

Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur

In 2020 leefde de Vennootschap de beginselen na die vervat zijn in de Belgische Corporate Governance Code 2020 ('Code 2020'), die beschikbaar is op de website www.corporategovernancecommittee.be. Op 28 februari 2019 heeft de Raad van Bestuur van de Vennootschap een nieuw corporate governance charter goedgekeurd (het 'Corporate Governance Charter'), dat beschikbaar is op www.dieterengroup.com. Bij de toepassing van de beginselen van de Code 2020 houdt de Vennootschap rekening met de bijzondere structuur van het aandeelhouderschap van de Vennootschap, met name het stabiele meerderheidsaandeelhouderschap van de familie die de Vennootschap oprichtte. Op pagina 111 worden de afwijkingen van de Code 2020 uiteengezet, samen met de relevante uitleg.

1. Samenstelling en werking van de Raad van Bestuur en de uitvoerend managementorganen

1.1. RAAD VAN BESTUUR

1.1.1. Samenstelling

In 2020 was de Raad van Bestuur samengesteld uit:

- zes niet-uitvoerende Bestuurders, benoemd op voorstel van de familiale aandeelhouders; en
- vijf niet-uitvoerende Bestuurders, onder wie vier onafhankelijke, gekozen omwille van hun ervaring.

De Voorzitter en de Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur zijn gekozen onder de Bestuurders die op voorstel van de familiale aandeelhouders zijn benoemd. Vier vrouwelijke bestuurders maken deel uit van de Raad van Bestuur.

Rol en activiteiten

Zonder afbreuk te doen aan zijn wettelijke en statutaire bevoegdheden en de wettelijke bevoegdheden 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 transacties, overnames en desinvesteringen van de Groep en de belangrijkste dochtervennootschappen;
- ervoor zorgen dat de gepaste structuren, processen en controles zijn geïmplementeerd om de doelstellingen van de Vennootschap te bereiken en de eraan verbonden risico's te beheren;
- de bestuurders aanduiden die door de Vennootschap zijn voorgesteld om in de Raden van Bestuur van de belangrijkste dochtervennootschappen te zetelen;
- de CEO benoemen en ontslaan, alsook op voorstel van de CEO de andere leden van het Uitvoerend Comité en de CEO's van de activiteiten van de Groep en hun bezoldiging bepalen;
- toezicht houden op de prestaties van het dagelijkse bestuur en die evalueren;
- toezicht houden op de communicatie met de aandeelhouders en andere belanghebbenden van de Vennootschap;
- de enkelvoudige en geconsolideerde rekeningen van de Vennootschap goedkeuren en het bedrag van het dividend bepalen dat aan de Algemene Vergadering zal worden voorgesteld. 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 op de versterking van het eigen vermogen van de Vennootschap en de instandhouding van kwalitatieve financiële ratio's. De Raad van Bestuur 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 op 31 december 2020		Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
Nicolas D'leteren (45) ¹	Voorzitter van de Raad van Bestuur van D'leteren Group, Voorzitter van Belron Group SA BSc Finance & Management (University of London); Asia Int'l Executive Program en Human Resources Management in Asia Program (INSEAD). Leider van projecten bij Bentley Duitsland en Porsche Oostenrijk. Van 2003 tot 2005 financieel directeur van een afdeling van Total VK. Sinds 2005 gedelegeerd bestuurder van een Private Equity fonds dat in jonge bedrijven investeert.	2005	Juni 2024
Olivier Périer (49) ¹	Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur en Voorzitter van het Strategisch Comité Master diploma in architectuur en stedenbouw (ULB). Executive Programme for the Automotive Industry (Solvay Business School). International Executive, Business Strategy Asia Pacific and International Director Programmes; Certificate in Global Management (INSEAD). Stichtend vennoot van het architectuurbureau Urban Platform. Gedelegeerd bestuurder van de private holding SPDG sinds 2010. Voorzitter, lid van de adviesraad of van de Raad van toezicht van verscheidene venture capital vennootschappen en stichtingen.	2005	Juni 2023
Christine Blondel (62)	Onafhankelijk bestuurder Ecole Polytechnique (Frankrijk), MBA (INSEAD). Managementconsultant van 1981 tot 1984. Marketing & Finance Manager bij Procter & Gamble van 1984 tot 1993. Uitvoerend bestuurder van het Wendel International Centre for Family Enterprise aan INSEAD (tot 2007), docente aan INSEAD en aan internationale Business Schools. Adviseur aan familiebedrijven.	2009	Juni 2021
CB Management SARL Unipersonnelle	Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Cécile Bonnefond (65) MBA European Business School & Senior Executive Program IMD Lausanne. Danone (1979-1984), Kellogg's (1984-1994), Diageo-Foods/Sara Lee (1995-2001). LVMH: CEO van Veuve Clicquot (2001-2008), Bon Marché (2009-2010). Voorzitter en mede-investeerder Champagnes Piper & Charles Heidsieck en General Manager EPI Group (2011-2015). Sinds 2015 bestuurder van internationale beursgenoteerde en familiebedrijven. Consultant voor BPI Frankrijk.	2018	Juni 2022
Sophie Gasperment (56)	Onafhankelijk bestuurder L'Oréal VK en vervolgens uitvoerend voorzitter en CEO van The Body Shop International. Adviseur inzake internationale handel van 2005 tot 2013. Werd in 2014 Group General Manager of Financial Communication & Strategic Prospective voor de Groep L'Oréal. Sinds 2019 onafhankelijk bestuurder (andere mandaten: Accor, Givaudan SA, Cimpress en Kingfisher plc), Senior Advisor van BCG en angel investor.	2018	Juni 2022
GEMA SPRL ¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Michel Allé (70) Burgerlijk Ingenieur en econoom (ULB). Trad in 1987 in dienst bij Cobepa, lid van het Directiecomité (1995-2000). CFO van Brussels Airport (2001-2005). CFO van NMBS Holding (2005-2013). CFO van de NMBS (2013-2015). Bestuurder van Elia en Voorzitter van de Raad van Bestuur van EPICS Therapeutics en Pharmafluidics. Emeritus professor aan de ULB.	2014	Juni 2022
Pascal Minne (†)	Niet-uitvoerend bestuurder Diploma Rechten (ULB), Master in Economics (Oxford). Voormalig vennoot en Voorzitter van PwC Belgium (tot in 2001). Bestuurder van de groep Petercam tot in 2015. Bestuurder van vennootschappen. Emeritus professor aan de ULB.	2001	Nvt

Samenstelling van de Raad van Bestuur op 31 december 2020		Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
Nayarit Participations SCA ¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Frédéric de Vuyst (47) Bachelor in de Rechten (Université de Namur), BA Business & BSc Finance (London Metropolitan, School of Business). Managing Director Corporate & Investment Banking bij BNP Paribas tot 2008. Head of Business Development Investment Banking en lid van het Management Board Corporate Banking bij BNP Paribas Fortis tot 2012. Sindsdien CEO van Nayarit Participations en bestuurder van vennootschappen.	2001	Juni 2022
Pierre-Olivier Beckers SPRL	Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Pierre-Olivier Beckers (60) 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 van en investeerder in jonge ondernemingen.	2014	Juni 2022
Société Anonyme de Participation et de Gestion SA (SPDG) ¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Denis Pettiaux (52) Burgerlijk Ingenieur fysica 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 investeringscomités. Trad in 1997 in dienst bij Coopers & Lybrand. Bestuurder van PricewaterhouseCoopers Advisory in België tot in 2008. Bestuurder van PricewaterhouseCoopers Corporate Finance in Parijs tot in 2011.	2001	Juni 2022
Michèle Sioen (55) ¹	Niet-uitvoerend bestuurder Diploma economie. CEO van Sioen Industries, een beursgenoteerd bedrijf gespecialiseerd in technisch textiel. Erevoorzitter van het VBO. Bestuurder van Belgische vennootschappen, o.a. ImmoBel, Sofina en Fedustria.	2011	Juni 2023

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

(†) Pascal Minne overleed op 17 januari 2021.

De Raad van Bestuur komt minstens zes keer per jaar bijeen. Indien nodig worden occasionele 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 2020 kwam de Raad negen keer bijeen. Alle bestuurders hebben de vooraf geplande vergaderingen van de Raad bijgewoond, evenals de andere occasionele vergaderingen, behalve: Mevr. Michèle Sioen en Dhr. Pascal Minne, allebei verontschuldigd bij één vergadering.

1.1.3. Bestuurdersmandaten

Geen enkel bestuurdersmandaat verviel in 2020 en er werden geen nieuwe bestuurders benoemd in 2020.

1.1.4. Comités van de Raad van Bestuur

Samenstelling (op 31/12/2020)	Auditcomité ¹	Benoemings- en Remuneratiecomité ¹
Voorzitter	Pascal Minne	Nicolas D'leteren
Leden	Christine Blondel ² Frédéric de Vuyst ⁴ Denis Pettiaux ⁵	Pierre-Olivier Beckers ³ Christine Blondel ² Sophie Gasperment ² 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 en de leden van het Benoemings- en Remuneratiecomité 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 SCA

(5) Vaste vertegenwoordiger van SPDG SA

Het Auditcomité kwam in 2020 vier keer bijeen. Deze vergaderingen werden op één na gehouden in aanwezigheid van de Commissaris. Al zijn leden hebben alle vergaderingen bijgewoond.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité kwam in 2020 vier keer bijeen. Al zijn leden hebben alle vergaderingen bijgewoond. Het Strategisch Comité kwam in 2020 17 keer bijeen.

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

1.1.5. Werking van de Comités

Auditcomité

Op 31 december 2020 was het Auditcomité samengesteld uit vier niet-uitvoerende bestuurders, van wie één onafhankelijke bestuurder. De opdrachten van het Auditcomité bestaan er hoofdzakelijk in de financiële informatie te controleren en toezicht te houden op het risicobeheer en de systemen van interne controle van de Vennootschap en haar belangrijkste dochtervennootschappen. Het Auditcomité neemt kennis van de verslagen van de Commissaris van de Vennootschap, van Belron en van Moleskine, betreffende hun halfjaar- en jaarrekening. Het Auditcomité komt minstens vier keer per jaar samen, waarvan minstens één keer 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 toezicht op het risicobeheer en de systemen van interne controle. De Commissaris, KPMG, opnieuw aangesteld door de Gewone Algemene Vergadering van 28 mei 2020, zette de methodologie uiteen die werd gevolgd voor de controle van de enkelvoudige 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.

Benoemings- en Remuneratiecomité

Op 31 december 2020 was het Benoemings- en remuneratiecomité samengesteld uit vijf bestuurders, onder wie de Voorzitter van de Raad van Bestuur die de vergaderingen voorziet, de Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur en drie onafhankelijke bestuurders.

De opdrachten van het Benoemings- en Remuneratiecomité zijn de volgende:

- Aan de Raad van Bestuur voorstellen voorleggen 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 en de CEO's van de belangrijkste dochtervennootschappen van de Groep, en ervoor zorgen dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om deze beslissingen te ondersteunen.
- Aan de Raad van Bestuur voorstellen voorleggen die betrekking hebben op de bezoldiging van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO en, op voorstel van deze laatste, de andere leden van het Uitvoerend Comité en de CEO's van de belangrijkste dochtervennootschappen van de Groep, en ervoor zorgen dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om deze beslissingen te ondersteunen.

- De procedures, principes en beleidslijnen voor de benoeming en de remuneratie van de directieleden van de belangrijkste activiteiten van de Groep en van het Corporate team regelmatig herzien, en tot overeenstemming komen met de bestaande Benoemings- en Remuneratiecomités binnen de belangrijkste dochtervennootschappen van de Groep.
- Het remuneratieverslag voorbereiden en toelichten tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering.

Het Benoemings- en remuneratiecomité komt minstens vier keer per jaar samen en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van Bestuur. Het Charter van het Comité zoals aangenomen door de Raad van Bestuur is opgenomen in Bijlage II van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

Strategisch Comité

Het Strategisch Comité, dat op 28 februari 2019 opgericht werd als gespecialiseerd Comité van de Raad van Bestuur, komt minstens één keer per maand samen en is samengesteld uit de Voorzitter en de Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur, twee bestuurders die de familiale aandeelhouders vertegenwoordigen en de CEO van de Groep. De andere leden van het Uitvoerend Comité zijn vaste genodigden. Het Strategisch Comité heeft de opdracht, op het niveau van de Groep en zijn dochtervennootschappen, na te denken over de ontwikkelingsprioriteiten van de Groep, de langetermijnstrategieën en -doelstellingen van de Groep te analyseren, de vordering van de strategische projecten te onderzoeken, de toekomstige investerings- en desinvesteringsprojecten te analyseren, de vooruitgang van de activiteiten van de Groep op te volgen, en strategische punten voor te bereiden met het oog op de vergaderingen van de Raad van Bestuur. Het Charter van het Strategisch Comité, zoals aangenomen door de Raad van Bestuur, is opgenomen in Bijlage III van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

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 bijzondere 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 functies, mandaten of plichten. 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 van de Raad van Bestuur of de CEO van de Groep te raadplegen, die beslist of er bij de Raad van Bestuur om een uitzondering kan worden verzocht. In dit laatste geval zullen ze de Secretaris van de Vennootschap inlichten over de details van de transactie. De secretaris zal ervoor zorgen dat de toepasselijke regels worden nageleefd. Dergelijke transacties zijn in elk geval slechts toegestaan als ze worden uitgevoerd tegen marktvoorwaarden.

Evaluatie van de Raad van Bestuur en zijn Comités

De Raad van Bestuur en zijn Comités evalueren regelmatig, en minstens één keer om de drie jaar, hun omvang, hun samenstelling, hun procedures, hun prestaties en hun relaties met het management, evenals de individuele bijdrage van elke bestuurder aan de globale werking, teneinde de efficiëntie van hun acties en de bijdrage ervan aan het deugdelijke bestuur van de Groep voortdurend te verbeteren.

In de loop van het eerste kwartaal van 2019 werd een evaluatie van de Raad van Bestuur en zijn Comités uitgevoerd. Dit gebeurde met de hulp van een externe expert die interviews voerde met alle bestuurders en leden van het Uitvoerend Comité. Een samenvatting van de interviews werd voorgelegd aan de Raad van Bestuur, samen met concrete aanbevelingen voor de Raad van Bestuur.

1.2. UITVOEREND MANAGEMENT VAN DE GROEP

De leden van het Uitvoerend Comité zijn verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur van de Vennootschap. Op 31 december 2020 was het Uitvoerend Comité van de Groep samengesteld uit de CEO van de Groep (Voorzitter van het Uitvoerend Comité van de Groep) en de CFO van de Groep.

Samenstelling van het Uitvoerend Comité op 31 december 2020		Aanvang van het mandaat
	Voorzitter van het Uitvoerend Comité en CEO	
Francis Deprez (55)	Diploma 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, Moleskine en D'Ieteren Immo.	2019 (CEO) 2016 (als lid van het Uitvoerend Comité)
Arnaud Laviolette (59)	Lid van het Uitvoerend Comité – Chief Financial Officer Master in de economische wetenschappen (UCL). Was bijna 25 jaar werkzaam in de banksector. Head of Corporate Finance, Corporate Clients en lid van de Raad van Bestuur van ING België tot 2013. Investeringsmanager bij GBL van 2013 tot juni 2015. Bestuurder van Belron, Moleskine en D'Ieteren Immo. Extern bestuurder van Rossel.	2015

De leden van het Uitvoerend Comité van de Groep handelen als een raad. Op het niveau van de Groep zijn ze verantwoordelijk voor de lancering, de opvolging en de ontwikkeling van de activiteiten, human resources, financiën, financiële communicatie, relaties met de investeerders, boekhouding, consolidatie, thesaurie, M&A, duurzaamheid en juridische en fiscale aangelegenheden van de Groep.

1.3. UITVOEREND MANAGEMENT VAN DE VIER ACTIVITEITEN

D'Ieteren Group bestaat uit vier activiteiten die elk hun eigen uitvoerend management hebben: autodistributie in België (D'Ieteren Automotive), Belron, Moleskine en D'Ieteren Immo.

D'Ieteren Automotive, sinds 1 januari 2021 een afzonderlijke 100% dochtervennootschap van de Vennootschap, werd geleid door de CEO van D'Ieteren Auto, die handelde onder het gezag van de CEO van de Groep. Sinds 1 januari 2021 is een nieuwe raad van bestuur geïnstalleerd, bestaande uit zes bestuurders: vijf benoemd door de Vennootschap en de CEO van D'Ieteren Automotive.

