

Corporate Governance

De vennootschap voegt zich naar de corporate governance principes zoals die in de Belgische Corporate governance code 2009, gepubliceerd op de website www.corporategovernancecommittee.be, worden uiteengezet. Ze publiceert sinds 1 januari 2006 haar Corporate Governance Charter op haar internetsite. De toepassing van die principes houdt echter rekening met de bijzondere structuur van het aandeelhouderschap van de vennootschap waarvan de familiale aandeelhouders de meerderheid hebben en de stabiliteit verzekeren sinds 1805. De derogaties met de Code worden opgenomen onder punt 5 van deze Corporate Governance verklaring.

1. RAAD VAN BESTUUR

Samenstelling

De Raad van bestuur is samengesteld uit:

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

De Voorzitter en Ondervoorzitter van de Raad zijn gekozen onder de bestuurders die op voorstel van de familiale aandeelhouders benoemd zijn.

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;
- > over de belangrijke financiële operaties,

overnames en desinvesteringen beslissen;

- > 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 belangrijkste dochterondernemingen;
- > de CEO en CFO van s.a. D'Ieteren n.v. benoemen en herroepen alsook de CEO en CFO van D'Ieteren Auto en hun bezoldiging bepalen;

Samenstelling van de Raad van bestuur (per 31 december 2009)		Leeftijd	Einde van het mandaat
Roland D'Ieteren ^{1,2}	Voorzitter van de Raad; bestuurder Avis Europe plc, Belron s.a.	67	mei 2010
Maurice Périer ^{1,2}	Ondervoorzitter van de Raad; bestuurder van vennootschappen; bestuurder Belron s.a.	71	mei 2011
Jean-Pierre Bizet	Gedelegeerd bestuurder; Uitvoerend Ondervoorzitter Avis Europe plc; Voorzitter van de raad Belron s.a.	61	mei 2011
Nicolas D'Ieteren ^{1,2}	Managing partner Enero s.p.r.l.	34	mei 2011
Pascal Minne ³	Gedelegeerd bestuurder Petercam	59	mei 2010
Olivier Périer ^{1,2}	Architect; partner-stichter Urban Platform s.c.r.l.	38	mei 2011
Alain Philippson ⁵	Bestuurder Bank Degroof, C.F.E.	70	mei 2013
Gilbert van Marcke de Lummen ⁴	Bestuurder van vennootschappen; bestuurder Cofinimmo s.a.	72	mei 2011
Christian Varin ³	Gedelegeerd bestuurder Cobepa; bestuurder Sapec, Carrières du Hainaut, ISOS, J.F. Hillebrand	62	mei 2010
Christine Blondel ³	Senior advisor, Wendel International Centre for Family Enterprise, INSEAD; bestuurder Compagnie du Bois Sauvage	51	mei 2013
s.a. de Participations et de Gestion ^{1,6}	Vaste vertegenwoordiger: Patrick Peltzer	69	mei 2010
Nayarit Participations s.c.a. ¹	Vaste vertegenwoordiger: Etienne Heilporn	70	mei 2010

1. Bestuurder benoemd op voorstel van de familiale aandeelhouders. 2. Bestuurder, afstammend van, of verwant aan, de stichtende familie. 3. Onafhankelijk bestuurder. 4. Voormalig directielid. 5. Baron Alain Philippson heeft zijn hoedanigheid als onafhankelijke bestuurder verloren in mei 2009 in overeenstemming met artikel 526ter van het Wetboek van Vennootschappen, dat voorziet dat een bestuurder niet meer onafhankelijk is bij het vervallen van zijn derde bestuurderschap of na 12 jaar. 6. De vaste vertegenwoordiger van deze bestuurder is, vanaf 1 januari 2010, Michel Allé, Chief Finance Officer SNCB-Holding.

