

# D'Ieteren

Inspiring businesses



D'Ieteren

**ACTIVITEITEN-  
VERSLAG**

2016



## INHOUD

<b>DE GROEP</b>	<b>1</b>
D'Ieteren in een notendop	1
Boodschappen van de Voorzitter en de CEO	2
Kerncijfers per activiteit	6
Markante feiten 2016	8
<b>D'IETEREN AUTO</b>	<b>10</b>
Gesprek met Denis Gorteman, CEO	12
Kerncijfers 2016	17
Nieuwe modellen	18
<b>BELRON</b>	<b>22</b>
Gesprek met Gary Lubner, CEO	24
Kerncijfers 2016	29
<b>MOLESKINE</b>	<b>30</b>
Boodschap van Arrigo Berni, CEO	36
Kerncijfers 2016	37
<b>MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMERSCHAP</b>	<b>38</b>
D'Ieteren Auto	40
Belron	44
<b>LEXICON VAN ALTERNATIEVE PRESTATIEMAATSTAVEN ("APM's") DIE GEBRUIKT WORDEN IN DIT ACTIVITEITENVERSLAG</b>	<b>48</b>

Dit Activiteitenverslag maakt geen deel uit van de jaarlijkse financiële informatie. Deze informatie is volledig opgenomen in de Jaarrekening en -verslag 2016. De definitie van de "Alternative Performance Measures" (of "APM's"), die geen IFRS-normen zijn en die gebruikt worden in dit verslag, kunt u terugvinden in het lexicon op pagina 48. Voor meer informatie over de door D'Ieteren gebruikte APM's, zie pagina 10 van de Jaarrekening en -verslag 2016.



# D'IETEREN IN EEN NOTENDOP

D'Ieteren, opgericht in 1805 en verder uitgebouwd over verschillende familiegeneraties heen, streeft groei en waardecreatie na dankzij een langetermijnstrategie voor zijn ondernemingen op internationaal niveau alsook een actieve stimulering en ondersteuning zodat deze ondernemingen zich kunnen ontwikkelen als marktleider in hun sector of in hun regio's. De groep heeft momenteel drie activiteiten die opgebouwd zijn rond sterke merken:

## D'IETEREN AUTO

verdeelt in België de voertuigen van de merken Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche en Yamaha. Het is de grootste autoverdelers in België, met op het einde van 2016 een marktaandeel van ongeveer 22% en 1,2 miljoen voertuigen in omloop.

**Omzet in 2016: 3,1 miljard EUR**

**Bedrijfsresultaat in 2016: 77,5 miljoen EUR**

## BELRON

(voor 94,85 % eigendom) is de wereldleider op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, met meer dan tien hoofdmerken –waaronder Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass®. Daarnaast beheert het bedrijf voertuigbeglazings- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringsklanten. Belron verleent elk jaar diensten aan ongeveer 15 miljoen klanten in 33 landen op 5 continenten.

**Omzet in 2016: 3,3 miljard EUR**

**Bedrijfsresultaat in 2016: 41,6 miljoen EUR**

## MOLESKINE

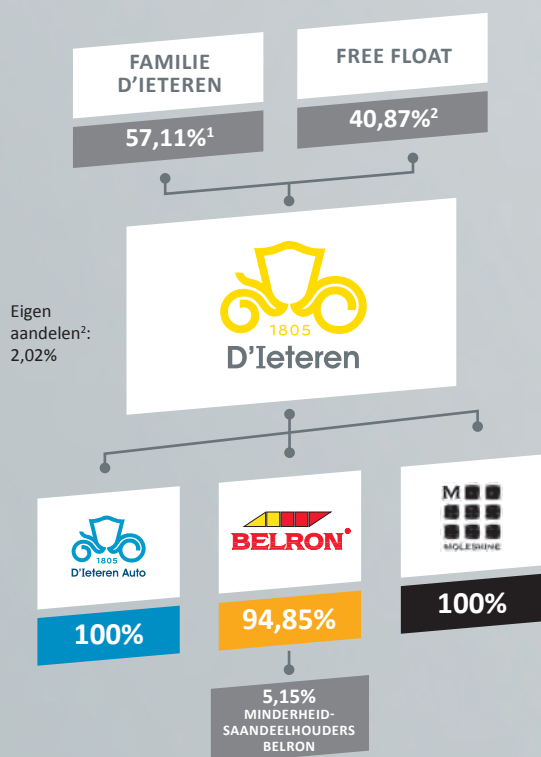
(voor 100 % eigendom) is een premium en inspirerend lifestyle merk. Het bedrijf ontwikkelt en verkoopt notebooks en schrijf-, reis en leesaccessoires onder een iconisch merk in 102 landen via een multichannel distributiestrategie.