Belron, waarvan D'Ieteren op 31 december 2020 54,85% van de stemrechten in handen had, wordt geleid door een raad van bestuur die 6 bestuurders telt: drie aangesteld door de Vennootschap, twee aangesteld door CD&R (minderheidsaandeelhouder van Belron) en de CEO van Belron. De Voorzitter van de Raad van Bestuur van de Vennootschap zit de raad van bestuur van Belron voor.

Moleskine, een 100% dochtervennootschap van de Vennootschap, wordt geleid door een raad van bestuur die bestaat uit zeven bestuurders: vijf aangesteld door de Vennootschap en de CEO en CFO van Moleskine.

D'Ieteren Immo, een 100% dochtervennootschap van de Vennootschap, wordt geleid door een raad van bestuur die bestaat uit vier bestuurders: drie aangesteld door de Vennootschap en de CEO van D'Ieteren Immo.

1.4. EXTERNE AUDIT

De externe audit wordt uitgevoerd door KPMG Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door Axel Jorion, waarvan het mandaat werd verlengd voor de controle van de enkelvoudige en geconsolideerde rekeningen 2020, 2021 en 2022 op de Gewone Algemene Vergadering van 28 mei 2020.

De totale vergoedingen met betrekking tot de prestaties die door de Commissaris en zijn verbonden vennootschappen in 2020 werden verleend aan D'leteren SA/NV en haar verbonden ondernemingen bedroegen EUR 4.4 mln excl. btw. De details van deze vergoedingen zijn opgenomen in de bijlage bij de Geconsolideerde jaarrekening 2020 (pag. 77).

AFWIJKINGEN VAN DE BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2020

De Vennootschap wijkt af van de volgende bepalingen van de Code 2020:

> AFWIJKING VAN PUNT 3.7.

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 kapitaal, hebben de familiale aandeelhouders, in tegenstelling tot de andere aandeelhouders, niet de mogelijkheid hun aandelen te verkopen indien zij niet akkoord gaan met de beslissingen van de Raad van Bestuur. Hun paritaire of meerderheidsvertegenwoordiging in de Raad van Bestuur biedt hun de mogelijkheid de beslissingen te beïnvloeden en op deze manier de stabiliteit van het aandeelhouderschap te verzekeren die nodig is voor de rendabele en duurzame groei van de Vennootschap. De potentiële risico's inzake deugdelijk bestuur die voortvloeien uit het bestaan van een sterke controle door de meerderheidsaandeelhouder op de activiteiten van de Raad van Bestuur, worden enerzijds getemperd 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 langetermijnaanwezigheid van verscheidene niet-uitvoerende bestuurders die het familiale aandeelhouderschap niet vertegenwoordigen, wat een reële dialoog binnen de Raad van Bestuur mogelijk maakt.

> AFWIJKING VAN PUNT 7.6.

De bestuurders ontvangen enkel een vaste bezoldiging, zonder toekenning van aandelen. Dit wordt gerechtvaardigd door het feit dat het investeringsbeleid van de Vennootschap voldoende gericht is op de lange termijn. Bovendien zijn verschillende bestuurders reeds in grote mate blootgesteld aan de evolutie van de waarde van de Vennootschap, gelet op het aantal aandelen dat zij rechtstreeks of onrechtstreeks bezitten.

> AFWIJKING VAN PUNT 7.9.

Er is geen verplichting voor de leden van het Uitvoerend Comité om een minimumaantal aandelen van de Vennootschap te bezitten. Dit wordt gerechtvaardigd door het feit dat het investeringsbeleid van de Vennootschap voldoende gericht is op de lange termijn. Bovendien zorgt de toekenning van aandelenopties ervoor dat de belangen van de leden van het Uitvoerend Comité en alle aandeelhouders in overeenstemming zijn.

2. DIVERSITEIT

D'leteren Group streeft ernaar diversiteit centraal te stellen in de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité. Dit vertaalt zich in bestuurders die verschillen qua achtergrond, opleiding, leeftijd, geslacht, onafhankelijkheid, ervaring en professionele vaardigheden. Een dergelijke diversiteit zorgt voor brede waaier van perspectieven, nieuwe ideeën en kritische beschouwingen die essentieel zijn om een efficiënte besluitvorming en een goed bestuur mogelijk te maken. Een grotere diversiteit binnen de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité verhoogt ook het aantal potentiële kandidaten en helpt om talent aan te trekken en te binden.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité evalueert en beoordeelt de samenstelling van de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité, en verstrekt aan de Raad van Bestuur advies voor de aanstelling van nieuwe leden van de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité, alsook voor de verlenging van bestaande mandaten. Tijdens dit proces beoordeelt het Benoemings- en Remuneratiecomité de kandidaten op basis van hun verdiensten, rekening houdend met de nood aan diversiteit (o.a. criteria zoals achtergrond, opleiding, leeftijd, geslacht, onafhankelijkheid (voor mogelijke leden van de Raad van Bestuur), professionele vaardigheden, anciënniteit en ervaringen zowel op beroeps- als op privévlak).

Inzake genderdiversiteit streeft de Raad van Bestuur in overeenstemming met de wettelijke vereisten de doelstelling na om minstens één derde van het ondervertegenwoordigde geslacht te hebben in de Raad van Bestuur¹. Deze doelstelling werd bereikt op 31 mei 2018 met de benoeming van twee nieuwe vrouwelijke bestuurders. Op 31 december 2020 bestond de Raad van Bestuur uit 11 leden, onder wie vier vrouwelijke leden.

We verwijzen naar hoofdstuk 1 van de Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur 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 2020.

1) Het vereiste aantal wordt afgerond naar het dichtste gehele aantal.

3. Remuneratieverslag

De bezoldiging van de bestuurders en de leden van het Uitvoerend Comité voor 2020 wordt in dit verslag uiteengezet. Die bezoldiging is in overeenstemming met het remuneratiebeleid dat is opgenomen in het remuneratieverslag dat in 2020 werd gepubliceerd en werd goedgekeurd met een meerderheid van 95,75% van de uitgebrachte stemmen, zonder specifieke opmerkingen van de aandeelhouders.

3.1. BEZOLDIGING VAN DE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS

In 2020 werd aan de bestuurders in totaal €992.250 betaald, verdeeld zoals opgenomen in de tabel hieronder. Er werden aan de bestuurders geen andere bezoldigingen of voordelen toegekend, noch leningen of borgstellingen verleend door de Vennootschap. Alle bestuurders worden aangemerkt als niet-uitvoerende bestuurders. In het kader van de Covid-19-crisis hebben sommige bestuurders afgezien van een deel van hun remuneratie en aan de Vennootschap gevraagd om de overeenkomstige bedragen bij te dragen aan een solidariteitsplan ten voordele van de werknemers van de Groep D'leteren die hard waren getroffen door de Covid-19-crisis. Sommige bestuurders deden afstand van een deel van hun remuneratie in 2020 en een deel in 2021. Het totaalbedrag dat in 2020 aan het fonds werd gestort, bedroeg €357.750.

2020 (in EUR)	Basisremuneratie	Gespecialiseerde comités	Totale remuneratie	Totale betaalde remuneratie (na afstand van bedragen in het kader van Covid-19)
D'leteren N.	250.000	All in	250.000	125.000*
Périer O.	200.000	All in	200.000	100.000*
P.-O. Beckers sprl	70.000	35.000	105.000	93.000
Bonnefond C.	70.000	Nvt	70.000	59.500
Blondel C.	70.000	70.000	140.000	119.000
Gasperment S.	70.000	35.000	105.000	94.500
Gema (M. Allé)	70.000	Nvt	70.000	59.500
Minne P.	70.000	60.000	130.000	130.000
Nayarit (de Vuyst)	70.000	35.000	105.000	52.500*
Sioen M.	70.000	Nvt	70.000	70.000
SPDG (D. Pettiaux)	70.000	35.000	105.000	89.250
Totaal	1.080.000	270.000	1.350.000	992.250

* van dezelfde bedragen werd ook voor 2021 afstand gedaan.

3.2. BEZOLDIGING VAN DE LEDEN VAN HET UITVOEREND COMITÉ

De bezoldiging die in 2020 aan de leden van het Uitvoerend Comité werd toegekend, werd op 5 maart 2020 nadenken door de Raad van Bestuur. De bestanddelen van hun remuneratie worden hieronder uiteengezet.

Wat de variabele remuneratie betreft, heeft de Raad van Bestuur – op basis van de aanbevelingen van het Benoemings- en remuneratiecomité – op 8 maart 2021 de relevante bedragen goedgekeurd in het licht van de bereikte doelstellingen, zoals hieronder eveneens uiteengezet.

3.2.1. Jaarlijkse vaste basisremuneratie

In 2020 heeft de Chief Executive Officer een jaarlijkse vaste basisremuneratie van €700.000 verdiend en heeft de Chief Financial Officer een jaarlijkse vaste basisremuneratie van €517.916,67 verdiend¹.

3.2.2. Variabele remuneratie

- Jaarlijkse bonus

Voor 2020 ontving de Chief Executive Officer een jaarlijkse bonus van €539.000, wat overeenstemt met ongeveer 77% van zijn vaste basisremuneratie van 2020. De Chief Financial Officer ontving een jaarlijkse bonus van €393.310, wat overeenstemt met ongeveer 70% van zijn vaste basisremuneratie van 2020. Deze bedragen werden uitbetaald in maart 2021.

De jaarlijkse bonussen van 2020 waren gebaseerd op de bereikte niveaus in 2020 van twee financiële criteria (winst voor belastingen (profit before tax) en vrije kasstroom (free cash flow)) vergeleken met het budget en drie niet-financiële criteria (mensen (people), ontwikkeling van de onderneming (corporate development) en klanten (customers)) zoals kwalitatief beoordeeld door de raad van bestuur.

Voor 2019 ontving de Chief Executive Officer een jaarlijkse bonus van €503.000 en ontving de Chief Financial Officer een jaarlijkse bonus van €390.000. Deze bedragen werden uitbetaald in maart 2020. Wij verwijzen naar het remuneratieverslag dat in 2020 werd gepubliceerd voor meer informatie.

- Cash LTI

De Cash LTI-doelstelling met betrekking tot 2020 bedraagt €350.000 voor de Chief Executive Officer en €150.000 voor de Chief Financial Officer. De overeenkomstige bedragen zullen betaald worden op het einde van het jaar 2022, als de doelstellingen zijn bereikt.

- Stock Option LTI²

In 2020 werden 55.000 aandelenopties toegekend aan de Chief Executive Officer en 40.000 aandelenopties aan de Chief Financial Officer.

De uitoefenprijs bedraagt €49,36. In principe kunnen de opties worden uitgeoefend vanaf 1 januari van het vierde jaar na de datum van toekenning, en tot het einde van het tiende jaar na de datum van toekenning.

Bijkomende details over het Stock Option LTI worden verstrekt in toelichting 9 van de geconsolideerde jaarrekening.

- Pensioen- en andere voordelen

In 2020 heeft de Vennootschap de bijdragen aan de arbeidsongeschiktheids- en levensverzekeringen en de pensioenplannen voor de Chief Executive Officer ten bedrage van €115.000 en voor de Chief Financial Officer ten bedrage van €126.000 gedekt.

3.2.3. In 2020 toegekende, uitgeoefende en vervallen aandelenopties

Functie	Transacties in 2020		
	Toegekende opties	Uitgeoefende opties	Vervallen opties
Chief Executive Officer	55.000	0	0
Chief Financial Officer	40.000	0	0

1) Deze bedragen zijn verminderd met het deel van de vaste vergoeding dat is gederfd om bij te dragen aan verschillende solidariteitsinitiatieven die door de onderneming zijn opgezet in het kader van de COVID-19-crisis.

2) Daarvan waren 5.000 aandelenopties toegekend als compensatie voor het boekjaar 2019 (in verband met de 6 maanden dat hij CEO was vanaf juli 2019)

3.2.4. Algemeen overzicht van de remuneratie

2020 (in EUR)	CEO	Overige leden van het Uitvoerend Comité	Totaal
Jaarlijkse vaste basisremuneratie	700.000	517.916,67	1.217.916,67
Jaarlijkse bonus	539.000	392.310	932.310
Cash LTI (doelstelling) 31/12/2022)	350.000	150.000	500.000
Bijdrage aan arbeidsongeschiktheids-, pensioen- en levensverzekering	115.000	126.000	241.000

- (1) Deze bedragen zijn verminderd met de afstand van een deel van de vaste remuneratie, bijgedragen aan verschillende solidariteitsinitiatieven van de Vennootschap in het kader van de Covid-19-crisis.
- (2) Waarvan 5.000 aandelenopties werden toegekend als compensatie voor het jaar 2019 (in het kader van de 6 maanden gepresteerd als Chief Executive Officer, vanaf juli 2019).

3.3. JAARLIJKSE EVOLUTIE VAN DE REMUNERATIE EN REMUNERATIERATIO

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de jaarlijkse evolutie van de remuneratie van de bestuurders, de leden van het Uitvoerend Comité en de werknemers (gemiddelde op VTE-basis). Ze geeft ook een overzicht van de jaarlijkse evolutie van de prestaties van de Vennootschap.

Jaarlijkse evolutie in %	2016 vs. 2015	2017 vs. 2016	2018 vs. 2017	2019 vs. 2018	2020 vs. 2019
> Remuneratie van de (niet-uitvoerende) bestuurders (totaal)					
	+2%	+1,2%	+13,4%	+5,5%	-26,5%
> Bezoldiging van het Uitvoerend Comité (totaal)⁽¹⁾					
Remuneratietype					
Alle remuneraties behalve aandelenopties ⁽²⁾	+/-0%	+91,8%	-50,6%	+14%	+3,7%
Aandelenopties ⁽³⁾	+/- 0%	+/-0%	+14,3%	+/-0%	+18,8%
> Prestatie van de Vennootschap					
Aangepast geconsolideerd resultaat vóór belastingen ⁽⁴⁾	+12,1% ^{(5), (6)}	+2,6% ^{(5), (6), (7)}	+15,8% ⁽⁵⁾	+39,8% ⁽⁵⁾	+11,2% ⁽⁸⁾
> Gemiddelde remuneratie van werknemers op VTE-basis⁽⁹⁾					
Werknemers van de Vennootschap	-0,9%	-2,5%	+31,3% ⁽⁵⁾	+21%	-5,8%

(1) Dit omvat de huidige leden van het Uitvoerend Comité. De huidige CEO trad in 2016 in dienst bij de Vennootschap als lid van het Uitvoerend Comité en werd in juli 2019 gepromoveerd tot CEO.

(2) Dit omvat (i) de jaarlijkse vaste basisremuneratie, (ii) de betaalde jaarlijkse bonus, (iii) de uitbetaalde Cash LTI, (iv) de bijdrage aan de arbeidsongeschiktheids-, pensioen- en levensverzekering en (v) de uitzonderlijke betalingen gekoppeld aan strategische projecten.

(3) In termen van aantal aandelenopties.

(4) Aantallen op vergelijkbare basis afhankelijk van het aandeelhouderschap van de Vennootschap in Belron.

(5) Op een pre-IFRS16 basis.

(6) 2016 is exclusief de resultaten van Moleskine.

(7) Moleskine is vanaf 2017 voor 100% opgenomen.

(8) Op een post-IFRS16 basis.

(9) De gemiddelde bezoldiging van de werknemers wordt berekend op basis van de werknemers van de Vennootschap op 1 januari 2021.

De remuneratieratio 2020 tussen de hoogste persoon en de laagste persoon binnen de Vennootschap bedraagt 50,4.

4. Systemen van interne controle en risicobeheer

D'leteren Group en zijn activiteiten zijn actief in een constant veranderende omgeving, waardoor ze blootgesteld zijn aan tal van risico's die ingedeeld kunnen worden in vier belangrijke categorieën: juridisch / naleving, strategisch, operationeel en financieel.

Om hun reputatie te beschermen en tegelijkertijd duurzaam succes en de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen te garanderen, hebben D'leteren en zijn activiteiten uitvoerige systemen van interne controle en risicobeheer ingevoerd. Deze systemen streven drie belangrijke doelstellingen na:

- Risico's al in een vroeg stadium identificeren;
- De kans op en de potentiële impact van de risico's evalueren;
- Risicobeperkende maatregelen invoeren.