Corporate Governance

- > toezicht houden op en onderzoek uitvoeren wat betreft de prestaties van het dagelijkse bestuur;
- > een efficiënte communicatie onderhouden met de aandeelhouders en andere belanghebbenden van de vennootschap;
- > het bedrag van het dividend bepalen. In dit kader is de Raad van bestuur van plan zijn bestaande beleid van een zo groot mogelijke autofinanciering voor de ontwikkeling van de Groep voort te zetten en een regelmatige groei van de dividenden te garanderen, in de mate dat de resultaten dit toelaten.

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 2009 kwam de Raad negen keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond, behalve de Heren N. D'leteren, P. Peltzer, O. Périer, A. Philippson en G. van Marcke de Lummen, die elk voor één vergadering werden geëxcludeerd.

Bestuurdersmandaten

De Gewone Algemene Vergadering die gehouden werd op 28 mei 2009 besliste Mevrouw Christine Blondel aan te stellen als onafhankelijke bestuurder voor een termijn van vier jaar en het bestuurdersmandaat van Baron Alain Philippson te verlengen met vier jaar.

Comités van de Raad van bestuur

Begin 2005 heeft de Raad beslist twee **Bestuurscomités** op te richten:

- > het **auditcomité** dat in 2009 vier keer bijeenkwam, waaronder twee keer in de aanwezigheid van de Commissaris,

en dat verslag uitbracht over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur;

- > het **benoemings- en remuneratiecomité** dat in 2009 twee keer bijeenkwam en dat verslag uitbracht over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur.

Werking van de comités van de Raad van bestuur

Auditcomité

Het auditcomité bestaat uit hoogstens vier niet-uitvoerende bestuurders, die kennis inzake boekhouding en audit aantonen, waarvan ten minste één onafhankelijke; de Voorzitter, die zich kan laten vertegenwoordigen door de Ondervoorzitter, wordt op de vergaderingen van het auditcomité uitgenodigd. De opdrachten van het auditcomité bestaan er hoofdzakelijk in toezicht te houden op de jaarrekeningen van de vennootschap, het risicobeheer, waaronder eveneens dat van de risico's verbonden aan de inachtneming van de wetgevingen, op te volgen en de efficiëntie van de externe en interne audits te waarborgen. Dit comité zal kennisnemen van de verslagen van de Commissarissen betreffende de halfjaar- en jaarresultaten van de geconsolideerde dochtermaatschappijen. Het auditcomité komt minstens vier maal per jaar samen, waarvan eenmaal per semester in de aanwezigheid van de Commissaris, en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur. Het Charter van het auditcomité zoals aangenomen door de Raad van bestuur is opgenomen in Bijlage I van het Corporate Governance-Charter beschikbaar op de internetsite van de vennootschap.

Benoemings- en remuneratiecomité

Het benoemings- en remuneratiecomité bestaat uit hoogstens vier niet-uitvoerende bestuurders, waarvan de Voorzitter van de Raad van bestuur, die het voorzigt, en

ten minste één onafhankelijke bestuurder. Dit comité legt de Raad voorstellen voor die betrekking hebben op de benoeming en remuneratie van de bestuurders en het executief management en zorgt ervoor dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de vennootschap om de beslissingen van de Raad te ondersteunen. Dit comité komt minstens driemaal per jaar samen en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur. Het Charter van het benoemings- en remuneratiecomité zoals aangenomen door de Raad van bestuur is opgenomen in Bijlage II van het Corporate Governance-Charter beschikbaar op de internetsite van de vennootschap.

Overlegcomité

De Voorzitter en Ondervoorzitter komen maandelijks samen, in het overlegcomité, met de gedelegeerd bestuurder, om een regelmatige samenwerking te waarborgen, de gang van zaken op te volgen, de voortgang van belangrijke projecten na te gaan alsook 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 directeurs niet toegestaan om zonder de uitdrukkelijke toestemming van de Raad van bestuur betaalde diensten te leveren en rechtstreeks of onrechtstreeks goederen te kopen 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.