**Omzet in 2016: 145,2 miljoen EUR**

**Bedrijfsresultaat in 2016: 34,0 miljoen EUR**

Een beursgenoteerde familiegroep...

...met een internationale verankering



<sup>1</sup> In stemrechten: 60,66%

<sup>2</sup> Op 30 december 2016

## > WOORD VAN DE VOORZITTER

Geachte aandeelhouders,

Het is de laatste keer dat ik de eer heb om mij tot u te richten in het kader van het jaarverslag van D'Ieteren NV.

Aangezien ik in januari 2017 de leeftijds-grens heb bereikt, na 50 jaar binnen de onderneming, waarvan 30 jaar als Gedelegeerd bestuurder en 42 jaar als Voorzitter van de Raad van bestuur, heb ik de Raad op de hoogte gebracht van mijn plannen om mijn mandaat als bestuurder en Voorzitter op 1 juni 2017 ter beschikking te stellen van de vennootschap, naar aanleiding van wat voor mij de laatste algemene vergadering als Voorzitter zal zijn.

Ik heb deze beslissing genomen met gemoedsrust en met het volste vertrouwen, want we zijn in de familie intussen al jarenlang de continuïteit aan het voorbereiden van onze betrokkenheid binnen de onderneming, en de zevende generatie is vandaag klaar en gemotiveerd om de fakkel over te nemen.

Mijn zoon Nicolas D'Ieteren werd door de Raad van bestuur aangesteld om mij op te volgen als Voorzitter. Dat stemt mij natuurlijk heel trots en gelukkig. Hij kan bogen op zeer mooie professionele ervaringen in het buitenland, waar hij werkte in de automobiel-, de autoverhuur- en de energiesector, en hij zal proactief de steun van onze familie aan de Groep D'Ieteren herbevestigen. Nicolas is een dynamische man die er de voorbije jaren in geslaagd is rond zich een solide team samen te brengen, en die ons mooie Huis met visie en vastberadenheid naar een duurzame en voorspoedige toekomst zal kunnen leiden.

Mijn neef Olivier Périer, Vicevoorzitter, wordt de voorzitter van het Strategisch Comité, het verbindingsorgaan waar de bestuurders - vertegenwoordigers van het familiale aandeelhouderschap regelmatig de gedelegeerd bestuurder en de andere leden van het Uitvoerend comité ontmoeten.

De aanwezigheid van de twee leden van de zevende generatie zal het partnership bevestigen dat de families willen vrijwaren binnen ons Huis. Ze werden beiden al in 2005 lid van de Raad en ze werden in 2014 aangesteld als Vicevoorzitters. Ik heb er het volste vertrouwen in dat het project D'Ieteren NV bij hen in zeer goede handen is en op een dynamische en ambitieuze manier ontwikkeld zal kunnen worden om door te geven aan de volgende generaties.

Mijn vader, Pierre D'Ieteren, had het idee van 'de auto voor iedereen' en was de grondlegger van het partnership met de groep Volkswagen, waardoor we onze industriële knowhow konden consolideren. Ikzelf had het geluk, met de steun van fantastische teams, onze leiderschapspositie op de Belgische automarkt te kunnen uitbouwen met de komst en de vertegenwoordiging van alle merken van de groep Volkswagen, en de diversificatie en internationalisering van de activiteiten van de groep te kunnen lanceren met de overname van Avis Europe en later Belron. Meer recent gaf Moleskine een nieuw elan aan de heraanwending van onze capaciteiten op internationale schaal. Dit wordt een nieuwe stap in de groei van onze groep.

