

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 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 pagina 92.

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.

In 2011 heeft een tweede vrouwelijke bestuurder de diversiteit van de samenstelling van de Raad versterkt.

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;
- 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 voort te zetten, waarop de ontwikkeling van de groep gesteund heeft, en dat gericht is op de versterking van het eigen vermogen en op de instandhouding van goede financiële ratio's. De Raad zal, behoudens belangrijke onverwachte gebeurtenissen, een stabiel of, in de mate dat de resultaten dit toelaten, een stijgend dividend garanderen.

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

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.

Samenstelling van de Raad van bestuur (per 31 december 2011)		Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
Roland D'Ieteren (69) ¹	Voorzitter van de Raad Handelsingenieur (Solvay), MBA (INSEAD). Directeur-generaal van D'Ieteren van 1975 tot 2005. Voorzitter van de Raad van bestuur van D'Ieteren sinds 2005. Bestuurder van Belron.	1973	Mei 2014
Maurice Périer (73) ¹	Ondervoorzitter van de Raad Kandidaat Burgerlijk Ingenieur en kandidaat Handelsingenieur Solvay (ULB). Carrière bij Electrobél (1971-1987): beheercontroleur; CEO van een dochteronderneming actief in de elektroakoestiek; studiebureau; Secretaris-generaal van Electrobél Engineering Int. Bestuurder van D'Ieteren sinds 1978. Ondervoorzitter van de Raad sinds 1993. Bestuurder van Belron.	1978	Mei 2015
Jean-Pierre Bizet (63)	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'Ieteren, gedelegeerd bestuurder sinds 2005. Voorzitter van de Raad van bestuur van Belron.	2005	Mei 2015
Nicolas D'Ieteren (36) 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 2015
Olivier Périer (40) 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	Mai 2015
s.a. de Participations et de Gestion (SPDG) ¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Michel Allé (60) Burgerlijk Ingenieur en economist (ULB). Trad in 1987 in dienst bij Cobepa en was er lid van het Directiecomité (1995-2000). Financieel directeur van Brussels Airport (2001-2005). Financieel directeur van SNCB Holding sinds 2005. Bestuurder van Telenet en Zetes Industries. Vertegenwoordigt SPDG in de Raad van bestuur van D'Ieteren. Professor aan de ULB.	2001	Mei 2014
Nayarit Participations s.c.a. ¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Gilbert van Marcke de Lummen (74) ² Burgerlijk Ingenieur (ULB). Lid (1968-1992) en nadien Ondervoorzitter (1992-2002) van het Uitvoerend Comité van D'Ieteren. Voormalig bestuurder van Avis Europe (1987-2007) en Belron (1999-2007). Bestuurder en Voorzitter van het auditcomité van Cofinimmo.	2001	Mai 2014
Christine Blondel (53)	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
Axel Miller (46)	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, Duvel Moortgat, IPM (Voorzitter).	2010	Mei 2014
Pascal Minne (61)	Niet-uitvoerend bestuurder Diploma Rechten (ULB), master in de economie (Oxford). Partner en Voorzitter van PricewaterhouseCoopers België (tot in 2001). Vennoot en bestuurder van Petercam sinds 2001. Bestuurder van vennootschappen. Professor fiscaal recht aan de ULB.	2001	Mei 2014
Alain Philippson (72)	Niet-uitvoerend bestuurder Handelsingenieur (ULB). Trad in 1972 in dienst bij Bank Degroef en is nu bestuurder en Erevoorzitter. Voorzitter van de Raad van bestuur van Banque Degroef Luxembourg en Degroef Banque Privée Genève. Voorzitter van de Overlegraad van de SBSEM (ULB) en van tal van stichtingen.	2001	Mei 2014
Michèle Sioen (51)	Niet-uitvoerend onafhankelijk bestuurder Diploma economie. CEO van Sioen Industries. Voorzitter van Fedustria tot in 2010. Ondervoorzitter van het VBO. Bestuurder, o.a., van Belgacom en ING Belgium. Lid van de Commissie Corporate Governance.	2011	Mei 2015
Christian Varin (64) ³	Niet-uitvoerend bestuurder Institut d'Etudes Politiques (Parijs), MBA (Wharton), Doctor in Management (Universiteit van Parijs). BNP Paribas (tot in 2004). Voorzitter van de Raad van bestuur van Cobepa. Bestuurder van vennootschappen (ISOS, Helse, Sapec, BeCapital, Gingko, Yareal, Cie financière Rothschild).	2001	Mei 2014

¹ Benoemd op voorstel van de familiale aandeelhouders.

