

CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

De vennootschap voegt zich naar de Belgische Corporate Governance Code 2009, die beschikbaar is op de site www.corporategovernancecommittee.be. Ze publiceert sinds 1 januari 2006 haar Corporate Governance Charter op haar website (www.dieteren.com). Bij de toepassing van de principes van de Belgische 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 derogaties van de Code worden uiteengezet pagina 131 van deze Corporate Governance verklaring.

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;
- > één niet-uitvoerende bestuurder, benoemd op voorstel van Cobepa;
- > vijf niet-uitvoerende bestuurders, waaronder drie 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.

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 des-

investeringen;

- > 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 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;
- > 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.

Samenstelling	Auditcomité ¹	Benoemingscomité	Remuneratiecomité ¹
Voorzitter	Pascal Minne	Roland D'Ieteren ³	Roland D'Ieteren ³
Leden	Gilbert van Marcke de Lummen ² Christian Varin	Christine Blondel ² Axel Miller ² Pascal Minne ³ Alain Philippon ³	Christine Blondel ² Axel Miller ²

1. Rekening houdend met hun respectieve opleidingen en hun managementervaring in bedrijven met een industrieel of financieel karakter, beschikken de leden van het auditcomité enerzijds en van het remuneratiecomité anderzijds over de door de wet vereiste vaardigheden inzake boekhouding en audit voor de eerstgenoemden en inzake remuneratiebeleid voor de laatstgenoemden.

2. Onafhankelijk bestuurder.

3. Lid van het gezamenlijke Benoemings- en Remuneratiecomité tot 17 november 2010.

Samenstelling van de Raad van bestuur (per 31 december 2010)		Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
Roland D'leteren (68) ¹	Voorzitter van de Raad Handelsingenieur (Solvay), MBA (INSEAD). Directeur-generaal van D'leteren van 1975 tot 2005. Voorzitter van de Raad van bestuur van D'leteren sinds 2005. Bestuurder van Avis Europe en Belron.	1973	Mei 2014
Maurice Périer (72) ¹	Ondervoorzitter van de Raad Kandidaat Burgerlijk Ingenieur en kandidaat Handelsingenieur Solvay (ULB). Carrière bij ELECTROBEL (1971-1987): beheercontroleur; CEO van een dochteronderneming actief in de elektroakoestiek; studiebureau; Secretaris-generaal van ELECTROBEL Engineering Int. Bestuurder van D'IETEREN sinds 1978. Ondervoorzitter van de Raad sinds 1993. Bestuurder van Belron.	1978	Mei 2011
Jean-Pierre Bizet (62)	Gedelegeerd bestuurder Handelsingenieur (Solvay), MBA (Harvard), Doctor in de Toegepaste Economie (ULB). Consultant, partner, director bij McKinsey (1980-1994). Gedelegeerd bestuurder van GIB Group (1999-2002). Trad in 2002 in dienst bij D'leteren. Gedelegeerd bestuurder van D'leteren sinds 2005. Voorzitter van de Raad van bestuur van Belron en Ondervoorzitter van Avis Europe.	2005	Mei 2011
Nicolas D'leteren (35) ¹	Niet-uitvoerend bestuurder 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.	2005	Mei 2011
Olivier Périer (39) ¹	Niet-uitvoerend bestuurder Diploma architectuur, richting stedenbouw (ULB); Executive Program for the Automotive Industry (SOLVAY); International Executive Program (INSEAD). Sinds 2000 vennoot-oprichter van het architectuurbureau Urban Platform. Gedelegeerd bestuurder van SPDG sinds augustus 2010.	2005	Mei 2011
s.a. de Participations et de Gestion (SPDG) ¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Michel Allé (59) Burgerlijk Ingenieur en economist (ULB). Trad in 1987 in dienst bij Cobepa en was er lid van het Directiecomité (1995-2000). Financieel directeur van BIAC (Brussels Airport, 2001-2005). Financieel directeur van SNCB Holding sinds 2005. Bestuurder van Telenet, Voorzitter van de Raad van Euroscreen. Vertegenwoordigt SPDG in de Raad van bestuur van D'leteren. Professor aan de ULB.	2001	Mei 2014
Nayarit Participations s.c.a. ¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Etienne Heilporn (71) Doctor in de Rechten (ULB), advocaat bij de balie van Brussel. Vennoot van het advocatenkantoor Simont Gutt & Simont/Stibbe (1971-2001). Vennoot-oprichter van het advocatenkantoor Heilporn & Kadaner, gespecialiseerd in ondernemingsrecht (2003). Vertegenwoordigt Nayarit Participations in de Raad van bestuur van D'leteren.	2001	Mei 2014

