groep (1999-2013). Voorzitter van het Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité sinds 2004. Lid van het Internationaal Olympisch Comité (IOC) en voorzitter van het auditcomité van het IOC. Ondervoorzitter van het VBO. Bestuurder van Guberna. Bestuurder van vennootschappen.	2014	Mei 2018
<b>Christine Blondel (57)</b>	<b>Onafhankelijk bestuurder</b> Ecole Polytechnique (Frankrijk), MBA (INSEAD). Oefende uitvoerende functies uit bij Procter & Gamble en leidde het Wendel Centre for Family Enterprise aan INSEAD, waar ze adjunct-professor van Family Enterprise is. Oprichtster van FamilyGovernance, raadgeving aan familiebedrijven. Bestuurder van de Stichting INSEAD.	2009	Juni 2017
<b>Pascal Minne (65)</b>	<b>Niet-uitvoerend bestuurder</b> Diploma Rechten (ULB), Graduate in Economics (Oxford). Voormalige vennoot en Voorzitter van PwC België (tot in 2001). Voormalige bestuurder van de groep Petercam (tot in 2015). Chairman Wealth Structuring Committee Bank Degroof Petercam. Bestuurder van vennootschappen. Professor fiscaal recht aan de ULB.	2001	Mei 2018
<b>Michèle Sioen (50)</b>	<b>Onafhankelijk bestuurder</b> Diploma economie. CEO van Sioen Industries, een bedrijf gespecialiseerd in technisch textiel. Voorzitter van het VBO sinds mei 2014. Bestuurder van vennootschappen, o.a. ING Belgium en Guberna. Lid van de Commissie Corporate Governance.	2011	Juni 2019

(1) Bestuurder benoemd op voorstel van de familiale aandeelhouders.

De Raad van bestuur komt minstens zes keer per jaar bijeen. Indien nodig worden bijkomende vergaderingen gehouden. De beslissingen van de Raad van bestuur worden bij meerderheid van stemmen genomen. Bij staken van stemmen is de stem van de Voorzitter doorslaggevend. In 2015 kwam de Raad 7 keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond, behalve:

- Mevr. Michèle Sioen, de s.a. SPDG vertegenwoordigd door de Heer Denis Pettiaux, alsook de Heer Roland D'leteren, die elk voor één vergadering werden geëxcuseerd.

### 1.1.3. Bestuurdersmandaten

De bestuurdersmandaten van de heren Jean-Pierre Bizet en Alain Philippon (deze laatste heeft ook de leeftijdsgrens van 75 jaar bereikt) zijn verlopen op de Gewone Algemene Vergadering van 28 mei 2015.

Tijdens diezelfde Gewone Algemene Vergadering werden de bestuurdersmandaten van Mevr. Michèle Sioen (als onafhankelijk bestuurder) en van de heren Nicolas D'leteren en Olivier Périer, vernieuwd voor een periode van 4 jaar.

### 1.1.4. Comités van de Raad van bestuur

Samenstelling (per 31/12/2015)	Auditcomité <sup>1</sup>	Benoemingscomité	Remuneratiecomité <sup>1</sup>
Voorzitter	Pascal Minne	Roland D'leteren	Roland D'leteren
Leden	Christine Blondel <sup>2</sup> Frédéric de Vuyst <sup>4</sup> Denis Pettiaux <sup>5</sup>	Christine Blondel <sup>2</sup> Nicolas D'leteren Pascal Minne Olivier Périer	Pierre-Olivier Beckers <sup>3</sup> Christine Blondel <sup>2</sup> Michèle Sioen <sup>6</sup>

Het **Auditcomité** kwam 3 keer bijeen in 2015 en één keer in 2016 (gezien het uitstel van een vergadering dat oorspronkelijk in 2015 plaats moest vinden). Twee van deze vergadering werden gehouden in aanwezigheid van de Commissaris. Al zijn leden hebben alle vergaderingen bijgewoond.

Het **Benoemingscomité** kwam in 2015 2 keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond.

Het **Remuneratiecomité** kwam in 2015 2 keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond, behalve Mevr. Michèle Sioen, die voor één vergadering werd geëxcuseerd.

Elk Comité bracht verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur.

### Werking van de Comités van de Raad van bestuur

#### Auditcomité

Per 31 december 2015 bestaat het Auditcomité uit vier niet-uitvoerende bestuurders, waarvan ten minste één onafhankelijke. De opdrachten van het Auditcomité bestaan er hoofdzakelijk in toezicht te houden op de jaarrekeningen van de Vennootschap en op het risicobeheer en de systemen van interne controle. Het Comité neemt kennis van de verslagen van de Commissarissen betreffende de halfjaar- en jaarresultaten van de geconsolideerde dochterondernemingen. Het Auditcomité komt minstens viermaal per jaar samen, waarvan eenmaal per semester in aanwezigheid van de Commissaris, en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur. Een speciale vergadering is ook gewijd aan het overzicht van het risicobeheer en de systemen van interne controle. De commissaris KPMG, aangesteld door de Gewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014, zette de methodologie uiteen die werd gevolgd voor de controle van de statutaire en geconsolideerde rekeningen, alsook de toegepaste materialiteits- en rapporteringsdrempels. Het Charter van het Auditcomité zoals aangenomen door de Raad van bestuur is opgenomen in Bijlage I van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

#### Benoemingscomité

Per 31 december 2015 bestaat het Benoemingscomité uit vijf niet-uitvoerende bestuurders, waaronder de Voorzitter van de Raad van bestuur, die het Comité voorzigt, en ten minste één onafhankelijke bestuurder. Het Comité legt de Raad voorstellen voor die betrekking hebben op de benoeming van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO en, op voorstel van deze laatste, de directieleden die aan hem rapporteren. Het Comité zorgt ervoor dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om de beslissingen van de Raad te ondersteunen. Het komt minstens tweemaal per jaar samen en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur. Het Charter van het Benoemingscomité zoals aangenomen door de Raad van bestuur, is opgenomen in Bijlage II a van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

(1) Rekening houdend met hun respectieve opleidingen en hun managementervaring in ondernemingen van industriële of financiële aard, beschikken de leden van het Auditcomité, enerzijds, en van het Remuneratiecomité, anderzijds, over de wettelijk vereiste vaardigheden inzake boekhouding en audit voor de eersten en remuneratiebeleid voor de laatsten.

(2) Onafhankelijk bestuurder.

(3) Sinds 26 februari 2015. Vaste vertegenwoordiger van Pierre-Olivier Beckers sprl. Onafhankelijk bestuurder.

(4) Vaste vertegenwoordiger van Nayarit Participations s.c.a.

(5) Vaste vertegenwoordiger van SPDG s.a.

(6) Tot 26 februari 2015. Onafhankelijk bestuurder.

## Remuneratiecomité

Per 31 december 2015 bestaat het Remuneratiecomité uit drie niet-uitvoerende bestuurders, waaronder de Voorzitter van de Raad van bestuur, die het Comité voorzigt, en twee onafhankelijke bestuurders. Het Comité legt de Raad voorstellen voor die betrekking hebben op de remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO en, op voorstel van deze laatste, de directieleden die aan hem rapporteren. Het Comité zorgt ervoor dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om de beslissingen van de Raad te ondersteunen. Het bereidt ook het remuneratieverslag voor en licht het toe op de Algemene Vergadering. Het Comité komt minstens tweemaal per jaar samen en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur. Het Charter van het Remuneratiecomité zoals aangenomen door de Raad van bestuur is opgenomen in Bijlage II b van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

## Overlegcomité

De Voorzitter en Ondervoorzitters komen maandelijks samen met de gedelegeerd bestuurder in het Overlegcomité, dat een regelmatige samenwerking met de gedelegeerd bestuurder waarborgt, om de gang van zaken op te volgen, de vooruitgang van belangrijke projecten na te gaan en de vergaderingen van de Raad van bestuur voor te bereiden.