² Tot de Algemene vergadering van 26 mei 2011, was de vaste vertegenwoordiger van Nayarit Participations s.c.a. de Heer Etienne Heilporn.

³ Benoemd op voorstel van Cobepa.

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 2011 kwam de Raad 13 keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond, behalve:

- Mevr. Michèle Sioen en de Heren Pascal Minne, Olivier Périer en Alain Philippson, die elk voor één vergadering werden geëxcludeerd;
- de Heer Michel Allé, die voor twee vergaderingen werd geëxcludeerd;
- de Heer Axel Miller, die voor drie vergaderingen werd geëxcludeerd.

1.1.3. Bestuurdersmandaten

De Gewone Algemene Vergadering die gehouden werd op 26 mei 2011 heeft Mevr. Michèle Sioen aangesteld als onafhankelijk bestuurder voor een termijn van 4 jaar en heeft de vervanging vastgesteld van de Heer Etienne Heilporn door de Heer Gilbert van Marcke de Lummen als vaste vertegenwoordiger van Nayarit Participations s.c.a. De bestuurdersmandaten van de Heren Jean-Pierre Bizet, Nicolas D'leteren, Maurice Périer en Olivier Périer werden verlengd voor een termijn van 4 jaar.

1.1.4. Comités van de Raad van bestuur

- het **Auditcomité** kwam in 2011 4 keer bijeen, waarvan 2 keer in aanwezigheid van de Commissaris. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond;
- het **Benoemingscomité** kwam in 2011 6 keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond;
- het **Remuneratiecomité** kwam in 2011 3 keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond.

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

Werking van de Comités van de Raad van bestuur

Auditcomité

Het Auditcomité, bestaat uit vier 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 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. 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 zes 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 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, en zorgt ervoor dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om de beslissingen van de Raad te ondersteunen. Hij maakt ook het remuneratieverslag klaar 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 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 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. De volgende driejaarlijkse zelfevaluatie van de Raad zal in 2012 plaatsvinden.

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

Het Benoemingscomité en het Remuneratiecomité zullen hun werking op dezelfde wijze evalueren in 2013.

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 – dat 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 en juridische en fiscale aangelegenheden.

1.3. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE TWEE ACTIVITEITEN

De activiteiten van de groep D'leteren waren opgedeeld in drie polen tot de verkoop van Avis Europe aan Avis Budget Group op 3 oktober 2011.

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 zes andere leden die verantwoordelijk zijn voor de afdelingen D'leteren Car Centers, Financiën en IT, Group Service, Marketing, Merken en Human Resources en Real Estate.

De **Pool Voertuigbeglazing** omvat Belron, waarvan D'leteren op 31 december 2011 92,73 % van het kapitaal in handen had, en zijn filialen. Per 31 december 2011 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.

1.4. COMMISSARIS

De externe audit wordt tot de Algemene Vergadering van mei 2011 uitgevoerd door BDO Bedrijfsrevisoren Soc. Civ. SCRL, vertegenwoordigd door Hugues Fronville en Félix Fank sinds de Algemene vergadering van mei 2011.

De vergoedingen die in 2011 door de Commissaris en zijn aanverwante vennootschappen werden aangerekend voor diensten verleend aan de n.v. D'leteren, bedroegen (excl. btw) 191.500 EUR voor de wettelijk verplichte controle op de statutaire en geconsolideerde jaarrekeningen en 145.929 EUR voor niet-auditopdrachten, waarvan 126.077 EUR voor andere controleopdrachten en 19.852 EUR voor fiscaal advies.

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 voortvloeiën 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 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 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 van de s.a. D'leteren n.v. worden bepaald door de Raad van bestuur, op basis van aanbevelingen geformuleerd door het Remuneratiecomité. Belron n.v., 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 meerjaarlijkse 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 in 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 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 ontvangen bepaalde bestuurders een vaste jaarlijkse bezoldiging van Belron n.v. (als ook van Avis Europe plc tot de verkoop op 03/10/2011) voor de uitoefening van een mandaat binnen de Raad van bestuur van Belron. 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 2011 werd door de Vennootschap en door de dochterondernemingen van de groep aan de niet-uitvoerende bestuurders een bedrag van 1.642.337 EUR gestort, als volgt verdeeld. Er werden geen andere bezoldigingen of voordelen betaald en er werden geen leningen of borgstellingen verleend door de Vennootschap of haar dochterondernemingen.