In de loop der generaties is de onderneming D'Ieteren er altijd in geslaagd te bevestigen dat ze kan ondernemen, risico's durft te nemen, zich kan aanpassen en nieuwe vakgebieden kan aanleren, terwijl nieuwe grenzen ontdekt werden. Al deze ontwikkelingen die de Groep D'Ieteren de voorbije jaren heeft gekend, bewijzen dat de ondernemersgenen van onze familie meer dan ooit aanwezig zijn: veelbelovende projecten identificeren die het verschil maken in het leven van onze klanten, iedereen het beste van zichzelf laten geven en teamwerk aanmoedigen, terwijl we tegelijkertijd de realisaties van elk individu erkennen.

Ik weet dat de zevende generatie - net zoals de vorige generaties - alles in het werk zal stellen om de onderneming te ondersteunen en aan te moedigen om nieuwe uitdagingen aan te gaan en te overwinnen, en onze teams daarbij de kans te bieden om zich zo ten volle te ontplooiën op persoonlijk vlak.

Vandaag zie ik mijn opvolging vol overtuiging, enthousiasme en met alle gemoedsrust als een nieuw vertrekpunt voor ons mooie twee eeuwen oude Huis.

Roland D'Ieteren  
Voorzitter van de Raad



## > WOORD VAN DE GEDELEGEERD BESTUURDER

2016 was in veel opzichten een jaar vol belangrijke veranderingen voor de groep D'leteren.

**Onze Voorzitter** van de Raad, Roland D'leteren, heeft op het einde van het jaar 2016 - na bijna 50 jaar ten dienste te hebben gestaan van de onderneming - zijn beslissing aangekondigd om zijn mandaat als bestuurder en Voorzitter van de Raad ter beschikking te stellen na de gewone algemene vergadering van 1 juni 2017. Met zijn vertrek geeft de 6<sup>e</sup> generatie van de familie D'leteren de fakkel door aan de volgende generatie. Voor een groep die al sinds 212 jaar voor de meerderheid in handen is van de familie, is dit een bijzonder belangrijk moment. In naam van al onze teams en van de Raad van bestuur wil ik Roland D'leteren bedanken voor de rol die hij al die jaren heeft gespeeld, en voor de aanzienlijke positieve impact die hij heeft gehad op de groep en op al onze teams.

Met de aanstelling van Nicolas D'leteren als Voorzitter wordt een nieuw hoofdstuk begonnen in het familiale avontuur. Nicolas D'leteren en zijn neef Olivier Périer hebben samen hun ambitie bevestigd om de steun van het familiale aandeelhouderschap aan de ontwikkeling van de groep voort te zetten en de omstandigheden in stand te houden die al onze activiteiten de mogelijk-

heid bieden om hun opdrachten te volbrengen door voort te bouwen op de positieve energie van onze teamleden. Met de Raad en het Uitvoerend comité zullen we alles in het werk stellen om enthousiast samen te werken aan hun zijde om deze opdracht te vervullen.

Om onze missie te volbrengen, heb ik het geluk te kunnen samenwerken met een topteam. In 2016 hebben we een nieuw lid verwelkomd in het **Uitvoerend comité**. Francis Deprez heeft zich aangesloten bij Arnaud Laviolette en mezelf, en hij buigt zich nu al over de ondersteuning van onze activiteiten. Het verheugt ons enorm hem aan boord te hebben, en zijn integratie - zowel binnen het team als ten aanzien van onze activiteiten - verloopt professioneel en natuurlijk.

