

Corporate Governance verklaring

In 2019 leefde de Vennootschap de beginselen na die vervat zijn in de Belgische Corporate Governance Code 2009 ('Code 2009'), die beschikbaar is op de website www.corporategovernancecommittee.be. Sinds 1 januari 2020 leeft de Vennootschap de nieuwe versie 2020 van deze Code na, die ook beschikbaar is op deze website. De Vennootschap publiceert sinds 1 januari 2006 haar Corporate Governance Charter op haar website (www.dieteren.com). Bij de toepassing van de beginselen van de Code door de Vennootschap wordt echter rekening gehouden met de bijzondere structuur van het aandeelhouderschap van de Vennootschap, waarvan de familiale aandeelhouders de meerderheid hebben en de stabiliteit verzekeren sinds 1805. De afwijkingen van de Code 2009 worden uiteengezet op pagina 106.

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

1.1. RAAD VAN BESTUUR

1.1.1. Samenstelling

De Raad van bestuur is samengesteld uit:

- zes niet-uitvoerende bestuurders, benoemd op voorstel van de familiale aandeelhouders;
- vijf niet-uitvoerende bestuurders, waaronder vier onafhankelijke, gekozen omwille van hun ervaring.

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

1.1.2. Rol en activiteiten

Behoudens zijn wettelijke en statutaire bevoegdheden en die van de Algemene vergadering, voert de Raad van bestuur de volgende taken uit:

- de strategie en waarden van de Vennootschap bepalen;
- haar plannen en budgetten goedkeuren;
- beslissen over de belangrijke financiële operaties, overnames en desinvesteringen van de groep en de belangrijkste dochterondernemingen;
- ervoor zorgen dat de nodige structuren, processen en controles geïmplementeerd zijn om de doelstellingen van de Vennootschap te bereiken en de eraan verbonden risico's passend te beheren;
- de bestuurders aanduiden die door de Vennootschap zijn voorgesteld om in de Raden van bestuur van de belangrijkste dochterondernemingen te zetelen;
- de CEO benoemen en herroepen, alsook op voorstel van de CEO de leden van het Uitvoerend Comité en de CEO's van de belangrijkste entiteiten van de groep, en hun bezoldiging bepalen;
- toezicht houden op en beoordeling uitvoeren wat betreft de prestaties van het dagelijkse bestuur;
- toezicht houden op de communicatie met de aandeelhouders en andere belanghebbenden van de Vennootschap;
- de statutaire en geconsolideerde rekening van de Vennootschap goedkeuren en het bedrag van het dividend bepalen dat aan de Algemene vergadering voorgesteld zal worden. In dit kader is de Raad van bestuur van plan zijn bestaande beleid van een zo groot mogelijke autofinanciering voort te zetten. Dit beleid heeft de basis gevormd van de ontwikkeling van de groep en is gericht op de versterking van het eigen vermogen en de instandhouding van solide financiële ratio's. De Raad zal, behoudens belangrijke onverwachte gebeurtenissen, een stabiel en - in de mate dat de resultaten dit toelaten - een stijgend dividend garanderen.

Samenstelling van de Raad van bestuur (per 31 december 2019)		Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
Nicolas D'leteren (44) ¹	Voorzitter van de Raad van D'leteren NV - Voorzitter van Belron SA BSc Finance & Management (Universiteit van Londen); Asia Int'l Executive Program en Human Resources Management in Asia Program (INSEAD). Leider van projecten bij Bentley Germany en Porsche Austria. Van 2003 tot 2005 financieel directeur van een afdeling van Total VK. Sinds 2005 gedelegeerd bestuurder van een Private Equity fonds dat in jonge bedrijven investeert.	2005	Juni 2024
Olivier Périer (48) ¹	Ondervoorzitter van de Raad en Voorzitter van het Strategisch Comité Master's degree 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). Founding partner van het architectuurbureau Urban Platform. Gedelegeerd bestuurder van de private holding SPDG sinds 2010. Voorzitter, lid van de Overlegraad of van de Raad van toezicht van verscheidene risicokapitaalondernemingen.	2005	Juni 2023
Christine Blondel (61)	Onafhankelijk bestuurster Ecole Polytechnique (Frankrijk), MBA (INSEAD), Managementconsultancy (1981 tot 1984), Procter & Gamble (1984 tot 1993), Directrice van het Wendel International Centre for Family Enterprise aan INSEAD (tot 2007), Adjunct-professor INSEAD en Nova (Portugal). Raadgeving aan familiebedrijven.	2009	Juni 2021
CB Management	Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Cécile Bonnefond (64) MBA European Business School & Senior Executive Program IMD Lausanne. Danone (1979-1984), Kellogg (1984-1994), Diageo-Foods/Sara Lee (1995-2001). LVMH: Voorzitster Veuve Clicquot (LVMH, 2001-2008), Bon Marché (2009-2010). Voorzitster en mede-investeerder Champagnes Piper & Ch. Heidsieck (2011-2015). Sinds 2015 bestuurster van beursgenoteerde en familiebedrijven. Consultant voor BPI Frankrijk.	2018	Juni 2022
Sophie Gasperment (55)	Onafhankelijk bestuurster Studeerde af aan ESSEC en Insead. Ging in 1986 aan de slag bij L'Oréal en werd in 2000 Algemeen Directrice in het VK, vervolgens Executive Chairman en CEO van The Body Shop International. Adviseur inzake Buitenlandse Handel van 2005 tot 2013. Werd in 2014 Algemeen Directrice verantwoordelijk voor Financial Communication en Strategic Prospective van de groep L'Oréal. Sinds 2019 onafhankelijk bestuurster (andere mandaten: Accor, Cimpress en Kingfisher plc), Senior Advisor van de BCG en Angel investor.	2018	Juni 2022
GEMA sprl ¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Michel Allé (69) Burgerlijk Ingenieur en economist (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 DIM3. Professor aan de ULB.	2014	Juni 2022
Pascal Minne (69)	Niet-uitvoerend bestuurder Diploma Rechten (ULB), Master in Economics (Oxford). Voormalig vennoot en Voorzitter van PwC Belgium (tot in 2001). Voormalig bestuurder van de groep Petercam (tot in 2015). Bestuurder van vennootschappen. Professor emeritus aan de ULB.	2001	Juni 2022
Nayarit Participations s.c.a. ¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Frédéric de Vuyst (46) Kandidaat 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 Management Board Corporate Banking bij BNP Paribas Fortis tot 2012. Sindsdien gedelegeerd bestuurder van Nayarit Participations. Bestuurder van vennootschappen.	2001	Juni 2022
Pierre-Olivier Beckers sprl	Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Pierre-Olivier Beckers (59) Master in de managementwetenschappen (LSM), Louvain-La-Neuve; MBA Harvard Business School. Carrière bij Delhaize Groep (1983-2013); Voorzitter van het uitvoerend comité en gedelegeerd bestuurder van Delhaize Groep (1999-2013). Voorzitter van het Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité sinds 2004; Lid van het Internationaal Olympisch Comité (IOC) en voorzitter van het auditcomité van het IOC. Voorzitter van het Coördinatiecomité van de Olympische Spelen van Parijs 2024. Bestuurder van vennootschappen. Adviseur en investeerder ten aanzien van jonge ondernemingen.	2014	Juni 2022
s.a. de Participation et de Gestion (SPDG) ¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Denis Pettiaux (51) Burgerlijk Ingenieur, fysicus en Executive Master in Management (ULB). Lid van het uitvoerend comité van SPDG, verantwoordelijk voor de financiële aangelegenheden. Niet-uitvoerend bestuurder in diverse Raden van bestuur, adviesraden en beleggingscomités. Trad in 1997 in dienst bij Coopers & Lybrand. Bestuurder van PricewaterhouseCoopers Advisory in België tot in 2008 en directeur bij PricewaterhouseCoopers Corporate Finance in Parijs tot in 2011.	2001	Juni 2022
Michèle Sioen (54) ¹	Niet-uitvoerend bestuurster Diploma economie. CEO van Sioen Industries, een bedrijf gespecialiseerd in technisch textiel. Erevoorzitster van het VBO. Bestuurster van vennootschappen, o.a. Immobel, Sofina, Fedustria en Guberna.	2011	Juni 2023

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

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 2019 kwam de Raad 11 keer bijeen. Alle bestuurders hebben de vooraf geplande vergaderingen van de Raad bijgewoond, evenals de andere occasionele vergaderingen van de Raad, behalve: Dhr. Pierre-Olivier Beckers, Mevr. Christine Blondel, Mevr. Cécile Bonnefond, Mevr. Sophie Gasperment en Dhr. Pascal Minne, verontschuldigd bij één vergadering, en Mevr. Michèle Sioen, verontschuldigd bij drie vergaderingen.

1.1.3. Bestuurdersmandaten

Het mandaat van Dhr. Nicolas D'leteren werd tijdens de Gewone Algemene Vergadering van 6 juni 2019 hernieuwd voor een periode van 5 jaar, en de mandaten van Dhr. Olivier Périer en Mevr. Michèle Sioen werden tijdens diezelfde Gewone Algemene Vergadering hernieuwd voor een periode van 4 jaar.

1.1.4. Comités van de Raad van bestuur

Samenstelling (per 31/12/2019)	Auditcomité ¹	Benoemings- en remuneratiecomité ¹
Voorzitter	Pascal Minne	Nicolas D'leteren
Leden	Christine Blondel ²	Pierre-Olivier Beckers ³
	Frédéric de Vuyst ⁴	Christine Blondel ²
	Denis Pettiaux ⁵	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, enerzijds, en van het Benoemings- en remuneratiecomité, anderzijds, over de wettelijk vereiste vaardigheden inzake de activiteitendomeinen van de Vennootschap en inzake boekhouding en audit voor de eersten, en remuneratiebeleid voor de laatsten.

(2) Onafhankelijk bestuurder.

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

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

(5) Vaste vertegenwoordiger van SPDG s.a.