Samenstelling van de comités van de Raad van bestuur

(per 31 december 2009)

	Benoemings- en remuneratiecomité	Auditcomité ²
Voorzitter	Roland D'leteren	Pascal Minne ¹
Leden	Pascal Minne ¹ Alain Philippson	Gilbert van Marcke de Lummen Christian Varin ¹

¹ Onafhankelijk bestuurder. ² Rekening houdend met hun opleiding en management ervaring in bedrijven met een financieel karakter, beschikken de leden van het auditcomité over de door de wet vereiste kennis inzake boekhouding en audit.

Ze zijn ertoe gehouden om de Voorzitter of de gedelegeerd bestuurder te raadplegen die beslist of er bij de Raad van bestuur een derogatie kan worden verzocht en, in dit 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 is in 2009 overgegaan tot de evaluatie van zijn eigen werking en die van zijn comités, meer bepaald rekening houdend met hun samenstelling, de organisatie en de inhoud van hun vergaderingen en de relaties met het meerderheidsaandeelhouderschap en met de managers. Het is de bedoeling om op basis hiervan de prestaties te beoordelen en indien nodig de vereiste maatregelen te treffen om verder gevolg te geven aan de bevindingen van deze evaluatie.

2. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE GROEP

De gedelegeerd bestuurder van s.a. D'leteren n.v. is verantwoordelijk voor het executief management van de Groep. Hij wordt bijgestaan door het Corporate managementteam, belast, op Groepsniveau, met de taken financiën, financiële communicatie, beleggersbetrekkingen, consolidatie van de rekeningen, juridische en fiscale aangelegenheden en controlebeheer.

De Group Chief Financial Officer, de Group Chief Legal Officer en de Group Treasurer maken ook deel uit van het executief management op Groepsniveau.

3. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE DRIE ACTIVITEITEN

De activiteiten van de Groep D'leteren zijn in drie polen opgedeeld.

De **Pool Autodistributie** – D'leteren Auto, een operationele afdeling van de s.a. D'leteren n.v. zonder afzonderlijke rechtspersoonlijkheid – wordt geleid door

de CEO D'leteren Auto, die rapporteert aan de gedelegeerd bestuurder van de Groep. De CEO D'leteren Auto zit het managementcomité van D'leteren Auto voor, dat is samengesteld uit zeven andere leden die verantwoordelijk zijn voor de afdelingen D'leteren Car Centers, Financiën, Group Service, IT, Marketing, Merken en Human Resources.

De **Pool Autoverhuur** omvat Avis Europe plc en zijn filialen. Op 31 december 2009, wordt Avis Europe plc bestuurd door een raad van bestuur bestaande uit 9 leden waaronder 3 benoemd op voorstel van s.a. D'leteren n.v., 3 onafhankelijke bestuurders en 2 voltijds uitvoerende bestuurders. De huidige niet-uitvoerende voorzitter van de raad is een voormalig directielid van de vennootschap. De gedelegeerd bestuurder van D'leteren is uitvoerend ondervoorzitter van de raad van Avis Europe. De raad van bestuur van Avis Europe plc beschikt over 3 comités: het auditcomité, met drie onafhankelijke bestuurders, het benoemingscomité en het remuneratiecomité, waarin telkens één van de op voorstel van s.a. D'leteren n.v. benoemde bestuurders zetelt. Avis Europe plc is op de Beurs van Londen genoteerd en leeft de principes van de "Combined Code" na, op een paar uitzonderingen na die vermeld worden in zijn jaarverslag. Voorts worden de rechten en plichten van de op voorstel van s.a. D'leteren n.v. benoemde bestuurders, en degene van s.a. D'leteren n.v. als aandeelhouder, uiteengezet in het "Relationship Agreement" gesloten ter gelegenheid van de beursintroduktie van Avis Europe in 1997.