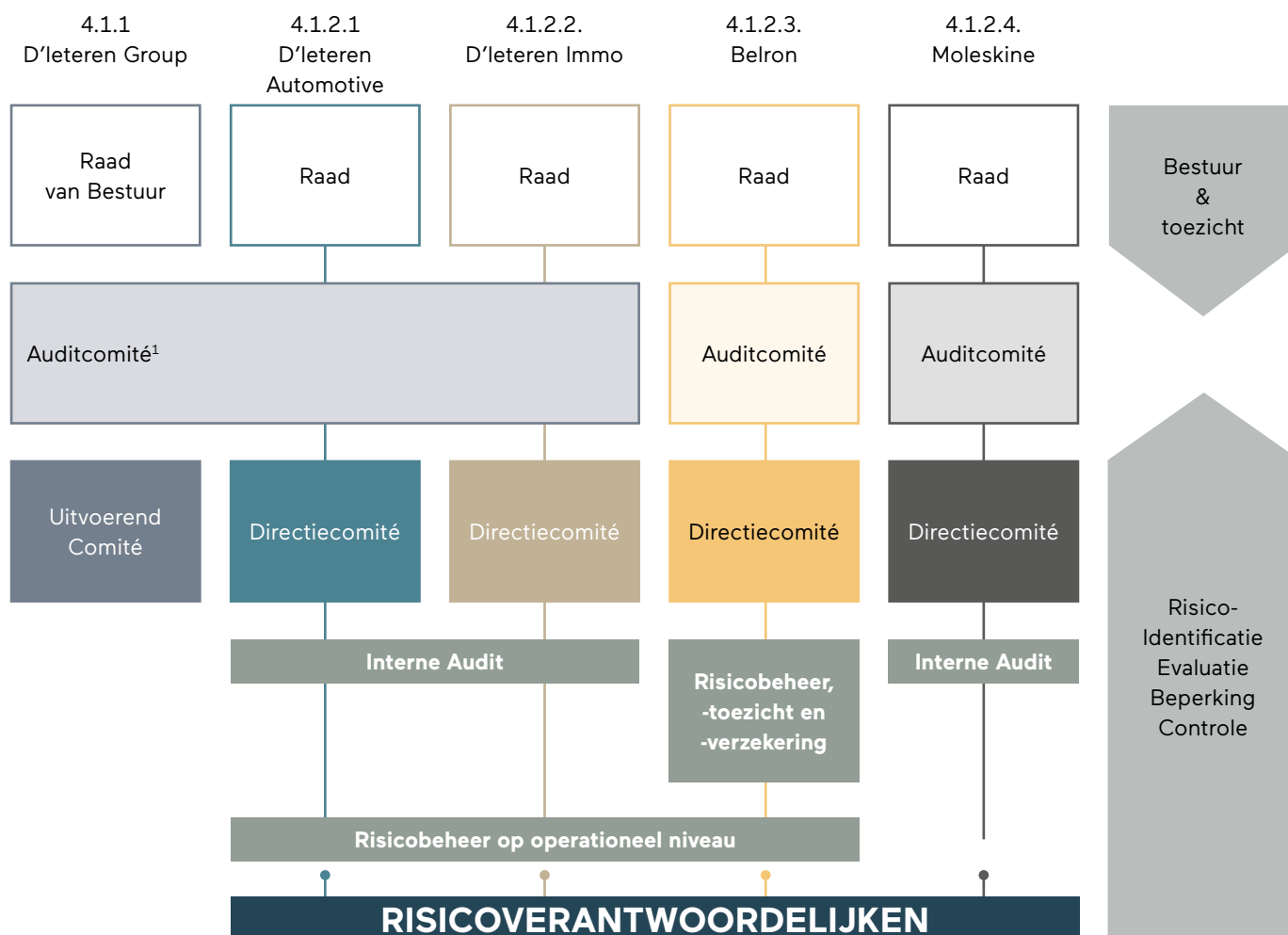
D'leteren Group beheert de risico's volgens het principe van de drie verdedigingslijnes:

- Op het operationele niveau van elke activiteit;
- Op het niveau van risicobeheer, naleving & juridisch;
- Als onderdeel van Interne audit.



4.1. RISICOBEEHEERSTRUCTUUR EN -VERANTWOORDELIJKHEDEN

De organisatiestructuur op het niveau van D'leteren en de activiteiten zorgt voor een adequate delegatie van bevoegdheden aan het management en een scheiding van taken. De bestuursstructuur bestaat uit drie organen die onafhankelijk opereren: de Raad van Bestuur, het Auditcomité en Uitvoerend/Directiecomité.



4.1.1. D'leteren Group

4.1.1.1. Raad van Bestuur

De Raad kwijt zich van zijn controletaken door:

- te verzekeren dat de activiteiten van D'leteren Group hun eigen controletaken correct uitvoeren en dat er correct werkende Comités opgericht zijn die de taak hebben bijzonder toezicht en bijzondere controles uit te oefenen (zoals het Auditcomité en het Remuneratiecomité) en
- te verzekeren dat de rapporteringsprocedures ten uitvoer worden gelegd om de Raad in staat te stellen de activiteiten van de entiteiten met regelmatige tussenpozen op te volgen, meer bepaald wat de risico's betreft waarmee ze worden geconfronteerd.

¹ Met ingang van 1 januari 2021 werd D'leteren Automotive als een afzonderlijke juridische entiteit van D'leteren NV afgesplitst en beschikt het over zijn eigen Auditcomité

4.1.1.2. Auditcomité

De Raad van Bestuur wordt bijgestaan door het Auditcomité bij de uitoefening van zijn controleverantwoordelijkheden voor de entiteiten van de vennootschap. Deze controle is meer bepaald toegespitst op de financiële informatie die wordt verstrekt aan de aandeelhouders en aan derden, en op het toezicht op de verschillende mechanismen voor risicobeheer en interne controle.

Het Auditcomité van de Groep ontvangt regelmatig rapporten over de werkzaamheden van de Auditcomités van elke activiteit alvorens hierover zelf verslag uit te brengen aan de Raad.

De onafhankelijkheid van het hoofd van de interne audit wordt verzekerd door rechtstreekse rapportering aan het Auditcomité en de CEO.

4.1.1.3. Uitvoerend Comité

De leden van het Uitvoerend Comité van de Groep handelen collegiaal en zijn onder meer verantwoordelijk voor het toezicht op de ondernemingen van de Groep, de strategie, de human resources, de financiële communicatie, de relaties met de investeerders, de consolidatie van de rekeningen, de managementinformatiesystemen, de thesaurie, M&A en juridische, fiscale en ESG aangelegenheden.

4.1.2. Op het niveau van de activiteiten

4.1.2.1. D'Ieteren Automotive

D'Ieteren NV is de juridische entiteit van D'Ieteren Group en D'Ieteren Automotive. De Raad van Bestuur van D'Ieteren Automotive komt minstens driemaandelijks bijeen. De leden van het Auditcomité, dat hetzelfde is voor D'Ieteren Group en D'Ieteren Automotive, komen elk kwartaal bijeen.

De directeurs van de divisies zijn verantwoordelijk voor het dagelijkse risicobeheer op operationeel niveau.

4.1.2.2. D'Ieteren Immo

De vastgoedactiva en -activiteiten van D'Ieteren Automotive zijn gegroepeerd in één juridische entiteit (D'Ieteren Immo NV). D'Ieteren Immo heeft zijn eigen Raad van Bestuur en Directiecomité. Het Auditcomité is hetzelfde als dat van D'Ieteren Group en D'Ieteren Automotive.

4.1.2.3. Belron

De risico's worden gecontroleerd door het Auditcomité, dat in 2020 vijf keer bijeenkwam. Het comité wordt voorgezeten door de CFO van D'Ieteren Group en telt onder zijn leden een vertegenwoordiger van CD&R. Andere (uitgenodigde) deelnemers zijn met name de CFO en de Head of Risk van Belron.

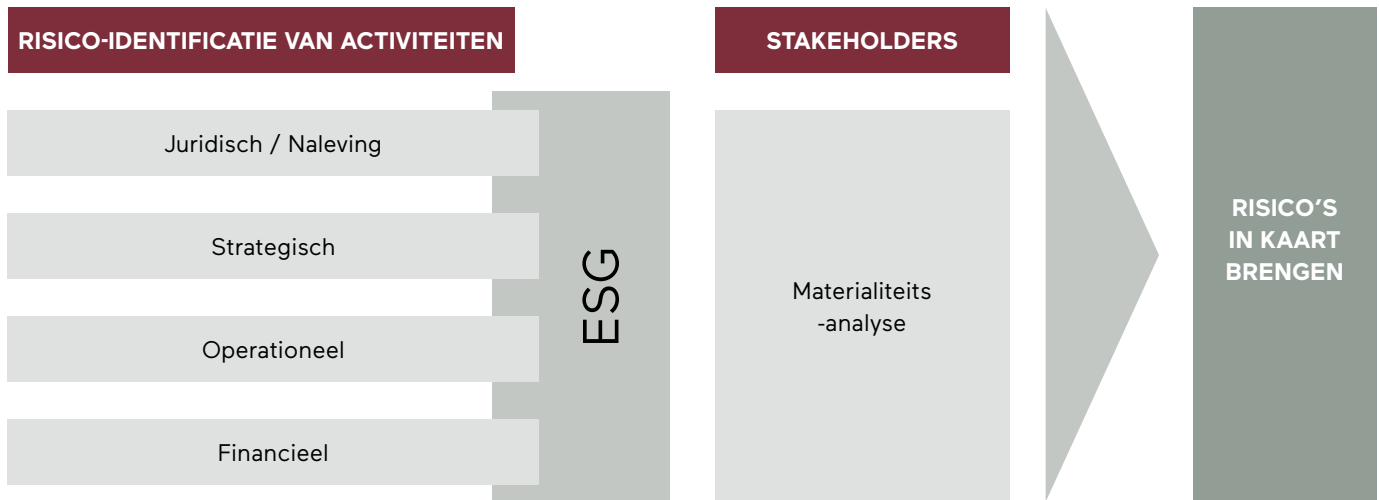
4.1.2.4. Moleskine

De risico's worden gecontroleerd door het Auditcomité, dat in 2020 vier keer bijeenkwam. Het Auditcomité wordt voorgezeten door de CFO van D'Ieteren Group en bestaat uit de CFO van Moleskine, andere ad-hocleden (zowel van Moleskine als van D'Ieteren Group) en de Interne Audit Manager van Moleskine als permanente waarnemer. Het Comité keurt de Risicokaart goed die de Interne Audit Manager opstelt, na de inzameling van input van het management en vertegenwoordigers van de aandeelhouder;

Naast het interne model heeft Moleskine ook een extern Toezichthoudend Orgaan dat toeziet op de werking van en de overeenstemming met het 'Organisatie-, management- en controlemodel' dat werd ingevoerd om misdaden te voorkomen voorzien in het Wetsbesluit nr. 231/2001. Het resultaat van de activiteiten die het Toezichthoudend Orgaan uitvoert, wordt om de zes maanden samengevat in een verslag dat wordt overgemaakt aan de Raad van Bestuur van Moleskine. Het Toezichthoudende orgaan bestaat uit een extern lid.

4.2 RISICOBEEHEERPROCES

4.2.1 Identificatie en in kaart brengen van de risico's



Elke activiteit identificeert haar belangrijkste bedrijfs- en financiële risico's door risicofactoren te evalueren die een impact zouden kunnen hebben op de toekomstige activiteiten en de financiële rendementen van de onderneming en door een uitvoerige risicoanalyse uit te voeren. Bijgevolg nemen risico's op het gebied van milieu, maatschappij en governance (ESG) een belangrijke plaats in bij de risico-identificatie.

Externe en operationele risicofactoren worden geëvalueerd in termen van de reikwijdte van hun impact en de kans dat ze zich voordoen, waarbij bijzondere aandacht wordt geschonken aan de belangrijkste risico's. De risico's zijn onderverdeeld in de categorieën Juridisch/Naleving, Strategisch, Operationeel of Financieel. ESG-aspecten worden transversaal in aanmerking genomen doorheen deze vier categorieën.

Elke activiteit voert een jaarlijkse risicocontrole uit en updatet haar risicoregister om de impact van elk risico te weerspiegelen, evenals de voorgestelde maatregelen om het risico te beperken. Dit beleid vormt de hoeksteen van de risicobeheeractiviteiten van D'leteren Group en heeft tot doel te verzekeren dat de grootste risico's waaraan de Groep is blootgesteld, geïdentificeerd en ingeschat zijn, en dat er controles ingevoerd of gepland zijn om deze risico's te beheren.

Wat de financiële risico's betreft, omvat het proces het nazicht van de interne en externe auditplannen (met inbegrip van IT-auditopdrachten en frauderisico's), strategische plannen, jaarlijkse begrotingen en maandelijks financiële resultaten, en kernprestatie-indicatoren. De invoering van boekhoudprocedures verzekert de consistentie, integriteit en nauwkeurigheid van de financiële gegevens van de vennootschap.

Om de meest relevante niet-financiële risico's te identificeren, heeft elke activiteit een materialiteitsanalyse uitgevoerd in dialoog met haar stakeholders. Deze materialiteitsanalyse belicht onderwerpen die een significante invloed hebben op de organisatie, alsook onderwerpen waarop de organisatie een significante invloed heeft.

Bovendien is D'leteren Group zich bewust van de impact die de klimaatverandering op zijn activiteiten kan hebben. Door de uiteenlopende aard van zijn activiteiten wordt D'leteren Group geconfronteerd met risico's die verband houden met de overgang naar een koolstofarmere economie, maar ook met risico's die verband houden met de fysieke gevolgen van de klimaatverandering. D'leteren Group stelt hiervoor dan ook alles in het werk om zich te engageren tot de Task Force on Climate-related Disclosures (TCFD) en om zijn rapportering in overeenstemming te brengen met hun aanbevelingen. Overeenkomstig worden verschillende klimaatgerelateerde risico's geïntegreerd in het bestaande algemene risicobeheerproces.

4.2.2 Controle en uitvoering van risicobeperkende plannen

Na het jaarlijkse risicocontroleproces worden maatregelen om de geïdentificeerde risico's te beperken en controleopdrachten geprioriteerd naargelang van hun risicoprofiel. De teams van Interne Audit houden toezicht op de uitvoering van de plannen.

Risicobeperkende acties omvatten bijvoorbeeld de invoering van strikte procedures en structuren, regelmatige rapportering en opvolging van alle belangrijke thesaurietransacties en financieringsactiviteiten, procedures voor de goedkeuring van investeringen, bezoeken in verscheidene landen en gesprekken met het lokale management. Sommige risico's worden ook beperkt door milieu- en sociale acties die door de activiteiten worden ondernomen, aangezien elke activiteit werkt aan haar duurzaamheidsstrategie en haar prestaties op het vlak van bepaalde materiële ESG-thema's opvolgt.

Wat de TCFD-gerelateerde risico's betreft, heeft D'leteren Group het integratieproces van deze risico's in zijn risicobeheer opgestart. D'leteren Group en zijn activiteiten zullen de komende jaren werken aan plannen om deze klimaatgerelateerde risico's te beperken.

4.2.3 Rapportering

De Interne Audit Managers van Moleskine, D'leteren Automotive en Immo brengen regelmatig verslag uit aan hun respectieve Auditcomités. Bij Belron wordt het resultaat van de verrichte werkzaamheden voor de evaluatie van de efficiëntie en doeltreffendheid van de risicobeheeractiviteiten doorheen de vennootschap gerapporteerd aan zowel het lokale als het regionale management, alsook aan het Auditcomité van Belron dat in de loop van het jaar regelmatig vergadert.

De rapportering omvat een evaluatie van de risicobeperkende acties en aanbevelingen. De Voorzitters van de Auditcomités stellen het risicobeheerverslag voor aan hun Raad. Controleproblemen die blijken uit interne en externe audits worden samen met eventuele bijkomende punten onder de aandacht van de Auditcomités gebracht.

Op het niveau van de Groep brengt de Verantwoordelijke Interne Audit op kwartaalbasis verslag uit aan het Auditcomité.

4.3. BELANGRIJKSTE RISICO'S / 4.3.1. D'leteren Group

› JURIDISCH/NALEIVING

CORPORATE GOVERNANCE

Risico op gebrekkig bestuur (samenstelling en werking van vennootschapsorganen, besluitvormingsproces en/of risicobeheer).

POTENTIËLE IMPACT

- Een falend bestuur zou kunnen leiden tot de niet-realiseren van de strategische doelstellingen op lange termijn. Een gebrekkig bestuur kan leiden tot een onevenwicht van de belangen van alle relevante stakeholders (aandeelhouders, management, werknemers, klanten, leveranciers enz.).
- Indien D'leteren Group de toepasselijke wetten en regelgeving niet naleeft, kan dit leiden tot vorderingen en boetes. Dit zou een ongunstige financiële impact kunnen hebben en de reputatie negatief kunnen beïnvloeden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Als beursgenoteerde vennootschap leeft D'leteren Group de regelgeving inzake deugdelijk bestuur na, die tot doel heeft de nodige controles en evenwichten in te bouwen in de besluitvormingsprocessen van de vennootschap. D'leteren heeft een Corporate Governance Charter goedgekeurd dat duidelijke richtlijnen bevat voor de werking van de vennootschapsorganen op groepsniveau. Bovendien wordt elk jaar in het jaarverslag van D'leteren Group een Corporate Governance verklaring opgenomen, waarin een gedetailleerd overzicht wordt gegeven van alle Corporate Governance aspecten van de vennootschap.