Het Auditcomité kwam in 2019 5 keer bijeen. Deze vergaderingen werden gehouden in aanwezigheid van de Commissaris. Al zijn leden hebben alle vergaderingen bijgewoond.

Het Benoemings- en remuneratiecomité kwam in 2019 4 keer bijeen. Al zijn leden hebben alle vergaderingen bijgewoond.

Het Strategisch Comité kwam in 2019 10 keer bijeen.

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

1.1.5. Werking van de Comités van de Raad van bestuur

Auditcomité

Op 31 december 2019 bestond het Auditcomité uit vier niet-uitvoerende bestuurders, waarvan één onafhankelijke. 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 van de belangrijkste entiteiten van de Groep. Het Comité neemt met name kennis van de verslagen van de Commissarissen 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, aangesteld door de Gewone Algemene Vergadering van 1 juni 2017, zette de methodologie uiteen die werd gevolgd voor de controle van de statutaire en geconsolideerde rekeningen, alsook de toegepaste materialiteits- en rapporteringsdrempels. Het Charter van het Auditcomité zoals aangenomen door de Raad van bestuur is opgenomen in Bijlage I van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

Benoemings- en remuneratiecomité

Op 31 december 2019 bestond het Benoemings- en remuneratiecomité uit vijf bestuurders, waaronder de Voorzitter van de Raad die dit comité voorziet, de Ondervoorzitter van de Raad en drie onafhankelijke bestuurders.

De opdrachten van het Benoemings- en remuneratiecomité kunnen als volgt samengevat worden:

- aan de Raad voorstellen voorleggen die betrekking hebben op de benoeming van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO van de Groep en, op voorstel van deze laatste, de andere leden van het Uitvoerend Comité en de CEO's van de belangrijkste entiteiten 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 voorstellen voorleggen die betrekking hebben op de remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO en, op voorstel van deze laatste, de andere leden van het Uitvoerend Comité en de CEO's van de belangrijkste entiteiten van de Groep, en ervoor zorgen dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om deze beslissingen te ondersteunen.
- de systemen, principes en beleidslijnen voor de benoeming en de remuneratie van de directieleden van de belangrijkste entiteiten van de Groep en van het Corporate-team regelmatig herzien, en tot overeenstemming komen met de bestaande benoemings- en/of remuneratiecomités binnen de belangrijkste entiteiten van de Groep.
- het remuneratieverslag van de Vennootschap voorbereiden en toelichten tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering.

Het Comité 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, komt minstens één keer per maand samen en bestaat uit de Voorzitter van de Raad van bestuur, 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 Comité heeft de opdracht, op het niveau van de Groep en zijn dochterondernemingen, na te denken over de ontwikkelingspijlers van de Groep, de langetermijnstrategieën en -doelstellingen van de Groep te analyseren, de vordering van de strategische projecten te onderzoeken, de investerings- en desinvesteringsprojecten te analyseren, de gang van zaken op te volgen, en de strategische punten voor te bereiden met het oog op de vergaderingen van de Raad van bestuur. Het Charter van het 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 uitdrukkelijke toestemming van de Raad van bestuur betaalde diensten te leveren en rechtstreeks of onrechtstreeks goederen te kopen van of te verkopen aan de Vennootschap of vennootschappen van haar groep in het kader van transacties die geen deel uitmaken van hun mandaten of functies. De transacties uitgevoerd binnen het gebruikelijke kader van de activiteiten van de Vennootschap vormen hierop als enige een uitzondering. Ze zijn ertoe gehouden de Voorzitter of de CEO van de Groep te raadplegen, die beslist of er bij de Raad van bestuur om een derogatie kan worden verzocht en, in dit laatste geval, of de Secretaris van de Raad ingelicht moet worden over de details van de transactie. De Secretaris zal ervoor zorgen dat de desbetreffende wettelijke voorschriften toegepast worden. De uitvoering van voornoemde transacties is in elk geval slechts toegestaan als ze worden uitgevoerd tegen marktvoorwaarden.

Evaluatie van de Raad van bestuur en zijn Comités

De Raad van bestuur en zijn Comités evalueren regelmatig, en minstens één keer om de drie jaar, hun omvang, hun samenstelling, hun werking, hun prestaties en hun relaties met het management van de Vennootschap, evenals de individuele bijdrage van elke bestuurder aan de globale werking, teneinde de efficiëntie van hun werking 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 nieuwe evaluatie van de Raad van bestuur en zijn Comités uitgevoerd. Dit gebeurde met de hulp van een externe expert die gesprekken voerde met elke bestuurder en elk lid van het Uitvoerend Comité. Een samenvatting van de gesprekken werd voorgelegd aan de Raad van bestuur, samen met concrete aanbevelingen voor de Raad.

1.2. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE GROEP

De leden van het Uitvoerend Comité zijn verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur van de Vennootschap. Op 31 december 2019 bestond het Uitvoerend Comité van de groep 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 2019)		Aanvang van het mandaat
Francis Deprez (54)	Voorzitter van het Uitvoerend Comité – Chief Executive Officer Master in de toegepaste economische wetenschappen (UFSIA Antwerpen) en Master in Business Administration (Harvard Business School). Associate (1991-1998) en Partner (1998-2006) bij McKinsey & Company Belgium. Binnen de groep Deutsche Telekom, Managing Director van het Center for Strategic Projects (2006-2011), Chief Strategy and Policy Officer van Deutsche Telekom AG (2007-2011), lid van de Supervisory Boards van T-Mobile International (2007-2009) en van T-Systems International (2008-2011), Chief Executive Officer van Detecon International GmbH (2011 – 2016). Bestuurder van Belron en Moleskine.	2019 (CEO) 2016 (lid van het Uitvoerend Comité)
Arnaud Laviolette (58)	Lid van het Uitvoerend Comité – Chief Financial Officer Master in de economische wetenschappen (UCL). Bijna 25 jaar actief als bankier, verantwoordelijke voor de activiteiten Corporate Finance, Corporate Clients en lid van het Directiecomité van ING België (tot 2013). Verantwoordelijke voor de investeringen bij GBL van 2013 tot juni 2015. Bestuurder van Belron en Moleskine. Extern bestuurder van Rossel.	2015

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

1.3. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE VIER ACTIVITEITEN

De Groep D'Ieteren bestaat uit vier activiteiten die elk hun eigen directiestructuur hebben: D'Ieteren Auto, Belron, Moleskine en D'Ieteren Immo.

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

Belron, waarvan D'Ieteren op 31 december 2019 54,85% van de stemrechten in handen heeft, wordt geleid door een Raad van bestuur van 6 leden: drie leden aangesteld door de Vennootschap, twee leden 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 voor 100% dochteronderneming van D'Ieteren, wordt geleid door een Raad van bestuur die bestaat uit 6 leden: vier leden aangesteld door de Vennootschap en de CEO en CFO van Moleskine.

D'Ieteren Immo, een voor 100% dochteronderneming van D'Ieteren, wordt geleid door een Raad van bestuur die bestaat uit 4 leden: drie leden aangesteld door de Vennootschap en de CEO van D'Ieteren Immo.

1.4. COMMISSARIS

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

De totale vergoedingen met betrekking tot de prestaties die door de Commissaris en zijn aanverwante vennootschappen werden verleend aan de s.a. D'Ieteren n.v. en haar verbonden ondernemingen uit hoofde van het boekjaar 2019, bedroegen 4,2 miljoen EUR excl. btw. De details van deze vergoedingen zijn opgenomen in toelichting 30 bij de geconsolideerde jaarrekening 2019 (pagina 70).

Afwijkingen van de Belgische corporate governance code 2009

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

> AFWIJKING VAN PUNT 2.2.

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

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

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

2. Diversiteitsbeleid

De Vennootschap streeft diversiteit in de Raad van bestuur en het Uitvoerend comité na. Dit vertaalt zich op het vlak van de leden in verschillen qua achtergrond, opleiding, leeftijd, geslacht, onafhankelijkheid, ervaring en professionele vaardigheden. De Vennootschap is van mening dat teams bestaande uit personen met uiteenlopende ervaringen, achtergronden en opleidingen een divers gedachtegoed bevorderen, wat cruciaal is voor de goede werking van de bestuursorganen. Een dergelijke diversiteit biedt een brede waaier van perspectieven, nieuwe ideeën en kritische beschouwingen die vereist zijn om het besluitvormingsproces efficiënt te ondersteunen. 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 onderzoekt en evalueert de samenstelling van de Raad van bestuur en het Uitvoerend comité van de groep, en doet aan de Raad van bestuur aanbevelingen voor de aanstelling van nieuwe bestuurders en leden van het Uitvoerend comité, alsook voor de verlenging van de bestaande mandaten. Bij deze onderzoeken en aanbevelingen beoordeelt het Benoemingscomité de kandidaten op basis van hun verdiensten, rekening houdend met de diversiteitsvoordelen (o.a. criteria zoals herkomst, opleiding, leeftijd, geslacht, onafhankelijkheid (voor 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 bestuur. Deze doelstelling werd bereikt op 31 mei 2018 met de benoeming van twee nieuwe vrouwelijke bestuurders. De Raad van bestuur bestaat momenteel uit 11 leden, waaronder vier vrouwelijke leden.

We verwijzen naar hoofdstuk 1 van de Corporate Governance verklaring met betrekking tot andere diversiteitscriteria (leeftijd, anciënniteit, opleiding en professionele ervaring) voor de leden van de Raad van bestuur en het Uitvoerend comité per 31 december 2019.

3. Remuneratieverslag

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

Het remuneratiebeleid en de individuele bezoldigingsbedragen van de niet-uitvoerende bestuurders en van het executieve management van de Vennootschap worden bepaald door de Raad van bestuur, op basis van aanbevelingen geformuleerd door het Benoemings- en remuneratiecomité.