Samenstelling van de Raad van bestuur (per 31 december 2010)		Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
Christine Blondel (52)	Niet-uitvoerend onafhankelijk bestuurder Ecole Polytechnique (Frankrijk), MBA (INSEAD). Oefende uitvoerende functies uit bij Procter & Gamble en leidde het Wendel Centre for Family Enterprise aan INSEAD. Adjunct-professor Family Enterprise aan INSEAD; adviseur inzake het bestuur van familiebedrijven; bestuurder van de Fondation INSEAD.	2009	Mei 2013
Pascal Minne (60) ⁴	Niet-uitvoerend bestuurder Diploma Rechten (ULB), master in de economie (Oxford). Partner en Voorzitter van PriceWaterhouseCoopers België (tot in 2001). Gedelegeerd bestuurder van Petercam sinds 2001. Bestuurder van vennootschappen. Professor fiscaal recht aan de ULB.	2001	Mei 2014
Axel Miller (45)	Niet-uitvoerend onafhankelijk bestuurder Diploma Rechten (ULB). Partner van Stibbe Simont, later Clifford Chance (1996-2001). Na de uitoefening van diverse uitvoerende functies binnen de bank en de groep Dexia werd hij in 2006 gedelegeerd bestuurder. Partner van Petercam sinds 2009. Bestuurder van vennootschappen: Carmeuse (Voorzitter), Spadel.	2010	Mei 2014
Alain Philippon (71)	Niet-uitvoerend bestuurder Handelsingenieur (ULB). Trad in 1972 in dienst bij Bank Degroof en is nu bestuurder en Erevoorzitter. Voorzitter van de Raad van bestuur van Banque Degroof Luxembourg en Degroof Banque Privée Genève. Voorzitter van de Overlegraad van de SBSEM (ULB) en van tal van stichtingen.	1987	Mei 2013
Gilbert van Marcke de Lummen (73) ²	Niet-uitvoerend onafhankelijk bestuurder Burgerlijk Ingenieur (ULB). Lid (1968-1992) en nadien Ondervoorzitter (1992-2002) van het Uitvoerend Comité van D'leteren. Voormalig bestuurder van Avis Europe (1987-2007) en Belron (1999-2007). Bestuurder en Voorzitter van het auditcomité van Cofinimmo.	2003	Mei 2011
Christian Varin (63) ^{3,4}	Niet-uitvoerend bestuurder Institut d'Etudes Politiques (Parijs), MBA (Wharton), Doctor in Management (Universiteit van Parijs). Gedelegeerd bestuurder van Cobepa (tot in 2010), Voorzitter van de Raad van bestuur van Cobepa. Bestuurder van vennootschappen (ISOS, Helse, Sapec, BeCapital).	2001	Mei 2014

1. Benoemd op voorstel van de familiale aandeelhouders.

2. Voormalig directielid.

3. Benoemd op voorstel van Cobepa.

4. Heeft zijn hoedanigheid als onafhankelijk bestuurder verloren in mei 2010, in overeenstemming met artikel 526ter van het Wetboek van Vennootschappen, dat voorziet dat een bestuurder niet meer onafhankelijk is na de uitoefening van 3 mandaten.

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 2010 kwam de Raad negen keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond, behalve de Heren Roland D'Ieteren en Olivier Périer, die elk voor één vergadering werden excused.

1.1.3. Bestuurdersmandaten

De Gewone Algemene Vergadering die gehouden werd op 27 mei 2010 heeft de Heer Axel Miller aangesteld als onafhankelijk bestuurder voor een termijn van 4 jaar en heeft voor dezelfde duur de mandaten verlengd van de Heren Roland D'Ieteren, Pascal Minne en Christian Varin en van de vennootschappen S.A. SPDG en s.c.a. Nayarit Participations.

1.1.4. Comités van de Raad van bestuur

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

- > het Auditcomité dat in 2010 vier keer bijeenkwam, waarvan twee keer in aanwezigheid van de Commissaris, en dat verslag uitbracht over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur;
- > het Benoemings- en Remuneratiecomité dat in 2010 vier keer bijeenkwam en dat verslag uitbracht over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur. Dit gezamenlijke comité dat in 2005 werd opgericht, was werkzaam tot in november 2010. Toen werd het gesplitst in twee afzonderlijke comités waarvan de samenstelling uiteengezet wordt in de tabel pagina 125.