2011	Basis-remuneratie (in EUR)	Mandaten in dochter- ondernemingen (in EUR)	Totaal
D'leteren Roland	428.769	62.943	491.712
Périer Maurice	179.874	35.000	214.874
Blondel Christine	90.000		90.000
D'leteren Nicolas	72.751		72.751
Miller Axel	103.000		103.000
Minne Pascal	160.000		160.000
Nayarit Participations (Heilporn Etienne tot mei 2011)	29.000		29.000
Nayarit Participations (van Marcke Gilbert sinds juni 2011)	41.000		41.000
Périer Olivier	70.000		70.000
Philippson Alain	80.000		80.000
Sioen Michèle	41.000		41.000
SPDG (Allé Michel)	70.000		70.000
van Marcke de Lummen Gilbert	69.000		69.000
Varin Christian	110.000		110.000
Totaal	1.544.394	97.943	1.642.337

2.3. Bezoldiging van het executieve management

Algemene principes

Het executieve management bestaat uit Jean-Pierre Bizet, CEO, Marc-Henri Decrop, Treasurer, Anne del Marmol, Chief Legal Officer, en Benoit Ghiot, Chief Financial Officer. De groep volgt een passend bezoldigingsbeleid om in 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 ten minste 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 een onafhankelijke expert. De laatste benchmarking werd uitgevoerd in oktober 2011.

Beschrijving van de verschillende bestanddelen

De remuneratie 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 mandaten van bestuurder bij dochterondernemingen van de groep.

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) 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 % en 45 % van de vaste remuneratie op korte termijn ligt;
 - 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^{de} jaar dat volgt op het jaar waarin ze toegekend werden.

De toekenning van de variabele remuneratie houdt verband met de naleving van kwantitatieve en kwalitatieve, individuele en collectieve prestatiecriteria. De individuele criteria houden rechtstreeks verband met de beschrijving van de verantwoordelijkheden van de betrokkenen.

In 2011 bestonden de collectieve criteria uit de realisatie van het geconsolideerde budget en de implementatie van de strategieën die werden goedgekeurd door de Raad van bestuur.

Vanaf 2012 zullen de volgende collectieve criteria toegepast worden:

- kwantitatief: meerjarige stijging van het resultaat; creatie van beurswaarde, gemeten op basis van de *total shareholders' return* (dividend + beurskoers); creatie van intrinsieke waarde, gemeten op basis van een formule; realisatie van het door de Raad van bestuur goedgekeurde geconsolideerde budget;
- kwalitatief: uitwerking en uitvoering van de strategie van de groep; dialoog met het management van de activiteiten; ontwikkeling van de senior leadership; duurzaamheid van de financiering; maatschappelijk verantwoord ondernemerschap van de groep.

In het begin van het boekjaar dat volgt op dat waarvoor de remuneratie in kwestie wordt toegekend, wordt op basis van de hiervoor vermelde 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.

Afhankelijk van de vastgestelde prestaties kan de reële jaarlijkse variabele remuneratie schommelen van 0 % tot 150 % van de doelstelling, zonder afbreuk te doen aan de mogelijkheid van de Raad om in uitzonderlijke omstandigheden af te wijken van deze vork.

Het incentive-programma op lange termijn voor de executieve managementleden bestaat uit de toekenning van opties op aandelen D'Ieteren. De waarde van de toegekende opties, die bepalend is voor het aantal opties, wordt op voorstel van het Remuneratiecomité op het moment van de toekenning bepaald aan de hand van een formule van het type Black & Scholes, rekening houdend met waarderingselementen afkomstig van onafhankelijke derden. 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.

De eigenschappen van het aandelenoptieplan van D'Ieteren werden goedgekeurd door de Gewone Algemene Vergadering van 26 mei 2005. 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. 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 werkdagen voorafgaand aan de datum van het aanbod is, hetzij de slotkoers van de werkdag die hieraan voorafgaat. Voor meer details over de aandelenoptieplannen verwijzen we naar toelichting 37 bij de geconsolideerde jaarrekening.

In het boekjaar 2011 werden 109.114 opties op aandelen D'Ieteren toegekend aan de executieve managementleden tegen een uitoefenprijs van 35 EUR per aandeel, als volgt verdeeld.

2011	Toegekende opties	Uitgeoefende opties	Vervallen opties
Chief Executive Officer	57.766	0	0
Chief Financial Officer	21.823	0	0
Treasurer	19.255	0	0
Chief Legal Officer	10.270	0	0

Overzichtstabel

De volgende tabel bevat de verschillende remuneratiecategorieën van de gedelegeerd bestuurder en van de andere leden van het executieve management van de groep die in 2010 en 2011 werden toegekend.