Al jarenlang, en vanuit de activiteit voor de invoer en de distributie van de voertuigen van de groep Volkswagen in België, heeft **D'leteren** zich ontwikkeld als een groep die in staat is om veelbelovende activiteiten te identificeren, geleid door kwaliteitsvolle managementteams en gestuurd door de realisatie van duidelijke opdrachten, gericht op de tegemoetkoming aan de behoeften van de klanten en de inlossing van de ambities van hun teamleden. Deze eigenschappen bieden de team-

leden de mogelijkheid om zin te geven aan hun actie, om de energie van iedereen te mobiliseren en om zich aan te passen aan veranderlijke en soms onzekere omgevingen. In 2017 zullen we onze bestaansredenen en die van elk van onze activiteiten verder verfijnen. We zullen ook andere activiteiten blijven identificeren die mogelijk toegevoegd kunnen worden aan de groep.

Zo heeft **Belron** vorig jaar belangrijke strategische beslissingen genomen. Na een onderzoek naar zijn bestaansredenen heeft het bedrijf zijn missie als volgt gedefinieerd: "Het verschil maken door de problemen van onze klanten met veel zorg op te lossen". Het is deze energie die de mogelijkheid heeft geboden om de wereldleider te worden op het vlak van de herstelling en de vervanging van voertuigbeglazing, door gefragmenteerde markten structureel te consolideren, door een constante zorg om de echte klantenbehoeften, door de uitbouw van kwaliteitsrelaties met zijn verzekeringspartners, en door de ontwikkeling van sterke merken die duidelijk deze waarden uitdragen. Belron kan vandaag de ambitie nastreven om de ontwikkeling van zijn activiteiten op het vlak van autobeglazing voort te zetten en tegelijkertijd de reikwijdte van zijn activiteiten uit te breiden tot andere domeinen waarin zijn bestaansredenen vorm kan krijgen.





Op basis van een initiële lijst die meer dan driehonderd potentiële nieuwe diensten telde, werden drie diensten geacht het beste afgestemd te zijn op de missie en de bestaansreden van Belron: de herstelling van voertuigen, woningherstellingen en het beheer van schadeaan giften. Belron verleent vandaag al diensten aan meer dan 3 miljoen klanten in andere activiteiten dan de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing. In het kader van deze strategie om de diensten uit te breiden, heeft Belron eind 2016 de overname aangekondigd van twee ondernemingen die gespecialiseerd zijn in de herstelling van voertuigen: CARE Carrosserie in België en Speedy Collision in Canada. Bovendien heeft het bedrijf zijn activiteiten voor het beheer van andere schadegevallen dan beglazing aanzienlijk uitgebreid in de Verenigde Staten. De onderneming heeft ook diensten voor smart repair geïntroduceerd in Nederland en Italië en zijn mobiele diensten voor de herstelling van voertuigen verder uitgebreid in het Verenigd Koninkrijk.

Ook **D'leteren Auto** ziet de toekomst tegemoet door na te denken over de evolutie van de fundamentele behoeften van zijn klanten en zijn partners. In het kader van het strategische plan dat momenteel gerealiseerd wordt, werden drie grote projecten gedefinieerd die allemaal een zeer bevredigende vooruitgang kennen: de reorganisatie van de interne structuur van de onderneming om nog meer klantgericht te worden (*Powered by You*), de optimalisering van het

netwerk van zelfstandige concessiehouders (*Market Area*) en de verbetering van de prestaties van de concessies in eigen beheer van D'leteren Auto, in het Brusselse gewest (*Pole Position*). De onderneming heeft haar plannen aangekondigd om een nationale franchise van carrosserieën uit te bouwen die openstaat voor alle leden van haar distributienetwerk. Ze wil ook nu al nadenken over de toekomstige mobiliteitsbehoeften van haar klanten en over de rol die ze kan spelen op de Belgische markt door voort te bouwen op haar leiderspositie. Er werd binnen de onderneming een specifieke structuur opgericht, *D'leteren Mobility*, om deze uitdagingen vastberaden te kunnen aangaan. Begin 2017 werd een eerste initiatief gelanceerd door een partnership te sluiten met Drivy, het Europese toonaangevende autoverhuurplatform tussen particulieren.