Op het einde van elk boekjaar onderzoekt het Benoemings- en remuneratiecomité van D'Ieteren, op basis van de voorstellen van de CEO indien het gaat om de andere leden van het Uitvoerend comité, de volgende elementen die ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Raad:

- de bezoldiging van de niet-uitvoerende bestuurders voor het volgende boekjaar;
- de variabele bezoldiging van de leden van het Uitvoerend comité voor het voorbije boekjaar, rekening houdend met de jaarlijkse of meerjaarlijkse criteria die verband houden met de prestaties die het bedrijf en de begunstigen moeten leveren voor de toekenning van de bezoldiging;
- de eventuele wijzigingen van de vaste bezoldiging van de leden van het Uitvoerend comité en hun variabele bezoldigingsdoelstelling voor het volgende boekjaar, evenals de aanverwante prestatiecriteria.

De Raad is van plan om deze procedure in stand te houden tijdens de twee boekjaren die volgen op het hier besproken boekjaar. Bepaalde remuneratie-elementen van de leden van het Uitvoerend comité zullen voor de boekjaren 2020 en volgende herzien worden om rekening te houden met de nieuwe bepalingen van de Belgische Corporate Governance Code 2020.

3.2. BEZOLDIGING VAN DE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS

De Vennootschap voert een passend bezoldigingsbeleid om niet-uitvoerende bestuurders voor de Raad aan te trekken en te behouden die beschikken over brede competenties in de verschillende disciplines die vereist zijn voor de rendabele ontwikkeling van haar activiteiten. Deze bestuurders ontvangen dezelfde vaste jaarlijkse bezoldiging, ongeacht hun aanwezigheid op de bijeenkomsten. Sommige bestuurders ontvangen een vaste bezoldiging voor de levering van specifieke prestaties als Voorzitter of Ondervoorzitter van de Raad, of voor de deelname aan een of meer comités van de raad. Het totaalbedrag van deze bezoldigingen is opgenomen in de tabel hierna. De niet-uitvoerende bestuurders ontvangen geen bezoldiging gekoppeld aan de prestaties van de onderneming.

Voor het boekjaar eindigend op 31 december 2019 werd door de Vennootschap aan de niet-uitvoerende bestuurders een globaal bedrag van 1.350.000 EUR gestort, verdeeld zoals opgenomen in de tabel hierna. Er werden geen andere bezoldigingen of voordelen toegekend en er werden geen leningen of borgstellingen verleend door de Vennootschap of haar dochterondernemingen.

2019 (in EUR)	Basisremuneratie	Gespecialiseerde comités	Totale remuneratie
D'Ieteren N.	250.000	All in	250.000
Périer O.	200.000	All in	200.000
P.-O. Beckers sprl	70.000	35.000	105.000
Bonnefond C.	70.000		70.000
Blondel C.	70.000	70.000	140.000
Gasperment S.	70.000	35.000	105.000
Gema (Dhr. Allé)	70.000		70.000
Minne P.	70.000	60.000	130.000
Nayarit (de Vuyst)	70.000	35.000	105.000
Sioen M.	70.000		70.000
SPDG (D. Pettiaux)	70.000	35.000	105.000
Totaal te betalen	1.080.000	270.000	1.350.000

3.3. BEZOLDIGING VAN HET EXECUTIEVE MANAGEMENT

Algemene principes

Op 31 december 2019 bestond het executieve management uit de leden van het Uitvoerend comité, namelijk Francis Deprez (CEO) en Arnaud Laviolette (CFO). Francis Deprez, die al lid was van het Uitvoerend comité, werd op 1 juli 2019 benoemd tot CEO.

De groep volgt een passend bezoldigingsbeleid om voor deze verschillende functies managers met het gepaste profiel aan te trekken en te behouden, en om hen te motiveren aan de hand van passende incentives. Dit beleid is gebaseerd op externe billijkheidscriteria (toetsing aan vergelijkbare functies buiten de onderneming) en interne billijkheidscriteria (tussen collega's binnen de onderneming).

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

Beschrijving van de verschillende bestanddelen

Het contract van CEO van Francis Deprez, van toepassing vanaf 1 juli 2019, voorziet de volgende bestanddelen van de remuneratie:

- een 'all in' vaste jaarlijkse basisremuneratie van 700.000 EUR, inclusief voordelen van alle aard die verband houden met de terbeschikkingstelling van bedrijfswagens en een gsm;
- een variabele remuneratie die bestaat uit:
 - een jaarlijkse variabele remuneratie waarvan de doelstelling ongeveer 70% van de vaste remuneratie bedraagt; en
 - een incentive-plan op lange termijn in de vorm van aandelenopties.

De Vennootschap betaalt ook de bijdragen aan een arbeidsongeschiktheids-, overlijdens- en pensioenplan ten voordele van de CEO voor een jaarlijks bedrag van 115.000 EUR.

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

- een 'all in' vaste jaarlijkse basisremuneratie, inclusief voordelen van alle aard die verband houden met de terbeschikkingstelling van bedrijfswagens en een gsm;
- een variabele remuneratie die bestaat uit:
 - een jaarlijkse variabele remuneratie waarvan de doelstelling ongeveer 60% van de vaste remuneratie bedraagt; en
 - een incentive-plan op lange termijn in de vorm van aandelenopties.

De Vennootschap betaalt ook de bijdragen aan een arbeidsongeschiktheids-, overlijdens- en pensioenplan ten voordele van elk lid van het Uitvoerend comité.

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

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

De toekenning van de variabele remuneratie houdt verband met de naleving van collectieve kwantitatieve prestatiecriteria (geconsolideerd resultaat ten opzichte van het budget, waarin alle doelstellingen en missies zijn geïntegreerd die door de Raad van bestuur werden goedgekeurd met het oog op waardecreatie op lange termijn), evenals individuele (gekoppeld aan de functiebeschrijving) en collectieve kwalitatieve criteria (onder meer gekoppeld aan de ontwikkeling en de uitvoering van de strategie van de groep, de ontwikkeling van de menselijke en financiële middelen en de realisatie van belangrijke specifieke projecten). De jaarlijkse bonus kan variëren van 0% tot 150% van de beoogde doelstelling in EUR, afhankelijk van de jaarlijks uitgevoerde prestatie-evaluatie.

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

Het incentive-programma op lange termijn voor de leden van het Uitvoerend comité bestaat uit de toekenning van een bepaald aantal opties op aandelen D'leteren, waarover de Raad van bestuur beslist op voorstel van het Benoemings- en remuneratiecomité.

De aldus toegekende opties op aandelen D'leteren verlenen het recht om bestaande aandelen van de onderneming te kopen tegen een uitoefenprijs die – voor elk plan – hetzij de gemiddelde koers van de 30 kalenderdagen voorafgaand aan de datum van het aanbod is, hetzij de slotkoers van de werkdag die hieraan voorafgaat, zoals beslist door de Voorzitter van de Raad van bestuur de dag voor de lancering van het plan.

Deze opties kunnen uitgeoefend worden vanaf 1 januari van het 4e jaar dat volgt op de datum van de toekenning, tot het verstrijken van het tiende jaar na diezelfde datum, met uitzondering van de periodes van één maand vóór de jaarlijkse en halfjaarlijkse financiële mededelingen. De effectieve uitoefening van de opties is afhankelijk van de koersevolutie van het aandeel vanaf het begin van de uitoefenperiode. Voor meer details over de aandelenoptieplannen verwijzen we naar toelichting 9 van de geconsolideerde jaarrekening.

Remuneratie toegekend aan het Uitvoerend comité in 2019

De volgende tabel vat de verschillende remuneratiecategorieën van de leden van het Uitvoerend comité samen die in 2019 werden toegekend.

(in EUR)	CEO ⁽¹⁾	Andere leden van het Uitvoerend comité ⁽²⁾	Totaal
Vaste remuneratie	552.350	822.518	1.374.868
Variabele remuneratie op korte termijn	300.000	593.000	893.000
Bijdragen aan arbeidsongeschiktheids-, overlijdens- en pensioenplannen	86.250	183.500	269.750

1) De remuneratie van de CEO omvat het totaal van de remuneraties betaald (i) aan de vroegere CEO van de groep tot 7 april 2019 en (ii) aan de nieuwe CEO van de groep vanaf 1 juli 2019.

2) De remuneratie van de andere leden van het Uitvoerend comité omvat onder meer de remuneratie betaald aan de nieuwe CEO van de groep vóór zijn benoeming tot die functie op 1 juli 2019.

Daarbij werden in het boekjaar 2019 130.000 opties op D'leteren-aandelen toegekend aan de leden van het Uitvoerend comité tegen een uitoefenprijs van 33,19 EUR per aandeel, als volgt verdeeld:

	Toegekende opties
Axel Miller (vroegere CEO)	50.000
Francis Deprez (nieuwe CEO)	40.000
Arnaud Laviolette (CFO)	40.000

De aandelenopties van de leden van het Uitvoerend comité die werden uitgeoefend of die vervielen in de loop van het jaar 2019 zijn opgenomen in toelichting 9 van de geconsolideerde jaarrekening.

Bovendien werd een vertrekvergoeding van 1.850.000 EUR toegekend aan de vroegere CEO naar aanleiding van zijn vertrek op 8 april 2019. Deze vergoeding is lager dan achttien maanden remuneratie (bestaande uit de vaste remuneratie, de variabele remuneratie op korte termijn en de bijdragen aan het arbeidsongeschiktheids-, pensioen- en overlijdensplan). Dit bedrag is met name gerechtvaardigd gezien de vergelijkbare marktpraktijken en de goede prestaties van de Vennootschap tijdens de periode waarin de vroegere CEO in dienst was.

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

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

Op 31 december 2019 bevatten deze overeenkomsten geen terugvorderingsclausules die van toepassing zijn mocht de variabele remuneratie toegekend zijn geweest op basis van verkeerde informatie.

