

Corporate governance verklaring

De Vennootschap leeft de beginselen vervat in de Belgische Corporate Governance Code 2009 na. Deze beschikbaar is op de volgende website: 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 rekening gehouden met de bijzondere structuur van het aandeelhouderschap van de Vennootschap, waarvan de familiale aandeelhouders de meerderheid hebben en de stabiliteit verzekeren sinds 1805. De afwijkingen van de Code worden uiteengezet op pagina 91.

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

1.1 RAAD VAN BESTUUR

1.1.1. Samenstelling

De Raad van bestuur is samengesteld uit:

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

De Voorzitter en Ondervoorzitters van de Raad zijn gekozen onder de bestuurders die op voorstel van de familiale aandeelhouders benoemd zijn. Twee vrouwelijke bestuurders maken deel uit van de Raad. Elk Comité van de Raad telt minstens één vrouwelijke bestuurder. Een zoekproces is momenteel gaande om een additionele vrouwelijke bestuurder te benoemen vóór 1 januari 2019.

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 CEO benoemen en herroepen, alsook op voorstel van de CEO de andere leden van het Uitvoerend Comité, en hun bezoldiging bepalen;
- toezicht houden op en beoordeling uitvoeren wat betreft de prestaties van het dagelijkse bestuur;
- toezicht houden op de communicatie met de aandeelhouders en andere belanghebbenden van de Vennootschap;
- de statutaire en geconsolideerde rekening van de Vennootschap goedkeuren alsook het bedrag van het dividend bepalen dat aan de Algemene vergadering voorgesteld zal worden. In dit kader is de Raad van bestuur van plan zijn bestaande beleid van een zo groot mogelijke autofinanciering voort te zetten. Dit beleid heeft de basis gevormd van de ontwikkeling van de groep en is gericht is op de versterking van het eigen vermogen en de instandhouding van solide financiële ratio's. De Raad zal, behoudens belangrijke onverwachte gebeurtenissen, een stabiel en - in de mate dat de resultaten dit toelaten - een stijgend dividend garanderen.

Samenstelling van de Raad van bestuur (per 31 december 2016)		Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
Roland D'leteren (74)¹²	Voorzitter van de Raad Handelsingenieur (Solvay), MBA (INSEAD). Voorzitter en gedelegeerd bestuurder van D'leteren van 1975 tot 2005. Voorzitter van de Raad van bestuur van D'leteren sinds 2005. Ere-bestuurder van Belron.	1968	Juni 2017
Nicolas D'leteren (41)¹²	Ondervoorzitter van de Raad 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 investeringsmaatschappij.	2005	Juni 2019
Olivier Périer (45)¹²	Ondervoorzitter van de Raad Diploma architectuur, richting stedenbouw (ULB); Executive Program for the Automotive Industry (Solvay). International Executive, Business Strategy Asia Pacific and International Director Programs; Certificate in Global Management (INSEAD). Vennootoprichter van het architectuurbureau Urban Platform. Gedelegeerd bestuurder van de private holding SPDG sinds 2010. Voorzitter, lid van de Overlegraad of van de Raad van toezicht van verscheidene risicokapitaalondernemingen.	2005	Juni 2019
Axel Miller (51)	Gedelegeerd bestuurder Diploma Rechten (ULB). Partner van Stibbe Simont, later Clifford Chance (1996-2001). Na diverse uitvoerende functies binnen de groep Dexia, Voorzitter van het Directiecomité van Dexia Bank België (2002-2006) en gedelegeerd bestuurder van Dexia NV (2006-2008). Managing partner van Petercam van 2009 tot maart 2012. Voorzitter van de Raden van bestuur van Belron en Moleskine. Bestuurder van vennootschappen: Carmeuse (Voorzitter), Spadel, Duvel Moortgat.	2010	Mei 2018
GEMA sprl¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Michel Allé (66) Burgerlijk Ingenieur en economist (ULB). Trad in 1987 in dienst bij Cobepa en was er lid van het Directiecomité (1995-2000). CFO van Brussels Airport (2001-2005). CFO van NMBS Holding (2005-2013) en CFO van NMBS (2013-2015). Bestuurder van Zetes Industries en Voorzitter van de Raad van bestuur van Ogeda. Professor aan de ULB.	2014	Mei 2018
s.a. de Participation et de Gestion (SPDG)¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Denis Pettiaux (48) Burgerlijk Ingenieur, fysicus en Executive Master in Management (ULB). Lid van het uitvoerend comité van SPDG, verantwoordelijk voor de financiële aangelegenheden. Niet-uitvoerend bestuurder in diverse Raden van bestuur, adviesraden en beleggingscomités. Trad in 1997 in dienst bij Coopers & Lybrand. Bestuurder van PricewaterhouseCoopers Advisory in België tot in 2008 en bestuurder van PricewaterhouseCoopers Corporate Finance in Parijs tot in 2011.	2001	Mei 2018
Nayarit Participations s.c.a.¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Frédéric de Vuyst (43) Kandidaat Rechten (Université de Namur), BA Business & BSc Finance (London Metropolitan, School of Business). Managing Director Corporate & Investment Banking bij BNP Paribas Belgium tot 2008. Integration Committee Investment Banking en Management Board Corporate & Public Bank bij BNP Paribas Fortis tot 2012. Sindsdien gedelegeerd bestuurder van een private equity onderneming.	2001	Mei 2018
Pierre-Olivier Beckers sprl	Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Pierre-Olivier Beckers (56) Master in de managementwetenschappen (LSM), Louvain-La-Neuve; MBA Harvard Business School. Carrière bij Delhaize Groep (1983-2013); Voorzitter van het uitvoerend comité en gedelegeerd bestuurder van Delhaize Groep (1999-2013). Voorzitter van het Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité sinds 2004; Lid van het Internationaal Olympisch Comité (IOC) en voorzitter van het auditcomité van het IOC. Ondervoorzitter van het VBO. Bestuurder van Guberna. Bestuurder van vennootschappen.	2014	Mei 2018
Christine Blondel (58)	Onafhankelijk bestuurder Ecole Polytechnique (Frankrijk), MBA (INSEAD). Oefende uitvoerende functies uit bij Procter & Gamble en leidde het Wendel Centre for Family Enterprise aan INSEAD, waar ze adjunct-professor van Family Enterprise is. Oprichtster van Family Governance, raadgeving aan familiebedrijven. Bestuurder van de Stichting INSEAD.	2009	Juni 2017
Pascal Minne (66)	Niet-uitvoerend bestuurder Diploma Rechten (ULB), Graduate in Economics (Oxford). Voormalige vennoot en Voorzitter van PwC België (tot in 2001). Voormalige bestuurder van de groep Petercam (tot in 2015). Chairman Wealth Structuring Committee Bank Degroof Petercam. Bestuurder van vennootschappen. Professor fiscaal recht aan de ULB.	2001	Mei 2018
Michèle Sioen (51)	Onafhankelijk bestuurder Diploma economie. CEO van Sioen Industries, een bedrijf gespecialiseerd in technisch textiel. Voorzitter van het VBO sinds mei 2014. Bestuurder van vennootschappen, o.a. ING Belgium, Sofina, Fedustria en Guberna.	2011	Juni 2019