## Beleid betreffende transacties en andere contractuele banden die niet onder de belangenconflictenregeling vallen

Het is de bestuurders en directieleden niet toegestaan om zonder de uitdrukkelijke toestemming van de Raad van bestuur betaalde diensten te leveren en rechtstreeks of onrechtstreeks goederen te kopen van of te verkopen aan de Vennootschap of vennootschappen van haar groep in het kader van transacties die geen deel uitmaken van hun mandaten of functies. De transacties uitgevoerd binnen het gebruikelijke kader van de activiteiten van de Vennootschap vormen hierop als enige een uitzondering. Ze zijn ertoe gehouden de Voorzitter of de gedelegeerd bestuurder te raadplegen die beslist of er bij de Raad van bestuur om een derogatie kan worden verzocht en, in dit laatste geval, of de Secretaris van de Raad ingelicht moet worden over de details van de transactie. De Secretaris zal ervoor zorgen dat de desbetreffende wettelijke maatregelen toegepast worden. De uitvoering van voornoemde transacties is in elk geval slechts toegestaan als ze worden uitgevoerd tegen marktvoorwaarden.

## Evaluatie van de Raad van bestuur en van zijn Comités

De Raad van bestuur en zijn Comités evalueren regelmatig, en minstens één keer om de drie jaar, hun omvang, hun samenstelling, hun werking, hun prestaties en hun relaties met de directieleden als organen van de Vennootschap, evenals de individuele bijdrage van elke bestuurder aan de globale werking ten einde de efficiëntie van hun werking en de bijdrage ervan aan het deugdelijke bestuur van de groep voortdurend te verbeteren.

De Raad kreeg de aanbevelingen van de laatste driejaarlijkse zelfevaluatie van de Raad en van zijn Comités in augustus 2015. Deze zelfevaluatie gebeurde aan de hand van een schriftelijke vragenlijst die elke bestuurder ontving en waarin de verschillende hiervoor vermelde evaluatiecriteria aan bod kwamen. De antwoorden op deze vragenlijst werden verzameld door een werkgroep bestaande uit drie bestuurders die ook leden zijn van het Benoemingscomité. Deze laatste stelden een samenvatting van de antwoorden op de vragenlijst voor aan de Raad en formuleerden concrete aanbevelingen voor de Raad.

## 1.2. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE GROEP

In 2015 bestond het executieve management van de groep uit de CEO van de groep, de CFO van de groep, de CLO van de groep – die ook verantwoordelijk is voor het secretariaat van de Raad – en de Group Treasurer. De gedelegeerd bestuurder (CEO) is verantwoordelijk voor het dagelijkse beheer van de Vennootschap. Hij wordt bijgestaan door het executieve management, dat op groepsniveau belast is met de taken financiën, financiële communicatie, relaties met de beleggers, consolidatie van de rekeningen, thesaurie, business development, juridische en fiscale aangelegenheden.

## 1.3. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE TWEE ACTIVITEITEN

De Pool Autodistributie – D'Ieteren Auto, een operationele afdeling van de s.a. D'Ieteren n.v. zonder afzonderlijke rechtspersoonlijkheid – wordt geleid door de CEO van D'Ieteren Auto, die rapporteert aan de gedelegeerd bestuurder van de groep. De CEO van D'Ieteren Auto zit het managementcomité van D'Ieteren Auto voor, dat is samengesteld uit zes andere leden, die verantwoordelijk zijn voor de afdelingen Retail, Finance, Operations, Research, Marketing & Training, Brands & Network Management en Human Resources.

De Pool Voertuigbeglazing omvat Belron, waarvan D'Ieteren op 31 december 2015 94,85 % van het kapitaal in handen had, en zijn filialen. Per 31 december 2015 wordt Belron geleid door een Raad van bestuur van 11 leden, waaronder de gedelegeerd bestuurder van D'Ieteren (die de Raad voorzigt), de CFO van de groep, de CEO en CFO van Belron, de twee Ondervoorzitters van de Raad van bestuur van D'Ieteren, en 5 niet-uitvoerende bestuurders.

## 1.4. COMMISSARIS

De externe audit wordt uitgevoerd door KPMG Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door Alexis Palm, waarvan het mandaat verloopt op de Algemene Vergadering in juni 2017.

De totale vergoedingen met betrekking tot de prestaties die door de Commissaris en zijn aanverwante vennootschappen werden verleend aan de s.a. D'Ieteren n.v. uit hoofde van het boekjaar 2015, bedroegen 6,1 miljoen EUR exclusief btw. De details van deze vergoedingen zijn opgenomen in toelichting 44 van de geconsolideerde jaarrekening 2015 (pagina 75).

## AFWIJKINGEN VAN DE BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2009

De Vennootschap wijkt af van de Code op de volgende principes:

### → AFWIJKING VAN PUNT 2.2.

De groep van bestuurders benoemd op voorstel van de familiale aandeelhouders kan de beslissingen domineren. In vennootschappen waar het familiale aandeelhouderschap een meerderheid vertegenwoordigt in het maatschappelijke kapitaal, hebben de familiale aandeelhouders, in tegenstelling tot de anderen, niet de keuze hun aandelen te verkopen indien zij niet akkoord gaan met de beslissingen van de Raad van bestuur. Hun paritaire of meerderheidsvertegenwoordiging in de Raad biedt hun de mogelijkheid de beslissingen te beïnvloeden en op deze manier de stabiliteit van het aandeelhouderschap te verzekeren, wat voor de rendabele en duurzame groei van de Vennootschap efficiënt is gebleken. De potentiële risico's voor het besturen van de onderneming die voortvloeien uit het bestaan van een sterke controle door het referentieaandeelhouderschap op de functionering van de Raad, kunnen bovendien getemperd worden, enerzijds, door een verstandig gebruik van deze macht door de betrokken bestuurders met eerbiediging van de rechtmatige belangen van de Vennootschap en van haar minderheidsaandeelhouders en, anderzijds, door de duurzame aanwezigheid van meerdere niet-uitvoerende bestuurders die het familiale aandeelhouderschap niet vertegenwoordigen, wat een reële dialoog binnen de Raad mogelijk maakt.

### → AFWIJKING VAN DE PUNTEN 5.2./4 EN 5.3./1

De samenstelling van het Auditcomité en van het Benoemingscomité, die elk minstens één onafhankelijke bestuurder bevatten, wijkt af van de Belgische Corporate Governance Code, die een meerderheid van onafhankelijke bestuurders aanbeveelt. De Raad is inderdaad de mening toegedaan dat een grondige kennis van de onderneming ten minste even belangrijk is als hun onafhankelijkheid.

## 2. Remuneratieverslag

### 2.1. BEPALING VAN HET REMUNERATIEBELEID EN VAN DE INDIVIDUELE BEZOLDIGINGSBEDRAGEN VAN DE DIRECTIELEDEN

Het remuneratiebeleid en de individuele bezoldigingsbedragen van de niet-uitvoerende bestuurders en van het executieve management worden bepaald door de Raad van bestuur, op basis van aanbevelingen geformuleerd door het Remuneratiecomité. Belron s.a., waarvan het kapitaal minderheidsaandeelhouders omvat, beschikt over een eigen Raad van bestuur en een eigen Remuneratiecomité die de bezoldiging bepalen van zijn niet-uitvoerende bestuurders en executieve managementleden.