4. Systemen van interne controle en risicobeheer

D'leteren en zijn activiteiten zijn actief in een constant veranderende omgeving, waardoor ze blootgesteld zijn aan tal van risico's. 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 om:

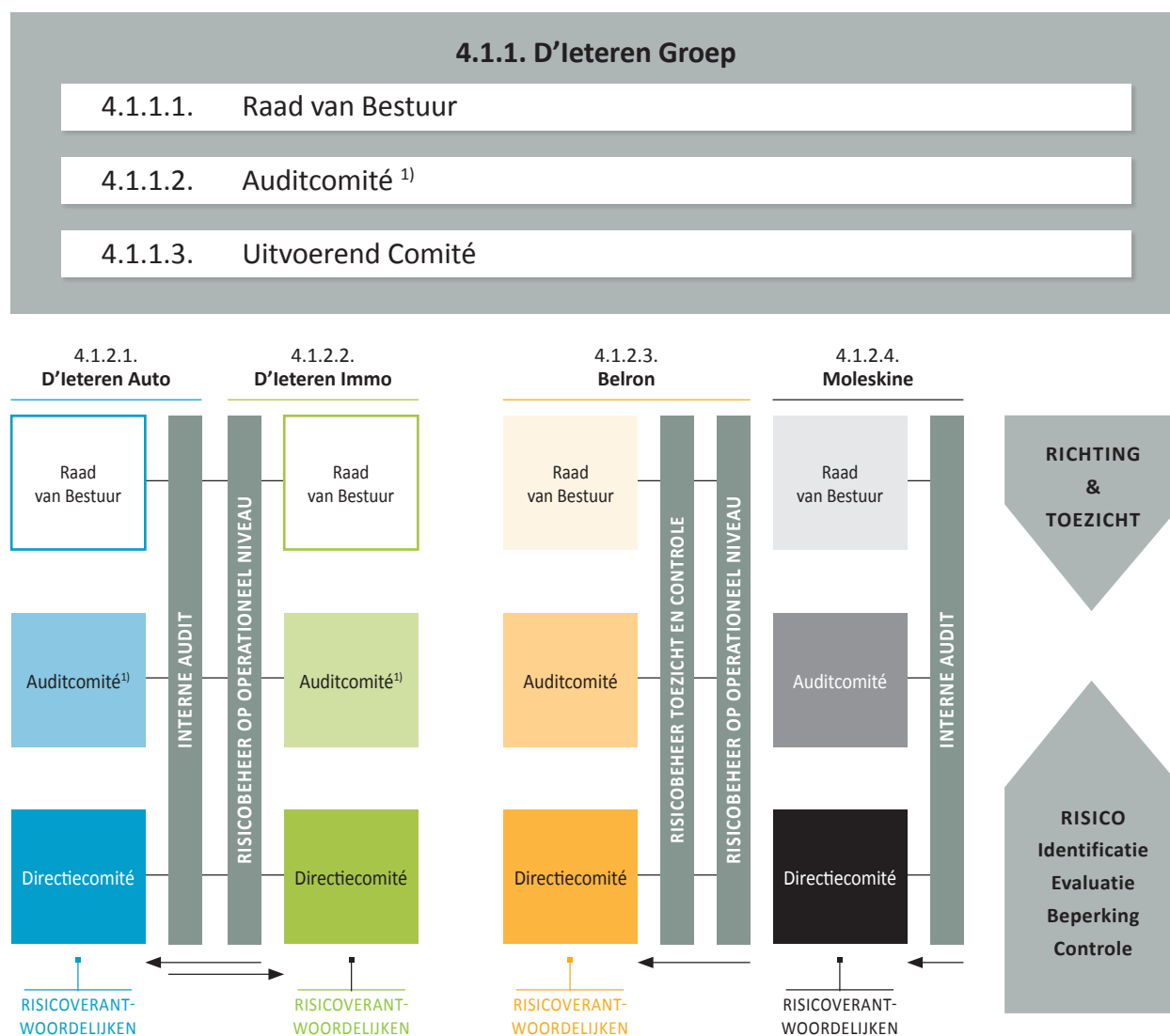
- Risico's al in een vroeg stadium te identificeren;
- De kans op en de potentiële impact van de risico's te evalueren;
- Risicobeperkende maatregelen in te voeren.

We beheren onze risico's volgens het principe van de drie verdedigingslijnies:

- Op het operationele niveau van elke activiteit;
- Risicobeheer, Compliance & Legal;
- Interne audit.

4.1. RISICOBEEHEERSTRUCTUUR EN -VERANTWOORDELIJKHEDEN

De organisatiestructuur op het niveau van D'leteren en de activiteiten staat borg voor een adequate delegering van bevoegdheden aan het management en een scheiding van taken.



1) D'leteren Groep, D'leteren Auto en D'leteren Immo hebben hetzelfde Auditcomité.

4.1.1. D'Ieteren

4.1.1.1. Raad van bestuur

De Raad kwijt zich van zijn controletaak door zich ervan te vergewissen (i) dat de activiteiten van D'Ieteren 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 (ii) dat de rapporteringsprocedures ten uitvoer worden gelegd om de Raad in staat te stellen de activiteiten van de entiteiten met regelmatige tussenpozen op te volgen, meer bepaald wat de risico's betreft waarmee ze geconfronteerd worden.

4.1.1.2. Auditcomité

De Raad van bestuur wordt bijgestaan door het Auditcomité bij de uitoefening van zijn controle voor de entiteiten van de vennootschap, meer bepaald met betrekking tot de Financiële informatie die wordt verstrekt aan de aandeelhouders en aan derden, en tot het toezicht op de verschillende mechanismen voor risicobeheer en interne controle.

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 CFO.

4.1.1.3. Uitvoerend comité

De leden van het Uitvoerend comité 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 en fiscale aangelegenheden.

4.1.2. Op het niveau van de activiteiten

4.1.2.1. D'Ieteren Auto

D'Ieteren NV is de juridische entiteit van D'Ieteren en D'Ieteren Auto. De Raad van bestuur van D'Ieteren Auto komt minstens driemaandelijks bijeen. Het Auditcomité, dat hetzelfde is voor D'Ieteren en D'Ieteren Auto, komt elk kwartaal bijeen. De directeurs van de divisies zijn verantwoordelijk voor het dagelijkse risicobeheer op operationeel niveau. De invoeractiviteiten van D'Ieteren Auto zijn gecertificeerd volgens ISO 9001:2015.

4.1.2.2. D'Ieteren Immo

De vastgoedactiva en -activiteiten van D'Ieteren Auto zijn gegroepeerd in   n juridische entiteit (D'Ieteren Immo NV). D'Ieteren Immo heeft zijn eigen Raad van bestuur en Directiecomité. D'Ieteren Immo heeft geen specifiek Auditcomité.

4.1.2.3. Belron

Belron gebruikt het model van de '3 verdedigingslijnies' om de bedrijfs- en Financiële risico's te beheren:

- Eerste linie - Business Units die regelmatig interne controleactiviteiten uitvoeren;
- Tweede linie - Toezichts- en normeringsfuncties op het niveau van Belron;
- Derde linie - Onafhankelijke toezichthouders, inclusief externe auditors.

Het model van de 3 verdedigingslijnies, dat de structuur voor de risicobeheeractiviteiten binnen Belron aanreikt, wordt ondersteund door Risicobeheerprogramma's die elke Business Unit gebruikt om het beheer van de belangrijkste risico's te evalueren en te benchmarken.

4.1.2.4. Moleskine

Het risicobeheer van Moleskine is gebaseerd op het volgende organisatiemodel dat tot doel heeft een adequate identificatie, meting, opvolging en controle van de belangrijkste risico's te verzekeren:

- De risico's worden gecontroleerd door het Auditcomité, dat in 2019 vier keer bijeenkwam. Het Auditcomité wordt voorgezeten door de CFO van D'Ieteren en bestaat uit de CFO van Moleskine, andere ad-hocleden (zowel van Moleskine als van de Groep D'Ieteren) 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;
- Het Interne Auditplan, dat ook wordt goedgekeurd door het Auditcomité, verwijst naar de Risicokaart bij de planning van zijn activiteiten. De resultaten van de controleactiviteiten worden beschreven in de auditverslagen voor het Auditcomité. De Interne Audit Manager rapporteert hiërarchisch aan de CFO van Moleskine, die ook lid is van de Raad;

- 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 Toezichthoudende 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 drie leden, namelijk twee externen en de Interne Audit Manager van Moleskine.

4.2. RISICOBEBEERPROCES

4.2.1. Identificatie en in kaart brengen van de risico's

Elke activiteit identificeert haar belangrijkste bedrijfs- en financiële risico's door factoren te evalueren die een negatieve impact zouden kunnen hebben op de toekomstige activiteiten en de financiële rendementen van de activiteit. 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 Bestuur/Naleving, Strategisch, Operationeel of Financieel.

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 risicobeeheractiviteiten van D'Ieteren 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.

Het proces omvat het nazicht van de interne en externe auditplannen (inclusief IT-auditopdrachten en frauderisico's), strategische plannen, jaarlijkse begrotingen en maandelijkse financiële resultaten, en kernprestatie-indicatoren. De invoering van boekhoudprocedures verzekert de consistentie, integriteit en nauwkeurigheid van de financiële gegevens van de onderneming.

4.2.2. Controle en uitvoering van risicobeperkende plannen

Na het jaarlijkse risicocontroleproces worden maatregelen ten uitvoer gelegd om de geïdentificeerde risico's te beperken en wordt de prioriteit van de controleopdrachten bepaald naargelang van het risicoprofiel. De interne auditteams houden toezicht op de uitvoering van de plannen.

Risicobeperkende acties omvatten bijvoorbeeld de 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 beperkt door milieu- en sociale acties op initiatief van de activiteiten.

4.2.3. Rapportering

De Interne Audit Managers van Moleskine en D'Ieteren Auto 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 risicobeeheractiviteiten binnen de onderneming gerapporteerd aan het lokale en 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 risicobeeheerverslag 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

Bestuur/naleving

Bestuur/naleving

Strategisch

4.3.1. D'IETEREN

BESTUUR

Risico op gebrekkig bestuur (management, werking van de comités, besluitvormingsproces en/of risicobeheer).

