

## 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'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 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'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 beheren 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 geidentificeerd 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 maandelijkse 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;
- driemaandelijkse rapportering aan het Auditcomité van D'leteren.

#### 4.1.2. 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

markt volumes 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. Bevoorradingrisico

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, halffabricaten 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 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. Waardeverminderingsverlies 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.