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

(2) Roland D'leteren, die de leeftijdslimiet van 75 jaar bereikt heeft in januari 2017, kondigde op 19 december 2016 zijn beslissing aan om conform de corporate governance regels van de groep af te treden op de Algemene vergadering van 1 juni 2017. Vanaf diezelfde datum zal Nicholas D'leteren hem opvolgen als Voorzitter van de Raad van Bestuur en zal Olivier Périer het voorzitterschap van het Strategisch Comité waarnemen.

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 staking van stemmen is de stem van de Voorzitter doorslaggevend. In 2016 kwam de Raad 7 keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond, behalve mevrouw Michèle Sioen en de heer Pascal Minne, die elk voor één vergadering geëxcuseerd werden.

1.1.3. Bestuurdersmandaten

Er werden geen nieuwe bestuurdersmandaten toegekend, noch verstreken er bestuursmandaten in 2016.

1.1.4. Comités van de Raad van bestuur

Samenstelling (per 31/12/2016)	Auditcomité ¹	Benoemingscomité	Remuneratiecomité ¹
Voorzitter	Pascal Minne	Roland D'Ieteren	Roland D'Ieteren
Leden	Christine Blondel ²	Christine Blondel ²	Pierre-Olivier Beckers ³
	Frédéric de Vuyst ⁴	Nicolas D'Ieteren	Christine Blonde ²
	Denis Pettiaux ⁵	Pascal Minne	
		Olivier Périer	

Het **Auditcomité** kwam 5 keer bijeen in 2016. Vier van deze vergaderingen werden gehouden in aanwezigheid van de Commissaris. Al zijn leden hebben alle vergaderingen bijgewoond.

Het **Benoemingscomité** kwam in 2016 1 keer bijeen. Alle bestuurders hebben de vergadering bijgewoond.

Het **Remuneratiecomité** kwam in 2016 4 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

Op 31 december 2016 bestond het Auditcomité uit vier niet-uitvoerende bestuurders, waarvan ten minste één onafhankelijke. De opdrachten van het Auditcomité bestaan er hoofdzakelijk in toezicht te houden op de jaarrekeningen van de Vennootschap en op het risicobeheer en de systemen van interne controle. Het Comité neemt kennis van de verslagen van de Commissaris betreffende de halfjaar- en jaarrekening van de geconsolideerde dochterondernemingen. Het Auditcomité komt minstens viermaal per jaar samen, waarvan minstens eenmaal per zes maanden in aanwezigheid van de Commissaris, en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur. Ten minste één specifieke vergadering is gewijd aan het overzicht van het risicobeheer en de systemen van interne controle. De Commissaris KPMG, aangesteld door de Gewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014, zette de methodologie uiteen die werd gevolgd voor de controle van de statutaire en geconsolideerde rekeningen, alsook de toegepaste materialiteits- en rapporteringsdrempels. Het Charter van het Auditcomité zoals aangenomen door de Raad van bestuur is opgenomen in Bijlage I van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

Benoemingscomité

Op 31 december 2016 bestond het Benoemingscomité 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 andere leden van het Uitvoerend Comité. Het Comité zorgt ervoor dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om deze beslissingen te ondersteunen. Het komt minstens tweemaal per jaar samen en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur. Het Charter van het Benoemingscomité zoals aangenomen door de Raad van bestuur, is opgenomen in Bijlage II a van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

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

(2) Onafhankelijk bestuurder.

(3) Vaste vertegenwoordiger van Pierre-Olivier Beckers sprl. Onafhankelijk bestuurder.

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

(5) Vaste vertegenwoordiger van SPDG s.a.