POTENTIËLE IMPACT

Niet-realisatie van de strategische doelstellingen op lange termijn. Niet-naleving van de toepasselijke wetten en voorschriften. Ongunstige financiële en reputatie-impact, claims en boetes.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

D'Ieteren volgt de Belgische Corporate Governance Code en houdt tegelijkertijd rekening met de unieke structuur van zijn aandelenkapitaal, met familiale aandeelhouders die de meerderheid van de aandelen bezitten. Het Corporate Governance Charter bevat duidelijke richtlijnen voor het besluitvormingsproces en de delegering van bevoegdheden.

NOTERING EN COMMUNICATIE

*Risico dat wetten en voorschriften inzake beursgenoteerde ondernemingen niet nageleefd worden. D'Ieteren is onderworpen aan voorschriften inzake communicatie, financiële verslaggeving, transparantie, handel met voorkennis en corporate governance (zie vorige risico).
Risico met betrekking tot de volatiliteit op de aandelenmarkten.*

POTENTIËLE IMPACT

Een daling van de aandelenkoers van D'Ieteren en de marktkapitalisatie.

Aanzienlijke boetes als wetten of voorschriften niet nageleefd worden.

Vertrouwensverlies bij investeerders en analisten.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Het consolidatieproces is gebaseerd op gecentraliseerde boekhoudsoftware om de consistentie van de participaties te verzekeren. Het Consolidatieteam van D'Ieteren controleert of de financiële cijfers van zijn activiteiten een volledige, nauwkeurige en betrouwbare weerspiegeling zijn van de financiële prestaties en positie.

De financiële verslagen en persmededelingen met betrekking tot de jaar- en de halfjaarresultaten worden vóór de publicatie gecontroleerd door leden van het Uitvoerend Comité, het Auditcomité, de externe auditor en de Raad van bestuur.

KAPITAALTOEWIJZING

*Risico's met betrekking tot beslissingen inzake kapitaaltoewijzing (investeringen in bestaande activiteiten, overnames/verkoop, dividendbeleid, terugkoop van eigen aandelen).
Risico's met betrekking tot de timing van die beslissingen. De beschikbaarheid van investerings-/desinvesteringsoportunities is afhankelijk van macro-economische en marktomstandigheden.
Klimaatveranderingen zouden in de toekomst een significante impact kunnen hebben op sommige activiteiten, en zo de beslissingen inzake kapitaaltoewijzingen kunnen beïnvloeden.*

POTENTIËLE IMPACT

Teleurstellende aandeelhouderswaardecreatie en ondermaatse aandelenkoers.

Vertrouwensverlies bij investeerders en analisten.

Afschrijvingen en waardevermindervingsverliezen in de resultatenrekening.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

D'Ieteren is een groep van ondernemingen met een langetermijnfocus. D'Ieteren streeft naar volledige zeggenschap, een meerderheidsbelang of de optie om een meerderheidsbelang te verwerven in zijn participaties. Elke belangrijke investering wordt onderworpen aan een grondig 'due diligence' proces dat wordt geëvalueerd door een Investeringscomité, het Strategisch Comité en de Raad.

D'Ieteren is gestart met de integratie van een ESG-analyse (Environmental, Social & Governance) in het 'due diligence' proces.

De leden van het Uitvoerend Comité van D'Ieteren zijn leden van de Raad op het niveau van de participaties.

Financieel

Bestuur/naleving

Bestuur/naleving

4.3.2. D'IETEREN AUTO

**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'Ieteren verhinderen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

D'Ieteren investeert in activiteiten en houdt tegelijkertijd een solide financiële structuur in stand. De activiteiten van D'Ieteren worden autonoom gefinancierd via 'non-recourse' schulden. Met andere woorden: D'Ieteren biedt geen garanties ten behoeve van zijn participaties.

Op het einde van 2019 bedroeg de netto cashpositie van D'Ieteren (exclusief Belron, D'Ieteren Auto en Moleskine) 1.516,4 miljoen EUR (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.

ORGANISATIE

Risico's met betrekking tot een gebrekkig bestuur (bv. bedrijfsorganisatie, werking van de comités, besluitvormingsproces en risicobeheer). Een gebrekkig bestuur zou kunnen leiden tot onangepaste beslissingen en de niet-naleving van de toepasselijke wetten en voorschriften.

POTENTIËLE IMPACT

Ongunstige financiële en reputatie-impact, met inbegrip van claims en boetes.

Niet-realiseren van de doelstellingen als belangrijke beslissingen worden genomen zonder zorgvuldige studie/machtiging.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De bestuursbeleidslijnen worden algemeen gecommuniceerd en de toepassing ervan wordt geauditeerd. Duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid (bv. op het niveau van D'Ieteren Auto versus D'Ieteren).

ETHIEK

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

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

In de gedragscode van D'Ieteren Auto ('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 preventiemaatregelen getroffen, zoals de opsporing en rapportering van psychosociale risico's.

In 2019 werd op het niveau van de directiecomités de eerste fase gelanceerd van 'Leading the D'Ieteren Auto Way', het project dat tot doel heeft de bedrijfswaarden te versterken. Dit project zal in 2020-2021 geïmplementeerd worden binnen de hele organisatie.

Bestuur/naleving

MEDEDINGINGSRECHT

Risico's met betrekking tot schendingen van de Europese en Belgische mededingingswetten die mededingingsbeperkende praktijken (bv. overeenkomsten tussen twee of meer onafhankelijke marktdeelnemers die de mededinging beperken) en misbruik van machtspositie verbieden. 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'Ieteren Auto 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

SECTORTRENDS, REGLEMENTERINGEN EN BELEIDSLIJNEN

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, verbonden, 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.

POTENTIËLE IMPACT

Wijzigingen op het vlak van reglementeringen kunnen een impact hebben op het volume voertuigen dat wordt verkocht en/of geleased op de Belgische markt. Negatieve impact op de marges. De stijgende penetratie van alternatieve aandrijvingen (hybride, 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'Ieteren Auto is gericht op de ondersteuning van het sociale leven van de burgers dankzij vlotte, toegankelijke en duurzame mobiliteit. Lab Box, een dochteronderneming van D'Ieteren, 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 mogelijkheden. Zo biedt Electric by D'Ieteren (EDI) laadoplossingen voor elektrische voertuigen voor thuis of op het werk aan, en verleent EDI toegang tot het grootste Europese netwerk van laadstations.

Strategisch

RELATIE MET DE GROEP VOLKSWAGEN EN YAMAHA

Risico's met betrekking tot het verlies van één of meer distributiecontracten met de Groep Volkswagen en Yamaha. Risico dat de Groep Volkswagen of Yamaha strategische beslissingen neemt (bv. prijsstelling, ontwerp, motortype) die nadelig zijn voor de concurrentiepositie van D'Ieteren Auto. Risico dat Volkswagen D'Ieteren zal omzeilen.

POTENTIËLE IMPACT

Ongunstige financiële impact, afvloeiingen en reputatieschade.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De relatie met belangrijke leveranciers is gebaseerd op de capaciteit van D'Ieteren Auto 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.

Dankzij een relatie die gebaseerd is op vertrouwen kan D'Ieteren Auto al in een vroeg stadium op de hoogte worden gebracht van de beslissingen van de Groep Volkswagen of Yamaha.

Strategisch

Operationeel

Operationeel

GROTE PROJECTEN

Risico's met betrekking tot het Magellan-project dat tot doel heeft D'Ieteren voor te bereiden voor de toekomst van de mobiliteit. Dit omvat de ontwikkeling van nieuwe activiteiten en uitbreiding naar nevenactiviteiten. Zo ontwikkelt Lab Box nieuwe mobiliteitsoplossingen, biedt EDI (Electric D'Ieteren Solutions) intelligente laadoplossingen voor elektrische voertuigen aan en zal in 2020 een trading desk voor tweedehandse voertuigen gelanceerd worden. Risico's met betrekking tot nieuwe software/IT-systemen zoals CROSS (software voor het beheer van concessies) en Clips (beheer van wisselstukken).

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Het bestuur met betrekking tot de Magellan-projecten werd gedefinieerd, en er werd een Transformation Office opgericht om de opvolging en implementatie van de initiatieven te verzekeren. Er werden ook Change Managers geïdentificeerd, die opgeleid worden in projectbeheer.

TALENT & LEIDERSCHAP

Risico dat D'Ieteren Auto 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 kosten. Het kan voor de concurrentiepositie van D'Ieteren Auto 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.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Een aantrekkelijk werkgeversimago om nieuw talent aan te trekken. Persoonlijke en professionele ontwikkeling op basis van evaluaties en coaching. Het 'CaReer Model' vergroot de transparantie in termen van verwachtingen, vaardigheden en resultaten, en biedt tegelijkertijd carrièremogelijkheden binnen de hele onderneming. Er wordt ook een Successieplan voor sleutelfuncties bestudeerd. Dankzij MySkillCamp, het Learning & Content Management Platform, kunnen werknemers autonoom leren. Een leercultuur creëren om D'Ieteren Auto voor te bereiden op de toekomst.

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 Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) of andere regelgevingsverplichtingen. Onopzettelijke handelingen van interne gebruikers.

POTENTIËLE IMPACT

Verstoring/onderbreking van de activiteiten. Negatieve impact op de verkopen en de financiële resultaten. Reputatieverlies. Verlies van het vertrouwen van klanten, fabrieken en werknemers. Boetes (tot 4% van de jaaromzet) wegens de niet-naleving van de AVG.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Technische/softwarecontroles (bv. firewalls, antivirus). Fysieke controles (bv. veiligheidsdeuren voor computerlokalen, badgelezers). Aanstelling van een Data Protection Officer en een Chief Information Security Officer. Communicatie om de werknemers meer te sensibiliseren. Opleiding voor werknemers met een hoog risicoprofiel die toegang hebben tot persoonsgegevens. Acties om gegevens te beschermen en de naleving van de AVG te verzekeren, inclusief evaluatie, een implementatieprogramma en gegevenscartografie. Een roadmap om controles op te leggen die bescherming bieden tegen cyberbedreigingen en niet-nalevingen vermijden. Er werd een cyber-roadmap gedefinieerd, die nu geïmplementeerd wordt.