D'leteren Group leeft de Belgische Corporate Governance Code 2020 na, en brengt elk jaar verslag uit over elke afwijking van de aanbevelingen van de Code.

REGELGEVING INZAKE BEURSGENOTEERDE VENNOOTSCHAPPEN

Risico dat wetten en regelgeving inzake beursgenoteerde vennootschappen niet worden nageleefd. D'leteren Group is onderworpen aan regelgeving inzake communicatie, financiële verslaggeving, transparantie, handel met voorwetenschap, marktmisbruik en corporate governance (zie vorig risico).

POTENTIËLE IMPACT

- Dit zou een invloed kunnen hebben op de beurskoers en de marktkapitalisatie van D'leteren Group.
- D'leteren Group zou kunnen worden geconfronteerd met aanzienlijke boetes als wetten of regelgeving niet worden nageleefd. Dat zou kunnen leiden tot vertrouwensverlies bij investeerders en analisten.
- D'leteren Group zou er niet in kunnen slagen kapitaal aan te trekken in de vorm van eigen vermogen of schulden indien nodig.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De verschillende activiteiten organiseren maandelijkse evaluaties van de activiteiten waarbij de financiële prestaties worden beoordeeld.
- Het consolidatieproces is gebaseerd op gecentraliseerde boekhoudsoftware om de consistentie doorheen de participaties te verzekeren. Het Consolidatieteam van D'leteren Group controleert of de financiële cijfers van zijn activiteiten een volledige, nauwkeurige en betrouwbare weerspiegeling zijn van hun financiële prestaties en positie. Het Uitvoerend Comité gaat na of de geconsolideerde resultaten in overeenstemming zijn met de (eventuele) aan de markt meegedeelde verwachtingen.
- De financiële verslagen en persberichten met betrekking tot de jaar- en halfjaarresultaten of de resultaten van andere tussenliggende periodes worden vóór publicatie gecontroleerd door leden van het Uitvoerend Comité, het Auditcomité, de externe auditor en de Raad van Bestuur.

› STRATEGISCH

KAPITAALTOEWIJZING

Risico's met betrekking tot beslissingen inzake kapitaaltoewijzing (investerings in bestaande activiteiten, overnames/verkoop, dividendbeleid, terugkoop van eigen aandelen).

Risico's met betrekking tot de timing van die beslissingen. De beschikbaarheid van investerings-/desinvesteringsopportuniteiten is afhankelijk van macro-economische en marktomstandigheden.

Deze omstandigheden kunnen worden beïnvloed door ecologische, sociale of economische bedreigingen en kansen. Klimaatverandering zal de komende jaren een belangrijke invloed hebben.

POTENTIËLE IMPACT

- Slechte beslissingen inzake kapitaaltoewijzingen zouden een impact kunnen hebben op de aandeelhouderswaardecreatie en kunnen leiden tot een ondermaatse aandelenkoers.
- Investeerders en analisten zouden hun vertrouwen in D'leteren Group kunnen verliezen.
- Dit risico zou ook kunnen leiden tot afschrijvingen en waardeverminderingverliezen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- D'leteren Group is een groep van ondernemingen met een langetermijnfocus. D'leteren streeft naar volledige zeggenschap, een meerderheidsbelang of de optie om een meerderheidsbelang te verwerven in zijn participaties.
- D'leteren Group herzielt jaarlijks de strategie van zijn verschillende activiteiten en beslist dan over investerings- of desinvesteringsopportuniteiten.
- Voor nieuwe activiteiten wordt een grondige 'due diligence' beoordeeld door een Investeringscomité, het Strategisch Comité en de Raad. De leden van het Uitvoerend Comité van D'leteren Group zijn leden van de Raad op het niveau van de participaties.
- Elke belangrijke investering wordt onderworpen aan een grondig 'due diligence' proces, met inbegrip van een ESG-analyse. Bij de ESG due diligence wordt rekening gehouden met de mogelijke impact van de klimaatverandering op de potentiële investering.

› OPERATIONEEL

**WERELDWIJDE
GEZONDHEIDSCRISIS**

Risico's in verband met een uitbraak van een pandemie (bv. Covid-19).

POTENTIËLE IMPACT

- Een uitbraak van een pandemie zou kunnen leiden tot verscheidene operationele verstoringen op het niveau van de activiteiten, met name op het vlak van absenteïsme, mogelijke lockdowns en extra kosten.
- Die zouden op hun beurt kunnen leiden tot een onvermogen om te werken en ernstige financiële gevolgen kunnen hebben op het niveau van de groep.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- D'Ieteren Group leeft alle voorschriften en aanbevelingen van overheids- of regelgevende instanties na op het gebied van gezondheid en veiligheid in verband met de uitbraak van een pandemie.
- Onze IT-systemen maken efficiënt thuiswerken mogelijk om werkonderbrekingen te vermijden. Wij controleren of onze vestigingen voldoende ruimte bieden om de juiste afstand tussen mensen te bewaren en wij rusten ons personeel adequaat uit en leiden het op om ter plaatse zo veilig mogelijk te kunnen werken. Wij beschikken over financiële systemen en controles die ons in staat stellen ons te concentreren op kostenbeperkende maatregelen en een strikt werkkapitaal-, investerings- en financieringsbeleid dat een ruime liquiditeitspositie waarborgt en in stand houdt.

TALENT & LEIDERSCHAP

Risico dat D'Ieteren Group er niet in slaagt om vakkundig personeel aan te trekken, te motiveren en te behouden.

POTENTIËLE IMPACT

Het vertrek van sleutelpersoneel of het niet aantrekken van nieuw talent zou een impact kunnen hebben op de opvolging van de bestaande activiteiten en de positionering van D'Ieteren Group op het vlak van nieuwe overnames/desinvesteringen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Regelmatig worden tevredenheidsenquêtes onder het personeel gehouden, die gevolgd worden door concrete acties. Er worden ontwikkelingsmogelijkheden en opleidingen aangeboden aan het personeel, evenals loonpakketten die competitief zijn (op korte en lange termijn) in vergelijking met de markt.

› **FINANCIEEL**

LIQUIDITEIT EN BELASTINGEN

Risico's die voortvloeien uit een gebrek aan financiële middelen.
Risico's met betrekking tot fiscale regels.

POTENTIËLE IMPACT

- Ontoereikende financiële middelen kunnen de tenuitvoerlegging van de investeringsstrategie van D'leteren verhinderen.
- Niet-naleving van, of belangrijke wijzigingen in de fiscale regelgeving zouden aanzienlijke financiële gevolgen kunnen hebben.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- D'leteren Group investeert in activiteiten en houdt tegelijkertijd een solide financiële structuur in stand. De activiteiten van D'leteren Group worden doorgaans autonoom gefinancierd via 'non-recourse' schulden.
- Eind 2020 bedroeg de netto cashpositie van D'leteren Group €1.455m (post IFRS 16).
- De financiële flexibiliteit wordt verzekerd door een voorzichtig beleid inzake cashbeheer.
- De controleprocessen met het oog op de naleving van de belastingreglementering omvatten interne controles en externe audits.

4.3. BELANGRIJKSTE RISICO'S / 4.3.2. D'leteren Automotive

› JURIDISCH/NALEVING

CORPORATE GOVERNANCE

Risico's met betrekking tot een gebrekkig bestuur (bv. bedrijfsorganisatie, werking van de vennootschapsorganen, besluitvormingsproces en risicobeheer).

POTENTIËLE IMPACT

D'leteren Automotive zou mogelijks zijn doelstellingen niet kunnen bereiken indien beslissingen worden genomen zonder dat ze op passende wijze worden afgewogen/goedgekeurd. Een falend bestuur zou kunnen leiden tot reputatieschade en negatieve financiële gevolgen, waaronder claims en boetes.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid wordt verzekerd via adequate vennootschapsorganen en delegeringen van bevoegdheden. Sinds 1 januari 2021 heeft D'leteren Automotive een auditcomité en een benoemings- en remuneratiecomité opgericht. Deze comités staan de Raad van Bestuur bij in aangelegenheden die betrekking hebben op de financiële staten, de interne controle, het risicobeheer, de benoemingen en de bezoldigingen.

ETHIEK

Risico dat onethisch gedrag (binnen of buiten de vennootschap) schade kan berokkenen aan de vennootschap en/of derden.

POTENTIËLE IMPACT

Een schending van de wettelijke bepalingen en onethisch gedrag (bv. gebrek aan respect voor mensenrechten, discriminatie, corruptie, fraude en belangenconflicten) zouden de reputatie en resultaten van D'leteren Automotive ernstig kunnen schaden. Onrespectvol en ongepast gedrag kan ook een negatieve invloed hebben op de werksfeer.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- In de gedragscode van D'leteren Automotive ('The Way We Work') komen aspecten aan bod zoals het gedrag op de werkplaats, veiligheid en gezondheid, belangenconflicten, communicatie met het publiek, vertrouwelijkheid, geschenken/entertainment en de relatie met leveranciers.
- Er zijn preventieve maatregelen genomen, waaronder de opsporing en melding van psychosociale risico's en de daadwerkelijke invoering van een efficiënt klokkenluidersysteem.
- In 2019 werd op het niveau van de directiecomités de eerste fase gelanceerd van 'Leading the D'leteren Auto Way', het project dat tot doel heeft de bedrijfswaarden te versterken. Dit werd uitgesteld wegens Covid-19, maar zal in 2021-2022 in de hele organisatie ten uitvoer worden gelegd.

› JURIDISCH/NALEVING

MEDEDINGINGSRECHT

Risico's met betrekking tot inbreuken op de Europese en Belgische mededingingswetgeving die concurrentiebeperkende praktijken (bv. collusie) en misbruik van machtspositie verbiedt. Tot mededingingsbeperkende praktijken behoren verticale overeenkomsten (fabrieken-invoerder-concessiehouder) en horizontale overeenkomsten (tussen concurrenten).

POTENTIËLE IMPACT

Inbreuken op het mededingingsrecht zouden kunnen resulteren in rechtsgedingen, boetes tot 10% van de geconsolideerde inkomsten en schadevergoedingen aan de getroffen concurrenten. Dit kan ook ernstige schade berokkenen aan de reputatie van D'leteren Automotive en kan resulteren in het verlies van distributiecontracten.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De afdeling Legal informeert, adviseert en controleert. In een document met richtlijnen staan de potentiële risico's en het passende gedrag om deze risico's te beperken.

› STRATEGISCH

MARKTVERSCHUIVINGEN EN -OMSTANDIGHEDEN

Risico's als gevolg van ongunstige veranderingen van beleidslijnen inzake voertuigen of mobiliteit (met betrekking tot energie, klimaat, milieu, fiscaliteit, ...) op regionaal, nationaal en/of Europees niveau.

Risico's met betrekking tot vier megatrends: autonome, verboden, elektrische en gedeelde mobiliteit.

Risico's met betrekking tot veranderend klantengedrag en het toenemende succes van multimodaliteit. Klanten vergelijken de totale kostprijs van het bezit van een voertuig met de totale kostprijs van hun mobiliteit.

Beleidsveranderingen en mogelijke marktverschuivingen houden grotendeels verband met de klimaatverandering. D'leteren Automotive is zich daarvan bewust en heeft ze geïdentificeerd als transitierisico's volgens de aanbevelingen van de TCFD.

POTENTIËLE IMPACT

Wijzigingen in de regelgeving en markttendensen kunnen een impact hebben op het volume verkochte en/of geleasede voertuigen en/of op de modellen en dus op de prijs van de voertuigen die op de Belgische markt worden verkocht. Deze veranderingen kunnen leiden tot een negatieve impact op de marges.

De stijgende penetratie van alternatieve aandrijvingen (elektrische voertuigen, ...) en geavanceerde hulpsystemen voor de bestuurder kan een ongunstige impact hebben op de verkoop van reserveonderdelen en de inkomsten uit carrosseriewerk en onderhoud.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De visie van D'leteren Automotive is gericht op de ontwikkeling van een naadloze en duurzame mobiliteit voor iedereen, met de ambitie om in België de natuurlijke keuze te zijn voor mobiliteit. Lab Box, een 100% dochtervennootschap van D'leteren Automotive, bestudeert en test nieuwe mobiliteitsoplossingen (bv. Poppy, een milieuvriendelijke dienst voor gedeelde mobiliteit in Brussel en Antwerpen, en Skipr, een 'Mobility as a Service'-toepassing).
- De stijgende penetratie van elektrische voertuigen en nieuwe digitale producten creëren nieuwe opportuniteiten. Zo biedt Electric by D'leteren (EDI) laadoplossingen voor elektrische voertuigen voor thuis of op het werk aan, en verleent EDI toegang tot het grootste Europese netwerk van laadstations. Het aanbod hybride en 100% elektrische voertuigen van D'leteren Automotive zal ook aanzienlijk uitbreiden, aangezien de groep Volkswagen ernaar streeft om tegen 2025 meer dan 40 nieuwe elektrische modellen te lanceren, waaronder 25 louter elektrische modellen.

› STRATEGISCH

**RELATIE MET DE GROEP
VOLKSWAGEN**

Risico's met betrekking tot het verlies van één of meer distributiecontracten met de groep Volkswagen. Risico dat de groep Volkswagen strategische beslissingen neemt (bv. prijsstelling, ontwerp, motortype) die nadelig zijn voor de concurrentiepositie van D'leteren Automotive. Risico's dat Volkswagen D'leteren Group zal omzeilen.

POTENTIËLE IMPACT

Een wijziging in de relatie van D'leteren Automotive met de groep Volkswagen zou een negatieve financiële impact kunnen hebben, en kunnen leiden tot ontslagen en reputatieschade.

De hiervoor vermelde projecten houden aanzienlijke operationele, financiële en reputatierisico's in.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De relatie met belangrijke leveranciers is gebaseerd op de capaciteit van D'leteren Automotive om zijn toegevoegde waarde te bewijzen aan de hand van een geavanceerde logistiek, de professionalisering van het Belgische netwerk van concessiehouders en zijn grondige kennis van de Belgische markt. Een transparante en op vertrouwen gebaseerde relatie laat D'leteren Automotive toe om steeds een open dialoog te voeren met de Groep Volkswagen.

GROTE PROJECTEN

Risico's met betrekking tot de tenuitvoerlegging van de strategie die tot doel heeft D'leteren Automotive voor te bereiden voor de toekomst van de mobiliteit. Dit omvat de versnelling van de transformatie van bestaande activiteiten, de ontwikkeling van nieuwe activiteiten en de expansie naar aangrenzende activiteiten.

POTENTIËLE IMPACT

De hiervoor vermelde projecten houden aanzienlijke operationele, financiële en reputatierisico's in.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Het bestuur met betrekking tot de projecten werd gedefinieerd, en er werd een Transformation Office opgericht om de opvolging en implementatie van de initiatieven te verzekeren. Division Program Managers zijn verantwoordelijk voor het toezicht op de projecten in elk departement en werden opgeleid in projectbeheer.

› OPERATIONEEL

TALENT & LEIDERSCHAP

Risico dat D'leteren Automotive er niet in slaagt om vakkundig personeel aan te trekken, te motiveren en te behouden.

POTENTIËLE IMPACT

Het verlies van knowhow als gevolg van het vertrek van sleutelpersoneel zou kunnen leiden tot inkomstenverlies en extra kosten. Het kan voor de concurrentiepositie van D'leteren Automotive nadelig zijn als de onderneming het talent dat vereist is om zich voor te bereiden op de veranderingen in de mobiliteitssector, niet kan aantrekken en behouden, en zijn welzijn niet kan garanderen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- D'leteren Automotive wil een aantrekkelijk werkgeversmerk zijn om het beste talent aan te trekken en te behouden. Persoonlijke en professionele ontwikkeling wordt aangemoedigd door feedback en coaching, als essentiële onderdelen van het prestatiebeoordelingsproces. Het 'CaReer Model' vergroot de transparantie in termen van competenties en verwachte resultaten, en biedt tegelijkertijd carrièremogelijkheden binnen de hele onderneming. Talentprofielingsoefeningen en talentbesprekingen maken effectieve successieplannen voor sleutelfuncties mogelijk.
- Dankzij MySkillCamp, het Learning & Content Management Platform, kunnen werknemers autonoom leren. De ontwikkeling van een leercultuur wordt ook ondersteund door de oprichting van de D'leteren Academy. In het kader van het initiatief 'Employee Value Proposition' is een concreet actieplan uitgewerkt om de inclusie en diversiteit binnen D'leteren Automotive te bevorderen, met genderdiversiteit als voornaamste aandachtspunt. Dit omvat een herziening van de manier waarop we divers talent binnen de organisatie aantrekken, selecteren en ontwikkelen.
- Tot slot beoogt het programma 'Leading the D'leteren Way' de ontwikkeling van zelfleiderschap en samenwerking op basis van de bedrijfswaarden.
- D'leteren Automotive investeert voortdurend in het stimuleren van een leermentaliteit die essentieel is om aan zijn toekomst te bouwen.

