

Corporate governance verklaring

De Vennootschap leeft de beginselen vervat in de Belgische Corporate Governance Code 2009 na. Deze is beschikbaar 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 94.

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:

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

De Voorzitter en Ondervoorzitter 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. De benoeming van twee bijkomende vrouwelijke bestuurders zal voorgelegd worden aan de volgende gewone algemene vergadering van de vennootschap.

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 2017)		Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
Nicolas D'leteren (42)^{1,2}	Voorzitter 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 beleggingsfonds dat belegt in jonge ondernemingen.	2005	Juni 2019
Olivier Périer (46)¹	Ondervoorzitter van de Raad en Voorzitter van het Strategisch Comité 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). Venootoprichter 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 (52)	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 (67) 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 Elia en Voorzitter van de Raad van bestuur van DIM3. Professor aan de ULB.	2014	Mei 2018
s.a. de Participation et de Gestion (SPDG)¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Denis Pettiaux (49) 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 directeur bij 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 (44) 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 (57) 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. Voorzitter van het Coördinatiecomité van de Olympische Spelen van Parijs 2024. Bestuurder van vennootschappen. Adviseur en investeerder ten aanzien van jonge ondernemingen.	2014	Mei 2018
Christine Blondel (59)	Onafhankelijk bestuurder Ecole Polytechnique (Frankrijk), MBA (INSEAD). Managementconsultancy (1981 tot 1984), Procter & Gamble (1984 tot 1993), eerste Directrice van het International Wendel Centre for Family Enterprise aan INSEAD (tot 2007), waar ze nog adjunct-professor is. Oprichter van FamilyGovernance, raadgeving aan familiebedrijven; bestuurder van de Stichting INSEAD.	2009	Juni 2021
Pascal Minne (67)	Niet-uitvoerend bestuurder Diploma Rechten (ULB), Graduate in Economics (Oxford). Voormalige venoot 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 emeritus aan de ULB.	2001	Mei 2018
Michèle Sioen (52)	Onafhankelijk bestuurder Diploma economie. CEO van Sioen Industries, een bedrijf gespecialiseerd in technisch textiel. Erevoorzitster van het VBO. Bestuurder van vennootschappen, o.a. 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 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 volgde Nicholas D'leteren hem op als Voorzitter van de Raad van bestuur.

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 2017 kwam de Raad 9 keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond, behalve mevrouw Michèle Sioen die voor vijf vergaderingen geëxcuseerd werd, de heer Pascal Minne die voor twee vergaderingen geëxcuseerd werd, en mevrouw Christine Blondel en de heer Pierre-Olivier Beckers die elk voor één vergadering geëxcuseerd werden.

1.1.3. Bestuurdersmandaten

De heer Roland D'leteren, die de leeftijdslimiet van 75 jaar heeft bereikt, heeft zijn mandaat als bestuurder en Voorzitter van de Raad van bestuur ter beschikking gesteld na de gewone Algemene Vergadering van 1 juni 2017. Nicolas D'leteren heeft hem op diezelfde datum opgevolgd als Voorzitter van de Raad. Het mandaat van mevrouw Christine Blondel werd tijdens de gewone Algemene Vergadering van 1 juni 2017 verlengd voor een periode van 4 jaar.

1.1.4. Comités van de Raad van bestuur

Samenstelling (per 31/12/2017)	Auditcomité ¹	Benoemingscomité	Remuneratiecomité ¹
Voorzitter	Pascal Minne	Voorzitter aan te stellen	Voorzitter aan te stellen
Leden	Christine Blondel ²	Christine Blondel ²	Pierre-Olivier Beckers ³
	Frédéric de Vuyst ⁴	Nicolas D'leteren	Christine Blondel ²
	Denis Pettiaux ⁵	Pascal Minne	
		Olivier Périer	

(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.

Het Auditcomité kwam 4 keer bijeen in 2017. Deze vergaderingen werden gehouden in aanwezigheid van de Commissaris. Al zijn leden hebben alle vergaderingen bijgewoond.

Het Benoemingscomité kwam in 2017 2 keer bijeen. Alle bestuurders hebben de vergadering bijgewoond.

Het Remuneratiecomité kwam in 2017 2 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 2017 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 1 juni 2017, 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.

Benoemingscomité¹

Op 31 december 2017 bestond het Benoemingscomité uit vier niet-uitvoerende bestuurders, waaronder 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.

Remuneratiecomité¹

Op 31 december 2017 bestond het Remuneratiecomité uit twee onafhankelijke niet-uitvoerende 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.

(1) Op 28 februari 2018 heeft de Raad van bestuur beslist om het Benoemingscomité en het Remuneratiecomité samen te voegen. Dit Comité zal bestaan uit vijf bestuurders, waaronder de Voorzitter van de Raad die het Comité zal voorzitten, de Ondervoorzitter van de Raad en drie onafhankelijke bestuurders.