Operationeel

Operationeel

Financieel

GEZONDHEID EN VEILIGHEID

Veiligheids- en gezondheidsrisico's met betrekking tot het gebruik van potentieel gevaarlijke machines en chemicaliën, de werkomgeving, de hantering van goederen en psychologische problemen (burn-out en stress). Brandrisico's met betrekking tot de infrastructuur en de activiteiten.

Risico's in verband met een pandemie (bv. COVID-19).

POTENTIËLE IMPACT

Niet-naleving van de veiligheidsvoorschriften en interne beleidslijnen. Letsels, boetes, reputatieschade en onderbreking van de activiteiten.

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Nultolerantiebeleid inzake inbreuken op veiligheidsnormen. De afdeling Veiligheid voert risico-evaluaties uit, houdt toezicht op beschermingsmaatregelen (bv. het gebruik van veilig gereedschap en veilige machines en beschermingsmiddelen) en organiseert workshops rond brandpreventie en veiligheids- en gezondheidsaangelegenheden zoals ergonomie, EHBO, het veilige gebruik van chemicaliën en elektrische risico's. De werknemers kunnen rekenen op hulp van een externe preventieadviseur in geval van psychologische problemen.

In geval van een pandemie worden passende maatregelen (bijv. thuiswerken, tijdelijke sluiting van locaties) genomen om de werknemers en klanten te beschermen. Het bedrijf volgt de nationale veiligheidsinstructies.

MILIEU

Risico's met betrekking tot de distributie van voertuigen met verontreinigende motoren, transport, de hantering van chemicaliën en afval. Zie D'leteren Immo voor de milieu-impact met betrekking tot de gebouwen.

POTENTIËLE IMPACT

Schending van milieuwetten, boetes en reputatie-impact.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Het aanbod van milieuvriendelijke voertuigen van D'leteren Auto zal aanzienlijk uitbreiden, aangezien de Groep Volkswagen ernaar streeft om tegen 2025 meer dan 80 nieuwe elektrische modellen te lanceren, waaronder 50 louter elektrische modellen.

Thuiswerken en milieuvriendelijke mobiliteitsoplossingen worden aangeboden aan de werknemers.

Lab Box, een volle dochteronderneming, bestudeert innovatieve mobiliteitsdiensten.

De werknemers worden opgeleid om afval correct te sorteren en in te zamelen. Periodieke bezoeken aan de site door een projectcoördinator van de belangrijkste afvalophaler (Suez) voor de optimalisering van het afvalbeheer op de site. Afvalcontainerparken op verschillende sites.

FINANCIËLE INFORMATIE

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

Verkeerde voorstelling van de financiële prestaties van D'leteren Auto aan beleggers en andere stakeholders. Wettelijke controle. Reputatieschade.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De financiële rekeningen worden door de boekhoudafdeling van D'leteren Auto 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 te verzekeren. De financiële informatiëprocessen omvatten specifieke procedures, follow-upcontroles en validatieregels. De toepassing van IFRS wordt besproken met de Commissaris en in het Auditcomité.

Financieel

**RESTWAARDEN
(D'IETEREN LEASE)**

Risico's met betrekking tot de restwaarde van leasingvoertuigen bij D'Ieteren Lease (100% eigendom van VDFin). D'Ieteren 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

Ongunstige financiële impact: leasingcontracten kunnen onrendabel blijken als de restwaarden dalen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

D'Ieteren 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.

Financieel

**LIQUIDITEIT EN
RENTEVOETEN (VDFIN)**

Risico's met betrekking tot de financiering van Volkswagen D'Ieteren Finance (VDFin), een verstrekker van retail-financiering, operationele leases en financiële leases. VDFin verstrekt ook financiering aan het netwerk van concessiehouders.

Opmerking: VDFin is een joint venture tussen D'Ieteren (aandeel van 50% min één aandeel) en Volkswagen Financial Services (een dochteronderneming van de Groep Volkswagen).

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Volkswagen Financial Services, een dochteronderneming 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.

Bestuur/naleving

4.3.3. D'IETEREN IMMO**MILIEU**

Risico's met betrekking tot steeds strengere milieuvoorschriften. Risico's met betrekking tot milieuvergunningen.

POTENTIËLE IMPACT

Reputatieschade. Hogere kosten om te voldoen aan de regelgevingsvereisten.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

D'Ieteren Immo stelt alles in het werk om zijn ecologische voetafdruk te verkleinen. De laatste jaren werden verschillende maatregelen getroffen met het oog op een efficiënter energiegebruik, terwijl er alternatieve energiebronnen geïntegreerd werden, zoals zonnepanelen en warmtekraftkoppeling, die niet alleen elektriciteit maar ook warmte voor gebouwen produceren.

D'Ieteren Immo is een nieuwe duurzaamheidsstrategie aan het implementeren, na het kiezen van 8 doelstellingen uit de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen. D'Ieteren Immo zal zijn huidige en toekomstige activa evalueren op basis van die 8 doelstellingen, na duidelijke criteria te hebben gedefinieerd.

Operationeel

Operationeel

Bestuur/naleving

4.3.4. BELRON

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. Reputatieschade in geval van een ongeval op een bouwwerf. Kostenoverschrijdingen hebben een negatieve impact op het investeringsrendement van een project.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Grondige screening van de opdrachtnemers. Er worden bijvoorbeeld rapporten van Graydon geraadpleegd in geval van grote projecten en er wordt verzekeringsdekking voorzien. Er wordt een veiligheidscoördinator aangesteld door D'Ieteren Immo. Tijdens de werfvergaderingen worden de opdrachtnemers herhaaldelijk gewezen op de veiligheidsvereisten.

Projecten worden zorgvuldig bestudeerd voordat ze goedgekeurd worden. D'Ieteren Immo kan niet alleen bogen op deskundigheid op het vlak van vastgoed voor concessies, maar ook in andere segmenten (bv. kantoren, retail en residentieel).

BEZETTINGSGRAAD

Risico's met betrekking tot bezettingsgraden. D'Ieteren Auto is veruit de belangrijkste huurder (93% van de totale huurinkomsten) van het vastgoed van D'Ieteren Immo.

POTENTIËLE IMPACT

Inkomstenverlies en extra kosten als de bezettingsgraad daalt.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Diversificatie van de vastgoedactiva (bv. residentieel, commercieel, werkplaatsen, kantoren). Focus op multifunctionele sites die ontwikkeld kunnen worden voor diverse doeleinden. Resterende ruimte wordt verhuurd aan andere huurders naast D'Ieteren Auto. Sommige concessies die niet langer gebruikt worden door D'Ieteren Auto, worden verkocht.

JURIDISCH EN REGELGEVEND

Risico's met betrekking tot schendingen van de wetgeving en de regelgeving. De belangrijkste wetgevingsrisico's waarmee Belron geconfronteerd wordt, hebben betrekking op het mededingingsrecht, de AVG, bestrijding van omkoping, veiligheid & gezondheid, de sociale wetgeving en de naleving van de belastingreglementering.

POTENTIËLE IMPACT

De reputatie van Belron, zijn operationele ondernemingen en zijn merken kan negatief beïnvloed worden door een schending van de wetgeving of de voorschriften.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De opgestelde beleidslijnen, procedures en richtsnoeren met betrekking tot de wetgeving en reglementering worden regelmatig geüpdatet en kracht bijgezet tijdens workshops ter plaatse.

De juridische afdeling controleert contracten en businessactiviteiten en voert juridische audits uit. De resultaten van dit controlewerk worden afzonderlijk gerapporteerd aan het Auditcomité en/of de Raad.

Ook het advies of de mening van externe adviseurs wordt gevraagd indien dit aangewezen wordt geacht.

Bestuur/naleving

Strategisch

Strategisch

ETHIEK

Risico's met betrekking tot onethisch gedrag van binnen en/of buiten de onderneming die schadelijk kunnen zijn voor de activiteit en/of derden.

GROTE PROJECTEN

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

TECHNOLOGIE

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

POTENTIËLE IMPACT

De reputatie of de (immateriële) activa kunnen getroffen worden als werknemers, klanten, leveranciers of agenten in hun eigen belang onethische of frauduleuze daden stellen, of als Belron beschouwd wordt hoofdelijk aansprakelijk te zijn voor dergelijke daden gesteld door een derde. Onethisch gedrag kan een negatieve impact hebben op de werksfeer en de bedrijfsprestaties verder doen verslechteren.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

In de 'Genuine' Basisbeginselen, een initiatief onder leiding van de Belron Group People & Leadership-functie, wordt uiteengezet hoe alles bij Belron wordt gedaan. Dit helpt om de echte benadering van 'The Way We Work' te onderbouwen, op basis van de ethische principes van integriteit, respect en vertrouwen.

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Belron heeft een uitvoerige programmabeheerbenadering 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. Voor elke werkstroom werden financiële en niet-financiële prestatiemetingen bepaald, die maandelijks verzameld, gecontroleerd en aangepakt worden. Indien nodig worden extra specialisten ingezet, met name op het vlak van HR en IT.

POTENTIËLE IMPACT

De niet-aanpassing aan technologische evoluties en ontwikkelingen kan een impact hebben op het vermogen van Belron om de voertuigen in veilige toestand terug te bezorgen aan de automobilisten en kan een ongunstige impact hebben op de leiderspositie van Belron.

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 en voertuigbeglazing.

Het centrale Belron Technical Team bestaat uit medewerkers die kunnen bogen op knowhow inzake Advanced Driver Assistance Systems en de herkalibratie ervan. Het kalibratieproces wordt bepaald door Belron Technical en gecontroleerd in het kader van het Risico- & Garantieproces.

Strategisch

MARKTEN

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

POTENTIËLE IMPACT

Negatieve impact op de groei, de verkopen en de financiële resultaten.