› OPERATIONEEL

BEVEILIGING VAN DE IT-INFRASTRUCTUUR EN DE GEGEVENS-, DIGITALE EN CYBERVEILIGHEID

Risico's met betrekking tot defecten of onderbrekingen van cruciale IT-diensten en -toepassingen.

Cyberaanvallen (bv. phishing, malware). Verlies van vertrouwelijkheid en integriteit (bv. klanten-, werknemers- en kostprijsgegevens). Gegevenslekken (bv. klantgegevens). Niet-naleving van de AVG of andere regelgevingsverplichtingen. Onopzettelijke handelingen van interne gebruikers.

POTENTIËLE IMPACT

Een storing in de IT-systemen en -protocollen kan leiden tot een verstoring of onderbreking van de activiteit. Dit zou op zijn beurt een negatief effect kunnen hebben op de verkoop en de financiële resultaten. Datalekken of de niet-naleving van de privacyregelgeving kunnen leiden tot reputatieschade, verlies van vertrouwen van klanten, fabrieken en werknemers. Boetes voor de niet-naleving van de AVG kunnen oplopen tot 4% van de jaaromzet.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Er worden technische/softwarecontroles (bv. firewalls, antivirus) geïnstalleerd. Er worden fysieke controles (bv. veiligheidsdeuren voor computerlokalen, badgelezers) geïmplementeerd. Er werden een Data Protection Officer en een Chief Information Security Officer aangesteld. De CISO, die rechtstreeks aan de CIO rapporteert, is nu verantwoordelijk voor de Business Resilience (voorheen het Bedrijfscontinuïteitsplan). Dit omvat bijvoorbeeld het vermogen om te anticiperen op grote problemen en risico's en om de juiste actieplannen op te zetten. Er wordt een nieuwe strategie ontwikkeld, die berust op een robuuste, performante en veerkrachtige IT-infrastructuur.
- Risico's en protocollen worden op grote schaal gecommuniceerd om het bewustzijn van de werknemers te vergroten, en er worden opleidingen georganiseerd voor werknemers met een hoog risicoprofiel die toegang hebben tot persoonsgegevens. Er werden acties ondernomen om gegevens te beschermen en de naleving van de AVG te verzekeren, met inbegrip van evaluatie, een implementatieprogramma en gegevenscartografie. Er is een 'cyber roadmap' opgesteld om controles op te leggen die bescherming bieden tegen cyberbedreigingen en niet-nalevingen voorkomen.

GEZONDHEID, VEILIGHEID & WELZIJN VAN DE WERKNEMERS

Veiligheids- en gezondheidsrisico's met betrekking tot het gebruik van potentieel gevaarlijke machines en chemicaliën, de werkomgeving, de hantering van goederen en psychologische problemen (bv. stress en ongewenst gedrag).

POTENTIËLE IMPACT

Niet-naleving van de veiligheidsvoorschriften en de interne beleidslijnen kan leiden tot letsels, straffen, boetes, reputatieschade en onderbreking van de activiteiten.

Problemen op het vlak van Veiligheid & Gezondheid zouden kunnen resulteren in een stijging van het absentieïsme.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

D'Ieteren Automotive hanteert een nultolerantiebeleid inzake inbreuken op veiligheidsnormen. De afdeling Veiligheid & Gezondheid voert risico-evaluaties uit en houdt toezicht op beschermingsmaatregelen (bv. het gebruik van veilig gereedschap en veilige machines en beschermingsmiddelen). Deze afdeling organiseert ook workshops over brandpreventie, gezondheids- en veiligheidskwetsies zoals ergonomie, eerste hulp, veilig gebruik van chemische stoffen en elektrische risico's en welzijnsonderwerpen zoals vermindering van stress, slaapkwaliteit, introductie van mindfulness. De werknemers kunnen rekenen op hulp van een externe preventieadviseur in geval van psychologische problemen. De vennootschap voldoet aan de nationale gezondheids- en veiligheidsvoorschriften.

› OPERATIONEEL

**WERELDWIJDE
GEZONDHEIDSCRISIS**

Risico's in verband met een uitbraak van een pandemie (bv. Covid-19).

POTENTIËLE IMPACT

Een uitbraak van een pandemie en de daaruit mogelijk voortvloeiende beperkingen die door de autoriteiten worden opgelegd (bv. lockdowns, sluiting van showrooms, ...) kunnen ertoe leiden dat bestelde voertuigen niet kunnen worden geleverd of naverkoopdiensten niet kunnen worden verleend, en kunnen resulteren in andere verstoringen van de toeleveringsketen en ernstige financiële gevolgen.

Dit kan ook leiden tot een verhoogd absentisme van het personeel en een toename van de psychologische problemen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- D'leteren Automotive leeft op elk ogenblik de instructies en aanbevelingen van de overheids- en regelgevende instanties na en legt de nadruk op de bescherming van zijn werknemers, klanten en leveranciers.
- IT-systemen maken thuiswerk en nieuwe bestellingen mogelijk via een onlineplatform, waardoor het risico vermindert.

KLIMAATVERANDERING

Risico verbonden aan acute of chronische natuurfenomenen zoals de stijging van de zeespiegel, extreme temperaturen of andere klimaatgerelateerde natuurrampen. D'leteren heeft dit fysieke risico van klimaatverandering belicht tijdens zijn werk rond de aanbeveling van de TCFD. Het transitierisico wordt grotendeels behandeld in 'Marktverschuiving en -omstandigheden'.

POTENTIËLE IMPACT

De infrastructuur of voorraden van D'leteren Automotive zouden kunnen worden beschadigd door fenomenen die verband houden met de klimaatverandering (overstroming, storm, hagel enz.). De veroorzaakte schade zou de activiteiten beïnvloeden en mogelijk tot financieel verlies leiden.

Natuurfenomenen zouden de bevoorradingsketen van D'leteren Automotive kunnen schaden (watertekort, extreme temperaturen, overstromingen, voedselzekerheid voor de werknemers).

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Het management is zich bewust van de aanbevelingen van de TCFD met betrekking tot de fysieke risico's en de transitierisico's met betrekking tot klimaatverandering en zal hier de komende jaren verder aan werken.
- Wat de matiging van de klimaatverandering betreft, heeft D'leteren Automotive de ambitie om een belangrijke speler te zijn op het vlak van duurzaamheid, met name door het aantrekkelijke aanbod van elektrische/hybride producten dat Volkswagen binnenkort zal aanbieden. D'leteren Automotive neemt ook de volgende maatregelen in zijn eigen organisatie: thuiswerken en milieuvriendelijke oplossingen worden aangeboden aan de werknemers, en de werknemers worden opgeleid om afval correct te sorteren en in te zamelen. Er vinden regelmatig bezoeken plaats door een projectcoördinator van de belangrijkste afvalinzamelaar om het afvalbeheer ter plaatse te optimaliseren. Er zijn afvalcontainerparken aanwezig op verschillende sites.

› OPERATIONEEL

KLANTENTEVREDENHEID

Risico met betrekking tot de ervaring van de klant.

POTENTIËLE IMPACT

Wanneer niet aan de behoeften van de klant wordt voldaan of klanten ontevreden zijn, kan dit een negatieve invloed hebben op de reputatie.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De meting van de klantentevredenheid is momenteel uitsluitend gebaseerd op een proces dat in de fabriek is geïmplementeerd, maar beschrijft de klantenervaring via alle contactpunten binnen het klantentraject niet perfect. Vanaf 2021 zal de klantentevredenheid gemeten worden via een nieuwe tool (NPS) en zullen we de klantenervaring versneld monitoren via een nieuw VOC-platform (Voice of Customer) en vertalen in opeenvolgende acties.

› FINANCIËEL

FINANCIËLE INFORMATIE EN CONTROLES

Risico's met betrekking tot de voorbereiding van de financiële informatie. Risico's met betrekking tot onjuiste financiële informatie en/of niet-naleving van relevante standaarden.

POTENTIËLE IMPACT

Een verkeerde voorstelling van de financiële prestaties van D'leteren Automotive aan beleggers en andere stakeholders kan leiden tot onderzoeken van de toezichthouders, vertrouwensverlies bij de stakeholders en reputatieschade.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De financiële rekeningen worden door de boekhoudafdeling van D'leteren Automotive opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS). De consolidatie gebeurt via een gecentraliseerd boekhoudkundig IT-systeem om de consistentie en de gepastheid van de boekhoudkundige beleidslijnen met die van D'leteren Group te verzekeren. De financiële informatieprocessen omvatten specifieke procedures, follow-upcontroles en validatieregels. De toepassing van IFRS wordt besproken met de Commissaris en in het Auditcomité.

RESTWAARDEN (D'IETEREN LEASE)

Risico's met betrekking tot de restwaarde van leasingvoertuigen bij D'leteren Lease (100% eigendom van VDFin). D'leteren Lease is blootgesteld aan schommelingen van verkoopprijzen op het einde van het leasingcontract. De restwaarden weerspiegelen veranderingen op het vlak van de vraag (bv. dieselmotoren die minder in trek zijn, toenemende populariteit van SUV's), reglementeringen, belasting en macro-economische factoren.

POTENTIËLE IMPACT

Leasingcontracten kunnen onrendabel blijken indien de restwaarde daalt en tot negatieve financiële gevolgen leiden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

D'leteren Lease volgt de markt van de tweedehandsvoertuigen constant op. Restwaarden worden op kwartaalbasis geanalyseerd om rekening te houden met recente verkoopresultaten en lanceringen van nieuwe modellen. Ook de voorzieningen worden op kwartaalbasis gecontroleerd en indien nodig aangepast.

› FINANCIËEL

LIQUIDITEIT EN RENTEVOETEN (VDFIN)

Risico's met betrekking tot de financiering van D'leteren Automotive en Volkswagen D'leteren Finance (VDFin), een verstrekker van retail-financiering, operationele leases en financiële leases. VDFin verstrekt ook financiering aan het netwerk van concessiehouders. Als nieuwe, autonome entiteit moet D'leteren Automotive zijn eigen financiering verzekeren. Opmerking: VDFin is een joint venture tussen D'leteren Automotive (aandeel van 50% min één aandeel) en Volkswagen Financial Services (een dochtervennootschap van de groep Volkswagen).

POTENTIËLE IMPACT

Ontoereikende financiering tegen competitieve rentevoeten zou nadelig zijn voor de concurrentiepositie en de financiële prestaties van D'leteren Automotive en VDFin.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Begin 2021 doet D'leteren Automotive een beroep op een intragroepslening van de groep D'leteren. Deze lening zal in de loop van 2021 worden gefinancierd via, onder andere, bankleningen en een wentelkredietfaciliteit met de gepaste looptijd en liquiditeit.

Volkswagen Financial Services, een dochtervennootschap van de groep Volkswagen, heeft gediversifieerde financieringsbronnen en verstrekt financiering aan VDFin tegen marktvoorwaarden, en verzekert tegelijkertijd permanente toegang tot liquiditeit. Standard & Poor's kent aan Volkswagen Financial Services AG de kredietrating A-2 toe voor handelspapier en de rating BBB+ voor Senior Unsecured leningen. De afdeling Controlling & Treasury van VDFin houdt nauwgezet toezicht op de financieringskosten om het risico met betrekking tot de marktvoorwaarden te beperken tot het minimum, en het ALM-beleid (actief-passiefbeheer) garandeert dat de rentevoeten goed beheerd worden.

4.3. BELANGRIJKSTE RISICO'S / 4.3.3. D'leteren Immo

› JURIDISCH/NALEVING

BESTUUR

Risico's met betrekking tot een gebrekkig bestuur (bv. werking van de vennootschapsorganen, besluitvormingsproces en risico-beheer).

POTENTIËLE IMPACT

D'leteren Immo zou mogelijk zijn doelstellingen niet kunnen bereiken indien beslissingen worden genomen zonder dat ze op passende wijze worden afgewogen/goedgekeurd. Een falend bestuur zou kunnen leiden tot reputatieschade en negatieve financiële gevolgen, waaronder claims en boetes.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid wordt verzekerd via adequate vennootschapsorganen (Raad van Bestuur en Uitvoerend Comité).

MILIEUVOORSCHRIFTEN

Risico's met betrekking tot steeds strengere milieuvoorschriften.

Risico's in verband met milieuvergunningen en de activiteiten van zijn huurders.

Deze risico's weerspiegelen transitierisico's uit de aanbevelingen van de TCFD.

POTENTIËLE IMPACT

Indien D'leteren Immo er niet in slaagt te voldoen aan de evoluerende milieuregelgeving voor vastgoed, zou dit kunnen leiden tot financiële en reputatieschade, claims en boetes. Een niet-tijdige aanpassing van D'leteren Immo aan de snel veranderende milieureisten zou kunnen leiden tot hogere kosten om in de toekomst aan de reglementaire vereisten te voldoen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

D'leteren Immo stelt alles in het werk om zijn ecologische voetafdruk te verkleinen. Deze verkleining wordt via verschillende kanalen gerealiseerd:

- **Klimaatpositief bouwen:** De laatste jaren werden verschillende maatregelen getroffen met het oog op een efficiënter energiegebruik, terwijl er alternatieve energiebronnen geïntegreerd werden, zoals zonnepanelen en warmtekrachtkoppeling.
- **Natuurlijke omgeving:** D'leteren Immo zet zich in om de biodiversiteit op de sites te vergroten. Daartoe wordt bij het ontwerp, de bouw en het onderhoud van de infrastructuur rekening gehouden met het respect voor de natuurlijke omgeving.
- **Efficiënt beheer van materialen:** D'leteren Immo wil bijdragen aan een circulaire economie door afval te verminderen en hergebruik aan te moedigen tijdens de hele levenscyclus van zijn projecten. Bovendien gebeurt de keuze van de materialen op een zo milieuvriendelijk mogelijke manier.
- **Intelligent waterbeheer:** D'leteren Immo verzekert een intelligent waterbeheersysteem en een vermindering van zijn waterverbruik door regenwater te gebruiken, waterrecyclage aan te moedigen en de afvloeiing van regenwater te beperken.
- **Milieuzorgplan:**
Er werd een partner (Arcadis) gekozen om een milieuzorgplan uit te werken voor D'leteren Immo en zijn huurders om het risico van milieureglementeringen op te volgen en te beheren en acties te ondernemen waar nodig. D'leteren Immo zet 10% van zijn VTE's in voor de opvolging van innoverende methodes en technologieën om de duurzame prestaties constant te verbeteren.

› OPERATIONEEL

BOUWPROJECTEN

Risico's met betrekking tot de financiële gezondheid van de aannemers en opdrachtnemers.

Risico's met betrekking tot de veiligheid op de bouwerven.

Risico's met betrekking tot kostenoverschrijdingen

POTENTIËLE IMPACT

- Het faillissement van een aannemer of opdrachtnemer kan resulteren in de stopzetting of de onderbreking van het bouwproces, uitstel van huurinkomsten, rechtszaken en extra kosten. Het is moeilijk om opdrachtnemers te vinden die bereid zijn om een project over te nemen van een insolvable collega.
- Een ongeval op een bouwterrein kan leiden tot reputatieschade.
- Kostenoverschrijdingen hebben een negatieve impact op het investeringsrendement van een project.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De financiële situatie van de aannemers wordt grondig doorgelicht. Er worden bijvoorbeeld kredietrapporten geraadpleegd in geval van grote projecten en er wordt verzekeringsdekking voorzien.
- Er wordt een veiligheidscoördinator aangesteld door D'leteren Immo. Tijdens de werfvergaderingen worden de opdrachtnemers herhaaldelijk gewezen op de veiligheidsvereisten.
- Projecten worden zorgvuldig bestudeerd voordat ze goedgekeurd worden. D'leteren Immo kan niet alleen bogen op deskundigheid op het vlak van vastgoed voor concessies, maar ook in andere segmenten (bv. kantoren, retail en residentieel).
- Van de aannemer worden garanties gevraagd om het risico van verantwoordelijkheden tijdens de bouwfasen te verzekeren.