Werking van de Comités van de Raad van bestuur

Auditcomité

Het Auditcomité bestaat uit drie niet-uitvoerende bestuurders, 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 het beheer 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. 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. 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

Het Benoemingscomité bestaat uit vijf niet-uitvoerende bestuurders, waaronder de Voorzitter van de Raad van bestuur, die het comité voorziet, 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, en zorgt ervoor dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de vennootschap om de beslissingen van de Raad te ondersteunen. Het comité

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.

Remuneratiecomité

Het Remuneratiecomité bestaat uit drie niet-uitvoerende bestuurders, waaronder de Voorzitter van de Raad van bestuur, die het comité voorziet, en een meerderheid 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, en zorgt ervoor dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de vennootschap om de beslissingen van de Raad te ondersteunen. 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 de 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 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 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 om 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 vennootschap en hun groep voortdurend te verbeteren.

Deze zelfevaluatie gebeurt aan de

hand van een gedetailleerde vragenlijst die elke bestuurder ontvangt en waarin de verschillende hiervoor vermelde evaluatiecriteria aan bod komen. Een samenvatting van de antwoorden wordt voorgesteld aan de Raad van bestuur en, in voorkomend geval, aan het betrokken comité.

In 2010 heeft het Auditcomité een zelf-evaluatie uitgevoerd. De bevindingen van deze evaluatie werden in februari 2011 meegedeeld aan de Raad van bestuur.

1.2. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE GROEP

Het executieve management van de Groep bestaat uit de CEO van de Groep, de CFO van de Groep, de CLO van de Groep en de Group Treasurer. De gedelegeerd bestuurder (CEO) is verantwoordelijk voor het dagelijkse beheer van de Groep. Hij wordt bijgestaan door het Corporate management, dat op Groepsniveau belast is met de taken financiën, financiële communicatie, relaties met de beleggers, consolidatie van de rekeningen, thesaurie en juridische en fiscale mogelijkheden.

1.3. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE DRIE ACTIVITEITEN

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

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 van D'leteren Auto, die rapporteert aan de gedelegeerd bestuurder van de Groep. De CEO van D'leteren Auto zit het managementcomité van D'leteren Auto voor, dat is samengesteld uit zeven andere leden die verantwoordelijk zijn voor de afdelin-

gen D'leteren Car Centers, Financiën, Group Service, IT, Marketing, Merken en Human Resources.

De **Pool Voertuigbeglazing** omvat Belron, waarvan D'leteren op 31 december 2010 92,73% van het kapitaal in handen had, en zijn filialen¹. Per 31 december 2010 wordt Belron geleid door een raad van bestuur van 11 leden, waaronder 6 bestuurders benoemd op voorstel van D'leteren, 1 bestuurder benoemd op voorstel van de stichtende aandeelhouders, 2 uitvoerende bestuurders en 2 niet-uitvoerende bestuurders. De gedelegeerd bestuurder van D'leteren is lid van deze raad die hij ook voorziet. De raad van bestuur van Belron heeft 2 comités: het Auditcomité en het Remuneratiecomité, elk voorgezeten door een bestuurder benoemd op voorstel van D'leteren.

De **Pool Autoverhuur** omvat Avis Europe en zijn filialen. Op 31 december 2010 wordt Avis Europe bestuurd door een Raad van bestuur bestaande uit 9 leden: 3 bestuurders benoemd op voorstel van D'leteren, 3 onafhankelijke bestuurders en 2 voltijdse uitvoerende bestuurders. De huidige niet-uitvoerende voorzitter van de Raad is een voormalig directielid van de vennootschap. De gedelegeerd bestuurder van D'leteren is ondervoorzitter van de Raad. De Raad van bestuur van Avis Europe beschikt over 3 comités: het Auditcomité, bestaande uit drie onafhankelijke bestuurders, het Benoemingscomité en het Remuneratiecomité, waarin telkens een op voorstel van D'leteren benoemde bestuurder zetelt. Avis Europe is op de Beurs van London genoteerd en leeft de principes van de Britse Corporate Governance Code na, op een paar uitzonderingen na die vermeld worden in zijn jaarverslag. Voorts worden de rechten en plichten van de op voorstel van D'leteren benoemde be-

stuurders en van de aandeelhouder s.a. D'leteren n.v. uiteengezet in het "Relationship Agreement" gesloten ter gelegenheid van de beursintroductie van Avis Europe in 1997.