Op het einde van elk boekjaar onderzoekt het Remuneratiecomité van D'leteren, op basis van de voorstellen van de CEO indien het gaat om directieleden die aan hem rapporteren, de volgende elementen die ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Raad:

- de bezoldiging van de niet-uitvoerende bestuurders voor het volgende boekjaar;
- de variabele bezoldiging van de executieve managementleden voor het voorbije boekjaar, rekening houdend met de jaarlijkse of meerjarige criteria die verband houden met de prestaties die het bedrijf en/of de begunstigden moeten leveren voor de toekenning van de bezoldiging;
- de eventuele wijzigingen van de vaste bezoldiging van de executieve managementleden en hun variabele bezoldigingsdoelstelling voor het volgende boekjaar, evenals de aanverwante prestatiecriteria.

De Raad is van plan om deze procedure in stand te houden tijdens de twee boekjaren die volgen op het hier besproken boekjaar.

### 2.2. BEZOLDIGING VAN DE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS

De Vennootschap voert een passend bezoldigingsbeleid om niet-uitvoerende bestuurders voor de Raad aan te trekken en te behouden die beschikken over brede competenties in de verschillende disciplines die vereist zijn voor de rendabele ontwikkeling van haar activiteiten. Deze bestuurders ontvangen dezelfde vaste jaarlijkse bezoldiging, ongeacht hun aanwezigheid op de bijeenkomsten. Sommige bestuurders ontvangen een vaste bezoldiging voor de levering van specifieke prestaties als Voorzitter of Ondervoorzitter van de Raad, voor de deelname aan één of meer Comités van de Raad en, in voorkomend geval, voor het voordeel dat verband houdt met de terbeschikkingstelling van bedrijfswagens. Bepaalde bestuurders ontvangen een vaste jaarlijkse bezoldiging van Belron n.v. voor de uitoefening van een mandaat binnen de Raad van bestuur van Belron. Het totaalbedrag van deze bezoldigingen is opgenomen in de tabel hierna. De niet-uitvoerende bestuurders ontvangen geen bezoldiging gekoppeld aan de prestaties van de onderneming. De gedelegeerd bestuurder ontvangt geen specifieke vergoeding voor zijn deelname aan de Raad van bestuur.

Voor het boekjaar eindigend op 31 december 2015 werd door de Vennootschap en door de dochterondernemingen van de groep aan de niet-uitvoerende bestuurders een globaal bedrag van 1.590.314 EUR gestort. Er werden geen andere bezoldigingen of voordelen betaald en er werden geen leningen of borgstellingen verleend door de Vennootschap of haar dochterondernemingen.

2015 (in EUR)	Basis-remuneratie <sup>1</sup>	Gespecialiseerde Comités	Totale remuneratie
D'Ieteren R.	430.099		430.099
D'Ieteren N.	175.000		175.000
Périer O.	175.000		175.000
Bizet J.-P. <sup>2</sup>	29.167		29.167
Blondel C.	70.000	70.000	140.000
Gema (Allé M.)	70.000		70.000
Minne P.	70.000	80.000	150.000
Nayarit (de Vuyst F.)	70.000	30.000	100.000
Philippson A. <sup>2</sup>	29.167	8.333	37.500
P.-O. Beckers sprl	93.548	16.889	110.437
Sioen M.	70.000	3.111	73.111
SPDG (Pettiaux D.)	70.000	30.000	100.000
<b>Totaal Raad van bestuur</b>	<b>1.351.980</b>	<b>238.333</b>	<b>1.590.314</b>

### 2.3. BEZOLDIGING VAN HET EXECUTIEVE MANAGEMENT

#### Algemene principes

Op 31 december 2015, bestond het executieve management<sup>3</sup> uit gedefinieerd als de CEO en de directieleden die rechtstreeks aan hem rapporteren uit Axel Miller, CEO, Arnaud Laviolette<sup>4</sup>, Chief Financial Officer, en Amélie Coens<sup>5</sup>, Chief Legal Officer. De groep volgt een passend bezoldigingsbeleid om voor deze verschillende functies managers met het gepaste profiel aan te trekken en te behouden, en om hen te motiveren aan de hand van passende incentives. Dit beleid is gebaseerd op externe billijkheidscriteria (toetsing aan vergelijkbare functies buiten de onderneming) en interne billijkheidscriteria (tussen collega's binnen de onderneming).

Het beleid bestaat erin de totale individuele remuneratie van de executieve managers ongeveer te laten overeenstemmen met de mediaan van de remuneratie voor functies met vergelijkbare verantwoordelijkheden in vergelijkbare Belgische ondernemingen, zoals vastgesteld op basis van een benchmarking door onafhankelijke experts. De laatste benchmarking werd uitgevoerd in januari 2016.

#### Beschrijving van de verschillende bestanddelen

Het contract van gedelegeerd bestuurder van Axel Miller voorziet de volgende bestanddelen van de remuneratie:

- een "all in" vaste jaarlijkse basis-remuneratie van 750.000 EUR, inclusief verzekeringspremies voor hospitalisatie en ongevallen in het privéleven, voordelen van alle aard die verband houden met de terbeschikkingstelling van bedrijfswagens en de remuneratie die verband houdt met de uitoefening van mandaten van bestuurder bij dochterondernemingen van de groep;
- een variabele remuneratie die bestaat uit:
  - een jaarlijkse variabele remuneratie waarvan de doelstelling ongeveer 50 % van de vaste remuneratie op korte termijn bedraagt;
  - en een incentive-plan op lange termijn in de vorm van aandelenopties.

Sinds 1 januari 2015 neemt de Vennootschap ook de bijdrage op aan plannen van arbeidsongeschiktheid, overlijden alsook pensioenplannen ten voordele van de gedelegeerd bestuurder voor een jaarlijks bedrag van 96.379 EUR.

De remuneratie van de andere leden van het executieve management omvat:

- A. een vaste remuneratie die bestaat uit een basisbezoldiging, werkgeversbijdragen aan pensioenplannen en aan verzekeringen voor hospitalisatie en ongevallen in het privéleven, voordelen van alle aard die verband houden met de terbeschikkingstelling van bedrijfswagens en, in bepaalde gevallen, remuneraties die verband houden met de uitoefening van bestuurdersmandaten bij dochterondernemingen van de groep.

(1) De basisremuneratie omvat ook, voor de Voorzitter en de Vicevoorzitters, een voordeel van alle aard dat verband houdt met de terbeschikkingstelling van een bedrijfswagen.

(2) Tot 28/05/2015.

(3) Marc-Henri Decrop was Group Treasurer tot 29 december 2015. In het kader van een herstructurering van de functies in de onderneming, is deze rol sinds 1 januari 2016 niet meer opgenomen in het executieve management.

(4) Sinds 1 september 2015. Benoit Ghiot was CFO tot 31 maart 2015.

(5) Sinds 12 november 2015. Anne Del Marmol, die sindsdien andere functies uitoefent binnen de onderneming, was Chief Legal Officer tot 31 augustus 2015.