	CEO		Andere executieve managementleden	
	2011	2010	2011	2010
Vaste remuneratie				
Basisloon	931.771	973.345	525.803	508.387
Mandaten in dochterondernemingen	103.784	128.262	87.943	97.888
Andere voordelen	22.440	22.440	17.945	19.622
<i>Totaal vaste remuneratie op korte termijn</i>	<i>1.057.995</i>	<i>1.124.047</i>	<i>631.691</i>	<i>625.897</i>
<i>Vaste remuneratie op lange termijn</i>				
Groepsverzekering	69.005	88.652	148.506	121.419
<i>Totaal vaste remuneratie ¹</i>	<i>1.127.000</i>	<i>1.212.699</i>	<i>780.197</i>	<i>747.316</i>
Variabele remuneratie ³				
Jaarlijkse variabele remuneratie ¹	720.000	617.994	460.207	420.414
Aandelenopties ²	450.000	200.000	400.000	250.000
Contante remuneratie op lange termijn		200.000		250.000
<i>Totaal variabele remuneratie</i>	<i>1.170.000</i>	<i>1.017.994</i>	<i>860.207</i>	<i>920.414</i>
Totaal remuneratie	2.297.000	2.230.693	1.640.404	1.667.730

¹ Bruto bedragen, exclusief werkgeversbijdragen voor sociale zekerheid.

² Eerste publicatie van de waardering van de opties door een formule van het type Black & Scholes toe te passen.

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

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

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. In geval van onenigheid zal het geschil beslecht worden door de rechtbanken die de Belgische wetten toepassen. De overeenkomsten bevatten geen verdere terugvorderingsclausules die van toepassing zijn mocht de variabele remuneratie toegekend zijn geweest op basis van verkeerde informatie.

3. SYSTEMEN VAN INTERNE CONTROLE EN RISICOBEBEER

De Raad van bestuur kwijt zich van zijn controletaak op de entiteiten van D'Ieteren 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.

In deze context werd de effectiviteit van het controlesysteem van D'Ieteren herzien, 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 beheren 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;
- 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 van het Auditcomité worden gebracht;
- controle 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.

Het Auditcomité van D'Ieteren 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, de waarschijnlijkheid van het risico 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 beheren.

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- en risicobeheerfunctie. 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 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, enz.) ontwikkelde modellen en hun prijs op de Belgische markt.

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) 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 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- 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. *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 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 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.

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.

3.4.1.3. *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.

3.4.1.4. *Risico op tekortkoming van een product/dienst*

De door D'leteren 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, 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 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. Bovendien wordt het belang van de strikte montagenormen binnen de onderneming nog versterkt door evenementen zoals de "Best of Belron", een internationale wedstrijd die tot doel heeft de beste technicus van de groep te verkiezen op basis van de naleving van de normen en de uitvoeringskwaliteit.

3.4.1.5. *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 verhouding 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 – zowel publieke als private – 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 werd het liquiditeitsrisico 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 en pond sterling. 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. 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 in hun 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

Noemer

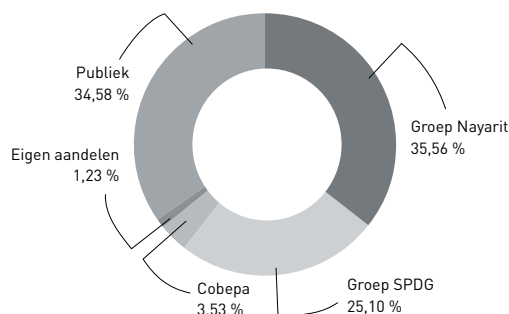
Per 31 december 2011	Aantal	Overeenkomend stemrecht
Gewone aandelen*	55.302.620	55.302.620
Winst aandelen*	5.000.000	5.000.000
Totaal		60.302.620

* Elk aandeel en winstaandeel komt overeen met één stemrecht.

Structuur van het aandeelhouderschap

Per 31 december 2011 (volgens het aantal stemrechten)

Groep Nayarit	35,56 %
Groep SPDG	25,10 %
Cobepa	3,53 %
Eigen aandelen	1,23 %
Publiek	34,58 %



Bekendmaking van de belangrijkste deelnemingen (transparantiewet)

Ten gevolge van de verwerving door de groep Nayarit van aandelen die respectievelijk 3,99 % (op 4 april 2011) en 1,44 % (op 27 oktober 2011) vertegenwoordigen van de stemrechten verbonden aan de D'leteren aandelen en winstaandelen, heeft de Vennootschap, respectievelijk op 6 april en 2 november 2011, kennisgevingen 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 (pagina 59).

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 de geconsolideerde jaarrekening 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 26 mei 2011 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 FSMA 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 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.