De **Pool Voertuigbeglazing** omvat Belron s.a., waarvan D'leteren en Cobepa op 31 december 2009 respectievelijk 77,38% en 16,35% van het kapitaal in handen hebben, en zijn filialen¹. Per 31 december 2009, wordt Belron s.a. geleid door een raad van bestuur van 11 leden, waaronder 4 bestuurders benoemd op voorstel van D'leteren, 2 bestuurders benoemd op voorstel van de Cobepa groep, één bestuurder benoemd op voorstel van de stichtende aandeelhouders, 2 uitvoerende bestuurders en 2 onafhankelijke bestuurders¹. De gedelegeerd bestuurder van D'leteren is lid van deze raad die hij ook voorziet. De raad van

bestuur van Belron s.a. heeft 2 comités: het auditcomité en het remuneratiecomité, elk voorgezeten door een bestuurder benoemd op voorstel van D'leteren.

4. REMUNERATIEVERSLAG

Uitwerking van het beleid en bepaling van de bezoldiging van de niet-uitvoerende bestuurders en van het executief management van de Groep

Het remuneratiebeleid van de niet-uitvoerende bestuurders en van het executief management van de Groep wordt bepaald door de Raad van bestuur, op basis van aanbevelingen geformuleerd door het benoemings- en remuneratiecomité. De dochterondernemingen Avis Europe plc en Belron s.a., die minderheidsaandeelhouders hebben, beschikken elk over een eigen raad van bestuur en remuneratiecomité die het remuneratiebeleid van hun respectieve niet-uitvoerende bestuurders en uitvoerende managers bepalen.

Op het einde van elk boekjaar onderzoekt het benoemings- en remuneratiecomité van D'leteren:

- > de eventuele voorstellen om de bezoldiging van de niet-uitvoerende bestuurders voor het volgende boekjaar te wijzigen;
- > de voorstellen betreffende de variabele bezoldiging van het executief management voor het voorbije boekjaar, alsook de eventuele wijzigingen aan hun vaste bezoldiging en de bepaling van hun doelstellingen van variabele bezoldiging voor het volgende boekjaar.

Dit wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad.

1. Begin september 2009 oefende Cobepa zijn verkoopopties uit op 16,35% van het aandelenkapitaal van Belron. De transactie vond plaats op 7 januari 2010, waardoor het belang van D'leteren in Belron steeg van 77,38% tot 93,73%. Op dezelfde datum werden de bestuurders die voorheen benoemd waren op voorstel van de Cobepa groep voorlopig vervangen door bestuurders benoemd op voorstel van D'leteren onder voorbehoud van bekrachtiging door de Algemene vergadering van aandeelhouders van Belron.

Bezoldiging van de niet-uitvoerende bestuurders

De vennootschap voert een passend bezoldigingsbeleid om bestuurders aan te trekken en te behouden die kunnen bogen op brede competenties in de verschillende domeinen die vereist zijn voor de rendabele ontwikkeling van haar activiteiten. De bestuurders ontvangen een vaste jaarlijkse bezoldiging. Sommige bestuurders ontvangen bovendien een aanvullende vaste bezoldiging voor de levering van specifieke prestaties als Voorzitter of Vice-voorzitter van de Raad, of voor de deelname aan één of meer comités van de Raad. Bovendien vergoeden Avis Europe plc en Belron s.a. bepaalde bestuurders voor de uitoefening van mandaten binnen hun raad.

De vennootschap maakt de bezoldigingen toegekend aan de niet-uitvoerende leden van de Raad van bestuur globaal bekend. De Raad is immers van mening dat de aandeelhouders en beleggers op een adequate wijze geïnformeerd worden indien hun de totale kost van het collegiale bestuursorgaan (buiten de gedelegeerd bestuurder) dat de Raad uitmaakt wordt bekendgemaakt, zonder dat zij de individuele situatie van elke bestuurder hoeven te kennen.

Voor het boekjaar eindigend op 31 december 2009 werd door de vennootschap en door de dochterondernemingen van de Groep aan de niet-uitvoerende bestuurders een bedrag van EUR 1.509.595 gestort. Er werden geen andere bezoldigingen of voordelen betaald en er werden geen leningen of borgstellingen verleend door D'Ieteren aan de leden van de Raad.