Strategisch Comité

Het Strategisch Comité bestaande uit de vertegenwoordigers van de familiale aandeelhouders, de gedelegeerd bestuurders 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 (CEO) is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van de Vennootschap. Hij wordt bijgestaan door het Uitvoerend Comité. Op 31 december 2017 bestond het Uitvoerend Comité van de groep uit de CEO van de groep (Voorzitter van het Uitvoerend Comité van de groep), de CFO van de groep en een lid dat verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en ondersteuning van de bestaande en nieuwe activiteiten van de groep.

Samenstelling van het Uitvoerend Comité (per 31 december 2017)		Aanvang van het mandaat
Axel Miller (52)	Voorzitter van het Uitvoerend Comité – Chief Executive Officer (zie profiel hiervoor)	2013
Arnaud Laviolette (56)	Lid van het Uitvoerend Comité – Chief Financial Officer Master in de economische wetenschappen (UCL). Bijna 25 jaar actief als bankier, verantwoordelijke voor de activiteiten Corporate Finance, Corporate Clients en lid van het Directiecomité van ING België (tot 2013). Verantwoordelijke voor de investeringen bij GBL van 2013 tot juni 2015. Bestuurder van Belron en Moleskine. Extern bestuurder van Rossel.	2015
Francis Deprez (52)	Lid van het Uitvoerend Comité Master in de toegepaste economische wetenschappen (UFSIA Antwerpen) en Master in Business Administration (Harvard Business School). Associate (1991-1998) en Partner (1998-2006) bij McKinsey & Company Belgium. Binnen de groep Deutsche Telekom, Managing Director van het Center for Strategic Projects (2006-2011), Chief Strategy and Policy Officer van Deutsche Telekom AG (2007-2011), lid van de Supervisory Boards van T-Mobile International (2007-2009) en van T-Systems International (2008-2011), Chief Executive Officer van Detecon International GmbH (2011 – 2016). Bestuurder van Belron en Moleskine.	2016

Samen handelen de leden van het Uitvoerend Comité van de groep collegiaal en zijn ze op groepsniveau onder meer verantwoordelijk voor het toezicht op en de ontwikkeling van de activiteiten van de groep, de strategie, de human resources, de financiën, de financiële communicatie, de relaties met de investeerders, de consolidatie van de rekeningen, de thesaurie, M&A en juridische en fiscale aangelegenheden.

1.3. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE DRIE ACTIVITEITEN

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

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

Belron, waarvan D'Ieteren sinds 7 februari 2018 54,85% van het kapitaal in handen heeft, wordt geleid door een Raad van bestuur van zes leden: de drie leden van het Uitvoerend Comité van de groep, twee leden aangesteld door CD&R (minderheidsaandeelhouder ten belope van 40% van Belron) en de CEO van Belron. De Raad van bestuur van Belron wordt voorgezeten door de CEO van de groep.

Moleskine, een voor 100% dochteronderneming van D'Ieteren, wordt bestuurd door een Raad van bestuur bestaande uit zes leden: de drie leden van het Uitvoerend Comité van de groep, de voormalige CEO van Moleskine (die Voorzitter is van de Raad) en de CEO en CFO van Moleskine.

1.4. COMMISSARIS

De externe audit wordt uitgevoerd door KPMG Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door Alexis Palm, waarvan het mandaat op de Algemene Vergadering van 1 juni 2017 verlengd werd voor de controle van de statutaire en geconsolideerde rekeningen 2017, 2018 en 2019.

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 2017, bedroegen 4,3 miljoen EUR exclusief btw. De details van deze vergoedingen zijn opgenomen in toelichting 32 bij de geconsolideerde jaarrekening 2017 (pagina 70).

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 van de Raad van bestuur 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. Diversiteitbeleid

De Vennootschap streeft een diverse Raad van bestuur en een divers Uitvoerend comité na. Dit wordt bereikt door onder haar leden verschillen te integreren op het vlak van achtergrond, leeftijd, geslacht, onafhankelijkheid, ervaring en professionele vaardigheden. De Vennootschap is ervan overtuigd dat teams bestaande uit individuen met uiteenlopende ervaring en een verschillende achtergrond zullen leiden tot een divers gedachtegoed, wat cruciaal is voor goed presterende bestuursorganen. Een dergelijke diversiteit biedt een brede waaier van perspectieven, inzichten en uitdagingen die vereist zijn om een goede besluitvorming te ondersteunen. Een versterking van de diversiteit binnen de Raad van bestuur en op managementniveau vergroot ook de 'pool' van potentiële kandidaten en helpt om talent aan te trekken en te binden.