1.4. COMMISSARIS

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

De vergoedingen die in 2010 door de Commissaris en zijn aanverwante vennootschappen werden aangerekend voor diensten verleend aan de vennootschappen van de Groep D'leteren, bedroegen (excl. btw) 246.750 EUR voor de wettelijk verplichte controle op de statutaire en geconsolideerde jaarrekeningen en 35.416 EUR voor niet-auditopdrachten, waarvan 21.203 EUR voor andere specifieke opdrachten en 14.213 EUR voor fiscaal advies.

1. In mei 2010 verkocht D'leteren aan de familiale holding van de CEO van Belron, die lid is van de oprichtersfamilie, 1 % van de aandelen van de vennootschap.

2. REMUNERATIEVERSLAG

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

Het remuneratiebeleid van de niet-uitvoerende bestuurders en van het executieve management wordt bepaald door de Raad van bestuur, op basis van aanbevelingen geformuleerd door het Remuneratiecomité. De aanbevelingen van het Comité aan de Raad zijn gebaseerd op voorstellen van de CEO als ze betrekking hebben op de bezoldiging van de directieleden die aan hem rapporteren. De dochterondernemingen Avis Europe en Belron, die minderheidsaandeelhouders hebben, beschikken elk over een eigen Raad van bestuur en Remuneratiecomité die het remuneratiebeleid van hun respectieve niet-uitvoerende bestuurders en executieve managementleden bepalen.

Op het einde van elk boekjaar onderzoekt het 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 de executieve managementleden voor het voorbije boekjaar, alsook de eventuele wijzigingen aan hun vaste bezoldiging en de bepaling van de doelstellingen voor hun variabele bezoldiging in het volgende boekjaar. Dit wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad.

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 allemaal dezelfde vaste jaarlijkse bezoldiging, ongeacht hun aanwezigheid op de verschillende Raden. Sommige bestuurders ontvangen bovendien een aanvullende vaste bezoldiging voor de levering van

specifieke prestaties als Voorzitter of Ondervoorzitter van de Raad, of voor de deelname aan één of meer Comités van de Raad. Bovendien vergoeden Avis Europe en Belron bepaalde bestuurders voor de uitoefening van mandaten binnen hun Raad. De niet-uitvoerende bestuurders ontvangen geen enkele bezoldiging die gekoppeld is aan de resultaten, noch voordelen in natura of voordelen gekoppeld aan de pensioenplannen. De gedelegeerd bestuurder wordt niet bezoldigd voor zijn deelname aan de Raad van bestuur.

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 de totale kost wordt bekendgemaakt voor het collegiale bestuursorgaan (buiten de gedelegeerd bestuurder) dat de Raad uitmaakt, zonder dat zij de individuele situatie van elke bestuurder hoeven te kennen. Overeenkomstig de wet van 6 april 2010 zal de vennootschap deze

individuele bedragen per bestuurder meedelen vanaf het boekjaar 2011.

Voor het boekjaar eindigend op 31 december 2010 werd door de vennootschap en door de dochterondernemingen van de Groep aan de niet-uitvoerende bestuurders een bedrag van 1.578.888 EUR gestort. Er werden geen andere bezoldigingen of voordelen betaald en er werden geen leningen of borgstellingen verleend door D'leteren aan de leden van de Raad.

Bezoldiging van het executieve management

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 billijkheidscriteria (tussen collega's binnen de onderneming).

De remuneratie van het executieve 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 pensioenplannen zijn van het type "vaste bijdragen".

In het begin van het boekjaar wordt een jaarlijkse bonusdoelstelling bepaald. Afhankelijk van de individue-

2010 (EUR)	CEO	Andere uitvoerende managers
Jaarlijkse remuneratie		
Vaste remuneratie		
> Basisremuneratie*	973.345	552.776
> Mandaten in vennootschappen van de Groep	128.262	97.888
> Andere voordelen	22.440	19.622
Totaal jaarlijkse vaste remuneratie	1.124.047	670.286
Variabele remuneratie		
> Jaarlijkse premie*	613.274	364.500
Totaal jaarlijkse variabele remuneratie	613.274	364.500
Totaal jaarlijkse remuneratie	1.737.321	1.034.786
Remuneratie op lange termijn		
> Groepsverzekeringen*	88.652	121.419
> Opties op D'leteren aandelen	55.440	69.300
> Andere incentives op lange termijn	85.386	106.733
Totaal remuneratie op lange termijn	229.478	297.452
Totaal KT+LT remuneratie	1.966.799	1.332.238

* Bruto bedragen, exclusief werkgeversbijdragen voor sociale zekerheid.

le 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'leteren aandelen (zie hierna) 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.