Bezoldiging van het executief management van de Groep

De Groep is voorstander van een passend bezoldigingsbeleid om in de verschillende activiteiten managers met het gepaste profiel aan te trekken en te behouden, en om hen te motiveren aan de hand van adequate incentive-formules. Dit beleid is gebaseerd op externe billijkheidscriteria (toetsing aan vergelijkbare functies buiten de onderneming) en interne billijkheids-criteria (tussen collega's binnen de onderneming).

De remuneratie van het executief management omvat:

- > een vaste remuneratie die bestaat uit een basisbezoldiging, werkgeversbijdragen aan pensioenplannen en andere voordelen;
- > een variabele remuneratie die bestaat uit jaarlijkse premies en aandelenopties afhankelijk van de individuele prestaties van de betrokken uitvoerende managers met betrekking tot hun kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen.

De gedelegeerd bestuurder wordt niet bezoldigd voor zijn deelname aan de Raad van bestuur.

De pensioenplannen zijn van het type "vaste bijdragen".

In het begin van het boekjaar wordt een jaarlijkse bonusdoelstelling bepaald. Afhankelijk van de individuele prestaties kan de in het begin van het volgende boekjaar betaalde bonus schommelen binnen een vork van 50% tot 150% van deze doelstelling.

Het incentive-programma op lange termijn bestaat uit de toekenning van een bepaald aantal opties op D'Ieteren aandelen (cf. infra) en, in voorkomend geval, op een korf aandelen van derden. Deze opties worden respectievelijk gewaardeerd aan 10% en 20% van de uitoefenprijs, rekening houdend met een wachtperiode van respectievelijk 3 en 1 jaar.

Voor het boekjaar 2009 bedroeg de totale remuneratie van het executief management, uitgedrukt in bruto bedragen en, als het geval zich voordoet, buiten de werkgeversbijdrage voor sociale zekerheid, EUR 1.863.528 voor de gedelegeerd bestuurder en EUR 1.214.602 voor de andere uitvoerende managers. Het variabele gedeelte vertegenwoordigde respectievelijk 35% en 37,4% van het totaal.

Opties op D'Ieteren aandelen

De eigenschappen van de optieplannen op D'Ieteren aandelen georganiseerd voor de kaderleden van de vennootschap werden goedgekeurd door de gewone algemene vergadering van 26 mei 2005, die de Raad van bestuur de toelating gaf om jaarlijkse aandelenoptieplannen te organiseren voor de kaderleden van

de onderneming die minstens drie jaar anciënniteit hebben. De opties zijn uitoefenbaar tussen 1 januari van het derde jaar volgend op de lanceerdatum van het aanbod en het verstrijken van het tiende jaar volgend op de lanceerdatum van het aanbod, met uitzondering van de periodes van twee maanden voorafgaand aan de datums van de jaarlijkse en halfjaarlijkse financiële mededelingen. De opties lenen het recht om bestaande aandelen van de onderneming te kopen tegen een prijs die overeenstemt met hetzij de gemiddelde koers van de 30 werkdagen voorafgaand aan de datum van het aanbod, hetzij de slotkoers van de werkdag die hieraan voorafgaat. De verworven aandelen mogen ook onmiddellijk worden verkocht. Het aantal aangeboden opties per categorie van kaderleden en de uitoefenprijs worden bepaald op advies van het benoemings- en remuneratiecomité.

Overeenkomstig de mogelijkheid geboden door artikel 21 van de economische herstellwet van 27 maart 2009 heeft de Raad van bestuur van 28 mei 2009 beslist om de duur van de aandelenoptieplannen van 2003 tot en met 2007 met 5 jaar te verlengen. Meer details over de aandelenoptieplannen worden verstrekt in toelichting 37 bij de geconsolideerde jaarrekening.