Remuneratiecomité

Op 31 december 2016 bestond het Remuneratiecomité 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 andere leden van het Uitvoerend Comité. Het Comité zorgt ervoor dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om deze beslissingen te ondersteunen. Het bereidt ook het remuneratieverslag voor en licht het toe op de Algemene Vergadering. Het Comité komt minstens tweemaal per jaar samen en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur. Het Charter van het Remuneratiecomité zoals aangenomen door de Raad van bestuur is opgenomen in Bijlage II b van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

Strategisch Comité

Het Strategisch Comité bestaande uit de vertegenwoordigers van de familiale aandeelhouders, de gedelegeerd bestuurder en de andere leden van het Uitvoerend Comité komt maandelijks samen om onder meer de activiteiten van de groep te bespreken, om de vooruitgang van strategische projecten en investeringen door te lichten en de vergaderingen van de Raad van bestuur voor te bereiden.

Beleid betreffende transacties en andere contractuele banden die niet binnen de wettelijke bepalingen betreffende belangenconflicten vallen

Het is de bestuurders en directieleden niet toegestaan om zonder de uitdrukkelijke toestemming van de Raad van bestuur betaalde diensten te leveren en rechtstreeks of onrechtstreeks goederen te kopen van of te verkopen aan de Vennootschap of vennootschappen van haar groep in het kader van transacties die geen deel uitmaken van hun mandaten of functies. De transacties uitgevoerd binnen het gebruikelijke kader van de activiteiten van de Vennootschap vormen hierop als enige een uitzondering. Ze zijn ertoe gehouden de Voorzitter of de gedelegeerd bestuurder te raadplegen die beslist of er bij de Raad van bestuur om een derogatie kan worden verzocht en, in dit laatste geval, of de Secretaris van de Raad ingelicht moet worden over de details van de transactie. De Secretaris zal ervoor zorgen dat de desbetreffende wettelijke voorschriften 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 het management, evenals de individuele bijdrage van elke bestuurder aan de globale werking ten einde de efficiëntie van hun werking en de bijdrage ervan aan het deugdelijke bestuur van de groep voortdurend te verbeteren.

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

1.2. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE GROEP

De gedelegeerd bestuurder is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van de Vennootschap, bijgestaan door het Uitvoerend Comité. Op 31 december 2016 bestond het Uitvoerend Comité van de groep uit de gedelegeerd bestuurder (Voorzitter van het Uitvoerend Comité) van de groep, de CFO van de groep en een lid die verantwoordelijk is voor ontwikkeling en bedrijfsondersteuning aan de bestaande en nieuwe activiteiten van de groep. Samen handelen de leden van het Uitvoerend Comité collegiaal and zijn ze op groepsniveau onder meer verantwoordelijk voor het toezicht en ontwikkeling van de groep's activiteiten, strategie, het menselijk kapitaal, financiën, financiële communicatie, relaties met de investeerders, consolidatie van de rekeningen, managementinformatiesystemen, thesaurie, M&A (fusies en overnames) en juridische en fiscale aangelegenheden.

1.3. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE DRIE ACTIVITEITEN

D'Ieteren groep bestaat uit drie activiteiten die elk hun eigen Uitvoerend Comité hebben: autodistributie in België (D'Ieteren Auto), Belron and Moleskine.

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

Belron, waarvan D'Ieteren op 31 december 2016 94,85 % van het kapitaal in handen had wordt geleid door een Raad van bestuur van vijf leden, waaronder de drie leden van het Uitvoerend Comité van de groep en de CEO en CFO van Belron. De Raad van bestuur van Belron wordt voorgezeten door de gedelegeerd bestuurder van de groep.

Moleskine, een voor 100% dochteronderneming van D'Ieteren sinds 24 januari 2017, wordt bestuurd door een Raad van bestuur bestaande uit zes leden: de drie leden van het Uitvoerend Comité van de groep, de gedelegeerd bestuurder van Moleskine en twee andere senior managers van Moleskine's management team. De Raad van bestuur van Moleskine wordt voorgezeten door de gedelegeerd bestuurder van de groep.

1.4. COMMISSARIS

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

De totale vergoedingen met betrekking tot de prestaties die door de Commissaris en zijn aanverwante vennootschappen werden verleend aan de s.a. D'Ieteren n.v. uit hoofde van het boekjaar 2016, bedroegen 5,5 miljoen EUR exclusief btw. De details van deze vergoedingen zijn opgenomen in toelichting 42 bij de geconsolideerde jaarrekening 2016 (pagina 81).

AFWIJKINGEN VAN DE BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2009

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

AFWIJKING VAN PUNT 2.2.

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

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

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

2. Remuneratieverslag

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

Het remuneratiebeleid en de individuele bezoldigingsbedragen van de niet-uitvoerende bestuurders en van het executieve management worden bepaald door de Raad van bestuur, op basis van aanbevelingen geformuleerd door het Remuneratiecomité van de groep. Belron s.a., waarvan het kapitaal minderheidsaandeelhouders omvat, en Moleskine S.p.a., tot 24 januari 2017 beursgenoteerd, beschikten in 2016 over eigen Remuneratiecomités die de bezoldiging van hun niet-uitvoerende bestuurders en executieve managementleden bepaalden. In 2017 zullen de taken van deze Remuneratiecomités rechtstreeks overgenomen worden door de Raden van bestuur van de betrokken ondernemingen, in interactie met het Remuneratiecomité van de groep.

Op het einde van elk boekjaar onderzoekt het Remuneratiecomité van D'Ieteren, op basis van de voorstellen van de CEO indien het gaat om de andere leden van het Uitvoerend comité, 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 leden van het Uitvoerend comité 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 leden van het Uitvoerend comité en hun variabele bezoldigingsdoelstelling voor het volgende boekjaar, evenals de aanverwante prestatiecriteria.