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.

Operationeel

TALENT EN LEIDERSCHAP

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

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De onderneming controleert regelmatig het niveau van het werknemersengagement en reageert efficiënt op de resultaten. De prestaties van de werknemers worden regelmatig geëvalueerd, en er worden continu specifieke initiatieven gelanceerd met betrekking tot successieplanning, leiderschapspotentieel en continue ontwikkeling.

Belron meet en verbetert de prestaties van zijn leiders via zijn 'Executive Winning Behaviours' programma's.

De onderneming bindt haar personeel door naast een competitief loonpakket dat regelmatig wordt vergeleken met de marktpraktijken, ook goede carrièreperspectieven en een regelmatige prestatiebeoordeling aan te bieden, en door tevredenheidsenquêtes te voeren onder de werknemers.

Operationeel

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

Risico's met betrekking tot informatiebeveiliging (inclusief de verwerking van betaalkaarten, gegevensopschoning ('data purge') en gegevensverkenning ('data discovery'), VPN en firewalls en naleving van de wetgeving). Evoluerende bedreiging van cybermisdaad, inclusief 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 klantendienstniveaus aanzienlijk kunnen verlagen, een negatieve impact kunnen hebben op de financiële resultaten en afbreuk kunnen doen aan de reputatie.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De Business Units implementeren algemene IT-controles die maatregelen omvatten om ongemachtigde toegang tot en ongepast gebruik van systemen te helpen voorkomen.

Er worden rampenherstelplannen opgesteld en getest.

Er wordt bij alle Business Units een jaarlijkse analyse (op basis van internationaal erkende IT-governance, praktijken en servicemanagementstructuren) uitgevoerd om de inhoud en de werking van de IT-controles te evalueren. Eventuele acties die daaruit voortvloeien, worden dan aangepakt door het management.

De operationele bedrijfseenheden pakken eventuele kwetsbaarheden aan die geïdentificeerd worden bij (externe en interne) penetratietests, die autonoom worden uitgevoerd.

Operationeel

KEY ACCOUNTS

Risico's met betrekking tot het verlies van grote klanten. Het businessmodel van Belron hangt af van de constante realisatie van hoge klantentevredenheidsniveaus, die ook zeer positief afstralen op Key Account Partners.

POTENTIËLE IMPACT

Het verlies van Key Account Partners, met inbegrip van verzekeraars en vloten, zou een negatieve impact kunnen hebben op de verkopen en prestaties en het bedrijf kunnen verhinderen om nieuwe klanten te werven.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Belron onderhoudt nauwe banden met zijn belangrijke verzekerings-, vloot- en leaseklanten en verbindt zich ertoe om bij alle transacties open en eerlijk te zijn.

Elke Key Account heeft binnen het salesteam een 'verantwoordelijke' die plannen met duidelijke doelstellingen uitvoert om de relaties te versterken. De Sales Directors in elk land houden toezicht op deze plannen, en voor de grootste Key Accounts staat het Sales & Marketing Team van Belron in voor het toezicht op deze plannen. Key Accounts voeren in sommige landen hun eigen audits uit. Belron volgt constant en uitvoerig de klantentevredenheid via 'Net Promoter Score'-evaluatie van zijn serviceniveaus.

Operationeel

GEZONDHEID EN VEILIGHEID

Risico's met betrekking tot de veiligheid en de gezondheid van de werknemers en anderen bij de gangbare dagelijkse businessactiviteiten (inclusief de herstelling en vervanging van beglazing via zijn servicecenters of mobiele units, zijn Supply Chain-sites, of op weg van en naar het werk). Risico's in verband met een pandemie (bv. COVID-19).

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 veiligheidsstandaarden geïntegreerd in deze 'Way of Fitting', via de 'Quality starts with Safety' procedures. Deze methoden, tools, opleidingen en evaluaties worden ontwikkeld en geïmplementeerd doorheen de groep. Elke bedrijfseenheid is verantwoordelijk voor de implementatie van maatregelen om de nationale veiligheidsvereisten en -standaarden na te leven, en veel bedrijfseenheden worden ondersteund door toegewijd Veiligheids- & gezondheidspersoneel. Er worden uitvoerige opleidingsprogramma's voor alle technici gegeven. Eventuele klachten van klanten worden grondig opgevolgd. Acties om eventuele problemen recht te zetten worden geregistreerd en geïntegreerd in de inhoud van wereldwijde opleidingen.

Operationeel

**SUPPLY CHAIN EN
DIENSTVERLENING**

Risico's met betrekking tot de aankoop van voertuigbeglazing, polyurethaan, herstellingshars en andere producten bij een strategische (primaire) leverancier, en risico's binnen de operationele supply chain om een consistente capaciteit te bieden via alle Belron-distributiecenters of adequaat te reageren op contacten van klanten via zijn callcenters.

In het bijzonder de mogelijk impact van grenscontroles in Europa na de Brexit of handelstarieven tussen de VS en China.

POTENTIËLE IMPACT

Een tijdelijk verlies van een van de distributiecenters of callcenters of het verlies van een belangrijke leverancier, bijvoorbeeld als resultaat van een brand of andere natuurramp, zou kunnen resulteren in 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 bevat de onderliggende principes waarop de supply chain-relaties bij Belron gebaseerd zijn. Een strategie om de aankoop bij fabrikanten en leveranciers van beglazing, herstellingshars en accessoires te diversifiëren.

In het kader van de dienstverlening worden Business Continuity Plans opgesteld om de continuïteit 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 maximale potentiële verlies van een van zijn belangrijke distributiecenters of callcenters te dekken, en zijn verzekeraars voeren regelmatig routinecontroles uit van alle belangrijke vestigingen. De onderneming heeft specifiek de risico's geïdentificeerd die gepaard gaan met een versturende Brexit, en ze heeft noodplannen uitgewerkt. De impact van de handelstarieven tussen de VS en China wordt gedeeltelijk gecompenseerd door de diversificatie van de bevoorradingsbronnen.

Financieel

PROCESSEN EN CONTROLES

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

POTENTIËLE IMPACT

Negatieve impact op resultaten, een gebrek aan financiële middelen om de strategie uit te voeren en een nadelige impact op de reputatie van de onderneming.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Regelmatige controle van de financiële prestaties. De Business Units implementeren interne financiële controles, met een scheiding van taken en delegering van bevoegdheden voor alle belangrijke financiële processen.

Het thesauriebeleid wordt gecommuniceerd, en de Belron Group Treasury houdt regelmatig toezicht op de activiteiten.

Interne financiële controles beschermen de activa van de onderneming en verzekeren een efficiënt stewardship (inclusief 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.

Financieel

WISSELKOERSEN, RENTEVOETEN & 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. Moeilijkheid om financiering te vernieuwen op ongunstige financiële markten. 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. In de mate van het mogelijke bestaat het beleid erin investeringen in vreemde valuta af te dekken met schulden in diezelfde valuta.

Belron streeft ernaar een sterke vrije kasstroom te genereren en beheert het liquiditeitsrisico door voldoende cash en financiering beschikbaar te houden.

De blootstelling aan variabele rentevoeten als gevolg van de Term Loan-faciliteiten wordt afgedekt via een reeks renteswaps.

Strategie

4.3.5. MOLESKINE

ECONOMISCHE 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.

POTENTIËLE IMPACT

Een economische groeivertraging zou een negatieve impact kunnen hebben op de vraag naar discretionaire consumentengoederen en zou grote distributeurs en retailers onder druk kunnen zetten. Negatieve financiële impact.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Moleskine volgt continu opkomende trends en veranderingen van mindstyle. Door innovatie wordt de impact van economische groeivertragingen beperkt. De macro-economische risico's worden ook beperkt dankzij de geografische diversificatie, gezien de aanwezigheid van Moleskine in 114 landen.

Risico's met betrekking tot de klantenconcentratie zijn toegenomen in 2019 omdat de kanalen die rechte lijnen aan de consumenten verkopen onder druk stonden. In 2019 vertegenwoordigden de 5 grootste klanten samen 23% van de totale verkopen van de onderneming.

De landen met een rechtstreeks distributiemodel vertegenwoordigen meer dan 65% van de verkopen.

Strategie

Operationeel

Operationeel

IMPLEMENTATIE

Risico's met betrekking tot de implementatie van de multi-categorie/multi-channel strategie.

**SUPPLY CHAIN EN
VOORRAADBEHEER**

*Risico's met betrekking tot de supply chain en uitbestede productie.
Risico's met betrekking tot handelsbarrières en -tarieven.
Risico met betrekking tot hoge voorraadniveaus*

PROCESSEN EN CONTROLES

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

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Moleskine heeft een actieplan uitgewerkt om zijn retail-activiteiten rendabel te maken. Dit omvat een gedetailleerde analyse van elke winkel, de sluiting van ondermaats presterende winkels, de lancering van een nieuw winkelconcept en de implementatie van 'best practices'.

Moleskine besliste om de klantenervaring te verbeteren, door de implementatie van een nieuw e-commerce-model.

POTENTIËLE IMPACT

De inkomsten en de resultaten zouden eronder kunnen lijden als de fabrikanten hun contractuele verplichtingen in termen van timing niet nakomen.

Handelsbarrières en -tarieven zouden ook een negatieve impact kunnen hebben op de resultaten.

De financiële impact met betrekking tot overmatige/verouderde voorraden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Er worden momenteel nieuwe leveranciers geëvalueerd om een voldoende groot leveranciersbestand te garanderen, om het risico te beperken dat verband houdt met handelstarieven en om de continuïteit van de activiteiten te verzekeren.

Risicobeperkende acties om de voorraden te verkleinen: selectieve aankoopstrategie, initiatieven voor de afbouw van oude voorraden, herziening van het proces voor de uitfasering/schrapping uit de catalogus van bepaalde producten.
Betere Supply Chain-organisatie in de hoofdzetel dankzij een nieuwe Supply Chain Director die in september 2019 aan de slag ging.