Het pensioenplan van de executieve managementleden is van het type 'vaste bijdragen' en omvat:

- een basisplan waarbij de werkgever voor de pensionering (mogelijk vanaf 60 jaar naargelang de wettelijk bepaalde drempels afhankelijk van de duur van de carrière van de betrokkene) een geïndexeerde vaste premie betaalt die tegen een gewaarborgde rentevoet belegd wordt bij een verzekeraar (die er eventuele winstdeelnemingen aan toevoegt). In geval van overlijden vóór de pensionering financiert de werkgever bij diezelfde verzekeraar een kapitaal dat gelijk is aan een veelvoud van het bruto jaarloon, vermeerderd met een veelvoud van het deel van ditzelfde loon dat het wettelijke pensioenplafond overschrijdt;
- een aanvullend plan waarbij de werkgever een premie betaalt die overeenstemt met een percentage van de bruto inkomsten van het jaar voordien, variabel afhankelijk van de leeftijd van de betrokkene, en die bij de verzekeraar tot het moment van pensionering of tot het overlijden van de begunstigde gekapitaliseerd wordt tegen dezelfde gewaarborgde rentevoet (waaraan de verzekeraar eventuele winstdeelnemingen toevoegt).

B. een variabele remuneratie die bestaat uit:

- een jaarlijkse variabele remuneratie waarvan de doelstelling tussen 40 % tot 60 % van de vaste remuneratie op korte termijn bedraagt;
- en een incentive-plan op lange termijn in de vorm van aandelenopties.

Voor de spreiding van de betaling van de componenten van deze variabele remuneratie respecteert de Vennootschap de wettelijke vereisten inzake relatieve verhoudingen:

- van de doelstelling voor de jaarlijkse variabele remuneratie, die niet meer bedraagt dan 50 % van het bedrag van de totale variabele remuneratie en waarvan het bedrag, aangepast afhankelijk van de realisatie van prestatiecriteria, betaald wordt in het begin van het jaar dat volgt op de prestaties, en
- van de variabele remuneratie op lange termijn in de vorm van aandelenopties, die ten vroegste uitgeoefend kunnen worden vanaf het 4<sup>de</sup> jaar dat volgt op het jaar waarin ze toegekend werden.

De toekenning van de variabele remuneratie houdt verband met de naleving van collectieve kwantitatieve prestatiecriteria (geconsolideerd resultaat ten opzichte van het budget, waarin alle doelstellingen en missies zijn geïntegreerd die door de Raad van bestuur werden goedgekeurd met het oog op waardecreatie op lange termijn), evenals individuele (gekoppeld aan de functiebeschrijving) en collectieve kwalitatieve criteria (onder meer gekoppeld aan de ontwikkeling en de uitvoering van de strategie van de groep, de ontwikkeling van de menselijke en financiële middelen en de realisatie van belangrijke specifieke projecten).

De jaarlijkse bonus is voor 50 % gekoppeld aan de realisatie van de kwantitatieve jaardoelstelling en voor 50 % aan de realisatie van de kwalitatieve doelstellingen. De bonus kan variëren van 0 % tot 150 % van de beoogde doelstelling in EUR, afhankelijk van de jaarlijks uitgevoerde prestatie-evaluatie.

In het begin van het boekjaar dat volgt op dat waarvoor de remuneratie in kwestie wordt toegekend, wordt op basis van de overeengekomen prestatiecriteria een prestatie-evaluatie van de betrokkenen uitgevoerd door de gedelegeerd bestuurder voor de executieve managementleden die aan hem rapporteren, en door de Raad op aanbeveling van het Remuneratiecomité voor de gedelegeerd bestuurder.

Het **incentive-programma op lange termijn** voor de executieve managementleden bestaat uit de toekenning van een bepaald aantal opties op aandelen D'leteren, waarover de Raad van bestuur beslist op voorstel van het Remuneratiecomité, en waarvoor rekening wordt gehouden met de mediaan van de remuneraties op lange termijn van functies met vergelijkbare verantwoordelijkheden binnen vergelijkbare Belgische of buitenlandse ondernemingen, zoals vastgesteld aan de hand van een benchmarking uitgevoerd door onafhankelijke experts, waarvan de laatste werd uitgevoerd in januari 2016.

De eigenschappen van de aandelenoptieplannen van D'leteren werden goedgekeurd door de Gewone Algemene Vergadering van 26 mei 2005. Deze opties verlenen het recht om bestaande aandelen van de onderneming te kopen tegen een uitoefenprijs die – voor elk plan – hetzij de gemiddelde koers van de 30 kalenderdagen voorafgaand aan de datum van het aanbod is, hetzij de slotkoers van de werkdag die hieraan voorafgaat, zoals beslist door de Voorzitter de dag voor de lancering van het plan.

Deze opties kunnen uitgeoefend worden vanaf 1 januari van het vierde jaar dat volgt op de datum van de lancering van het aanbod, tot het verstrijken van het tiende jaar na diezelfde datum, met uitzondering van de periodes van anderhalve maand vóór de jaarlijkse en halfjaarlijkse financiële mededelingen. De effectieve uitoefening van de opties is afhankelijk van de koersevolutie van het aandeel dat de uitoefening van de opties mogelijk maakt na de vesting-periode van drie jaar. Voor meer details over de aandelenoptieplannen verwijzen we naar toelichting 37 van de geconsolideerde jaarrekening.

## Remuneratie toegekend aan het executieve management in 2015

De volgende tabel vat de verschillende remuneratiecategorieën van de gedelegeerd bestuurder en van de andere leden van het executieve management van de groep die in 2015 werden toegekend samen.

2015 (in EUR)	CEO <sup>1</sup>	Autres managers exécutifs <sup>2</sup>
Vaste remuneratie	750.000	589.123
Variabele remuneratie op korte termijn <sup>3</sup>	422.500	399.942
Bijdrage aan plannen van arbeidsongeschiktheid, overlijden en pensioenplannen	96.379	299.262

Daarbij werden in het boekjaar 2015, 77.000 opties op D'leteren-aandelen toegekend aan de executieve managementleden tegen een uitoefenprijs van 28,92 EUR per aandeel, als volgt verdeeld:

2015	Toegekende opties	Uitgeoefende opties	Vervallen opties
Chief Executive Officer	50.000	-	-
<i>Andere leden van het executieve management:</i>			
> Chief Financial Officer <sup>4</sup>	-	17.370	-
> Chief Financial Officer <sup>5</sup>	15.000	-	-
> Chief Legal Officer <sup>6</sup>	10.000	8.000	-
> Chief Legal Officer <sup>7</sup>	2.000	-	-

## Belangrijkste contractuele voorwaarden betreffende het vertrek van leden van het executieve management en het recht om de terugbetaling van de variabele remuneratie of een deel ervan te eisen.

Behoudens nalatigheid, ongeschiktheid of een ernstige fout, voorzien de contracten van Axel Miller en Arnaud Laviolette vertrekvergoedingen van 9 maanden (2015-2017) of 12 maanden (vanaf 2017) voor Axel Miller, en van 12 maanden voor Arnaud Laviolette.

De arbeidsovereenkomsten van de andere leden van het executieve management zijn onderworpen aan de regels van het gewoonrecht die van toepassing zijn bij arbeidsovereenkomsten in België en voorzien geen specifieke vertrekvergoeding in geval van ontbinding van de overeenkomst. In het kader van een interne herstructurering van de functies in de onderneming, is de rol van Group Treasurer sinds 1 januari 2016 niet meer opgenomen in het executieve management. De Raad van bestuur heeft de opzegvergoeding van ongeveer 28 maanden, goedgekeurd. Deze vergoeding werd betaald aan de persoon die deze positie hield tot 29 december 2015, in overeenstemming met de geldende wettelijke voorschriften. Een uitzonderlijke premie met betrekking tot de bijdragen aan de groepsverzekering werd alsook in deze periode toegevoegd in het kader van zijn verzekeringsplan.