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

2.2. BEZOLDIGING VAN DE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS

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

Voor het boekjaar eindigend op 31 december 2016 werd door de Vennootschap en door de dochterondernemingen van de groep aan de niet-uitvoerende bestuurders een globaal bedrag van 1.545.028 EUR gestort. Er werden geen andere bezoldigingen of voordelen toegekend en er werden geen leningen of borgstellingen verleend door de Vennootschap of haar dochterondernemingen.

2016 (EUR)	Basisremuneratie	Gespecialiseerde Comités	Totale remuneratie
D'leteren R.	430.028		430.028
D'leteren N.	175.000		175.000
Périer O.	175.000		175.000
P.-O. Beckers sprl	115.000 ¹	20.000	135.000
Blondel C.	70.000	70.000	140.000
Gema sprl	70.000		70.000
Minne P.	70.000	80.000	150.000
Nayarit sca	70.000	30.000	100.000
Sioen M.	70.000		70.000
SPDG	70.000	30.000	100.000
Totaal te betalen	1.315.028	230.000	1.545.028

2.3. BEZOLDIGING VAN HET EXECUTIEVE MANAGEMENT

Algemene principes

Op 31 december 2016 bestond het executieve management, gedefinieerd als de leden van het Uitvoerend comité, uit Axel Miller (Voorzitter van het Uitvoerend comité), Arnaud Laviolette en Francis Deprez². De groep volgt een passend bezoldigingsbeleid om voor deze verschillende functies managers met het gepaste profiel aan te trekken en te behouden, en om hen te motiveren aan de hand van passende incentives. Dit beleid is gebaseerd op externe billijkheidscriteria (toetsing aan vergelijkbare functies buiten de onderneming) en interne billijkheidscriteria (tussen collega's binnen de onderneming).

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

Beschrijving van de verschillende bestanddelen

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

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

De Vennootschap betaalt ook de bijdragen aan een arbeidsongeschiktheids-, overlijdens- en pensioenplan ten voordele van de gedelegeerd bestuurder voor een jaarlijks bedrag van 96.674,58 EUR.

(1) inclusief de vergoeding ontvangen van Belron

(2) In dienst getreden op 1 september 2016.

De remuneratie van de andere leden van het Uitvoerend comité omvat:

- A. een “all in” vaste jaarlijkse basisremuneratie, inclusief voordelen van alle aard die verband houden met de terbeschikkingstelling van bedrijfswagens en een gsm en de remuneratie die verband houdt met de uitoefening van bestuurdersmandaten bij dochterondernemingen van de groep. De Vennootschap betaalt ook de bijdragen aan een arbeidsongeschiktheids-, overlijdens- en pensioenplan ten voordele van elk lid van het Uitvoerend comité.
- B. een variabele remuneratie die bestaat uit:
- een jaarlijkse variabele remuneratie waarvan de doelstelling ongeveer 60% van de vaste remuneratie op korte termijn bedraagt;
 - en een incentive-plan op lange termijn in de vorm van aandelenopties.

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

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

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

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

In het begin van het boekjaar dat volgt op dat waarvoor de remuneratie in kwestie wordt toegekend, wordt op basis van de overeengekomen prestatiecriteria een prestatie-evaluatie van de betrokkenen uitgevoerd door de CEO voor de andere leden van het Uitvoerend comité, en door de Raad op aanbeveling van het Remuneratiecomité voor de CEO.

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

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

Deze opties kunnen uitgeoefend worden vanaf 1 januari van het vierde jaar dat volgt op de datum van de lancering van het aanbod, tot het verstrijken van het tiende jaar na diezelfde datum, met uitzondering van de periodes van ongeveer anderhalve maand vóór de jaarlijkse en halfjaarlijkse financiële mededelingen. De effectieve uitoefening van de opties is afhankelijk van de koersevolutie van het aandeel dat de uitoefening van de opties mogelijk maakt na de vesting-periode van drie jaar. Voor meer details over de aandelenoptieplannen verwijzen we naar toelichting 35 van de geconsolideerde jaarrekening.

Remuneratie toegekend aan het Uitvoerend comité in 2016

De volgende tabel vat de verschillende remuneratiecategorieën van de leden van het Uitvoerend comité samen die in 2016 werden toegekend.

2016 (in EUR)	CEO ⁽¹⁾	Andere leden van het Uitvoerend comité ⁽¹⁾	Totaal
Vaste remuneratie	750.000	705.667	1.455.667
Variabele remuneratie op korte termijn ⁽²⁾	525.000	639.167	1.164.167
Bijdragen aan arbeidsongeschiktheids-, overlijdens- en pensioenplannen	96.675	164.333	261.008

(1) Met een contract als zelfstandige.

(2) Voor de fasering van de variabele remuneratie, zie hiervoor ‘Beschrijving van de verschillende bestanddelen van de variabele remuneratie’, punt B.

Daarbij werden in het boekjaar 2016 100.000 opties op D'leteren-aandelen toegekend aan de leden van het Uitvoerend comité tegen een uitoefenprijs van 31,71 EUR per aandeel (90.000 opties) en 38,09 EUR per aandeel (10.000 opties), als volgt verdeeld:

2016	Toegekende opties	Uitgeoefende opties	Vervallen opties
Chief Executive Officer	50.000		
Andere leden van het Uitvoerend comité			
Chief Financial Officer	40.000		
Support and Development	10.000		

Belangrijkste contractuele voorwaarden betreffende het vertrek van leden van het Uitvoerend comité en het recht om de terugbetaling van de variabele remuneratie of een deel ervan te eisen

Behoudens nalatigheid, ongeschiktheid of een ernstige fout, voorzien de contracten van de leden van het Uitvoerend comité vertrekvergoedingen van 12 maanden.