Het Benoemingscomité controleert en evalueert de samenstelling van de Raad van bestuur en het Uitvoerend comité, en doet aan de Raad van bestuur aanbevelingen voor de aanstelling van nieuwe bestuurders of leden van het Uitvoerend comité, alsook voor de verlenging van eventuele bestaande mandaten. Bij deze evaluaties en aanbevelingen beoordeelt het Benoemingscomité de kandidaten op basis van hun verdiensten, rekening houdend met de diversiteitsvoordelen (o.a. criteria zoals achtergrond, leeftijd, geslacht, onafhankelijkheid (voor leden van de Raad van bestuur), professionele vaardigheden, anciënniteit en verschillen op het vlak van zowel professionele als persoonlijke ervaringen).

Inzake genderdiversiteit streeft de Raad van bestuur de specifieke doelstelling na, in overeenstemming met de wettelijke vereisten, om minstens één derde van het ondervertegenwoordigde geslacht op te nemen in de Raad van bestuur¹. Deze doelstelling moet bereikt worden tegen 1 januari 2019. De Raad van bestuur bestaat momenteel uit 10 leden, waaronder twee vrouwelijke leden. De Raad van bestuur heeft beslist om aan de Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 31 mei 2018 voor te stellen om twee nieuwe vrouwelijke leden aan te stellen. Deze aanstellingen zullen de mogelijkheid bieden om in 2018 de doelstelling van de genderdiversiteit te bereiken.

We verwijzen naar hoofdstuk 1 van de Corporate Governance verklaring met betrekking tot andere diversiteitscriteria (leeftijd, anciënniteit, opleiding en professionele ervaring) voor de leden van de Raad van bestuur en het Uitvoerend comité per 31 december 2017.

3. Remuneratieverslag

3.1. 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 Vennootschap worden bepaald door de Raad van bestuur, op basis van aanbevelingen geformuleerd door het Remuneratiecomité. De remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders en executieve managementleden van Belron en Moleskine wordt bepaald door de Raden van bestuur van deze ondernemingen.

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 volgende boekjaar, rekening houdend met de jaarlijkse of meerjaarlijkse criteria die verband houden met de prestaties die het bedrijf en/of de begunstigen 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.

3.2. 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. 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 2017 werd door de Vennootschap aan de niet-uitvoerende bestuurders een globaal bedrag van 1.310.320 EUR gestort. Er werden geen andere bezoldigingen of voordelen toegekend en er werden geen leningen of borgstellingen verleend door de Vennootschap of haar dochterondernemingen.

¹ Het vereiste minimumaantal zal afgerond worden naar het dichtste gehele getal.

2017 (in EUR)	Basisremuneratie	Gespecialiseerde comités	Totale remuneratie
D'leteren R.	181.987		181.987
D'leteren N.	218.750		218.750
Périer O.	189.583		189.583
P.-O. Beckers sprl	70.000	20.000	90.000
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	1.075.417	230.000	1.310.320

3.3. BEZOLDIGING VAN HET EXECUTIEVE MANAGEMENT

Algemene principes

Op 31 december 2017 bestond het executieve management, gedefinieerd als de leden van het Uitvoerend comité, uit Axel Miller (Voorzitter van het Uitvoerend comité), Arnaud Laviolette en Francis Deprez. 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 of buitenlandse 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 115.000 EUR.

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 mandaten van bestuurder 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 4e 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 D'leteren aandelen, 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 7 van de geconsolideerde jaarrekening.

Remuneratie toegekend aan het Uitvoerend comité in 2017

De volgende tabel vat de verschillende remuneratiecategorieën van de leden van het Uitvoerend comité samen die in 2017 werden toegekend. In 2017 heeft de Raad van bestuur beslist om, naast de remuneratiebestanddelen vermeld in het punt hiervoor, aan de leden van het Uitvoerend comité een uitzonderlijke en niet-recurrente bonus toe te kennen die verband houdt met de succesvolle realisatie in 2017 van twee strategische projecten voor de groep.

2017 (in EUR)	CEO ⁽¹⁾	Andere leden van het Uitvoerend comité ⁽¹⁾	Totaal
Vaste remuneratie	750.000	1.019.000	1.769.000
Variabele remuneratie op korte termijn ⁽²⁾	350.000	639.000	989.000
Bijdragen aan arbeidsongeschiktheids-, overlijdens- en pensioenplannen	115.000	241.000	356.000
Uitzonderlijke toekenning gekoppeld aan strategische projecten	1.400.000	2.200.000	3.600.000

(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 2017 120.000 opties op D'Ieteren-aandelen toegekend aan de leden van het Uitvoerend comité tegen een uitoefenprijs van 41,80 EUR per aandeel, als volgt verdeeld:

2017	Toegekende opties	Uitgeoefende opties	Vervallen opties
Axel Miller (CEO)	50.000		
Arnaud Laviolette (CFO)	40.000		
Francis Deprez	30.000		

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.

4. 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'Ieteren 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 voor 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 verschillende mechanismen voor risicobeheer en interne controle.

In deze context werd de effectiviteit van het controlesysteem van D'Ieteren 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 beheersen 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.