De overeenkomsten van het executieve management bevatten geen terugvorderingsclausules die van toepassing zijn mocht de variabele remuneratie toegekend zijn geweest op basis van verkeerde informatie.

## 3. Systemen van interne controle en risicobeheer

De Raad van bestuur kijkt zich van zijn controletaak op de entiteiten van D'leteren door zich ervan te vergewissen (i) dat de organen van deze entiteiten hun eigen controletaak uitvoeren en dat er correct werkende Comités opgericht zijn die de taak hebben bijzonder toezicht en bijzondere controles uit te oefenen (zoals een Auditcomité en een Remuneratiecomité) en (ii) dat de rapporteringprocedures ten uitvoer worden gelegd om de Raad in staat te stellen de activiteiten van de entiteiten met regelmatige tussenpozen op te volgen, meer bepaald wat de risico's betreft waarmee ze geconfronteerd worden.

De Raad van bestuur wordt bijgestaan door het Auditcomité bij de uitoefening van zijn controle op de activiteiten van de Vennootschap, meer bepaald met betrekking tot de financiële informatie die wordt verstrekt aan de aandeelhouders en aan derden, en tot het toezicht op de mechanismen voor risicobeheer en interne controle die de Vennootschap invoert. Met het oog hierop onderhoudt de Raad van bestuur nauwe banden met de interne en externe auditors van de Vennootschap en vergewist de Raad zich ervan dat hun taken gecoördineerd worden.

(1) Met een contract als zelfstandige.

(2) Waarvan één met een contract als zelfstandige. Bruto bedragen, exclusief werkgeversbijdragen voor sociale zekerheid.

(3) Voor de fasering van de variabele remuneratie, zie hiervoor 'Beschrijving van de verschillende bestanddelen van de variabele remuneratie', punt B.

(4) Tot 31 maart 2015.

(5) Vanaf 1 september 2015.

(6) Tot 31 augustus 2015.

(7) Vanaf 12 november 2015.



In deze context werd de effectiviteit van het controlesysteem van D'leteren gehandhaafd, met inbegrip van de operationele en compliance-controles, het risicobeheer en de organisatie van de interne controle van de onderneming. Dit systeem heeft tot doel de risico's op de niet-realiseren van de economische doelstellingen eerder te beheeren dan te elimineren, en biedt enkel een redelijke en dus geen absolute zekerheid tegen verliezen of afwijkingen van materieel belang.

Deze beoordelingen omvatten een evaluatie van de financiële en operationele interne controles door de interne audit van elke activiteit, alsook van de rapporten van de externe auditor over zaken geïdentificeerd tijdens zijn statutaire auditwerkzaamheden.

### **3.1. INTERNE CONTROLEOMGEVING**

#### **3.1.1. Het interne controlesysteem omvat de volgende taken (niet-exhaustieve lijst):**

- een duidelijke bepaling van de organisatiestructuur en een passende delegering van bevoegdheden binnen de directie;
- de instandhouding van een aangepaste functiescheiding samen met andere procedurele controles;
- de strategische planning en het aanverwante proces voor de jaarlijkse budgettering en de regelmatige controles;
- de maandelijkse rapportering en controle van de financiële resultaten en van de prestatie-indicatoren;
- de invoering van een boekhoudbeleid om de consistentie, de integriteit en de nauwkeurigheid van de financiële gegevens van de onderneming te verzekeren;
- een specifiek thesauriebeleid, een regelmatige rapportering en de opvolging van alle belangrijke transacties en financieringsactiviteiten;
- de procedures voor de goedkeuring van investeringen;
- interne audits;
- specifieke commerciële beleiden en normen, met inbegrip van een gedragscode binnen elke entiteit ;
- bezoeken in verscheidene landen en gesprekken met het lokale management.

#### **3.1.2. De effectiviteit van het interne controlesysteem werd beoordeeld op basis van de volgende methoden:**

- versterking van het interne controle-team;
- versterking van het Corporate-team;
- nazicht van de interne en externe auditplannen (met inbegrip van IT-audits) ;
- nazicht van belangrijke vastgestelde controleaangelegenheden die onbevredigend zijn;
- nazicht van alle controleproblemen die blijken uit interne en externe audits, alsook van bijkomende punten die onder de aandacht van het Auditcomité worden gebracht;
- lijsten opmaken van alle belangrijke risico's die geïdentificeerd worden in het kader van het risicobeheer van de onderneming;
- besprekingen met het management over nieuwe risicodomeinen die worden geïdentificeerd door het management en over controles uitgevoerd tijdens interne en externe audits;
- prioritering van de controletaken volgens het risicoprofiel.

Het Auditcomité van D'leteren ontvangt regelmatig een rapport over de werkzaamheden van de Auditcomités van elke entiteit en brengt hierover op zijn beurt verslag uit aan de Raad van bestuur.

### **3.2. BEOORDELING VAN DE BUSINESSRISICO'S**

**3.2.1.** D'leteren zorgt ervoor dat businessrisico's, ongeacht of ze van strategische, operationele, wettelijke, reputatiegebonden, financiële of ecologische aard zijn, in de mate van het mogelijke geïdentificeerd en begrepen worden. D'leteren volgt een beleid dat erin bestaat te garanderen dat risico's eerder met kennis van zaken dan ongewild worden genomen.

**3.2.2.** Elke activiteit voert een jaarlijkse risicocontrole uit en updatet haar risicoregister met voor elk risico een vermelding van de impact en de ondernomen acties om het risico te beperken. Deze benadering vormt de hoeksteen van de risicobeheeractiviteiten van D'leteren. Deze activiteiten hebben tot doel te verzekeren dat de grootste risico's waaraan de onderneming is blootgesteld, geïdentificeerd en ingeschat zijn, en dat er controles ingevoerd of gepland zijn om deze risico's te beheeren.

Hierna vindt u een overzicht van de belangrijkste risico's waarmee de onderneming geconfronteerd wordt.

### **3.3. INTERNE AUDIT**

**3.3.1.** Elke activiteit heeft haar eigen interne audit-functie. Die opereert onafhankelijk van haar externe auditors en kan samenwerken met een externe dienstverlener wanneer gespecialiseerde vaardigheden vereist zijn. Een periodieke beoordeling garandeert dat deze functie adequaat is ingevuld, dat de doelstellingen afgestemd zijn op de belangrijkste risico's waaraan de activiteit is blootgesteld en dat het jaarlijkse interne auditplan goedgekeurd is.

**3.3.2.** Het Auditcomité van elke activiteit bekrachtigt de aanstelling of het ontslag van zijn interne auditmanager, evalueert zijn onafhankelijkheid en objectiviteit, en werkt mee aan het garanderen van vrije toegang tot het management en het Auditcomité.

**3.3.3.** De interne audit van elke activiteit heeft de volgende taken:

- het ontwerp en de operationele effectiviteit beoordelen van controles met betrekking tot belangrijke operationele processen en risico's;
- een evaluatie bezorgen, onafhankelijk van het management, met betrekking tot de geschiktheid van de interne operationele en financiële controles, systemen en praktijken van de activiteit;
- advies verlenen aan het management om de controleomgeving en de bedrijfsprestaties te verbeteren.