Deze overeenkomsten bevatten geen terugvorderingsclausules die van toepassing zijn mocht de variabele remuneratie toegekend zijn geweest op basis van verkeerde informatie.

3. Systemen van interne controle en risicobeheer

De Raad van bestuur kwijt zich van zijn controletaak door zich ervan te vergewissen (i) dat de entiteiten van D'leteren 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 rapporteringsprocedures 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 entiteiten 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.

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

De beoordelingen omvatten een evaluatie van de financiële en operationele interne controles door de interne audit van elke entiteit, 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 thesaurietransacties en financieringsactiviteiten;
- de procedures voor de goedkeuring van investeringen;
- interne audits;
- tenuitvoerlegging van actieplannen en auditaanbevelingen op jaarbasis;
- beleidslijnen en businessstandaarden;
- bezoeken in verscheidene landen en gesprekken met het lokale management;
- driemaandelijks rapportering aan het Auditcomité van D'leteren.

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

- versterking en hervorming van het interne controle-team, waarbij de onafhankelijkheid van het hoofd van de interne audit wordt verzekerd door rechtstreekse rapportering aan het Auditcomité;
- versterking van het Corporate-team;
- nazicht van de interne en externe auditplannen (met inbegrip van IT-audits en frauderisico's);
- 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;
- lijsten opmaken van alle belangrijke risico's die geïdentificeerd worden in het kader van het risicobeheer van de onderneming;
- jaarlijkse en meerjaarlijkse auditplannen die voorgelegd en jaarlijks nagezien worden door het Auditcomité;
- besprekingen met het management over nieuwe risicodomeinen die worden geïdentificeerd door het management en over controles uitgevoerd tijdens interne en externe audits;
- prioritering van de controletaken volgens het risicoprofiel.

Het Auditcomité van D'Ieteren ontvangt elk kwartaal 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'Ieteren 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'Ieteren volgt een beleid dat erin bestaat te garanderen dat risico's eerder met kennis van zaken dan ongewild worden genomen.

3.2.2. Elke entiteit voert een jaarlijkse risicocontrole uit en updatet haar risicoregister met voor elk risico een vermelding van de impact en de ondernomen acties om het risico te beperken. Deze benadering vormt de hoeksteen van de risicobeheeractiviteiten van D'Ieteren. 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 entiteit heeft haar eigen interne auditfunctie. 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 entiteit is blootgesteld en dat het jaarlijkse interne auditplan goedgekeurd is.

3.3.2. Het Auditcomité van elke entiteit bekrachtigt de aanstelling of het ontslag van zijn interne auditmanager, evalueert zijn/haar 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 entiteit heeft de volgende taken:

- het ontwerp en de effectiviteit beoordelen van controlesystemen met betrekking tot belangrijke operationele processen en risico's;
- een evaluatie bezorgen, onafhankelijk van het management, met betrekking tot de geschiktheid van de interne operationele en financiële controles, systemen en praktijken van de entiteit;
- advies verlenen aan het management om de controleomgeving en de bedrijfsprestaties te verbeteren;
- een lijst opstellen van alle belangrijke risico's die geïdentificeerd worden in het kader van het risicobeheer van de onderneming.

3.4. BELANGRIJKSTE RISICO'S

3.4.1. Economische risico's

3.4.1.1. Sectorrisico

De activiteit van de autodistributie kan getroffen worden door verschillende factoren die verband houden met de auto-industrie en het aantal verkochte voertuigen op de Belgische markt. De vraag en de mix kunnen beïnvloed worden door factoren zoals de economische conjunctuur, veranderingen van het fiscale stelsel, het toenemende succes van car sharing en de beschikbaarheid van krediet voor potentiële kopers. De specifieke vraag naar de verdeelde merken hangt af van het succes van de door de leveranciers (VW, Porsche, Yamaha enz.) ontwikkelde modellen en hun prijs op de Belgische markt. De vraag naar meer milieuvriendelijke voertuigen leidt tot een evolutie van het voertuigenpark, dat steeds meer nieuwe motorisaties integreert (hybride, plug-in hybride, elektrisch, aardgas enz.). De betere kwaliteit van de auto's leidt ook tot minder frequente onderhouden, en beïnvloedt daardoor de verkoop van wisselstukken. De volatiliteit van de prijzen van tweedehandsvoertuigen kan een invloed hebben op de restwaarden van de voertuigen die door D'Ieteren Auto worden teruggekocht van ondernemingen gespecialiseerd in kortetermijnverhuur.

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

Moleskine wordt geconfronteerd met zeer gefragmenteerde concurrentie van andere spelers in de sector van de schrijfwaren, en er zijn tal van concurrerende producten die vergelijkbaar zijn met de notitieboekjes van Moleskine. Het economisch klimaat zou een negatieve impact kunnen hebben op de vraag naar discretionaire consumentengoederen. Een toenemende digitale penetratie zou ook een negatieve impact kunnen hebben op de vraag naar de analoge producten van Moleskine. Het groothandelskanaal van Moleskine werkt met retail-klanten met fysieke winkels, die onder enorme druk staan van online retailers. Het risico wordt getemperd door Moleskine's digitale productontwikkelingsstrategie (Moleskine+).