4.1. INTERNE CONTROLEOMGEVING

4.1.1. 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 maandelijksse rapportering en controle van de financiële resultaten en van de prestatie-indicatoren;
- de invoering van boekhoudprocedures 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 business standaarden;
- bezoeken in verscheidene landen en gesprekken met het lokale management;
- driemaandelijksse rapportering aan het Auditcomité van D'Ieteren.

3.1.2. De effectiviteit van het interne controlesysteem wordt als volgt verzekerd:

- 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'leteren ontvangt regelmatig een rapport over de werkzaamheden van de Auditcomités van elke entiteit alvorens hierover zelf verslag uit te brengen aan de Raad van bestuur.

4.2. BEOORDELING VAN DE BUSINESSRISICO'S

4.2.1. 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.

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

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

4.3. INTERNE AUDIT

4.3.1. 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.

4.3.2. 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.

4.3.3. 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.

4.4. BELANGRIJKSTE RISICO'S

4.4.1. Economische risico's

4.4.1.1. 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 (VW, Audi, SEAT, Škoda, Porsche, Lamborghini, Bugatti, Bentley en Yamaha) hangt af van het succes van de door de leveranciers (de groep VW en Yamaha) ontwikkelde modellen en hun prijs op de Belgische markt. De vraag naar meer milieuvriendelijke voertuigen leidt tot veranderingen in de samenstelling van het algemene voertuigenpark, met steeds meer voertuigen met benzinemotoren of nieuwe motoren (hybride, plug-in hybride, elektrisch, aardgas enz.). De betere kwaliteit van de auto's in het algemeen en het stijgende aandeel van de elektrische voertuigen leiden tot minder frequente onderhoudsbeurten, wat op zijn beurt een negatieve impact heeft op de verkoop van wisselstukken en op de inkomsten uit naverkoopactiviteiten. Het stijgende aandeel van de elektrische voertuigen zal deze negatieve trend nog verergeren. We wijzen erop dat de toename van het aantal elektrische voertuigen nieuwe opportuniteiten zal creëren voor D'leteren (bv. aanbidding van geïntegreerde systemen, inclusief zonnepanelen en thuisbatterijen). Er wordt een daling van de

marktvolumes in de carrosseriesector verwacht aangezien nieuwe technologieën resulteren in minder ongevallen. De prijs per carrosseriejob zou evenwel stijgen, gezien de toenemende technologische complexiteit (bv. ADAS-sensoren en -camera's). De volatiliteit van de prijzen van tweedehandse voertuigen en een verschuiving in de vraag naar specifieke motoren (bv. verschuiving van diesel naar benzine) kan een invloed hebben op de restwaarden van de leasingwagens.

Op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing zijn er verschillende factoren die ongunstig zijn omdat ze de frequentie van glasbreuk verminderen. Het gaat onder meer om 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. 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. Er waren recentelijk geen veranderingen in de concurrentieomgeving. Saint Gobain blijft zijn franchisenetwerk in Europa uitbouwen en nationale concurrenten blijven agressief op prijsvlak. In sommige landen is er een extern prijsstellingsmechanisme of een benchmark (bv. NAGS in de VS, Audatex in Duitsland) waarvan Belron afhankelijk is.

Moleskine wordt geconfronteerd met uiteenlopende en 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 economische 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 retailers met fysieke winkels, die onder enorme druk staan van online retailers en door het veranderende consumentengedrag. Moleskine probeert het risico te beperken door retailers met fysieke winkels te helpen om de ervaring in hun winkel te verbeteren. Het risico wordt ook beperkt door Moleskine's multi-channel benadering (inclusief e-commerce). Bovendien worden nieuwe productcategorieën ontwikkeld, zoals de digitale producten en Smart Writing Sets (met Moleskine+) en reisaccessoires (met tassen). Moleskine heeft ook zijn lokale aanwezigheid versterkt door rechtstreeks te verkopen in 12 landen, waaronder de VS en Duitsland.

Elke entiteit volgt de ontwikkelingen actief op 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 al vroeg te anticiperen op deze tendensen of om snel te reageren op plotse gebeurtenissen. Daarnaast reikt dit proces de directie een basis aan om beslissingen te nemen over het voorgestelde product- en dienstengamma, de prijzen en de optimale 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. D'Ieteren Auto's 'Market Area' project is hiervan een goed voorbeeld, net zoals de herstructureringsmaatregelen in het VK, Nederland en Italië voor Belron.