In 2009 werden 3.125 opties op D'Ieteren aandelen toegekend aan de uitvoerende managers (1.400 aan de gedelegeerd bestuurder en 1.725 aan de andere uitvoerende managers) tegen een uitoefenprijs van EUR 240 per aandeel.

Belangrijkste contractuele voorwaarden betreffende het vertrek van de leden van het executief management

In de arbeidsovereenkomsten van de gedelegeerd bestuurder en van de andere leden van het executief management is geen vertrekvergoeding voorzien ingeval van ontbinding van de overeenkomst. Mocht de overeenkomst ontbonden worden, dan zullen de partijen te goeder trouw onderhandelen om de algemene voorwaarden te bepalen die van toepassing zijn op deze ontbinding. Ingeval van onenigheid zal het geschil beslecht worden door de rechtbanken die de Belgische wetten toepassen.

5. DEROGATIES MET DE BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE

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

> Derogatie met punt 2.2.

De groep van bestuurders benoemd op voorstel van de familiale aandeelhouders kan de beslissingen domineren. In vennootschappen waar het familiale aandeelhoudersschap 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 aandeelhoudersschap 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 referentieaandeelhoudersschap op het functioneren van de Raad, kunnen bovendien getemperd worden, enerzijds, door een verstandig gebruik van deze macht door de betrokken bestuurders in het respect 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 aandeelhoudersschap niet vertegenwoordigen, wat een reële dialoog binnen de Raad mogelijk maakt.

> Derogatie met punten 5.2./4, 5.3./1 en 5.4./1.

De samenstelling van de comités van de Raad met adviserende functie, die elk ten minste één onafhankelijke bestuurder bevatten, kan van de Belgische Corporate governance code afwijken die een meerderheid onafhankelijke bestuurders aanbeveelt. De Raad is inderdaad de mening toegedaan dat een grondige kennis van de maatschappij ten minste even belangrijk is als hun onafhankelijkheid.

> Derogatie met punt 7.8.

De vennootschap maakt de bezoldigingen toegekend aan de leden van de Raad van bestuur globaal bekend. De Raad is de mening toegedaan dat de aandeelhouders op een adequate manier zijn geïnformeerd indien hun de globale kost wordt bekendgemaakt voor het collegiale bestuursorgaan dat de Raad van bestuur uitmaakt, zonder dat zij de individuele situatie van elke bestuurder hoeven te kennen.

> Derogatie met punt 8.8.

De bepaling die voorziet dat "elke aandeelhouder die ten minste 5% van de aandelen bezit die het kapitaal vertegenwoordigen kan voorstellen indienen bij de Algemene Vergadering" is niet van toepassing. Buiten de familiale groepen is er inderdaad slechts één enkele aandeelhouder die op dit ogenblik meer dan 5% van het kapitaal in handen heeft en deze is verbonden aan de familiale groepen door een handeling in concert.

Die derogaties worden ook opgenomen onder Hoofdstuk 5 van de op de internet-site van de vennootschap gepubliceerde Charter.

6. EXTERNE AUDIT

De externe audit wordt tot de Gewone Algemene Vergadering in mei 2011 uitgevoerd door de SC BDO Delvaux, Fronville, Servais et Associés, Réviseurs d'entreprises - Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door Gérard Delvaux en Jean-Louis Servais.

De vergoedingen die in 2009 door de Commissaris en zijn aanverwante vennootschappen werden aangerekend voor de uitgevoerde controleopdrachten voor maatschappijen van de Groep D'leteren met betrekking tot de wettelijk verplichte controle op de statutaire en geconsolideerde jaarrekeningen, bedroegen EUR 224.500 (excl. btw). Voorts werden vergoedingen aangerekend (excl. btw) voor niet-audit opdrachten voor een bedrag van EUR 21.381 waarvan EUR 12.632 voor andere specifieke opdrachten en EUR 8.749 voor fiscaal advies.