Elke entiteit volgt de ontwikkelingen in haar sector actief op en integreert ze in een planningproces dat de strategische planning, de financiële langetermijnplanning, de budgetten en de maandelijksse 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. Strategie-uitvoeringsrisico

De tenuitvoerlegging van projecten houdt investeringen en financiële en operationele risico's in die een impact zouden kunnen hebben op de resultaten. Er worden projectbeheerstructuren uitgebouwd om een zo harmonieus mogelijke overgang te garanderen en nefaste gevolgen voor de activiteiten en de resultaten te vermijden.

D'leteren Auto implementeert verder zijn strategie 2018-2020 die gebaseerd is op drie pijlers. Dit omvat de sluiting en/of verhuizing van D'leteren Car Centers in de Brusselse regio om hun financiële en commerciële prestaties te verbeteren. D'leteren Auto bouwt ook een nieuwe structuur uit voor het distributienetwerk, waarbij het grondgebied verdeeld wordt in 26 homogene market areas om de rentabiliteit van de onafhankelijke concessiehouders te verbeteren. Tot slot herzielt D'leteren Auto zijn interne structuur om zijn klantgerichtheid te verbeteren. Dit omvat bijvoorbeeld de roll-out van een CRM-systeem (Customer Relationship Management) en Digital Marketing, om de klantenervaring te verbeteren.

Belron blijft plannen implementeren om de operationele efficiëntie te verbeteren in een aantal Europese landen die geconfronteerd worden met ongunstige markt- of concurrentieomstandigheden. De onderneming verhoogt ook haar investeringen in marketingtechnologie door haar IT-systemen te upgraden en geleidelijk aan digitale klantentools te integreren. Daarnaast onderzoekt de onderneming een aantal mogelijkheden om haar diensten uit te breiden tot domeinen zoals carrosserieactiviteiten en diensten voor woningbijstand/-herstelling. Een dergelijke potentiële diversificatie houdt financiële risico's in en wijkt af van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, de historische activiteit van Belron.

Moleskine streeft ernaar om de sterke groei van zijn activiteiten op peil te houden, dankzij de kracht van zijn merk ter ondersteuning van de lancering van verschillende initiatieven, zoals het Moleskine Café, waarvoor nieuwe retail-vaardigheden en vaardigheden op het vlak van voeding en drank vereist zijn.

3.4.1.3. Merkreputatie

Het succes van de entiteiten van D'leteren hangt nauw samen met hun merkimago. De groep is dus potentieel blootgesteld aan bepaalde gebeurtenissen die negatieve gevolgen kunnen hebben. Elke gebeurtenis die een negatieve invloed zou kunnen hebben op het merkimago, hetzij intern (bijvoorbeeld de onbekwaamheid om de onderliggende waarden en de specifieke eigenschappen van de merken naar behoren over te brengen), hetzij extern (bijvoorbeeld de verspreiding door derden van valse of misleidende informatie), zou een wezenlijke negatieve impact kunnen hebben op de activiteiten, de resultaten en de financiële toestand.

3.4.1.4. Bescherming van handelsmerken en intellectuele eigendom

De activiteiten van D'leteren streven ernaar hun handelsmerken en intellectuele eigendom te beschermen. De waarde van de activiteiten van D'leteren zou evenwel in het gedrang kunnen komen mocht de bescherming van het merk of van andere intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot de producten en diensten onmogelijk of bijzonder moeilijk of lastig worden.

3.4.1.5. Seizoensgebondenheid van de activiteiten

De activiteiten van D'leteren kunnen onderhevig zijn aan seizoensschommelingen. De verkopen van Moleskine via de B2B-, e-Commerce- en Retail-kanalen vertonen bijvoorbeeld een piek in het vierde kwartaal van elk boekjaar. De verkopen van Belron worden positief beïnvloed door koude winters terwijl de verkopen van D'leteren Auto de neiging hebben om sterker te zijn in het eerste kwartaal van het jaar wanneer het Brusselse Autosalon plaatsvindt.

Als resultaat van deze kwartaalschommelingen zijn vergelijkingen van de verkopen en bedrijfsresultaten tussen verschillende kwartalen van eenzelfde boekjaar niet zinvol en zijn dergelijke vergelijkingen niet betrouwbaar als indicator voor onze toekomstige inkomsten of bedrijfsresultaten over een volledig jaar.

3.4.1.6. *Bevoorradingrisico*

D'Ieteren Auto importeert en verdeelt nieuwe wagens en wisselstukken van de merken van de groep Volkswagen. De relatie met Volkswagen werd in de loop van bijna 70 jaar opgebouwd en is gebaseerd op distributieovereenkomsten van onbepaalde duur die werden gesloten met elk van de merken. Elke ongunstige verandering van de contractuele voorwaarden, elke verslechtering 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 entiteit. De beste verdediging tegen dit risico schuilt in de capaciteit van de vennootschap om aan de groep Volkswagen haar toegevoegde waarde te bewijzen op het vlak van het beheer van het Belgische netwerk van distributeurs. De vennootschap leeft het commerciële, marketing- en servicebeleid van de groep Volkswagen strikt na.

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

De productie van Moleskine wordt volledig uitbesteed aan producenten in China, Vietnam en Europa. Als Moleskine één of meer van zijn hoofdleveranciers van grondstoffen, halffabricaten of eindproducten vervangt, kan het bedrijf geconfronteerd worden met hogere leveringskosten of leveringsvertragingen en moeilijkheden om zijn kwaliteitsstandaarden op peil te houden, en zal het bedrijf mogelijk niet meer in staat zijn om zijn contractuele verplichtingen na te komen of zijn relaties met verdelers en/of klanten in stand te houden. Om dit risico te beheren, vermijdt het bedrijf een extreme concentratie in termen van het aantal fabrieken en leveranciers.