4.4.1.2. Strategie-uitvoeringsrisico

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

De drie strategische projecten van D'Ieteren Auto (Market Area, Pole Position, Powered by You), die in 2014 gelanceerd werden, zijn bijna voltooid. Deze strategie, die tot doel heeft het leiderschap en de rentabiliteit van de onderneming te versterken, is gebaseerd op drie pijlers. De eerste is de reorganisatie van de D'Ieteren Car Centers (de concessies in de Brusselse regio in eigen beheer van de onderneming), om hun financiële en commerciële prestaties te verbeteren. Het aantal vestigingen daalde van 12 in 2003 tot 5 op het einde van 2017. De tweede pijler is de optimalisering van het netwerk van onafhankelijke concessiehouders door het grondgebied te verdelen in 25 homogene market areas die allemaal eigendom zijn van en beheerd worden door één investeerder, de Market Area Leader, om hun concurrentiepositie te verstevigen en synergieën te realiseren. De derde en laatste pijler is de wijziging van de interne structuur van D'Ieteren Auto om deze af te stemmen op de 'Market Area'-structuur en om de klantgerichtheid te verbeteren. Dit omvat bijvoorbeeld de roll-out van een CRM-systeem (Customer Relationship Management) en digitale marketing, om de klantenervaring te verbeteren. De mobiliteit zal op lange termijn fundamenteel veranderen, met een toenemend aantal verbonden, gedeelde en elektrische voertuigen en de komst van autonome voertuigen. Dit zal niet alleen risico's inhouden, maar ook opportuniteiten. D'Ieteren Auto streeft ernaar de natuurlijke mobiliteitskeuze te worden in België en te evolueren van de marktleider op het vlak van de verkoop van nieuwe wagens naar de marktleider op het vlak van het aantal afgelegde kilometers. Om deze ambitie waar te maken, zal D'Ieteren Auto nieuwe diensten moeten kunnen aanbieden zoals onlineverkoop of een ecosysteem voor elektrische voertuigen. Dit zal investeringen en nieuwe partnerships vereisen. Een recent voorbeeld van deze nieuwe initiatieven is Lab Box, een volle dochteronderneming van D'Ieteren Auto die in 2017 werd opgericht om innovatieve mobiliteitsdiensten te ontwikkelen en die in januari 2018 in Antwerpen de carsharing-dienst Poppy lanceerde.

Belron verhoogde zijn investeringen in marketing en technologie door zijn IT-systemen te upgraden en geleidelijk aan digitale klantentools te integreren. Bovendien blijft het bedrijf zijn strategie ten uitvoer leggen om zijn dienstverlening uit te breiden met carrosserieactiviteiten en diensten voor woningbijstand/-herstelling. Een dergelijke potentiële diversificatie houdt overname-, financiële en operationele risico's in en wijkt af van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, de historische activiteit van Belron.

Moleskine levert inspanningen om de groei van zijn activiteiten op een hoog niveau te houden, en vertrouwt hiervoor op de kracht van zijn merk om verschillende initiatieven te lanceren, zoals het Moleskine Café en het tassenassortiment. Het retailkanaal bleef verlieslatend in 2017. Er worden initiatieven gelanceerd (bv. betere logistiek en serviceniveaus, invoering van het nieuwe winkelconcept-Retail 2.0) om dit kanaal rendabel te maken.

4.4.1.3. Merkreputatie

Het succes van de entiteiten van D'Ieteren 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 gezondheid. Deze reputatierisico's worden beperkt dankzij gemeenschapsengagement, gezonde ethische, milieu-, arbeids- en veiligheidsstandaarden en de naleving van de wetten en voorschriften.

4.4.1.4. Bescherming van handelsmerken en intellectuele eigendom

De activiteiten van D'Ieteren streven ernaar hun handelsmerken en intellectuele eigendom te beschermen. De waarde van de activiteiten van D'Ieteren 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 kostelijk worden.

4.4.1.5. Seizoensgebondenheid van de activiteiten

De activiteiten van D'Ieteren kunnen onderhevig zijn aan seizoensschommelingen. De verkopen van Moleskine via de B2B-, e-Commerce- en Retailkanalen 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'Ieteren Auto de neiging hebben om sterker te zijn in het eerste kwartaal van het jaar waarin het Brusselse Autosalon plaatsvindt.

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

4.4.1.6. Bevoorradingsrisico

D'Ieteren Auto importeert en verdeelt nieuwe wagens en wisselstukken van de merken en modellen van de groep Volkswagen. De relatie met Volkswagen werd in de loop van 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 aan de hand van haar geavanceerde logistiek, haar professionalisering van het Belgische netwerk van concessiehouders en haar grondige kennis van de Belgische markt. 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 garanderen dat het verlies van een cruciale leverancier van een van deze materialen de werking van de activiteit niet 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, halfproducten of eindproducten vervangt, kan het bedrijf geconfronteerd worden met hogere leveringskosten of leveringsvertragingen en meer 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 beheersen, vermijdt het bedrijf een extreme concentratie in termen van het aantal fabrieken en leveranciers.

De niet-naleving van de ethische gedragsstandaarden door leveranciers zou de reputatie van D'Ieteren kunnen schaden.

4.4.1.7. Inkooprijrisico

De rentabiliteit kan negatief beïnvloed 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.

4.4.1.8. Risico op klantenverlies

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

De implementatie van de Market Area Strategie van D'Ieteren Auto, waarbij de Belgische markt opgesplitst wordt in 25 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. Het concentratierisico wordt evenwel verkleind door het feit dat de netwerkconsolidatie geleid heeft tot de professionalisering van de concessies. Bovendien reikt D'Ieteren Auto de dealers ondersteuning en tools aan (bv. digitalisering).