In het vierde kwartaal van 2016 **verwierf** D'leteren 41% van het kapitaal van **Moleskine**, een beurs genoteerde Italiaanse onderneming met hoofdzetel in Milaan. Moleskine is een inspirerend lifestyle merk dat geniet van wereldwijde erkenning. De missie van de onderneming bestaat erin bij te dragen aan de uitwisseling en de verspreiding van kennis en culturen. Het bedrijf ontwikkelt een ecosysteem dat zich richt tot al wie zijn creativiteit en individualiteit tot uiting wil brengen. Het bedrijf ontwikkelt en verkoopt meer bepaald notebooks onder zijn legendarische merknaam,

evenals een volledig gamma schrijf-, reis- en leesaccessoires via een multichannel distributiestrategie. Moleskine is aanwezig in meer dan 100 landen over de hele wereld en telt meer dan 400 werknemers. In dit activiteitenverslag vindt u verdere informatie over Moleskine. Sinds eind januari, na een procedure om de minderheidsaandeelhouders uit te kopen, bezitten wij 100% van Moleskine. Het verheugt mij enorm hen te mogen verwelkomen bij de groep D'leteren en - samen met onze teams - te kunnen bijdragen aan hun ontwikkeling. De strategie zal gericht zijn op de ontwikkeling van de distributiekanaalen, de productgamma's en de regio's waar we aanwezig zijn. Ook 'digitaal' en 'innovatie' zullen centraal staan. Dat blijkt bijvoorbeeld uit nieuwe initiatieven zoals de *Smart Writing Set* en het *Moleskine Café*.

Tot slot was 2016 ook een jaar waarin de **resultaten** een zeer goed niveau bereikten. Dankzij het opmerkelijke werk dat werd verricht door alle teams van de groep, en ondanks de omgeving die onvoorspelbaar blijft, stegen onze geconsolideerde verkopen met 7,2% tot 6,5 miljard EUR en steeg onze voornaamste prestatie-indicator, het *aangepaste* geconsolideerde resultaat vóór belastingen, groeps-aandeel, met 13,9% op één jaar tot 241,6 miljoen EUR. Bij constante perimeter (exclusief de overname van Moleskine dus) bedroeg de stijging

Om onze missie te volbrengen, heb ik het geluk te kunnen samenwerken met een topteam.



12,1% tot 237,7 miljoen EUR, terwijl we het jaar begonnen met een voorzichtige voorspelling van een stabiel of zelfs een lichtjes lager *aangepast* geconsolideerd resultaat.

**Belron** kende een jaar boordevol gebeurtenissen. Het bedrijf zette zijn groei in de Verenigde Staten voort, dankzij een toename van zijn marketingactiviteiten en een nog nauwere samenwerking met zijn verzekeringspartners. In Europa bedroeg de organische groei van de verkopen 3,1%. Dit weerspiegelt voornamelijk het verdere herstel van de activiteit in het Verenigd Koninkrijk en de stijging van het marktaandeel in Duitsland. De lokale verkopen stegen met bijna 5%, net zoals het *aangepaste* bedrijfsresultaat. Het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, van Belron steeg met bijna 8%. In 2016 verleende Belron diensten aan 15,2 miljoen klanten via al zijn activiteiten. Dit is een stijging met 8% ten opzichte van het jaar voordien. De tevredenheidsgraad van zijn klanten, gemeten via de NPS (Net Promoter Score), bedroeg 82% voor de hele groep, met een recordprestatie in de Verenigde Staten en aanzienlijke verbeteringen in bepaalde landen, zoals Engeland.

Bij **D'Ieteren Auto** bedroeg het marktaandeel, op een zeer veelbelovende markt (+10,4% op één jaar), 21,81%. Dit is een opmerkelijk resultaat in het jaar dat volgt op 'Emissiongate'. Ik wil hier het opmerkelijke