De tabel p. 130 bevat de verschillende remuneratiecategorieën van de gedelegeerd bestuurder en van de andere leden van het executieve management van de Groep die in 2010 werden gestort.

Het variabele gedeelte van de voor het boekjaar 2010 gestorte remuneratie vertegenwoordigde respectievelijk 35,3% voor de gedelegeerd bestuurder en 35,2% voor de andere leden van het executieve management.

Opties op D'leteren aandelen

De eigenschappen van de optieplannen op D'leteren 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 1,5 maand voorafgaand aan de data van de jaarlijkse en halfjaarlijkse financiële mededelingen. De

opties verlenen 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 onmiddellijk worden verkocht. Het aantal aangeboden opties per categorie van kaderleden en de uitoefenprijs worden bepaald op advies van het Benoemings- en remuneratiecomité. Meer details over de aandelenoptieplannen worden verstrekt in toelichting 37 bij de geconsolideerde jaarrekening.

In 2010 werden 3.125 opties op D'leteren aandelen toegekend aan de uitvoerende managers (1.400 opties aan de gedelegeerd bestuurder en in totaal 1.725 opties aan de drie andere uitvoerende managers) tegen een uitoefenprijs van 396 EUR per aandeel. De waarde van deze opties is inbegrepen in de remuneratiebedragen vermeld onder "Bezoldiging van het executieve management". In 2010 verviel geen enkele optie.

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

In de arbeidsovereenkomsten van de gedelegeerd bestuurder en van de andere leden van het executieve management is geen vertrekvergoeding voorzien in geval 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.

DEROGATIES VAN DE BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2009

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

> Derogatie 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 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 aandeelhouderschap niet vertegenwoordigen, wat een reële dialoog bin nen de Raad mogelijk maakt.

> Derogatie 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 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.

> Derogatie van 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 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 van punt 8.8.

De bepaling die voorziet dat "elke aandeelhouder die ten minste 5% van de aandelen bezit die het kapitaal vertegenwoordigen voorstellen kan indienen bij de Algemene Vergadering" is niet van toepassing. Buiten de familiale groepen is er inderdaad geen enkele aandeelhouder die op dit ogenblik meer dan 5% van het kapitaal in handen heeft.

Deze derogaties worden ook opgenomen onder Hoofdstuk 5 van het op de website van de vennootschap gepubliceerde Corporate Governance Charter.

3. SYSTEMEN VAN INTERNE CONTROLE EN RISICOBEBEER

De Raad van bestuur kwijt zich van zijn controletaak op de entiteiten van de Groep 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, en de beslissingen te valideren die worden genomen door de verschillende afdelingen.

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.

In deze context werd de effectiviteit van het controlesysteem van de Groep herzien, met inbegrip van de operationele en compliance-controles, het risicobeheer en de organisatie van de interne controle van de Groep. Dit systeem heeft tot doel de risico's op de niet-realiseren van de economische doelstellingen eerder te beheer 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 geidentificeerd 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 Groep 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;
- > een specifiek commercieel beleid en commerciële normen, met inbegrip van een gedragscode binnen elke entiteit.

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

- > nazicht van de interne en externe auditplannen;

- > nazicht van belangrijke eventueel vastgestelde controleaangelegenheden die onbevredigend zijn;
- > nazicht van alle controleproblemen die blijken uit interne en externe audits, alsook van bijkomende punten die onder de aandacht worden gebracht;
- > controle van alle belangrijke risico's die geidentificeerd worden in het kader van het risicobeheer van de Groep;
- > besprekingen met het management over nieuwe risicodomeinen die worden geidentificeerd door het management en over controles uitgevoerd tijdens interne en externe audits.

Het Auditcomité van de Groep 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. De Groep zorgt ervoor dat businessrisico's, ongeacht of ze van strategische, operationele, wettelijke, reputatiegebonden, Financiële of ecologische aard zijn, in de mate van het mogelijke geidentificeerd en begrepen worden. De Groep 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, de waarschijnlijkheid van het risico en de ondernomen 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

grootste risico's waaraan de Groep is blootgesteld, geidentificeerd en ingeschat zijn, en dat er controles ingevoerd of gepland zijn om deze risico's te beheer.