Naarmate het businessmodel van Moleskine verschuift van een voornamelijk groothandelsactiviteit naar een model waarbij men zich rechtstreeks tot de consument richt, nemen de risico's die verband houden met de klantenconcentratie af.

Elke entiteit van de groep D'Ieteren neemt maatregelen om een sterke relatie te onderhouden met belangrijke klanten en zich te focussen op de klantentevredenheid. 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.

4.4.1.9. 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 in-voerder en verdeler negatief beïnvloeden. Om dit risico te beperken, heeft D'Ieteren Auto een transparant en proactief communicatiebeleid ten opzichte van zijn klanten en concessiehouders, en organiseert het bedrijf de eventuele terugroepacties die nodig zouden kunnen zijn om de voertuigen weer in overeenstemming te brengen met de normen. Uit de reactie van D'Ieteren Auto op 'Emissiongate' bleek dat zijn crisismanagementprocedures efficiënt zijn. D'Ieteren Auto handelde op een volkomen transparante en open manier, zowel naar de klanten als naar de autoriteiten toe. De steeds strengere emissievoorschriften zouden een impact kunnen hebben op de activiteiten van D'Ieteren Auto. Dit risico zal evenwel beperkt worden door de ambitieuze plannen van de groep Volkswagen om elektrische wagens te ontwikkelen.

Voorruiten van voertuigen worden technologisch complexer naarmate Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) zoals autonoom remmen, waarschuwingen bij het verlaten van de rijstrook, waarschuwingen 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 gemonteerd worden op de voorruit en correct geherkalibreerd moeten worden als een voorruit vervangen wordt. Indien dit niet correct gebeurt, zou dit een negatieve impact kunnen hebben op de veiligheid van het voertuig en Belron (of verzekeraars) als resultaat hiervan kunnen blootstellen aan een juridisch, financieel en/of reputatierisico. Om dit risico te beperken, definieert Belron duidelijke montage- en kalibratienormen 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. Er wordt verwacht dat het aantal voertuigen uitgerust met ADAS de komende 5 jaar zal stijgen tot 40-60% van de nieuwe voertuigen. We wijzen erop dat dit opportuniteiten biedt voor Belron gezien zijn technologische leiderschap op het vlak van herkalibratie.

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 en onderneemt alle vereiste acties om de hoogste milieustandaarden na te leven:

Alle notitieboekjes van Moleskine bestaan uit zuurvrij papier, waardoor dit milieuvriendelijke producten zijn;

Moleskine ontwikkelt en verkoopt FSC-gecertificeerde producten;

Moleskine ontwerpt zijn verpakking om het afval te beperken tot het minimum.

In termen van respect voor de universele mensenrechten kunnen Moleskine, Belron en D'Ieteren Auto bogen op een diepgeworteld engagement om de hoogste standaarden inzake wettelijk en ethisch gedrag na te leven bij hun commerciële transacties en personeelsbeheer.

4.4.1.10. Rekrutering en behoud van talent

Rekrutering en talentbeheer zijn cruciaal aangezien er nieuwe competenties vereist zijn om te garanderen dat de onderneming uitstekend gepositioneerd is voor de toekomst.

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.

D'Ieteren Auto lanceerde onlangs het 'CaReer Model', dat garant staat voor een grotere transparantie in termen van verwachtingen, vaardigheden en resultaten, en tegelijkertijd carrièremogelijkheden biedt binnen de hele onderneming.

De incentive-programma's voor het management van de activiteiten en het Corporate-team van D'Ieteren zijn afgestemd op de creatie van aandeelhouderswaarde.

4.4.2. Financiële en informaticarisico's

4.4.2.1. 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.

4.4.2.2. *Risico's met betrekking tot IT-projecten*

Nieuwe IT- en digitaliseringinitiatieven houden risico's in. Belron introduceert bijvoorbeeld een nieuw ERP-systeem in verschillende landen, Moleskine heeft een nieuw SAP-systeem en een nieuwe e-commerce-website geïmplementeerd, en zowel Moleskine als D'Ieteren Auto ontwikkelen nieuwe CRM- en BI-tools. De risico's die gepaard gaan met deze projecten worden verkleind dankzij een duidelijk beheer en ondersteuning van professionele dienstverleners.

4.4.2.3. *Informatiebescherming en cyberbeveiliging*

Het informatiebeschermings- en cyberrisico omvat diefstal van gegevens, manipulatie of vernietiging van informatie en reputatieschade. De activiteiten van D'Ieteren hebben passende maatregelen getroffen om de gegevens te beschermen en in overeenstemming te zijn met de nieuwe Algemene Europese Verordening Gegevensbescherming (GDPR), die vanaf 25 mei 2018 van kracht wordt.