3.4.1.7. *Inkooprijrisico*

De rentabiliteit van de activiteiten zou negatief beïnvloed kunnen worden door stijgende inkooprijzen. Het is niet altijd mogelijk om prijsverhogingen integraal af te wentelen op de klanten of om hogere inkooprijzen te compenseren door afdekking en besparingsmaatregelen.

3.4.1.8. *Risico op klantenverlies*

Belangrijke klanten zoals ondernemingen, leasingmaatschappijen of verzekeringsmaatschappijen vertegenwoordigen een aanzienlijk deel van D'Ieteren Auto's en Belron's activiteiten. Het verlies van één of meer van deze grote belangrijke klanten zou een ongunstig effect kunnen hebben op de financiële situatie en de resultaten.

De implementatie van de Market Area Strategie van D'Ieteren Auto, waarbij de Belgische markt opgesplitst wordt in 26 Market Areas die elk geleid worden door een Market Area Leader, zal resulteren in een aanzienlijke daling van het aantal tegenpartijen en een aanzienlijke stijging van hun omvang.

Hoewel het businessmodel van Moleskine verschuift van een voornamelijk groothandelsactiviteit naar een model waarbij men zich rechtstreeks tot de consument richt, bestaan er nog altijd risico's die verband houden met de hogere klantenconcentratie bij de grootste verdeler in de VS die in 2016 goed was voor 25% van de inkomsten van de onderneming. Het risico wordt evenwel gematigd door de verdere overgang in het groothandelskanaal naar rechtstreekse distributie (ongeveer 62% van de totale groothandelsomzet), waarbij de cruciale verkoop- en marketingactiviteiten uitgevoerd worden door Moleskine, terwijl de activiteiten om tegemoet te komen aan de vraag (bv. voorraadbeheer, facturering en orderverwerking enz.) beheerd worden door de verdeler.

Elke entiteit van de groep D'Ieteren neemt maatregelen om een sterke relatie te onderhouden met belangrijke klanten. Elke belangrijke klant heeft een specifieke beheerder die een 'key account plan' opstelt met duidelijke doelstellingen met betrekking tot de verdere ontwikkeling van de relatie. Elke entiteit waakt erover dat haar klantenportefeuille voldoende evenwichtig blijft.

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

De door D'Ieteren Auto verdeelde voertuigen of wisselstukken kunnen lijden aan gebreken of onregelmatigheden. In dit geval staat de groep Volkswagen in voor de organisatie van de technische interventie. Dergelijke situaties kunnen echter de reputatie van D'Ieteren Auto als invoerder en verdeler negatief beïnvloeden. Om dit risico te beperken, volgt D'Ieteren Auto een transparant en proactief communicatiebeleid ten opzichte van zijn klanten en concessiehouders, en organiseert hij de eventuele terugroepacties die nodig zouden kunnen zijn om de voertuigen weer in overeenstemming met de normen te brengen. Uit de reactie van D'Ieteren Auto op 'Emissiongate' blijkt dat zijn crisismanagement efficiënt is. D'Ieteren Auto handelde op een volkomen transparante en open manier, zowel naar de klanten als naar de autoriteiten toe.

Voorruit van voertuigen worden technologisch complexer naarmate Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) zoals autonoom remmen, waarschuwingen bij het verlaten van de rijstrook, waarschuwing voor kruisend verkeer, parkeerassistentie en surround zicht meer en meer ingang vinden. Deze trend zal zich nog voortzetten door de ontwikkeling van autonome voertuigen. ADAS maakt gebruik van radar, sensoren en camera's die correct gekalibreerd moeten worden als een voorruit vervangen wordt, omdat slecht gemonteerde voorruit een negatieve impact zouden kunnen hebben op de veiligheid van het voertuig. Dit zou tot juridische en financiële risico's kunnen leiden en de reputatie negatief kunnen beïnvloeden. Om dit risico te beperken, definieert Belron duidelijke montagenormen die binnen de hele onderneming worden toegepast en waarvan de naleving regelmatig gecontroleerd wordt door technische teams in elke eenheid. Bovendien wordt het belang van de strikte montagenormen binnen de onderneming nog versterkt door evenementen zoals 'Best of Belron', een internationale wedstrijd die tot doel heeft de beste technicus van de groep te verkiezen op basis van de naleving van de normen en de uitvoeringskwaliteit.

Moleskine houdt nauwgezet toezicht op de kwaliteit van de producten die vervaardigd worden door derden. De producten bestaan uit papier en/of andere materialen waarvan de productie een impact kan hebben op het milieu. Moleskine zet zich actief in om alle mogelijke voorzorgen te treffen om de kwaliteit van het milieu te helpen vrijwaren:

- Alle notitieboekjes van Moleskine bestaan uit zuurvrij papier, waardoor dit milieuvriendelijke producten zijn;
- Moleskine ontwikkelt en verkoopt FSC-gecertificeerde producten;
- Moleskine produceert zijn verpakking op zo een manier dat het afval beperkt blijft tot het minimum.

3.4.1.10. Verlies van sleutelpersoneel

De voortzetting van de activiteiten kan in het gedrang komen door het verlies van personeel dat verantwoordelijk is voor cruciale bedrijfsprocessen.

De onderneming 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. De plannen voor de opvolging van sleutelpersoneel worden regelmatig herzien door de directie van elke entiteit.