## **3.4. BELANGRIJKSTE RISICO'S**

### **3.4.1. Economische risico's**

#### *3.4.1.1. Sectorrisico*

De activiteit van de autodistributie kan getroffen worden door verschillende factoren die verband houden met de auto-industrie en het aantal verkochte voertuigen op de Belgische markt. De vraag en de globale mix kunnen beïnvloed worden door factoren zoals de economische conjunctuur, de beschikbaarheid van krediet voor de potentiële kopers of het toegepaste fiscale stelsel op bedrijfswagens en CO<sub>2</sub>-emissies. De specifieke vraag naar de verdeelde merken hangt af van het succes van de door de leveranciers (VW, Porsche, Yamaha, enz.) ontwikkelde modellen en hun prijs op de Belgische markt. De vraag naar meer milieuvriendelijke voertuigen leidt geleidelijk naar een evolutie van het voertuigenpark, dat steeds meer nieuwe motorisaties integreert (hybride, plug-in hybride, elektrisch, aardgas, enz.). De betere kwaliteit van de auto's leidt ook tot minder frequente onderhouden, en beïnvloedt daardoor de verkoop van wisselstukken. De verstoringen op de markt van de recente tweedehandsvoertuigen die voortvloeien uit de economische conjunctuur of uit een hevige prijsconcurrentie op de markt van de nieuwe voertuigen, kunnen een invloed hebben op de restwaarden van de voertuigen die door D'leteren Auto worden teruggekocht van ondernemingen gespecialiseerd in kortetermijnverhuur.

Op het vlak van de herstelling en de vervanging van voertuigbeglazing zijn zachte weersomstandigheden, een afname van het aantal afgelegde kilometers (bijvoorbeeld als gevolg van een stijging van de brandstofprijs), een verbetering van de wegcondities of een verlaging van de gemiddelde snelheid op de wegen als gevolg van de wetgeving betreffende de snelheidsbeperking, allemaal factoren die ongunstig zijn omdat ze de neiging hebben de frequentie van glasbreuk te verminderen. Veranderingen op het vlak van het beleid voor de dekking van glasbreuk door de verzekeringsondernemingen, zoals bijvoorbeeld de verhoging van de franchises, kan leiden tot een afname van de vraag of kan de druk op de prijzen verhogen.

Elke entiteit garandeert de opvolging van deze veranderingen en integreert ze in een planningsproces dat de strategische planning, de financiële langetermijnplanning, de budgetten en de maandelijkse rapportering omvat. Dit proces biedt de mogelijkheid om goed te anticiperen op deze tendensen of om snel te reageren op plotse gebeurtenissen. Daarnaast biedt dit proces een basis aan de directie om de juiste beslissingen te nemen over het voorgestelde product- en dienstengamma, de prijzen en de omvang van de organisatie.

Daar waar de activiteiten van nature blootgesteld zijn aan plotse schommelingen van de vraag, werden de structuren aangepast om een maximale flexibiliteit te bieden.

#### *3.4.1.2. Projectrisico*

In de loop van het boekjaar 2015 bleef D'leteren de geografische inplanting en de organisatie van zijn D'leteren Car Centers optimaliseren om hun financiële en economische prestaties te verbeteren. De implementatie van een nieuwe organisatie van het distributienetwerk op basis van een principe van verdeling van het grondgebied in homogene market areas om de rentabiliteit van de onafhankelijke concessiehouders te verbeteren, werd verder gezet.

Belron voert van zijn kant de plannen uit om de operationele efficiëntie te verbeteren in verschillende Europese landen die worden getroffen door ongunstige markt- of concurrentieomstandigheden, en verhoogt zijn investeringen in informatietechnologieën door zijn IT-systemen te moderniseren en meer en meer digitale tools aan zijn klanten aan te bieden.

De tenuitvoerlegging van deze transformaties zou tijdelijk commerciële of operationele verstoringen kunnen veroorzaken die een invloed kunnen hebben op de resultaten. Voor elk van deze projecten zijn er projectbeheerstructuren uitgebouwd om een zo harmonieus mogelijke overgang te garanderen en nefaste gevolgen voor de activiteiten en de resultaten te vermijden.

#### *3.4.1.3. Bevoorradingrisico*

D'leteren Auto importeert en verdeelt nieuwe wagens en wisselstukken van de merken van de groep Volkswagen. De relatie met Volkswagen werd in de loop van meer dan 60 jaar opgebouwd en is gebaseerd op distributieovereenkomsten van onbepaalde duur die werden gesloten met elk van de merken. Elke afwijking van de contractuele voorwaarden of van de relaties met de groep Volkswagen of elke significante wijziging van het beleid van de groep Volkswagen ten aanzien van de onafhankelijke importeurs, zou een ongunstig effect kunnen hebben op de financiële situatie en de resultaten van de activiteit.

De beste verdediging tegen dit type van risico schuilt in de capaciteit van de Vennootschap om aan de groep Volkswagen haar toegevoegde waarde te bewijzen op het vlak van het beheer van het Belgische netwerk van distributeurs. De vennootschap leeft het commerciële, marketing- en servicebeleid van de groep Volkswagen strikt na.

De activiteiten met betrekking tot de herstelling en de vervanging van voertuigbeglazing hangen in sterke mate af van de bevoorrading met glas, polyurethaan en reparatiehars. Om te voorkomen dat het verlies van een cruciale leverancier van één van deze materialen de werking van de activiteit aanzienlijk verstoort, hebben de aankoopteams een globale strategie uitgewerkt die tot doel heeft de leveranciers te diversifiëren en de volumes actief toe te wijzen.

#### 3.4.1.4. *Risico op klantenverlies*

Binnen de twee entiteiten van D'leteren is een aanzienlijk deel van de activiteit afkomstig van klanten zoals ondernemingen, leasingmaatschappijen of verzekeringsmaatschappijen. Het verlies van één of meer van deze klanten kan een ongunstig effect hebben op de financiële situatie en de resultaten van D'leteren.

Elke entiteit neemt tal van maatregelen om een uitstekende relatie te onderhouden met belangrijke klanten. Elk van deze klanten heeft een specifieke beheerder die een plan opstelt met duidelijke doelstellingen met betrekking tot de manier waarop de relatie moet worden ontwikkeld. De entiteiten waken er eveneens over dat hun klantenportefeuille voldoende evenwichtig blijft.

#### 3.4.1.5. *Risico op tekortkoming van een product/dienst en niet-naleving van normen of voorschriften*

De door D'leteren Auto verdeelde voertuigen of wisselstukken kunnen lijden aan gebreken of onregelmatigheden. In dit geval staat de groep Volkswagen in het bijzonder in voor de technische interventie. Degerlijke situaties kunnen echter de reputatie van D'leteren Auto als invoerder en verdeler negatief beïnvloeden. Om dit risico te beperken, volgt D'leteren Auto een transparent en proactief communicatiebeleid ten opzichte van zijn klanten en concessiehouders, en organiseert hij de eventuele terugroepacties die nodig zouden kunnen om de voertuigen weer in overeenstemming met de normen te brengen. Dit was namelijk het geval tijdens de "Emissiongate" die uitbrak in september 2015.

Aangezien de voorruit een essentieel element is voor de veiligheid van een voertuig, kan op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing elke montagefout afbreuk doen aan de veiligheid van het voertuig en resulteren in juridische of financiële problemen, en zo de reputatie van de onderneming schaden. Om dit risico te beperken, definieert Belron duidelijke montagenormen die binnen de hele onderneming worden toegepast en waarvan de naleving regelmatig gecontroleerd wordt door technische teams in elke eenheid. Bovendien wordt het belang van de strikte montagenormen binnen de onderneming nog versterkt door evenementen zoals "Best of Belron", een internationale wedstrijd die tot doel heeft de beste technicus van de groep te kiezen op basis van de naleving van de normen en de uitvoeringskwaliteit.