7. RISICOBEEHER EN INTERNE CONTROLE

De Bestuurders hebben de effectiviteit van het controlesysteem van de Groep verder beoordeeld, met inbegrip van de operationele en compliance-controles, het risicobeheer en de maatregelen inzake interne controle binnen de Groep. Een dergelijk systeem heeft tot doel de ondernemingsrisico's te beheren, eerder dan te elimineren, en biedt enkel een redelijke en dus geen absolute zekerheid tegen verliezen of afwijkingen van materieel belang.

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

Interne controleomgeving

De Bestuurders zijn verantwoordelijk voor het interne controlesysteem en voor de regelmatige beoordeling van de effectiviteit van dit systeem.

Het interne controlesysteem omvat, maar is niet beperkt tot:

- > een duidelijke bepaling van de organisatiestructuur en een passende delegering van bevoegdheden aan het management;
- > 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 de controle van de financiële resultaten en van cruciale prestatiestatistieken;
- > de invoering van een boekhoudbeleid om de consistentie, de integriteit en de nauwkeurigheid van de financiële gegevens van de Groep te verzekeren;
- > een specifiek thesauriebeleid en een regelmatige rapportering en controle van alle belangrijke thesaurietransacties en financieringsactiviteiten;
- > de procedures voor de goedkeuring van investeringen;
- > de interne auditcontroles.

Het auditcomité van de Groep of de auditcomités van elke activiteit hebben

de effectiviteit van het interne controle-systeem beoordeeld op basis van de volgende processen:

- > nazicht van de interne en externe auditplannen;
- > nazicht van belangrijke gerapporteerde controleaangelegenheden die onbevredigend zijn;
- > nazicht van controleproblemen die blijken uit interne en externe audits, samen met bijkomende punten die onder de aandacht worden gebracht;
- > controle van belangrijke risico's die geïdentificeerd worden tijdens het risicobeheerproces van de Groep;
- > besprekingen met het management over belangrijke nieuwe risicodomeinen die worden geïdentificeerd door het management en door de interne en externe auditprocessen.

Het auditcomité van de Groep ontvangt regelmatig een rapport over de werkzaamheden van de auditcomités van elke activiteit.

Beoordeling van het businessrisico

De Groep zorgt ervoor dat businessrisico's die strategische, operationele, wettelijke, reputatiegebonden, financiële en milieurisico's bestrijken, in de mate van het mogelijke begrepen worden en waarneembaar zijn. De Groep volgt een beleid dat erin bestaat te garanderen dat risico's eerder met kennis van zaken dan ongewild worden genomen.

Elke activiteit voert een jaarlijkse risicocontrole uit en updatet zijn risicoregister met de impact en de waarschijnlijkheid van elk risico en de overeenkomstige acties om het risico te beperken. Deze benadering vormt de hoeksteen van de risicobeheeractiviteiten van de Groep. Deze activiteiten hebben tot doel te verzekeren dat de grote risico's waaraan de Groep is blootgesteld, geïdentificeerd en ingeschat zijn, en dat er controles ingevoerd of gepland zijn om deze risico's te beheren.

Het auditcomité heeft een samenvatting van de belangrijkste risico's waaraan de Groep is blootgesteld nagezien en goedgekeurd. Voor deze samenvatting verwijzen we naar pagina 106 van dit jaarverslag.

Interne audit

Elke activiteit heeft haar eigen interne audit- en risicobeheerfunctie. Die opereert onafhankelijk van haar externe auditors, en kan samenwerken met een externe dienstverlener wanneer gespecialiseerde vaardigheden vereist zijn. Het auditcomité van elke activiteit garandeert dat deze functies adequaat zijn ingevuld en dat hun werkerrein afgestemd is op de belangrijkste risico's waaraan de activiteit is blootgesteld. Het auditcomité is ook verantwoordelijk voor het nazicht en de goedkeuring van een jaarlijks intern auditplan.

Het auditcomité van elke activiteit bekrachtigt de aanstelling en 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.

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 businessrisico'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.