3.4.2. Financiële en informaticarisico's

3.4.2.1. Risico op rampzalig verlies

De entiteiten van D'Ieteren hangen in sterke mate af van cruciale hulpmiddelen zoals informaticasystemen, call centers en distributiecentra. Een grote ramp zou een entiteit kunnen 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 entiteit te verzekeren mocht er zich een ramp voordoen. Wat meer bepaald de informaticasystemen betreft, zorgen kopieën van de essentiële gegevens en systemen en kwetsbaarheidstesten voor webtoepassingen 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. Risico's met betrekking tot IT-projecten

Nieuwe IT- en digitaliseringsinitiatieven houden risico's in. Belron introduceert bijvoorbeeld een nieuw ERP-systeem in verschillende landen, Moleskine implementeert een nieuw SAP-systeem en een nieuwe e-commerce-site, en zowel Moleskine als D'Ieteren Auto ontwikkelen nieuwe CRM-tools (klantenrelatiebeheer). De risico's van deze projecten worden verkleind dankzij een duidelijk beheer en ondersteuning van professionele dienstverleners.

3.4.2.3. Liquiditeitsrisico

Elke entiteit van de groep D'Ieteren:

- volgt haar eigen financieringsstrategie onder toezicht van het Corporate-team van D'Ieteren;
- zorgt voor een kernniveau van op lange termijn gewaarborgde financiering met een spreiding van de vervaldagen over een aantal jaren en gediversifieerde bronnen;
- houdt een regelmatige dialoog met kredietverstrekkers in stand en houdt de kredietverstrekkers op de hoogte van de algemene toestand van de onderneming.

Een niet te verwaarlozen deel van de entiteiten van D'Ieteren 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.

De basisfinanciering op het niveau van D'Ieteren N.V. wordt aangevuld met korte termijn gecommiteerde en niet-gecommiteerde kredietlijnen bestemd om de seizoensgebonden financieringsbehoeften te dekken.

De inbreng van D'Ieteren Lease in de door Volkswagen Financial Services volledig gefinancierde joint venture heeft het liquiditeitsrisico voor D'Ieteren aanzienlijk verminderd. De nood aan werkkapitaal van D'Ieteren Auto daalde aanzienlijk in 2016 aangezien het grote merendeel van de zelfstandige concessiehouders overschakelde op contante betalingen.

Belron heeft zijn vervallen bankleningen geherfinancierd via een nieuw gesyndiceerd 5-jarenkrediet ten bedrage van EUR 450 miljoen bij 10 internationale banken.

De overname van Moleskine wordt gefinancierd met bestaande kasmiddelen en opnemingen op bestaande kredietlijnen op het niveau van D'Ieteren N.V., en met een nieuwe kredietlijn op het niveau van DM Invest S.r.l., die 100% eigenaar is van Moleskine en voor 100% indirect in handen is van en gecontroleerd wordt door D'Ieteren N.V.

3.4.2.4. Rente- en wisselkoersrisico

Leningen met variabele rentevoet stellen de onderneming bloot aan een renterisico op kasstromen, terwijl leningen met vaste rentevoet de onderneming blootstellen aan een renterisico op de reële waarde. Om deze risico's te beheren, wordt D'leteren gefinancierd door een combinatie van kredieten met vaste en variabele rentevoeten, eventueel gecombineerd met afdekkingen op basis van derivaten (zie toelichtingen 17 en 18 van de geconsolideerde jaarrekening 2016 voor de gebruikte financiële instrumenten). Naarmate de vervaldatum van de kredietlijnen nadert, kunnen de heronderhandelingen over de kredietspreads en de kredietvoorwaarden resulteren in minder gunstige voorwaarden.

De internationale activiteiten van Belron zijn blootgesteld aan wisselkoers- en renterisico's. Het merendeel van de transacties wordt verricht in Amerikaanse dollar, euro en pond sterling. In elk land waar Belron een dochteronderneming heeft, worden de gegenereerde verkopen en de gemaakte kosten voornamelijk uitgedrukt in de lokale munteenheid. Dit is een natuurlijke dekking tegen de wisselkoersrisico's. Het beleid van Belron bestaat 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.

De blootstelling van Moleskine aan het risico op wisselkoersschommelingen vloeit voort uit zijn verkoopactiviteiten, die kunnen gebeuren in andere munteenheden dan de euro. De verkopen en kosten uitgedrukt in een vreemde valuta kunnen beïnvloed worden door wisselkoersschommelingen, wat resulteert in een impact op de marges (economisch risico), net zoals handels- en financiële schulden en vorderingen en liquiditeiten uitgedrukt in een vreemde valuta beïnvloed kunnen worden door wisselkoersschommelingen, wat een impact kan hebben op de winst-en-verliesrekening (transactierisico). Tot slot hebben de wisselkoersschommelingen ook een impact op de geconsolideerde nettowinst en het eigen vermogen, aangezien de financiële overzichten van verschillende dochterondernemingen opgesteld worden in een andere valuta dan de euro en dan omgezet worden (wisselkoersrisico).

3.4.2.5. Waardevermindingsverlies op investeringen

Als gevolg van de evolutie van de economische en handelsumgeving en de onzekerheid waardoor deze wordt getroffen, wordt D'leteren geconfronteerd met een risico op een potentiële waardevermindering van zijn investeringen. Mocht dit zich voordoen, zou dit kunnen leiden tot niet-contante afschrijvingen op aandelen en waardevermindingsverliezen in de winst-en-verliesrekening. D'leteren tempert het risico aan de hand van regelmatige businessbesprekingen met het management van zijn activiteiten, een periodieke controle van de financiële prestaties en de voornaamste prestatie-indicatoren en een regelmatige actieve controle van de financiële planning op lange termijn en het budgetteringsproces samen met het lokale management.

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.