BEZETTINGSGRAAD

Risico's met betrekking tot bezettingsgraden. D'leteren Automotive is veruit de belangrijkste huurder (84% van de totale huurinkomsten) van het vastgoed van D'leteren Immo.

POTENTIËLE IMPACT

Een daling van de bezettingsgraad zou kunnen resulteren in inkomstenverlies en extra kosten.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De vastgoedactiva van D'leteren Immo zijn steeds meer gediversifieerd (bv. woningen, handelszaken, ateliers, kantoren), en de nadruk wordt gelegd op multifunctionele sites die voor verschillende doeleinden kunnen worden ontwikkeld. Resterende ruimte wordt verhuurd aan andere huurders naast D'leteren Automotive. Sommige concessiesites die niet langer gebruikt worden door D'leteren Automotive, worden hergebruikt, verbouwd, opnieuw geïnvesteerd of verkocht.

TALENT & LEIDERSCHAP

Risico dat D'leteren Immo er niet in slaagt om vakkundig personeel aan te trekken, te motiveren en te behouden.

POTENTIËLE IMPACT

Het vertrek van sleutelpersoneel of het onvermogen om nieuw talent aan te trekken zou een impact kunnen hebben op het vermogen van D'leteren Immo om zijn strategie en zijn lopende projecten voort te zetten en zou een negatieve financiële impact kunnen hebben.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

D'leteren Immo investeert in de ontwikkeling van zijn medewerkers door opleidingen en ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden. De tevredenheid van het personeel wordt regelmatig gemeten en op basis van deze enquêtes worden concrete acties ondernomen. D'leteren Immo streeft naar een open en doelgerichte communicatie en biedt competitieve loonpakketten aan.

› OPERATIONEEL

KLIMAATVERANDERING

Risico's in verband met frequentere en ernstigere extreme weersomstandigheden, zoals de stijging van de zeespiegel, extreme temperaturen of klimaatgerelateerde natuurrampen. D'leteren Immo heeft deze fysieke risico's van de klimaatverandering belicht tijdens zijn werk rond de aanbevelingen van de TCFD. Dit zijn risico's op lange termijn, maar die zeer materieel kunnen zijn.

Het transitierisico wordt behandeld in 'Milieuvoorschriften'.

POTENTIËLE IMPACT

Ernstige extreme natuurrampen, zoals overstromingen als gevolg van hevige regenval of een langdurige verschuiving van het weer, zoals een stijging van de zeespiegel, kunnen gebouwen ernstig beschadigen, de waarde ervan verminderen of er zelfs toe leiden dat activa onbruikbaar worden en aanzienlijke financiële gevolgen hebben.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De belangrijkste risicobeperkende maatregel in dit stadium heeft betrekking op de diversificatie van de locaties van de gebouwen.
- Het management is zich bewust van de aanbevelingen van de TCFD en van de risico's, en in dit stadium werd binnen de portefeuille van D'leteren Immo geen enkel relevant fysiek risico vastgesteld.

**WERELDWIJDE
GEZONDHEIDSCRISIS**

Risico's met betrekking tot de uitbraak van een pandemie (bv. Covid-19).

POTENTIËLE IMPACT

De uitbraak van een pandemie zoals Covid-19 zou kunnen leiden tot financiële moeilijkheden bij de huurders en negatieve financiële gevolgen kunnen hebben voor D'leteren Immo.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De bescherming van de werknemers, de klanten en alle bezoekers van de vestigingen van D'leteren Immo heeft steeds de hoogste prioriteit; met name door de aanbevelingen van de overheid en de regelgevende instanties strikt te volgen.
- D'leteren Automotive is de belangrijkste huurder van D'leteren Immo, en het financiële risico is beperkt bij D'leteren Automotive omdat deze activiteit grotendeels actief en rendabel bleef tijdens de pandemie.
- Voor het overige waakt D'leteren Immo over het vermogen van zijn huurders om het hoofd te bieden aan potentiële crisissen met betrekking tot hun financiële middelen. Andere huurders zijn vooral actief in vitale sectoren (o.a. voedingskleinhandel) en worden dus niet getroffen door de crisis.
- Op lange termijn analyseert D'leteren Immo zijn portefeuille om de waarde van de locaties te verzekeren en de mogelijke verschuivingen van de ene huurder naar de andere of de verkoop van activa te onderzoeken.

› FINANCIEEL

**FINanciële informatie
en controles**

Risico's met betrekking tot de voorbereiding van de financiële informatie. Risico's met betrekking tot onjuiste financiële informatie en/of niet-naleving van relevante standaarden.

POTENTIële impact

Een verkeerde voorstelling van de financiële prestaties van D'leteren Immo aan de stakeholders kan leiden tot reglementair toezicht, vertrouwensverlies bij de stakeholders en reputatieschade.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De financiële rekeningen worden door de boekhoudafdeling van D'leteren Immo opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS). De consolidatie gebeurt via een gecentraliseerd boekhoudkundig IT-systeem om de consistentie en de gepastheid van de boekhoudkundige beleidslijnen met die van de groep D'leteren te verzekeren. De financiële informatieprocessen omvatten specifieke procedures, follow-upcontroles en validatieregels. De toepassing van IFRS wordt besproken met de Commissaris en in het Auditcomité.

4.3. BELANGRIJKSTE RISICO'S / 4.3.4. Belron

› JURIDISCH/NALEIVING

CORPORATE GOVERNANCE

Risico's met betrekking tot een gebrekkig bestuur (bv. werking van de vennootschapsorganen, delegering van bevoegdheden, risicobeheer).

POTENTIËLE IMPACT

- Belron zou mogelijk zijn doelstellingen niet kunnen bereiken indien beslissingen worden genomen zonder dat ze op passende wijze worden afgewogen/goedgekeurd.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid wordt verzekerd via adequate vennootschapsorganen en delegeringen van bevoegdheden. Belron beschikt over een auditcomité en een remuneratiecomité, die de Raad van Bestuur bijstaan in aangelegenheden met betrekking tot de financiële rekeningen, de interne controle, het risicobeheer en de bezoldiging.

WETTEN INZAKE MEDEDINGING, GEGEVENS BESCHERMING & VOORKOMING VAN OMKOPING EN CORRUPTIE

Risico's verbonden met een inbreuk op de wetten en reglementeringen die typisch gelden voor consumentgerichte activiteiten van het type, de omvang en de reikwijdte van Belron, in het bijzonder wetten met betrekking tot mededinging, gegevensbescherming (bv. gegevens van klanten en werknemers) en voorkoming van omkoping en corruptie.

POTENTIËLE IMPACT

- Een inbreuk zou kunnen resulteren in gerechtelijke procedures, boetes en schadevergoedingen voor de getroffen partijen.
- Dit kan ook de reputatie en de activiteiten van Belron schaden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De bestaande beleidslijnen, procedures en richtlijnen/opleiding met betrekking tot dergelijke risico's worden georganiseerd waar dit aangewezen wordt geacht en worden indien nodig geüpdatet.
- Het Legal Team evalueert contracten en geeft advies over belangrijke bedrijfsactiviteiten, waar nodig ondersteund door audits/beoordelingen van de mededingingswetgeving.
- Het Legal Team werkt nauw samen met het Information Security Team van de Groep (CISO) met betrekking tot gegevensbescherming.
- De resultaten van dit controlewerk worden afzonderlijk gerapporteerd aan het Auditcomité en/of de Raad.
- Ook het advies of de mening van gespecialiseerde externe adviseurs wordt gevraagd indien dit aangewezen wordt geacht.

› JURIDISCH/NALEVING

**REGULERING VAN DE
VOERTUIGBEGLAZINGSSECTOR**

Risico's verbonden aan de invoering of de toename van de regulering van de sector, zoals vergunningen, bijkomende kwalificatievereisten voor het uitvoeren van herkalibratietaken, en risico's verbonden aan het feit dat de af-termarket geen vrije toegang heeft tot boordgegevens.

POTENTIËLE IMPACT

- Veranderingen in de regelgeving kunnen gevolgen hebben voor het aantal taken en kunnen de kosten opdrijven.
- Niet-naleving zou gevolgen kunnen hebben voor de veiligheid van de klant.
- Beveiligde gateways of vergelijkbare technologieën die door voertuigfabrikanten worden ingevoerd om toegang te krijgen tot boordgegevens, zouden herkalibratiewerk duurder en complexer kunnen maken.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- ADAS wordt erkend als een belangrijk veiligheidselement.
- Belron volgt de mogelijke invoering of wijzigingen van de sectorale reglementering op en bepaalt de gepaste antwoorden en acties.
- Belron ijvert en lobbyt voor open toegang tot voertuigsystemen (met inbegrip van, waar nodig, het aanvechten van de invoering van technologie van het type 'secure gateway') om een gezondere concurrentieomgeving mogelijk te maken.

› STRATEGISCH

GROTE PROJECTEN

Risico's met betrekking tot grote projecten, met inbegrip van het 'Fit for Growth' project.

POTENTIËLE IMPACT

- Het 'Fit for Growth' project heeft tot doel de algemene prestaties van Belron te bevorderen en omvat verschillende werkstromen toegespitst op groei, rentabiliteit en werkwijzen. De capaciteit van Belron om zijn groei- en winst-ambitie waar te maken, is wezenlijk afhankelijk van het succes van dit project.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Belron heeft een uitvoerige 'Programme Management'-benadering uitgewerkt voor het 'Fit for Growth' project. Voor elke werkstroom is een uitvoerende leider aangesteld die verantwoordelijk is voor het succes ervan, en de algemene coördinatie van het project wordt opgevolgd door een lid van het Uitvoerend Comité van de Groep.
- Ook werden voor elke werkstroom financiële en niet-financiële prestatie-metingen bepaald, die maandelijks worden verzameld, gecontroleerd en aangepakt.
- Indien nodig worden extra specialisten ingezet, met name op het vlak van HR en IT.

VOERTUIGTECHNOLOGIE

Risico's met betrekking tot nieuwe en opkomende technologieën. De technologische complexiteit van de voertuigen (en de voertuig-beglazing) blijft maar toenemen en blijkt onder andere uit de stijgende populariteit van Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) en de nood aan herkalibratie van de ADAS-sensoren/camera's.

Risico's met betrekking tot het vermogen van Belron om toegang te krijgen tot reparatie- en onderhoudsinformatie (RMI), onder meer van gegevenssystemen aan boord van voertuigen, bijvoorbeeld om ADAS te herkalibreren.

Risico's verbonden aan de ontwikkeling van betrouwbare zelfherkalibrerende ADAS.

POTENTIËLE IMPACT

- Het onvermogen om zich aan te passen aan de technologische vooruitgang en ontwikkelingen, elk onvermogen om toegang te krijgen tot nieuwe of technologisch complexe voertuigonderdelen of tot reparatie- en onderhoudsinformatie voor eender welk voertuig, kan een impact hebben op het vermogen van Belron om alle voertuigen te bedienen, en kan een nadelige invloed hebben op de activiteiten van Belron.
- Het onvermogen om toegang te krijgen tot de nodige reparatie- en onderhoudsinformatie kan een impact hebben op het vermogen van Belron om bepaalde taken/ADAS-herkalibraties uit te voeren.
De ontwikkeling van betrouwbare zelfherkalibrerende ADAS-technologie kan een invloed hebben op het volume van de herkalibratiewerkzaamheden die Belron kan uitvoeren.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Naast zijn uitgebreide geografische spreiding en zijn transnationale besturingsplatformen is Belron een wereldleider op het vlak van de evaluatie van en het inzicht in de constant veranderende technologische evoluties op het vlak van voertuigen, voertuigbeglazing en ADAS-herkalibratie.
- Het centrale Belron Technical Team bestaat uit medewerkers die kunnen bogen op knowhow inzake Advanced Driver Assistance Systems en de herkalibratie ervan.
- Door middel van lobbying en andere activiteiten tracht Belron ervoor te zorgen dat de aftermarket toegang blijft houden tot de noodzakelijke reparatie- en onderhoudsinformatie en onderdelen/technologie, onder meer door deelname aan werkgroepen/lobbying bij de Europese Commissie in verband met de huidige vernieuwing van de groepsvrijstelling voor motorvoertuigen.

› STRATEGISCH

MARKTVERSCHUIVINGEN EN -OMSTANDIGHEDEN

Risico's met betrekking tot de markt voor de herstelling, vervanging en herkalibratie van voertuigbeglazing, met inbegrip van sectorale, macro-economische, technologische en concurrentiefactoren. Zoals elke onderneming kan ook Belron beïnvloed worden door externe factoren, zoals algemene economische omstandigheden, klimaat, veranderingen van het overheidsbeleid en het consumenten- en concurrentengedrag.

In het bijzonder kunnen de volumes inzake de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing worden beïnvloed door overheidsbeleidslijnen met betrekking tot infrastructuurprojecten die gevolgen hebben voor de toestand van de wegen en met betrekking tot snelheidsbeperkingen. Veranderingen in het consumentengedrag (met inbegrip van autodelen en thuiswerken) kunnen een impact hebben op het aantal afgelegde kilometers.

Risico's verbonden aan de marktstructuur, met name de opkomst van nieuwe marktplaatsen, tussenpersonen, of wijzigingen in de mix van Belron-klanten, met mogelijk minder privéwagens en meer vloot-, leasing- en verhuuroperatoren.

POTENTIËLE IMPACT

- Onvoorziene veranderingen in markttendensen kunnen een negatieve invloed hebben op marktaandelen, groei, prijszetting, verkoop en financiële resultaten.
- Overheidsbeleidslijnen met betrekking tot infrastructuur en snelheidsbeperkingen zouden een invloed kunnen hebben op het aantal incidenten en bijgevolg op de volumes met betrekking tot de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing.
- Vloot-, leasing- en verhuuroperatoren schrijven voor hun volumes aanbestedingen uit met lagere prijzen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Wereldwijde en nationale ontwikkelingen worden actief opgevolgd en geïntegreerd in een planningsproces. Dit proces biedt de mogelijkheid om al vroeg te anticiperen op deze tendensen of om snel te reageren op plotse gebeurtenissen, zoals weersomstandigheden. Daarnaast reikt dit proces het management een basis aan om beslissingen te nemen over het aangeboden product- en dienstengamma, de prijzen en de optimale omvang van het besturingsplatform.
- Het personeel van Belron is uiterst bedreven en competent, en dankzij haar inspirerende leiderschap is de onderneming uitstekend geplaatst om veranderingen te herkennen en zich aan te passen om de resulterende opportuniteiten te optimaliseren.

› STRATEGISCH

WERELDWIJDE GEZONDHEIDSCRISIS

Risico's in verband met het voortduren van de COVID-19-pandemie.

POTENTIËLE IMPACT

- Mogelijke daarmee verband houdende beperkingen van de overheid en de regelgeving zouden kunnen leiden tot tijdelijke sluitingen van vestigingen, en bijgevolg tot lagere volumes.
- Dit zou ook kunnen leiden tot een verhoogd absenteïsme.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De prioriteit ligt bij de bescherming van de gezondheid en de veiligheid van alle werknemers en klanten. Nationale en lokale aanbevelingen van overheden en regelgevende instanties worden strikt opgevolgd. Waar nodig worden acties ondernomen om grootschalig telewerken in te voeren en/of bepaalde vestigingen tijdelijk te sluiten.
- De werkwijzen voor de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing worden regelmatig geëvalueerd en aangepast om de veiligheid van ons personeel en onze klanten te garanderen, bijvoorbeeld het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen, protocollen voor social distancing en het ontsmetten van voertuigen.
- Indien nodig wordt een beroep gedaan op overheidssteun, namelijk in de vorm van verlof of tijdelijke werkloosheid.
- Er wordt ook veel aandacht besteed aan de bescherming van de financiële middelen en de liquiditeit van de onderneming, namelijk door de kosten en de kapitaaluitgaven te beperken en het werkkapitaal zorgvuldig te beheren.

KLIMAATVERANDERING

Risico's in verband met mogelijke fysieke gevolgen van de klimaatverandering, zoals extreme temperaturen of andere klimaatgerelateerde natuurrampen.

Risico's verbonden aan voorschriften als gevolg van de klimaatverandering, meer bepaald inzake afvalbeheer.