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

3.3. INTERNE AUDIT

3.3.1. 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. Bij de beoordeling wordt gegarandeerd 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 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.

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 volume 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 CO₂-emissies. De specifieke vraag naar de verdeelde merken hangt af van het succes van de door de leveranciers (VW, Porsche, Yamaha) ontwikkelde modellen en hun prijs op de Belgische markt.

Naast de algemene economische omstandigheden die een invloed hebben op de vraag vanwege ondernemingen of particulieren, kunnen verstoringen van het luchtverkeer of de algemene afname van vliegtuigreizen als gevolg van een belangrijke gebeurtenis zoals een terroristische daad of een versterking van de veiligheidsmaatregelen door de overheden om een dergelijke dreiging te verhinderen, de vraag naar verhuurwagens beïnvloeden.

Op het vlak van de herstelling en de vervanging van voertuigbeglazing zijn zachtere weersomstandigheden, een afname van het aantal afgelegde kilometers (bijvoorbeeld als gevolg van een stijging van de brandstofprijs) 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.

De vastgestelde verstoringen op de markt van de recente tweedehandsvoertuigen die voortvloeien uit de economische conjunctuur of uit een grote prijsconcurrentie op de markt van de nieuwe voertuigen, kunnen een invloed hebben op de restwaarden van de vloot zonder terugkoopovereenkomsten bij Avis Europe of van de voertuigen die door D'leteren Auto worden teruggekocht van ondernemingen gespecialiseerd in kortetermijnverhuur.

Elke entiteit garandeert de opvolging van deze veranderingen en integreert ze in een planningproces 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 reikt dit proces de directie een basis aan om de juiste beslissingen te nemen over het voorgestelde product- of 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. Bevoorradingsrisico

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 de voorbije 60 jaar opge-

bouwd 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 zijn 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.

Avis Europe koopt de voertuigen van zijn vloot aan alle belangrijke constructeurs. De failliet van een leverancier kan resulteren in de niet-beschikbaarheid van voertuigen, de blootstelling aan een terugkooprisico en een daling van de restwaarden. Dit risico wordt beperkt aan de hand van een diversificatie van de leveranciers, toezicht op hun solvabiliteit, een regelmatige controle van de boekwaarden en de restwaarden, en in voorkomend geval compensatieovereenkomsten.

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. Het verlies van een cruciale leverancier van één van deze materialen zou de werking van de activiteit aanzienlijk verstoren. Daarom hebben de aankoopteams een globale strategie uitgewerkt die tot doel heeft de leveranciers te diversifiëren en de volumes actief toe te

wijzen om een houdbare concurrentie in stand te houden tussen de verschillende leveranciers.

3.4.1.3. Risico op klantenverlies

Binnen de drie entiteiten van de Groep 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 de Groep.

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.

3.4.1.4. Risico verbonden aan partnerschappen

Binnen de activiteit van de autoverhuur heeft Avis Budget Group, Inc. (ABG) aan Avis Europe tot in 2036 een licentie verleend om de merken Avis en Budget te exploiteren in specifieke regio's. Er is geen sprake van onderlinge participatie tussen Avis Europe en ABG, maar de twee ondernemingen zijn wel met elkaar verbonden via een nauwe contractuele en commerciële relatie. De twee ondernemingen werken samen om een transparante dienstverlening aan te bieden aan de klanten van de netwerken van Avis en Budget. Avis Europe kan rekenen op ABG om zijn activiteiten zo uit te voeren dat de waarde van de merken versterkt wordt, terwijl de groep tegelijkertijd een dienstverlening van de-

zelfde kwaliteit kan aanbieden in alle regio's waar hij actief is. Avis Europe voert gezamenlijke marketingacties met ABG en wisselt in voorkomend geval informatie uit over de markten en de klanten. Avis Europe biedt ook gezamenlijke diensten aan en verwijst klanten door op basis van formele akkoorden. De instandhouding van een goede relatie met ABG is dan ook belangrijk voor Avis Europe.