4.4.2.4. *Liquiditeitsrisico*

De activiteiten van de groep D'Ieteren worden op autonome en onafhankelijke wijze gefinancierd (los van elkaar). Bovendien wordt een structurele financiële hefboom vermeden op het niveau van D'Ieteren N.V.

Elke entiteit van de groep D'Ieteren:

- volgt haar eigen financieringsstrategie onder toezicht van het Corporate-team van D'Ieteren;
- garandeert een kernniveau van op lange termijn gewaarborgde financiering met een spreiding van de vervaldagen over meerdere 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.

De netto cash positie van D'Ieteren N.V. steeg van 71,7 miljoen EUR op het einde van 2016 tot 549,5 miljoen EUR op het einde van 2017. Dit niveau steeg verder na de verkoop van een aandeel van 40% in Belron aan CD&R op 7 februari 2018. Het Thesauriecomité (dat bestaat uit de CFO van de groep D'Ieteren, de CFO van D'Ieteren Auto en het Head of Treasury) garandeert dat de richtlijnen van het Beleggingsbeleid nageleefd worden. Het is de bedoeling het kapitaal te beschermen, de liquiditeit te verzekeren en de rendementen te optimaliseren. De risico's worden getemperd door de tegenpartijen en de beleggingen te diversifiëren (bv. termijndeposito's, handelspapier, geldmarktfondsen) en door tegenpartijen met een hoge kredietrating te kiezen.

D'Ieteren Auto heeft een participatie van 50% min één aandeel in Volkswagen D'Ieteren Finance nv. (VDFin), een joint venture met Volkswagen Financial Services, een dochteronderneming van de groep Volkswagen. VDFin wordt gefinancierd door Volkswagen Financial Services.

Belron gaf in oktober 2017 Term Loans B uit met een looptijd van zeven jaar ten bedrage van 1,3 miljard EUR (waarvan 1,0 miljard USD). Dit stemt de financiële structuur van Belron af op het profiel van zijn activiteiten en de toekomstige financiële behoeften, en verlengt tegelijkertijd de looptijd van Belron's schuldprofiel. Dit biedt ook meer flexibiliteit in vergelijking met de US Private Placement die werd terugbetaald. Belron heeft bijvoorbeeld de mogelijkheid om vervroegd terug te betalen zonder boete.

De overname van Moleskine werd 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 in 2017 fuseerde met Moleskine S.p.A.

4.4.2.5. *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'Ieteren gefinancierd door een combinatie van kredieten met vaste en variabele rentevoeten, eventueel gecombineerd met afdekkingen op basis van derivaten (zie toelichting 17 van de geconsolideerde jaarrekening 2017 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. Belron heeft afdekkingen om de rentevoeten van zijn Term Loans B vast te leggen op iets minder dan 4% voor een periode van 5 jaar.

De internationale activiteiten van Belron zijn blootgesteld aan wisselkoersrisico'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 in dekking tegen de wisselkoersrisico's. Het beleid bestaat erin telkens wanneer mogelijk de waarde van de investeringen uitgedrukt in vreemde valuta in te dekken met een equivalent schuldbedrag uitgedrukt in dezelfde valuta, om de waarde in euro te beschermen.

De blootstelling van Moleskine aan 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).

4.4.2.6. Waardevermindingsverlies op investeringen

Als gevolg van de evolutie van de economische en handelsomgeving en de onzekerheden waardoor deze wordt getroffen, wordt D'leteren geconfronteerd met een risico op een waardevermindering van zijn investeringen. Dit zou kunnen leiden tot niet-contante afschrijvingen op aandelen en waardeverminderingsverliezen in de winst-en-verliesrekening. D'leteren tempert het risico aan de hand van regelmatige businessbesprekingen met het management van elke businessunit, een periodieke controle van de financiële prestaties en de voornaamste prestatie-indicatoren en regelmatige actieve controles van de financiële planning op lange termijn en het budgetteringsproces met het lokale management.

4.4.3. Andere risico's

4.4.3.1. 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 aanzienlijk 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 eigen belang 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 zijn 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.