#### 3.4.1.6. *Verlies van sleutelpersoneel*

De voortzetting van de activiteiten kan in het gedrang komen door het verlies van personeel in sleutelfuncties, om fysieke redenen of als gevolg van hun beslissing om de onderneming te verlaten.

De Vennootschap bindt haar personeel door naast een aantrekkelijk loon dat regelmatig wordt vergeleken met de marktpraktijken ook goede carrièreperspectieven en een regelmatige prestatiebeoordeling aan te bieden, en door tevredenheidsenquêtes te voeren onder de werknemers. Het plan voor de opvolging van sleutelpersoneel wordt regelmatig herzien door de directie van elke entiteit.

### 3.4.2. **Financiële en informaticarisico's**

#### 3.4.2.1. *Risico op rampzalig verlies*

De activiteiten van D'leteren hangen in sterke mate af van cruciale hulpmiddelen zoals de informaticasystemen, de call centers en de distributiecentra. Een grote ramp die een impact heeft op deze hulpmiddelen kan een entiteit verhinderen om essentiële producten te leveren of essentiële diensten te verlenen, zowel op lokaal als op globaal vlak. Als er geen passende maatregelen worden genomen om deze risico's te voorkomen, zouden de kosten die voortvloeien uit een ramp aanzienlijk kunnen zijn.

De directie onderzoekt regelmatig de potentiële oorzaken van verlies en neemt beschermingsmaatregelen. Bovendien worden plannen uitgewerkt om de continuïteit van de activiteit te verzekeren mocht er zich een ramp voordoen. Wat meer bepaald de informaticasystemen betreft, zorgen kopieën van de essentiële gegevens en systemen ervoor dat de impact van een eventueel groot defect beperkt wordt. De overblijvende risico's kunnen gedekt worden door passende verzekeringspolissen.

#### 3.4.2.2. *Liquiditeitsrisico*

Een niet te verwaarlozen deel van de activiteiten van D'leteren wordt gefinancierd met leningen, waarvan de beschikbaarheid afhangt van de toegang tot de kredietmarkten. De niet-beschikbaarheid van fondsen of de niet-naleving van bepaalde financiële ratio's kunnen ertoe leiden dat de onderneming niet meer kan functioneren, volledig of gedeeltelijk, of kunnen resulteren in een aanzienlijke stijging van de financieringskosten. Elke entiteit zorgt voor een op lange termijn gewaarborgde financieringsbasis met een goede spreiding van de vervaldagen.

Deze basisfinanciering wordt aangevuld met kortetermijnkredietlijnen en niet-geconfirmeerde kredietlijnen bestemd om de seizoensgebonden behoeften te dekken. De leningen worden aangegaan bij een brede waaier van kredietverschaffers. Elke entiteit onderhoudt een regelmatige dialoog met haar kredietverleners en informeert hen over de algemene situatie van het bedrijf.

Na de verkoop van Avis Europe en de inbreng van D'leteren Lease in de door Volkswagen Financial Services geheel gefinancierde gezamenlijke dochteronderneming, werd het liquiditeitsrisico voor D'leteren aanzienlijk verminderd.

#### 3.4.2.3. *Rente- en wisselkoersrisico*

De internationale aanwezigheid stelt D'leteren bloot aan wisselkoers- en renterisico's. Het merendeel van de transacties van de activiteiten van de onderneming wordt verricht in euro, pond sterling of Amerikaanse dollar. In elk land waar D'leteren een dochteronderneming heeft, worden de gegenereerde inkomsten en de gemaakte kosten in de meeste gevallen uitgedrukt in de lokale munteenheid. Dit is een natuurlijke

indekking tegen de wisselkoersrisico's. Wat de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing betreft, bestaat het beleid erin de waarde van de investeringen uitgedrukt in vreemde valuta zo veel mogelijk in te dekken met een equivalent schuldbedrag uitgedrukt in dezelfde valuta, om hun waarde in euro te beschermen.

Het renterisico vloeit voort uit de leningen die, na indekking van het wisselkoersrisico, voornamelijk uitgedrukt zijn in euro, pond sterling en Amerikaanse dollar. De leningen met variabele rentevoet stellen de onderneming bloot aan een renterisico op de thesauriestromen, terwijl de leningen met vaste rentevoet de onderneming blootstellen aan een renterisico op de reële waarde.

Om deze risico's te beheren, wordt D'leteren gefinancierd door een combinatie van kredieten met vaste en variabele rentevoeten, eventueel gecombineerd met afdekkingen op basis van derivaten (zie toelichtingen 18 en 19 van de geconsolideerde jaarrekening 2015 voor de gebruikte financiële instrumenten). Naarmate de bestaande schulden hun vervaldatum naderen, stelt D'leteren zich bloot aan een risico op hogere marges op zijn leningen.

### **3.4.3. Andere risico's**

#### *3.4.3.1. Juridisch risico*

In de regio's waar de activiteiten van D'leteren een significant marktaandeel bereiken en/of onderworpen zijn aan verticale akkoorden die deel uitmaken van een groepsvrijstellingsverordening, houdt het belangrijkste juridische risico verband met het mededingingsrecht. Elke inbreuk op het mededingingsrecht kan resulteren in zware boetes. Bovendien werd de wetgeving betreffende de gegevensbescherming recentelijk verscherpt, met ook hiervoor aanzienlijke boetes in geval van inbreuk. Om deze risico's te beperken, werden duidelijke beleidslijnen en een juridische follow-up ingevoerd en algemeen verspreid. De toepassing ervan wordt regelmatig onderworpen aan een audit.

#### *3.4.3.2. Integriteitsrisico*

De reputatie of de activa van D'leteren kunnen getroffen worden als werknemers, klanten, leveranciers of agenten uit eigenbelang frauduleuze of onethische daden stellen die nadelig zijn voor D'leteren, of als D'leteren beschouwd wordt hoofdelijk aansprakelijk te zijn voor dergelijke daden gesteld door derden.

De onderneming heeft een reeks maatregelen ingevoerd die tot doel hebben deze risico's zo veel mogelijk te voorkomen, zoals beleidslijnen en procedures, ethische regels en een gedragscode die van toepassing is op alle personeelsleden, een gepaste opleiding voor het personeel, een delegering van bevoegdheden met scheiding van functies, een passende rapportering aan het management, een interne audit en financiële controles.

## 4. Informatie over het kapitaal

### 4.1. NOEMER

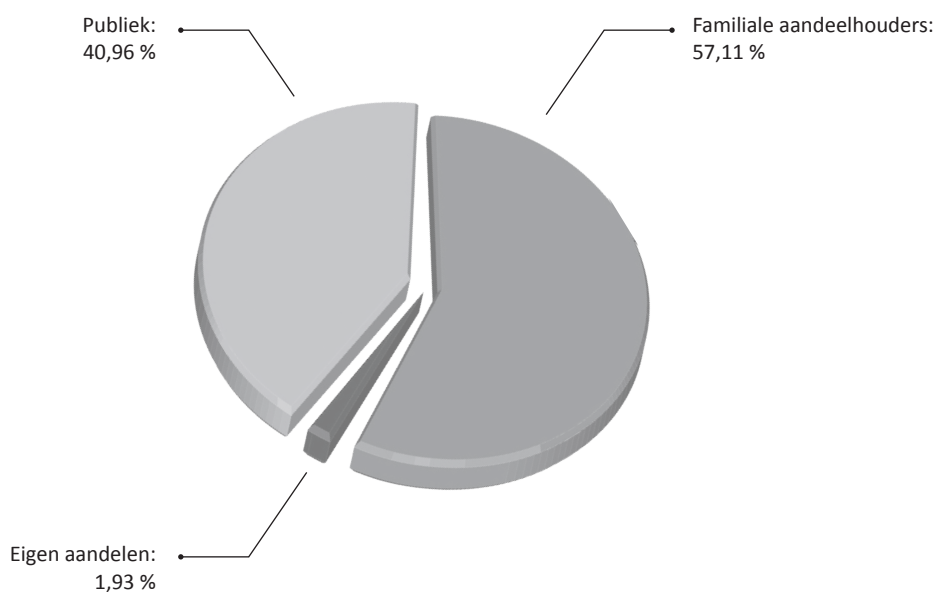
Per 31 december 2015	Aantal	Overeenkomende stemrechten
Gewone aandelen	55.302.620	55.302.620
Winst aandelen	5.000.000	5.000.000
<b>Totaal</b>		<b>60.302.620</b>