Avis Europe gebruikt het reservatie- en verhuursysteem Wizard onder licentie van ABG, overeenkomstig een IT-dienstenovereenkomst op lange termijn die onderworpen is aan een opzegtermijn van vijf jaar. Wizard is operationeel sinds 1972 en werd sinds zijn lancering regelmatig verbeterd en uitgebreid. Dit is een volledig geïntegreerd reservatie-, verhuur- en beheersysteem dat Avis Europe en ABG wereldwijd gebruiken. Aangezien Avis Europe ertoe gehouden is deel te nemen in de kosten voor de verbetering van Wizard, kunnen onvoorziene uitgaven een invloed hebben op zijn resultaten. Mocht Wizard vervangen moeten worden, dan zouden operationele problemen een aanzienlijk risico kunnen inhouden voor de activiteiten van Avis Europe. Elke ongunstige wijziging van de overeenkomsten of elke verslechtering van de situatie van ABG, van zijn activiteit of van de relatie met ABG zou een negatieve invloed kunnen hebben op de financiële gezondheid en de resultaten van de groep.

3.4.1.5. Risico op tekortkoming van een product/dienst

De door D'Ieteren Auto verdeelde voertuigen of wisselstukken kunnen lijden aan een ernstige tekortkoming. In dit geval staat de groep Volkswagen in voor de technische interventie en de public relations.

Aangezien de voorruit een essentieel element is voor de veiligheid van een voertuig, vooral wat de activering van de airbag en de weerstand van het dak betreft, kan op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing elke slecht gemonteerde voorruit afbreuk doen aan de veiligheid van het voertuig en resulteren in juridische of financiële problemen of de reputatie van de onderneming beschadigen.

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 van de onderneming. Bovendien wordt het belang van de strikte montagenormen nog versterkt door evenementen zoals de "Best of Belron", een internationale wedstrijd waarbij de beste technicus van de groep wordt verkozen 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 tevredenheidsquêtes 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 de Groep 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, is het mogelijk dat de kosten die voortvloeien uit een ramp niet gedekt 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

Bepaalde activiteiten van de Groep D'Ieteren zijn kapitaalintensief en zijn afhankelijk van verschillende financieringsbronnen. Een niet te verwaarlozen verhouding van de activiteiten van de Groep D'Ieteren wordt gefinancierd met leningen, waaronder financiële en operationele leasings, en hangt af van de toegang tot de kredietmarkten en tot andere financieringsvormen om de vloot van de Groep te financieren, zoals effectisering. De niet-beschik-

baarheid van fondsen of de niet-naleving van bepaalde financiële ratio's kunnen ertoe leiden dat de Groep 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 – zowel publieke als private – leningen worden aangegaan bij een brede waaier van kredietverschaffers. Elke entiteit onderhoudt een regelmatige dialoog met haar kredietverleners om hen te informeren over de resultaten en de vooruitzichten.

3.4.2.3. Rente- en wisselkoersrisico

De internationale aanwezigheid stelt de Groep bloot aan wisselkoers- en renterisico's. Het merendeel van de transacties van de activiteiten van de Groep wordt verricht in euro, pond sterling of Amerikaanse dollar. In elk land waar de Groep een dochteronderneming heeft, worden de gegenereerde inkomsten en de gemaakte kosten in de meeste gevallen uitgedrukt in de lokale munteenheid. Dit is een natuurlijke dekking tegen de wisselkoersrisico's. Wat het omrekeningsrisico op het vlak van de autoverhuur betreft, bestaat het beleid erin de gemiddelde activa, in de mate van het mogelijke, af te stemmen op de equivalente gemiddelde passiva in de belangrijkste deviezen, waardoor de impact op de Groep verkleind wordt. Indien een dergelijke dekking niet

mogelijk is, worden leningen in vreemde valuta en wisseltermijncontracten gebruikt. 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 en pond sterling. De leningen met variabele rentevoet stellen de Groep bloot aan een renterisico op de thesauriestromen, terwijl de leningen met vaste rentevoet de Groep blootstellen aan een renterisico op de reële waarde. Om deze risico's te beheren, wordt de Groep D'leteren gefinancierd door een combinatie van kredieten met vaste en variabele rentevoeten en koopt de Groep allerlei soorten derivaten. Naarmate de bestaande schulden hun vervaldatum naderen, stelt de Groep 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 de Groep significante marktaandeelen 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.

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 de Groep kunnen getroffen worden als werknemers, klanten, leveranciers of agenten in hun eigenbelang frauduleuze of onethische daden stellen die nadelig zijn voor de Groep, of als de Groep beschouwd wordt hoofdelijk aansprakelijk te zijn voor dergelijke daden gesteld door derden.

De Groep 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 afdeling, financiële controles en boekhoudkundige afstemmingen.