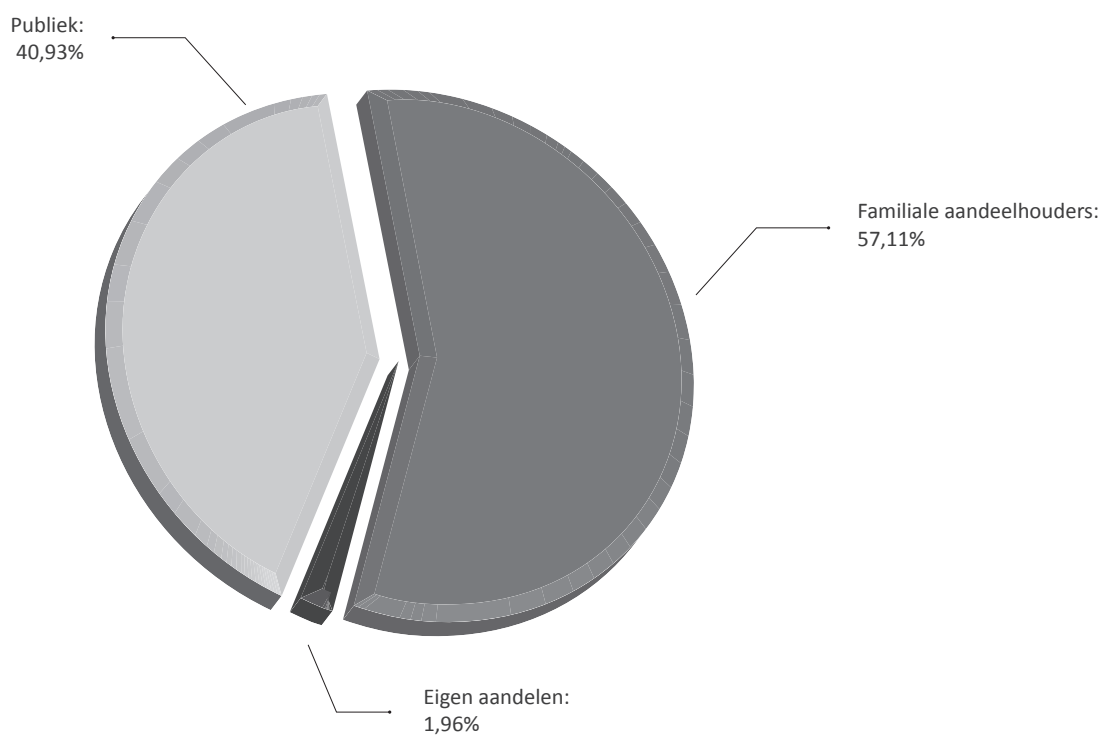
5. Informatie over het kapitaal

5.1. NOEMER

Per 31 december 2017	Aantal	Overeenkomende stemrechten
Gewone aandelen	55.302.620	55.302.620
Winst aandelen	5.000.000	5.000.000
Totaal		60.302.620

5.2. STRUCTUUR VAN HET AANDEELHOUDERSCHAP

Op 31 december 2017	In aandeel van het kapitaal	In stemrechten
Familiale aandeelhouders	57,11 %	60,66 %
waarvan Groep Nayarit	31,99 %	35,56 %
waarvan Groep SPDG	25,11 %	25,10 %
Eigen aandelen	1,96 %	1,80 %
Publiek	40,93 %	37,54 %



5.3. BEKENDMAKING VAN DE BELANGRIJKSTE DEELNEMINGEN (TRANSPARANTIEWET)

In overeenstemming met artikel 14, alinea 4 van de wet van 2 mei 2007 betreffende de bekendmaking van de belangrijke deelnemingen, wordt de structuur van het aandeelhouderschap, zoals die voortvloeit uit de laatste door de Vennootschap ontvangen kennisgeving (op 10 januari 2018), in toelichting 20 van het financiële verslag vermeld (pagina 54).

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

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

Krachtens artikel 74, § 7 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen heeft de Vennootschap op 20 februari 2008 een kennisgeving ontvangen van de groep Nayarit (waarvan de samenstelling in toelichting 20 van de geconsolideerde jaarrekening gevonden kan worden – pagina 54). Die wijst op het feit dat de groep Nayarit, individueel of samen met andere personen met wie hij samenwerkt, op 30 september 2007 meer dan 30 % van de door de Vennootschap uitgegeven aandelen met stemrecht bezat. Deze kennisgeving blijft relevant op de datum van dit verslag.

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

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

Onverminderd de bevoegdheden verleend aan de Raad van bestuur overeenkomstig de alinea die voorafgaat, heeft de Buitengewone Algemene Vergadering van 1 juni 2017 de Raad van bestuur opnieuw de bevoegdheid verleend om voor een hernieuwbare termijn van drie jaar, over te gaan – in geval van een openbaar overnamebod op de door de Vennootschap uitgegeven effecten en voor zover de mededeling ter zake door de FSMA binnen een termijn van drie jaar vanaf het besluit van de Algemene Vergadering ontvangen wordt – tot kapitaalverhogingen door inbrengen in natura of in speciën, met in voorkomend geval opheffing van het voorkeurrecht van de aandeelhouders.

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

De Raad van bestuur is bevoegd om, teneinde voor de Vennootschap een ernstig en dreigend nadeel te vermijden, eigen aandelen te verkopen, hetzij op de beurs, hetzij door een verkoopbod gedaan onder dezelfde voorwaarden aan alle aandeelhouders overeenkomstig de wettelijke bepalingen. Deze bevoegdheden gelden, onder dezelfde voorwaarden, voor de verwerving en 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 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 in 2015 opgenomen zijn, werden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van aandeelhouders van 26 mei 2016, in overeenstemming met artikel 556 van het Wetboek van Vennootschappen.