### 4.2. STRUCTUUR VAN HET AANDEELHOUDERSCHAP

Op 31 december 2015	In aandeel van het kapitaal	In stemrechten
<b>Familiale aandeelhouders</b>	<b>57,11 %</b>	<b>60,66 %</b>
<i>waarvan Groep Nayarit</i>	<i>31,99 %</i>	<i>35,56 %</i>
<i>waarvan Groep SPDG</i>	<i>25,11 %</i>	<i>25,10 %</i>
<b>Eigen aandelen</b>	<b>1,93 %</b>	<b>1,77 %</b>
<b>Publiek</b>	<b>40,96 %</b>	<b>37,57 %</b>
<i>waarvan MFS Investment Management</i>	<i>5,47 %*</i>	<i>5,02 %*</i>

\* Op 18 juni 2014, datum van de laatste kennisgeving inzake belangrijke deelneming ontvangen van MFS Investment Management.

#### In aandeel van het kapitaal



### 4.3. BEKENDMAKING VAN DE BELANGRIJKSTE DEELNEMINGEN (TRANSPARANTIEWET)

In overeenstemming met artikel 14, alinea 4 van de wet van 2 mei 2007 betreffende de bekendmaking van de belangrijke deelnemingen, wordt de structuur van het aandeelhouderschap, zoals die voortvloeit uit de laatste door de Vennootschap ontvangen kennisgeving (op 16 februari 2016), in toelichting 29 van het financiële verslag vermeld (pagina 60).

De Vennootschap heeft geen verdere kennisgeving ontvangen die de in deze toelichting opgenomen informatie wijzigt.

#### 4.4. DEMATERIALISATIE VAN EFFECTEN AAN TOONDER

In overeenstemming met de toepasselijke reglementering heeft de Vennootschap in 2015, 43.320 aandelen aan toonder waartegen geen verzet werd aangetekend en waarvan de eigenaars onbekend waren op 31 december 2014, verkocht op de gereguleerde markt. De opbrengst werd betaald aan de Deposito- en Consignatiekas.

#### 4.5. ELEMENTEN DIE EEN INVLOED Zouden KUNNEN HEBBEN IN GEVAL VAN EEN OVERNAMEBOD OP DE AANDELEN VAN DE VENNOOTSCHAP

Krachtens artikel 74, § 7 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen heeft de s.a. D'leteren n.v. op 20 februari 2008 een kennisgeving ontvangen van de groep Nayarit (waarvan de samenstelling in toelichting 29 van de geconsolideerde jaarrekening gevonden kan worden – pagina 60). Die wijst op het feit dat de groep Nayarit, individueel of samen met andere personen met wie hij samenwerkt, op 30 september 2007 meer dan 30 % van de door de Vennootschap uitgegeven aandelen met stemrecht bezat. Deze kennisgeving blijft relevant op de datum van dit verslag.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014 heeft de machtiging aan de Raad van bestuur hernieuwd om:

- het maatschappelijk kapitaal in één of meerdere malen te verhogen met een maximumbedrag van 60 miljoen EUR. Tot de kapitaalverhogingen waartoe in het kader van het **toegestane kapitaal** kan worden overgegaan behoren zowel de inbreng in speciën of in natura binnen de grenzen toegestaan door het Wetboek van Vennootschappen, als inlijving van beschikbare of onbeschikbare reserves of van uitgiftepremies, met of zonder uitgifte van bevoorrechte of niet-bevoorrechte nieuwe maatschappelijke aandelen, met of zonder stemrecht, met of zonder inschrijvingsrecht. De Raad van bestuur mag, in het belang van de vennootschap en onder de wettelijk voorgeschreven voorwaarden, het voorkeurrecht beperken of opheffen voor de door hem besliste kapitaalverhogingen, ook ten gunste van één of meer bepaalde personen;
- te beslissen, binnen het kader van het toegestane kapitaal, tot de uitgifte van obligaties die converteerbaar zijn in maatschappelijke aandelen, van intekenrechten of roerende waarden die op termijn recht kunnen geven op maatschappelijke aandelen van de vennootschap, onder de voorwaarden voorzien in het Wetboek van Vennootschappen, ten belope van een maximumbedrag, zodanig dat het bedrag van de kapitaalverhogingen die kunnen voortvloeien uit de uitoefening van de hierboven bedoelde rechten en roerende waarden de grens van het overblijvende deel van het toegestane kapitaal niet overschrijdt, met in voorkomend geval opheffing van het voorkeurrecht van de obligatiehouders.

Onverminderd de bevoegdheden verleend aan de Raad van bestuur overeenkomstig de alinea die voorafgaat, heeft de Buitengewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014 alsook de Raad van bestuur de bevoegdheid verleend om:

- voor een hernieuwbare termijn van drie jaar, over te gaan – in geval van een openbaar overnamebod op de door de Vennootschap uitgegeven effecten en voor zover de mededeling ter zake door de FSMA binnen een termijn van drie jaar vanaf het besluit van de Algemene Vergadering ontvangen wordt – tot kapitaalverhogingen door inbrengen in natura of in speciën, met in voorkomend geval **opheffing van het voorkeurrecht** van de aandeelhouders;
- teneinde voor de Vennootschap een ernstig en dreigend nadeel te vermijden, eigen aandelen te verkopen, hetzij op de beurs, hetzij door een verkoopbod gedaan onder dezelfde voorwaarden aan alle aandeelhouders overeenkomstig de wettelijke bepalingen. Deze bevoegdheden gelden, onder dezelfde voorwaarden, voor de verwerving of de vervreemding van maatschappelijke aandelen van de Vennootschap gedaan door haar dochtervennootschappen waarvan sprake in de artikels 627, 628 en 631 van het Wetboek van Vennootschappen.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014 heeft ten slotte de hernieuwing goedgekeurd van de bevoegdheid van de Raad van bestuur om overeenkomstig de wettelijke bepalingen eigen aandelen aan te kopen voor een periode van 5 jaar, onder meer met het oog op de dekking van de aandelenoptieplannen voor de kaderleden van de Vennootschap.

De toepasbare regels voor de **benoeming en de vervanging van de bestuurders**, alsook voor de **wijziging van de statuten** van de Vennootschap, zijn deze voorzien in het Wetboek van Vennootschappen.

De **clausules betreffende een verandering van de controle** die in kredietovereenkomsten met financiële instellingen opgenomen zijn, zullen tot goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van aandeelhouders van 26 mei 2016, in overeenstemming met artikel 556 van het Wetboek van Vennootschappen.