4. INFORMATIE OVER HET KAPITAAL

Noemer

31 december 2010	Aantal	Overeenkomend stemrecht
Gewone aandelen ^{1,2}	55.302.620	55.302.620
Winst aandelen ^{1,2}	5.000.000	5.000.000
Totaal		60.302.620

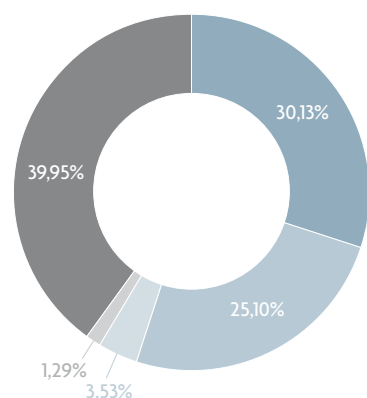
1. Na splitsing van het aandeel.
2. Elk aandeel en winstaandeel komt overeen met één stemrecht.

Splitsing van het aandeel

De Algemene Vergadering van aandeelhouders van 20 december 2010 heeft ingestemd met de splitsing van de maatschappelijke aandelen (gewone aandelen, VVPR-strips en winstaandelen) door omruiling ten belope van tien nieuwe aandelen voor één bestaand aandeel, alsook met de dematerialisering van de maatschappelijke aandelen aan toonder, die vóór de uitoefening van enig recht dat ermee verband houdt, omgezet moeten worden in gedematerialiseerde aandelen of aandelen op naam. Deze beslissingen werden van kracht op 27 december 2010.

Structuur van het aandeelhouderschap

31 december 2010 (volgens het aantal stemrechten)	
■ Nayarit Group	30,13%
■ SPDG Group	25,10%
■ Cobepa s.a.	3,53%
■ Eigen aandelen	1,29%
■ Publiek	39,95%



Bekendmaking van de belangrijkste deelnemingen (transparantiewet)

Ten gevolge van de overdracht op 23 september 2010 door Cobepa van een deel van zijn belang in het kapitaal van de vennootschap, heeft de vennootschap op 29 september 2010 een kennisgeving van belangrijke participatie ontvangen.

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 door de vennootschap ontvangen kennisgevingen, in toelichting 29 van het financiële verslag vermeld.

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

Wet betreffende een overnamebod

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 het financiële jaarverslag gevonden kan worden). Die bevat alle vereiste wettelijke vermeldingen en 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.

Elementen die een invloed zouden kunnen hebben in geval van een overnamebod op de aandelen van de vennootschap

De Buitengewone Algemene Vergadering van 28 mei 2009 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 beslist zal worden in het kader van het **toegestane kapitaal** kan worden overgegaan zowel door inbrengen in speciën of in natura binnen de grenzen toegestaan door het Wetboek van Vennootschappen, als door 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.

De Raad van bestuur is ook bevoegd 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 bevoegdheid verleend aan de Raad van bestuur overeenkomstig de alinea die voorafgaat, heeft de Buitengewone Algemene Vergadering van 29 mei 2008 de Raad van bestuur uitdrukkelijk 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 CBFA binnen een termijn van drie jaar ontvangen wordt – tot kapitaalverhogingen door inbrengen in natura of in speciën, met in voorkomend geval opheffing van het voorkeurrecht van de aandeelhouders.

Bij beslissing van diezelfde Vergadering werd aan de Raad van bestuur de bevoegdheid verleend, zonder voorafgaande beslissing van de Algemene Vergadering, **eigen aandelen** te verwerven teneinde de vennootschap te behoeden voor ernstige en dreigende schade, voor een hernieuwbare periode van drie jaar, te rekenen vanaf de publicatie in de Bijlagen tot het Belgisch Staatsblad van de wijziging van de statuten beslist door de bovenvermelde Vergadering. De Raad van bestuur is bovendien bevoegd, teneinde voor de vennootschap een ernstig en dreigend nadeel te vermijden, om de 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 hernieuwing van de bevoegdheden van de Raad beoogd in de paragrafen 3 en 4 hiervoor, zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 26 mei 2011.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 28 mei 2009 heeft uiteindelijk aan de Raad van bestuur de bevoegdheid verleend 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 en in het prospectus van de uitgifte van obligaties van 23 december 2009 opgenomen zijn, werden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van aandeelhouders van 27 mei 2010, in overeenstemming met artikel 556 van het Wetboek van Vennootschappen.