POTENTIËLE IMPACT

- De activiteiten van Belron zouden kunnen worden beïnvloed door weersveranderingen en extreme temperaturen, en door schade aan de sites ten gevolge van natuurrampen. Dit laatste zou ook kunnen leiden tot onderbrekingen in de bevoorradingsketen. De impact is moeilijk te voorspellen, aangezien extreme temperaturen ook kunnen leiden tot een hogere incidentie van glasbreuk.
- De niet-naleving van strenge milieuwetten, zoals toekomstige reglementeringen of belastingen inzake afvalbeheer, zou kunnen leiden tot boetes en de reputatie van Belron kunnen schaden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Aangezien Belron zeer geografisch gediversifieerd is, wordt het fysieke risico op natuurlijke wijze beperkt. Het management is zich bewust van de potentiële impact van de klimaatverandering en zal in de komende jaren werken aan verdere maatregelen om de gevolgen ervan te beperken.
- Belron werkt hard om zijn impact op het milieu te beperken. Zijn belangrijkste acties zijn een vermindering van de impact op het klimaat (CO₂-uitstoot), een efficiënt afvalbeheerprogramma ('repair first'-strategie, recycling enz.) en een duurzame aankoopaanpak voor al zijn bedrijfseenheden.
- De prestaties op deze vlakken van de onderneming worden opgenomen in de beoordeling van Ecovadis.

› OPERATIONEEL

TALENT & LEIDERSCHAP

Risico's met betrekking tot de aantrekking, de aanwerving, de ontwikkeling en het welzijn van de werknemers en het personeelsverloop.

POTENTIËLE IMPACT

Het onvermogen om de beste mensen te blijven identificeren, aantrekken en behouden en om het welzijn van de werknemers te verzekeren, zou een ongunstige impact kunnen hebben op het verdere succes van Belron, zijn reputatie, zijn serviceniveaus en zijn financiële prestaties.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De onderneming heeft een nieuwe Global Employee Engagement-enquête ingevoerd waarmee jaarlijks, en op belangrijke momenten in het jaar, de mate van betrokkenheid van de werknemers en hun ervaring met werken voor het bedrijf worden gemeten. Vervolgens worden de resultaten met de werknemers gedeeld en worden er sterke actieplannen uitgewerkt.
- Het bedrijf richt zich op de ontwikkeling en groei van zijn mensen door middel van specifieke initiatieven gericht op het beoordelen van talent, successieplanning, leiderschapsontwikkeling en continu leren.
- De onderneming bindt haar personeel door een competitief loonpakket dat regelmatig wordt vergeleken met de marktpraktijken, goede carrièreperspectieven en een regelmatige prestatiebeoordeling aan te bieden, en door tevredenheidsenquêtes te voeren onder de werknemers.

BEVEILIGING VAN DE IT-INFRASTRUCTUUR EN DE GEGEVENS-, DIGITALE EN CYBERVEILIGHEID

Risico's met betrekking tot informatiebeveiliging (met inbegrip van de verwerking van betaalkaarten, gegevensopschoning en gegevensverkenning, VPN en firewalls en naleving van de wetgeving).

Evoluerende bedreiging van cybermisdaad, met inbegrip van aanvallen op eigen systemen en infrastructuur, of die van belangrijke derden.

Risico's met betrekking tot IT-implementaties.

POTENTIËLE IMPACT

Defecten of een langdurig verlies van IT-functionaliteit, de onbeschikbaarheid van diensten of de onmogelijkheid om gegevens te raadplegen zouden de klantendienstoniveaus aanzienlijk kunnen verlagen, een negatieve impact kunnen hebben op de financiële resultaten en afbreuk kunnen doen aan de reputatie.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Benoeming van een speciale Global CISO om toezicht te houden op het wereldwijde cyberbeveiligingsprogramma en om doelstellingen inzake bekwaamheid en maturiteit vast te leggen die gelden als industriestandaard.
- Belron voert jaarlijks interne en externe evaluaties uit van de algemene IT-controles, getoetst aan door de sector erkende veiligheids-, risico- en nalevingskaders voor de doeltreffendheid van de controles en de continue relevantie. De bedrijfseenheden definiëren remediërende acties, evalueren het risico en ondernemen gepaste acties waar nodig.
- Jaarlijks worden door derden uitgebreide penetratietests uitgevoerd in alle domeinen van de onderneming (intern en extern). Remediërende acties worden geprioriteerd en opgevolgd via een wereldwijd cyberbeveiligingsprogramma, onder toezicht van het management.
- Het Global Transformation Programme van Belron omvat aanzienlijke IT-investeringen in technologieën van de volgende generatie, meer bepaald op het vlak van IT-infrastructuur, IT-beveiliging en bedrijfssystemen/toepassingen.

› OPERATIONEEL

KEY ACCOUNTS EN KLANTENTEVREDENHEID

Risico's met betrekking tot het verlies van een grote klant. Het businessmodel van Belron is gebaseerd op het constant bereiken van hoge klantentevredenheidsniveaus en de hoogste veiligheidsnormen, die ook wederzijds gunstige resultaten opleveren voor zowel Belron als zijn Key Account-partners.

POTENTIËLE IMPACT

Het verlies van een Key Account zou op korte termijn de verkoop en het gebruik van middelen kunnen beïnvloeden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Belron onderhoudt nauwe relaties met zijn Key Account-partners op het vlak van verzekeringen, vlootbeheer en leasing, en streeft naar wederzijds voordelige resultaten voor beide partijen.
- Om dit te bereiken, kan elke Key Account binnen het verkoopteam rekenen op een 'verantwoordelijke' die plannen uitwerkt, uitvoert en controleert om te verzekeren dat de resultaten worden bereikt. Op deze plannen wordt toezicht gehouden door de Sales Director in elk land. Voor de grootste Key Accounts houdt het Sales Team van Belron toezicht op deze plannen.
- De klantentevredenheid wordt in elke bedrijfseenheid wekelijks gemeten aan de hand van de Net Promoter Score.

GEZONDHEID, VEILIGHEID EN WELZIJN VAN DE WERKNEMERS

Risico's met betrekking tot de veiligheid en de gezondheid van de werknemers en leden van de bevolking bij de gangbare dagelijkse businessactiviteiten (met inbegrip van de herstelling, vervanging en herkalibratie van beglazing via zijn servicecenters of mobiele units, zijn toeleveringsketensites, of op weg van en naar het werk).

POTENTIËLE IMPACT

De niet-naleving van de veiligheidsvoorschriften en de interne beleidslijnen, processen en procedures zou kunnen leiden tot ernstige letsels bij onze werknemers of derden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De cruciale stappen in het vervangen/herstellen van voertuigbeglazing zijn vastgelegd in de 'Way of Fitting' processen van Belron. Er zijn veiligheidstandaarden geïntegreerd in deze 'Way of Fitting', via de 'Quality starts with Safety' procedures. Deze methoden, gespecialiseerde tools, opleidingen en evaluaties worden ontwikkeld en geïmplementeerd in alle vestigingen.
- Er worden uitvoerige opleidingsprogramma's voor alle technici gegeven via lokale technische teams.
- Elke bedrijfseenheid is verantwoordelijk voor de tenuitvoerlegging van maatregelen om de nationale veiligheidseisen en -normen na te leven.
- Eventuele klachten van klanten worden grondig opgevolgd. Acties om eventuele problemen recht te zetten worden geregistreerd en geïntegreerd in de inhoud van wereldwijde opleidingsprogramma's.
- Het welzijn van de werknemers is cruciaal voor het succes van Belron. Het personeelsengagement wordt regelmatig gemeten, en zo nodig gevolgd door passende acties en maatregelen.

› OPERATIONEEL

TOELEVERINGSKETEN EN DIENSTVERLENING

Risico's verbonden aan de aankoop van voertuigbeglazing, polyurethaan, herstellingshars en andere producten via strategische (primaire) leveranciers.

Risico's in de operationele bevoorradingsketen om een consistente beschikbaarheid van producten te verzekeren vanuit elk distributiecentrum van Belron, antwoorden op klantencontacten via zijn call centers, en uitvoering van herstelling, vervanging of herkalibratie van voertuigbeglazing.

Bovendien, risico's als gevolg van handelstarieven tussen de VS en China, en de mogelijke impact van grenscontroles in Europa na de Brexit.

POTENTIËLE IMPACT

Een tijdelijk verlies van een van de distributiecenters of callcenters of het verlies van een belangrijke leverancier, of de mogelijke schaarste van grondstoffen, zou kunnen leiden tot een verstoring van de activiteiten. Dit zou een negatieve impact kunnen hebben op de klantendienstniveaus en de financiële prestaties.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De Gedragscode voor Leveranciers van Belron werd in de loop van het jaar bijgewerkt en verbeterd. Naast een uiteenzetting van de onderliggende principes waarop de relaties binnen de toeleveringsketen van Belron gebaseerd zijn, omvat de Gedragscode nu ook milieuoverwegingen, verantwoordelijke bevoorrading en duurzaamheid.
- Een programma voor duurzame bevoorrading via leveranciers controleert de naleving van de Gedragscode door de leveranciers.
- Er is een strategie uitgewerkt om de risico's bij de aankoop van beglazing, herstellingshars en accessoires bij fabrikanten en leveranciers te diversifiëren. Dit wordt regelmatig gecontroleerd, onder meer via een uitgebreid programma van leveranciersaudits.
- In het kader van de dienstverlening worden Business Continuity Plans opgesteld om de veerkracht van de activiteiten te verzekeren in geval van een noodlottige gebeurtenis. Belron sluit verzekeringen voor schade aan eigendommen/onderbreking van de activiteiten af om het verlies van een van zijn belangrijke distributiecenters of callcenters te dekken, en zijn verzekeraars voeren regelmatig routinecontroles uit van belangrijke vestigingen.
- De impact van de handelstarieven tussen de VS en China wordt gedeeltelijk opgevangen door een optimaal gebruik van de wereldwijde bevoorrading, met inbegrip van de optimalisering van de bevoorrading tussen en binnen de geografische regio's. De onderneming heeft de risico's in verband met de periode na de Brexit specifiek in kaart gebracht en noodplannen uitgewerkt.

› FINANCIËEL

**FINANCIËLE INFORMATIE EN
CONTROLES**

Het risico op een tekortkoming in fundamentele financiële en thesauriegebonden processen en controles.

POTENTIËLE IMPACT

Een tekortkoming in de financiële controleprocessen kan een negatief effect hebben op de resultaten, leiden tot een gebrek aan financiële middelen om de strategie uit te voeren, en de reputatie van de onderneming schaden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De financiële prestaties worden regelmatig opgevolgd. De bedrijfseenheden implementeren interne financiële controles, met een scheiding van taken en delegering van bevoegdheden voor alle belangrijke financiële processen.
- Het thesauriebeleid wordt gecommuniceerd, en de afdeling Treasury van de Groep Belron houdt toezicht op de activiteiten.
- Interne financiële controles beschermen de activa van de onderneming en verzekeren een efficiënt stewardship (met inbegrip van interne en externe rapportering). Naast de jaarlijkse evaluaties van de financiële controles, zowel door Belron als zijn Business Units, controleren de externe auditors de belangrijke financiële controles.

**WISSELKOERSEN,
RENTEVOETEN EN LIQUIDITEIT**

Risico's met betrekking tot wisselkoersschommelingen.

Risico's met betrekking tot financiering, liquiditeit en rentevoetschommelingen.

POTENTIËLE IMPACT

Ongunstige wisselkoersschommelingen zouden een negatieve impact kunnen hebben op de verkopen en de resultaten. Op ongunstige financiële markten kan het moeilijk blijken de financiering te vernieuwen. Dit zou kunnen leiden tot een gebrek aan financiële middelen om de strategie uit te voeren, wat op zijn beurt een negatieve impact kan hebben op de reputatie van de onderneming.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- In elk land waar Belron actief is, worden de inkomsten en kosten voornamelijk in dezelfde lokale munteenheid gerealiseerd. Het gaat voornamelijk om de USD, EUR en GBP. Dit biedt een natuurlijke afdekking tegen de wisselkoersrisico's.
- De valutamix van de financiële schuld weerspiegelt in grote mate de EBITDA-bijdrage per valuta.
- Belron streeft ernaar een sterke vrije kasstroom te genereren en beheert het liquiditeitsrisico door voldoende cash en financiering beschikbaar te houden. In dat opzicht werd de revolving kredietfaciliteit in 2020 uitgebreid van €280m tot €400m.
- De financieringsstrategie steunt op een maximale schuldgraad en Belron heeft een kredietrating van BB bij S&P en Ba3 bij Moody's. De looptijd van de financiële schuld is lang en gespreid over verschillende termijnen om een belangrijk herfinancieringsrisico te vermijden.
- De blootstelling aan variabele rentevoeten als gevolg van de Term Loan-faciliteiten wordt afgedekt via een reeks renteswaps.

4.3. BELANGRIJKSTE RISICO'S / 4.3.5. Moleskine

› JURIDISCH/NALEVING

CORPORATE GOVERNANCE

Risico's met betrekking tot een gebrekkig bestuur (bv. werking van de vennootschapsorganen, delegering van bevoegdheden, risicobeheer).

Nalevingsrisico met betrekking tot relevante voorschriften en wetten.

POTENTIËLE IMPACT

- Moleskine zou mogelijk zijn doelstellingen niet kunnen bereiken indien beslissingen worden genomen zonder dat ze op passende wijze worden afgewogen/goedgekeurd.
- De niet-naleving van wetten en voorschriften kan resulteren in rechtszaken, boetes en reputatieverlies.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid wordt verzekerd via adequate vennootschapsorganen en delegeringen van bevoegdheden. Moleskine heeft een auditcomité dat de Raad van Bestuur bijstaat bij aangelegenheden die betrekking hebben op de financiële rekeningen, de interne controle en het risicobeheer.
- Het juridisch departement houdt toezicht op de juridische risico's met een evaluatie van de regelgeving en de implementatie van herstelprocessen. De HR-afdeling is verantwoordelijk voor het beheer van en het toezicht op arbeidsrechtelijke aangelegenheden, met de steun van externe adviseurs inzake arbeidsrecht.

GEGEVENS-PRIVACY

Risico's in verband met gegevenslekken (bv. klantgegevens), niet-naleving van de AVG of andere wettelijke verplichtingen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en onbedoelde acties van interne gebruikers.

POTENTIËLE IMPACT

Een inbreuk op de dataprivacy zou de reputatie van Moleskine kunnen aantasten en kunnen leiden tot een vertrouwensverlies bij klanten, fabrieke en werknemers. De niet-naleving van de AVG zou kunnen leiden tot boetes.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Er zijn maatregelen genomen om gegevens te beschermen en aan de AVG te voldoen. Deze omvatten beleidslijnen, procedures en opleiding, met name voor werknemers met een hoog risicoprofiel die toegang hebben tot persoonsgegevens. Een externe Data Protection Officer controleert de conformiteit van de gegevensverwerkingsprocessen van Moleskine.

› JURIDISCH/NALEVING

MARKTVERSCHUIVINGEN EN -OMSTANDIGHEDEN

Risico's met betrekking tot economische groeivertragingen. Risico met betrekking tot businessconcentratie, in het bijzonder in het Wholesale-kanaal waar Moleskine retailers met fysieke winkels bevoorraadt die onder druk staan van online retailers, en door het veranderende consumentengedrag.

Een verschuiving in het consumentengedrag zou kunnen worden gekoppeld aan een verschuiving naar milieuvriendelijkere consumptiepatronen. Dit risico is in overeenstemming met de TCFD-aanbevelingen inzake openbaarmaking en vormt een transitierisico.

GROTE PROJECTEN

Risico's in verband met de tenuitvoerlegging van de strategie, namelijk 'Fewer – Bigger – Better'

POTENTIËLE IMPACT

Een economische groeivertraging of marktverschuiving zou een negatieve impact kunnen hebben op de vraag naar discretionaire consumentengoederen en zou grote distributeurs en retailers onder druk kunnen zetten. Dit zou de financiële resultaten negatief beïnvloeden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Moleskine volgt voortdurend opkomende trends en veranderingen in de denkwijze, waaronder een mogelijke verschuiving naar een milieuvriendelijk productaanbod. Door nieuwigheden wordt de impact van economische groeivertragingen beperkt. De macro-economische risico's worden ook beperkt dankzij de geografische diversificatie, gezien de wereldwijde aanwezigheid van Moleskine.
- In 2020 heeft Covid de risico's in verband met klantenconcentratie beïnvloed: de verkoop in fysieke winkels, zowel in de groothandel als in eigen beheer, is fors gedaald, gecompenseerd door een stijging van de onlineverkoop, zowel op marktplaatsen als op ons eigen e-commerceplatform (+16%).
- In 2020 vertegenwoordigden de 5 grootste klanten samen 23% van de totale verkopen van de vennootschap.
- De multichannel-strategie van Moleskine, waaronder groothandel, B2B, retail en e-commerce, zorgt ook voor diversificatie, waardoor de risico's worden beperkt.