POTENTIËLE IMPACT

Negatieve impact op de efficiëntie van de processen en ongunstige invloed op de reputatie van de onderneming.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De kwaliteitsgarantie en kwaliteitscontrole worden momenteel geëvalueerd om een verbeterd proces uit te werken en te implementeren.

Het interne controlesysteem, de scheiding van de taken en de delegering van de bevoegdheden met betrekking tot deze processen worden momenteel bestudeerd.

Operationeel

TALENT & LEIDERSCHAP

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

POTENTIËLE IMPACT

Groot verloop onder het personeel van Moleskine. Onvermogen om de strategie van Moleskine uit te voeren. Negatieve financiële impact.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

In 2019 was de personeelsstrategie van Moleskine er voornamelijk op gericht om het personeel volledig te scharen achter de doelstelling van de onderneming. Om dit doel te bereiken, heeft het Uitvoerend team het Cultuurproject geïdentificeerd als de belangrijkste drijfkracht om de doelstelling van de onderneming te koesteren en tot uiting te brengen in het dagelijkse leven. Via het Cultuurproject werden de waarden van Moleskine wereldwijd gedeeld met alle teams van Moleskine.

Het 'Total Reward System' van Moleskine omvat flexibele voordelen en een intelligente werkomgeving. Moleskine's benadering van 'interne rekrutering' en 'horizontale jobrotatie' wordt verder aangemoedigd.

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).

POTENTIËLE IMPACT

Onderbreking van de activiteiten. Negatieve impact op de verkopen en de financiële resultaten. Reputatieverlies.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Technische/softwarecontroles (bv. firewalls, antivirus).

In 2019 werd een kwetsbaarheidsevaluatie uitgevoerd en zijn herstelprocedures voor kwetsbaarheden van hoge prioriteit geïmplementeerd.

Operationeel

GEGEVENSPRIVACY

Risico's met betrekking tot gegevenslekken (bv. klantengegevens). Niet-naleving van de AVG of andere regelgevingsverplichtingen met betrekking tot de verwerking van persoonsgegevens. Onopzettelijke handelingen van interne gebruikers.

POTENTIËLE IMPACT

Reputatieverlies. Verlies van het vertrouwen van klanten, fabrieke en werknemers. Boetes wegens de niet-naleving van de AVG.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Acties om gegevens te beschermen en om in overeenstemming te zijn met de AVG, waaronder beleidslijnen en procedures en de opleiding van werknemers met een hoog risicoprofiel die toegang hebben tot persoonsgegevens.

Een externe functionaris voor gegevensbescherming controleert de conformiteit van de gegevensverwerkingsprocessen van Moleskine via het risicogebaseerde auditplan.

Operationeel

LEGAL

Nalevingsrisico met betrekking tot relevante voorschriften en wetten.

POTENTIËLE IMPACT

De niet-naleving van wetten en voorschriften kan resulteren in boetes en reputatieverlies.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De afdeling Legal 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.

Operationeel

MILIEU

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

POTENTIËLE IMPACT

Schending van milieuwetten, boetes en reputatieverlies.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Het merendeel van de milieu-impact van Moleskine houdt verband met zijn supply chain. De onderneming 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 2019-2020 heeft Moleskine een Levenscyclusanalyse uitgevoerd voor een van zijn hoofdproducten (het klassieke notebook), om meer inzicht te krijgen in de oorzaken van zijn milieu-impact en de manier waarop deze aangepakt kunnen worden.

Operationeel

GEZONDHEID EN VEILIGHEID

Risico's met betrekking tot de veiligheid en de gezondheid van de werknemers en klanten. Risico's in verband met een pandemie (bv. COVID-19).

POTENTIËLE IMPACT

De niet-naleving van de veiligheidsvoorschriften en de interne beleidslijnen, processen en procedures zou kunnen leiden tot ernstige letsels of ziektes. Reputatieschade en boetes.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Het bedrijf volgt de nationale veiligheidsinstructies. In geval van een pandemie worden passende maatregelen (bijv. thuiswerken, tijdelijke sluiting van locaties) genomen om de werknemers en klanten te beschermen.

Financieel

WISSELKOERSEN

Risico's met betrekking tot wisselkoersschommelingen.

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De prijslijsten worden geüpdatet om de wisselkoersschommelingen te weerspiegelen. De aankoopstrategie heeft tot doel aankopen te verrichten in dezelfde valuta als de verkopen.

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

Financieel

FINANCIEEL INFORMATIEPROCES

*Risico's met betrekking tot de voorbereiding van de financiële informatie.
Risico's met betrekking tot een vertraagde financiële afsluiting.*

POTENTIËLE IMPACT

Verkeerde voorstelling van de financiële prestaties van Moleskine aan zijn aandeelhouders.

Negatieve impact op het besluitvormingsproces, omwille van onnauwkeurige en/of laattijdige informatie.

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 de groep D'Ieteren.

De financiële informatieprocessen omvatten specifieke procedures, follow-upcontroles en validatieregels.

De toepassing van IFRS wordt besproken met de Commissaris en in het Auditcomité.

In 2019 werden verschillende acties ten uitvoer gelegd om de managementrapportering en het proces van de financiële afsluiting te versnellen.

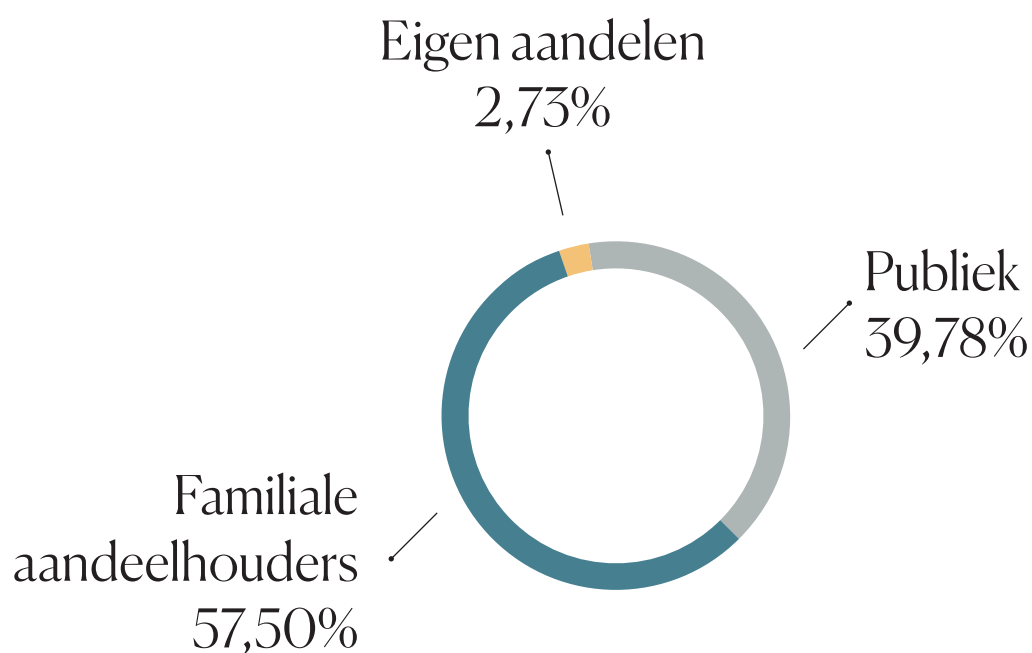
5. Informatie over het kapitaal

5.1. NOEMER

Op 31 december 2019	Aantal	Overeenkomende stemrechten
Gewone aandelen	55.302.620	55.302.620
Winst aandelen	5.000.000	5.000.000
Totaal		60.302.620

5.2. STRUCTUUR VAN HET AANDEELHOUDERSCHAP

Op 31 december 2019	In aandeel van het kapitaal	In stemrechten
Familiale aandeelhouders	57,50%	61,02%
waarvan Groep Nayarit	31,99%	35,56%
waarvan Groep SPDG	25,50%	25,46%
Eigen aandelen	2,73%	2,50%
Publiek	39,78%	36,48%



5.3. BEKENDMAKING VAN DE BELANGRIJKSTE DEELNEMINGEN (TRANSPARANTIEWET)

In overeenstemming met artikel 14, § 4 van de wet van 2 mei 2007 betreffende de bekendmaking van de belangrijke deelnemingen, wordt de structuur van het aandeelhouderschap, zoals die voortvloeit uit de laatste door de Vennootschap ontvangen kennisgeving (op 16 januari 2020, zie toelichting hiervoor), vermeld in toelichting 21 van het financiële verslag (pagina 63).

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

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

Krachtens artikel 74, § 7 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen heeft de Vennootschap op 20 februari 2008 een kennisgeving ontvangen van de groep Nayarit (waarvan de samenstelling in toelichting 21 van de geconsolideerde jaarrekening kan worden gevonden – pagina 63). Die wijst op het feit dat deze Groep, individueel of samen met andere personen met wie hij samenwerkt, op 30 september 2007 meer dan 30% van de door de Vennootschap uitgegeven aandelen met stemrecht bezat. Deze kennisgeving blijft relevant op de datum van dit verslag.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 6 juni 2019 heeft de machtiging aan de Raad van bestuur hernieuwd om:

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

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

De Buitengewone Algemene Vergadering van 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 verkopen en te annuleren gedurende een periode van 5 jaar, onder meer met het oog op de afdekking van de aandelenoptieplannen voor de kaderleden van de Vennootschap.

De Raad van bestuur is bevoegd om, teneinde voor de Vennootschap een ernstig en dreigend nadeel te vermijden, eigen aandelen te verkopen, hetzij op de beurs, hetzij door een verkoopbod gedaan onder dezelfde voorwaarden aan alle aandeelhouders overeenkomstig de wettelijke bepalingen. Deze bevoegdheden gelden, onder dezelfde voorwaarden, voor de verwerving en de vervreemding van 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 de bestuurders, alsook voor de wijziging van de statuten van de Vennootschap, zijn deze voorzien in het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.