POTENTIËLE IMPACT

Een matige uitvoering van de strategie zou kunnen leiden tot reputatieschade en financiële verliezen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Moleskine heeft een vijfjarenplan opgesteld met doelstellingen, streefcijfers, strategieën en meting van de uitvoering van elke strategische actie, door middel van een projectbeheerplatform en -processen.

› OPERATIONEEL

TOELEVERINGSKETEN EN VOORRAADBEHEER

Risico's met betrekking tot de toeleveringsketen en uitbestede productie.

Risico in verband met een onethische toeleveringsketen.

Risico's met betrekking tot handelsbarrières en -tarieven.

Risico met betrekking tot hoge voorraadniveaus.

POTENTIËLE IMPACT

- De inkomsten en de resultaten zouden eronder kunnen lijden als fabrikanten hun contractuele verplichtingen in termen van timing niet nakomen.
- Als Moleskine er niet in slaagt ethische toeleveringsketens te garanderen, zou dat zeer schadelijk zijn voor zijn reputatie.
- Handelsbarrières en -tarieven zouden ook een negatieve impact kunnen hebben op de resultaten.
- Overmatige of verouderde voorraden kunnen leiden tot negatieve financiële en ecologische gevolgen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Momenteel worden nieuwe leveranciers geëvalueerd om bijkomende leveranciers te garanderen om het risico in verband met handelstarieven, bedrijfscontinuïteit en ethische processen te verminderen (sociale audits en Sedex-registratie vereist).
- Moleskine heeft maatregelen genomen om de voorraden te verminderen: selectieve aankoopstrategie volgens clustering van commerciële catalogi en initiatieven om oude voorraden op te ruimen.

OPERATIONELE PROCESSEN EN CONTROLES

Het risico op een tekortkoming in fundamentele processen en controles: bepaling van kwaliteitstandaarden, productontwikkeling, marketing en communicatie en aankoop van diensten. Frauderisico met betrekking tot de retailprocessen.

POTENTIËLE IMPACT

Een tekortkoming in de processen en controles zou schadelijk kunnen zijn voor de reputatie van het bedrijf.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Er worden interne beleidslijnen en procedures ingevoerd en op een intranetportaal gepubliceerd; de meest relevante zijn: kwaliteitscontrole en klachtenprocedure in verband met de kwaliteit van producten, evaluatie en selectie van leveranciers van goederen, kredietbeleid en contractprocedure. De interne delegering van bevoegdheden is gedefinieerd en gepubliceerd.
- De releasestrategieën in het ERP-systeem worden voortdurend herzien in het licht van organisatorische veranderingen.

› OPERATIONEEL

TALENT & LEIDERSCHAP

Risico's met betrekking tot de capaciteit van Moleskine om vak-kundige mensen aan te trekken, te motiveren en te behouden.

Risico's verbonden aan een gebrek aan diversiteit binnen het personeel.

POTENTIËLE IMPACT

Het onvermogen om de beste mensen te blijven identificeren, aantrekken en behouden of om het welzijn van de werknemers te garanderen, zou kunnen leiden tot een hoog personeelsverloop, een negatieve impact kunnen hebben op de uitvoering van de strategie en op zijn beurt een negatieve financiële impact kunnen hebben.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- In 2020 volgde de Personeelsstrategie van Moleskine 2 verschillende benaderingen:
 - Het hele jaar door werden alle interne activiteiten opgedreven om een van de Cultuurpijlers van Moleskine, namelijk 'Care', te versterken - wat hard nodig was tijdens de Covid-19-pandemie.
 - Bovendien werd begonnen met het scheppen van de juiste omstandigheden om een 'betere werkplaats' te worden, door een versterking van onze bedrijfsunieke Cultuur en 2 belangrijkste drijfveren, 'People Experience' en 'People Growth and Development'. Om dit te bereiken, werd een People System ontwikkeld: een gestructureerd geheel van activiteiten, processen en tools die volledig geïntegreerd zijn. Daarnaast werd ook een nieuwe Organisatie (Org 2.0) ontwikkeld.

BEVEILIGING VAN DE IT-INFRASTRUCTUUR EN DE GEGEVENS-, DIGITALE EN CYBERVEILIGHEID

Risico's met betrekking tot defecten of onderbrekingen van cruciale IT-diensten en -toepassingen.

Risico's met betrekking tot cyberaanvallen (bv. phishing, malware).

POTENTIËLE IMPACT

- Storingen in IT-systemen of cyberaanvallen zouden kunnen leiden tot ernstige verstoringen van de activiteiten, wat een negatief effect zou hebben op de verkoop en de financiële resultaten.
- Dit zou ook reputatieschade kunnen veroorzaken.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Er worden technische/softwarecontroles (bv. firewalls, antivirus) ingevoerd.
- Moleskine heeft een plan opgesteld om de beveiliging te verbeteren: ontwikkeling van een beleid inzake sterke wachtwoorden, verbetering van de interne infrastructuur, invoering van multifactor-authenticatie voor de Microsoft 365 Suite, invoering van een procedure voor het beheer van beveiligingsincidenten, ontwikkeling van een ad-hoc MSK-oplossing op basis van het model van het SANS Institute, bijwerking van het IT-beveiligingsregister om de opsporing van beveiligingsinbreuken te traceren, risicobeoordeling en herstelacties, invoering van een speciaal e-mailadres voor beveiligingswaarschuwingen en -tips.

› OPERATIONEEL

KLIMAATVERANDERING

Risico's met betrekking tot de milieu-impact van de activiteiten en producten van Moleskine.
Risico's met betrekking tot milieuvoorschriften.

Risico's in verband met mogelijke fysieke gevolgen van de klimaatverandering, zoals overstromingen, bosbranden of andere klimaatgerelateerde natuurrampen.

Deze risico's zijn afgestemd op de aanbevelingen van de TCFD inzake openbaarmaking en vertegenwoordigen risico's die voortvloeien uit de transitie naar een koolstofarmere economie (transitierisico) en fysieke risico's.

POTENTIËLE IMPACT

- Een inbreuk op de milieuwetgeving zou kunnen leiden tot boetes en een negatieve impact kunnen hebben op de reputatie.
- De activiteiten en de toeleveringsketen van Moleskine zouden kunnen worden verstoord door natuurrampen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Het merendeel van de milieu-impact van Moleskine houdt verband met zijn toeleveringsketen. De vennootschap beperkt de impact van haar producten aan de hand van verschillende maatregelen. De notebooks van Moleskine worden bijvoorbeeld gemaakt van zuur- en chloorvrij papier en de FSC-certificatie (Forest Stewardship Council) garandeert dat alle papierproducten van Moleskine bestaan uit papier afkomstig van verantwoordelijk beheerde bossen. Moleskine ontwikkelt producten die bestemd zijn om hergebruikt te worden, en verspillende verpakkingen worden beperkt tot het minimum. In 2020 heeft Moleskine de Levenscyclusbeoordeling voor een van zijn hoofdproducten voltooid (het klassieke notitieboekje), om meer inzicht te krijgen in de oorzaken van zijn milieu-impact en de manier waarop deze kunnen worden aangepakt. Moleskine werkt aan zijn energieverbruik door te investeren in hernieuwbare energie en door duurzame mobiliteit voor zijn werknemers te bevorderen.
- De diversificatie van Moleskine (geografieën en distributiekanaalen) biedt een natuurlijke beperking van het fysieke risico.

**WERELDWIJDE
GEZONDHEIDSCRISIS**

Risico's in verband met een uitbraak van een pandemie (bv. Covid-19).

POTENTIËLE IMPACT

De uitbraak van een pandemie zoals Covid-19 kan ernstige gevolgen hebben voor de activiteiten van Moleskine door beperkingen van regelgevende instanties en door het gedrag van klanten (sluitingen van winkels, grotere vraag naar e-commerce, minder bezoekers, ...). Dit zou de financiële resultaten kunnen beïnvloeden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- In het geval van een pandemie bestaat de prioriteit van Moleskine erin de veiligheid van de werknemers en klanten te waarborgen en te allen tijde te voldoen aan de aanbevelingen van de regelgevende instanties/(lokale) overheden.
- Er zou gebruik kunnen worden gemaakt van overheidssteun om het risico te beperken en er zal worden gefocust op het behoud van financiële liquiditeit.
- Moleskine heeft een Covid-comité opgericht om de controle te behouden over de naleving van de wereldwijde maatregelen en de lokale gevolgen en behoeften.

› FINANCIAL

WISSELKOERSEN

Risico's met betrekking tot wisselkoersschommelingen.

POTENTIËLE IMPACT

Ongunstige wisselkoersschommelingen zouden een negatieve impact kunnen hebben op de omzet en de resultaten.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De prijslijsten worden geüpdatet om de wisselkoersschommelingen te weerspiegelen. Moleskine heeft een systeem ingevoerd dat het mogelijk maakt om de blootstelling aan wisselkoersschommelingen te controleren, vooral met betrekking tot handelsvorderingen en -schulden. Dit systeem heeft tot doel grote blootstellingen af te dekken via valutatermijncontracten (aankoop & verkoop).

FINANCIËLE INFORMATIE EN CONTROLES

Risico's met betrekking tot de voorbereiding van de financiële informatie.

Risico's met betrekking tot een vertraagde financiële afsluiting.

POTENTIËLE IMPACT

Een onjuiste voorstelling van de financiële prestaties van Moleskine aan zijn stakeholders zou een negatieve invloed kunnen hebben op het besluitvormingsproces wegens ontoereikende en/of te late informatie en zou kunnen leiden tot reputatieschade en vertrouwensverlies.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De financiële rekeningen worden door de afdeling Finance van Moleskine opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de boekhoudkundige beleidslijnen van D'Ieteren Group. De financiële informatieprocessen omvatten specifieke procedures, follow-upcontroles en validatieregels. De toepassing van IFRS wordt besproken met de Commissaris en in het Auditcomité.

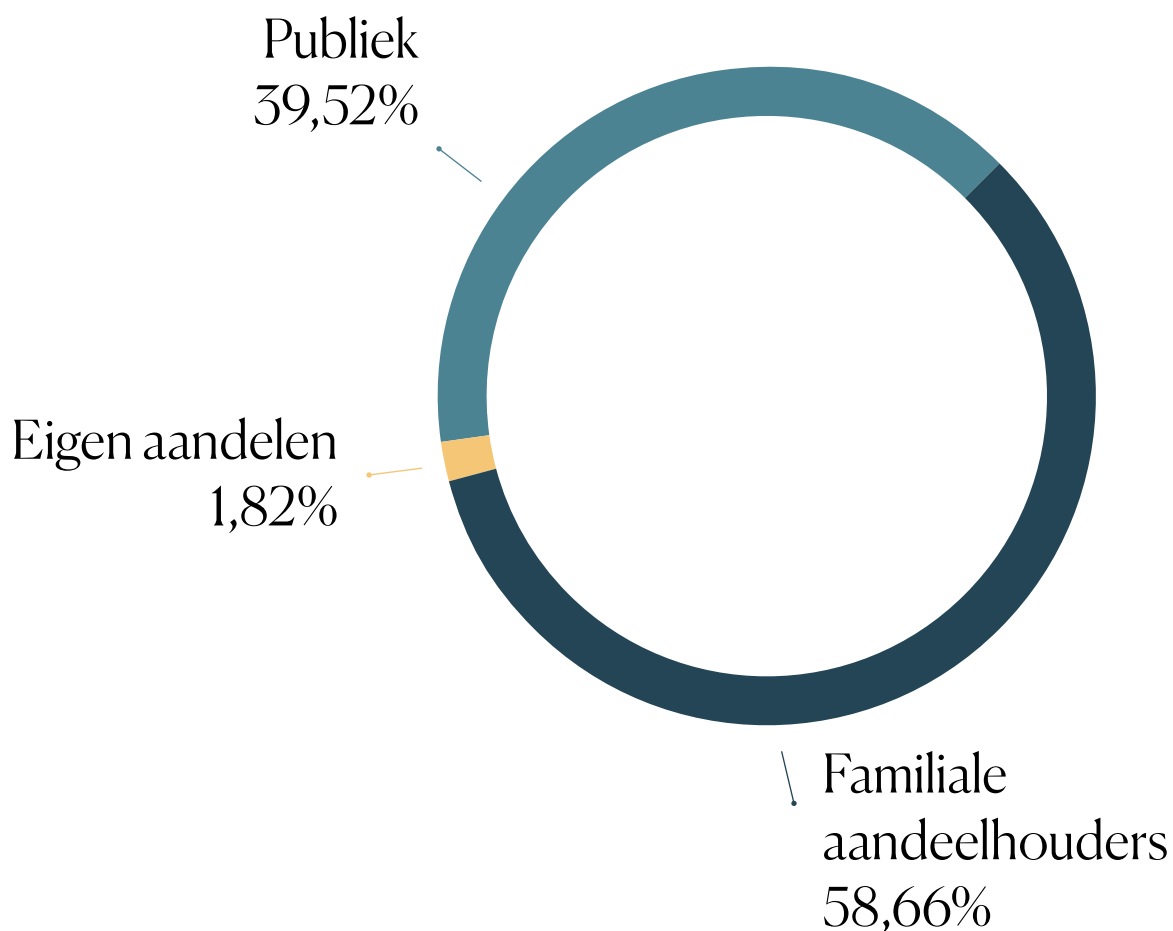
5. Informatie over het kapitaal

5.1. NOEMER

Op 31 december 2020	Aantal	Overeenkomende stemrechten
Gewone aandelen	54.367.928	54.367.928
Winstbewijzen	5.000.000	5.000.000
Totaal		59.367.928

5.2. STRUCTUUR VAN HET AANDEELHOUDERSCHAP

Op 31 december 2020	In aandeel van het kapitaal	In stemrechten
Familiale aandeelhouders	58,66%	62,15%
<i>waarvan Groep Nayarit</i>	<i>32,54%</i>	<i>36,12%</i>
<i>waarvan Groep SPDG</i>	<i>26,12%</i>	<i>26,02%</i>
Eigen aandelen	1,82%	1,66%
Publiek	39,52%	36,19%



5.3. OPENBAARMAKING VAN BELANGRIJKE DEELNEMINGEN (TRANSPARANTIEWET)

In overeenstemming met artikel 14, § 4 van de wet van 2 mei 2007 betreffende de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen, wordt de structuur van het aandeelhouderschap van de Vennootschap op 31 december 2020, op basis van de door de Vennootschap ontvangen kennisgevingen, vermeld in toelichting 21 van het financiële verslag (pagina 69).

[De Vennootschap is niet op de hoogte van enige verdere kennisgeving die de in toelichting 21 opgenomen informatie wijzigt.]

5.5. 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 leden vermeld zijn in toelichting 21 van de geconsolideerde jaarrekening, pagina 69). Die wijst op het feit dat deze groep, individueel of in onderling overleg met andere personen, 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 6 juni 2019 heeft de machtiging aan de Raad van Bestuur hernieuwd om:

- het aandelenkapitaal 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 besloten, behoren zowel de inbreng in geld als in natura binnen de grenzen toegestaan door het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, als incorporatie van beschikbare of onbeschikbare reserves of van uitgiftepremies, met of zonder uitgifte van nieuwe aandelen, bevoorrechte of andere 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 converteerbare obligaties inschrijvingsrechten of financiële instrumenten die op termijn recht kunnen geven op aandelen van de Vennootschap, onder de voorwaarden voorzien in het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, ten belope van een maximumbedrag, zodanig dat het bedrag van de kapitaalverhogingen die kunnen voortvloeien uit de uitoefening van de hierboven bedoelde rechten en financiële instrumenten 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's die voorafgaan, heeft de Buitengewone Algemene Vergadering van 28 mei 2020 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 aandelen van 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 is gedaan – tot kapitaalverhogingen door inbrengen in natura of in geld, met in voorkomend geval opheffing van het voorkeurrecht van de aandeelhouders.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 31 mei 2018 heeft ook de hernieuwing goedgekeurd van de bevoegdheid van de Raad van Bestuur om overeenkomstig de wettelijke bepalingen eigen aandelen aan te kopen, te vervreemden en te vernietigen gedurende een periode van 5 jaar, onder meer met het oog op de afdekking van de aandelenoptieplannen voor de kaderleden van de Vennootschap, en om de aandelenenterkoopprogramma's uit te voeren zoals beslist door de Raad van Bestuur.

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 bevoegdheid geldt, onder dezelfde voorwaarden, voor de verwerving en de vervreemding van aandelen van de Vennootschap gedaan door haar dochtervennootschappen waarvan sprake in de artikels 7:221 tot 7:225 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

De toepasbare regels voor de benoeming en de vervanging van leden van de Raad van Bestuur, alsook voor de wijziging van de statuten van de Vennootschap, zijn deze voorzien in het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.