werk prijzen dat werd verricht door de teams van D'Ieteren Auto. Zij zijn erin geslaagd vastberaden deze grote uitdaging aan te gaan door het belang van onze klanten te laten primeren en door te waken over een transparante communicatie naar de klanten toe. De grootschalige terugroepcampagne zou dit jaar ten einde moeten lopen. Alle updates die tot nu toe werden verricht, stelden onze klanten volkomen tevreden. Dit levert het bewijs van de servicekwaliteit van onze teams en de aandacht die wordt geschonken aan onze klanten. De totale verkopen stegen met meer dan 8% (alleen al de omzet van de verkoop van nieuwe voertuigen steeg met 8,7%) en het *aangepaste* bedrijfsresultaat steeg met 14%. Dit is toe te schrijven aan een stijging van de leveringsvolumes van nieuwe voertuigen (+6,5%) en een gunstig mixeffect. Volkswagen blijft de leider op de Belgische markt met een marktaandeel van 10,15%, en al onze merken konden zich succesvol positioneren dankzij de kwaliteit van hun producten.

**Moleskine** kende een nieuw jaar van groei (stijging van de verkopen met 13,3%), in al zijn distributiekanaalen (*Wholesale* (+5,5%), *B2B* (+11,8%), *Retail* (+52,5%), *e-commerce* (+37,9%)), al zijn regio's (*EMEA*, *Amerika*, *APAC*) en al zijn productlijnen (*Paper*, *Non-Paper* en *Moleskine+*), met een speciale vermelding van het succes van de *Smart Writing Set*). Moleskine zette zijn innovaties en de ontwikkeling van zijn productgamma's verder.

In het kader van de realisatie van zijn strategisch plan dat momenteel herzien wordt als gevolg van de integratie in de groep, zal Moleskine zijn investeringsstrategie voortzetten die tot doel heeft de ontwikkeling te bevorderen van de distributiekanaalen die het merk rechtstreeks in contact brengen met zijn klanten (meer bepaald retail en e-commerce).

Op basis van deze resultaten en de gezonde liquiditeit van de groep, zal de Raad van bestuur aan de gewone algemene vergadering voorstellen om per aandeel een bruto dividend uit te keren van 0,95 EUR (ten opzichte van 0,90 EUR voor 2015).

D'Ieteren en elk van zijn activiteiten stellen elke dag opnieuw alles in het werk om de verwachtingen van hun klanten in te lossen en tastbare resultaten te bereiken. Ik wil al onze teams hartelijk bedanken voor hun inzet bij onze projecten. Zij liggen aan de basis van alles wat wij realiseren. Ik ben ook dankbaar voor het vertrouwen dat al onze klanten, onze aandeelhouders en onze partners ons schenken.

Axel Miller  
Gedelegeerd bestuurder  
Voorzitter van het Uitvoerend comité  
D'Ieteren NV

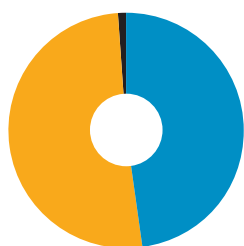
# KERNCIJFERS

## PER ACTIVITEIT

### EXTERNE VERKOPEN

# 6.471,7

miljoen EUR in 2016



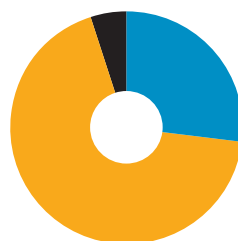
48%  
51%  
1%

(in miljoen EUR)	2015	2016	Wijz.
<b>D'Ieteren Auto</b>	2.874,2	3.114,2	+8,4%
<b>Belron</b>	3.161,2	3.305,4	+4,6%
<b>Moleskine</b>	-	52,1 <sup>2</sup>	-
<b>Totaal</b>	6.035,4	6.471,7	+7,2%

### AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT<sup>1</sup>

# 281,1

miljoen EUR in 2016



27%  
68%  
5%

(in miljoen EUR)	2015	2016	Wijz.
<b>D'Ieteren Auto</b>	66,5	75,8	+14,0%
<b>Belron</b>	182,0	190,7	+4,8%
<b>Moleskine</b>	-	14,6 <sup>2</sup>	-
<b>Totaal</b>	248,5	281,1	+13,1%

<sup>1</sup> Vóór aanpassingen (APM - zie lexicon op pagina 48).

<sup>2</sup> Geconsolideerd vanaf 1 oktober 2016

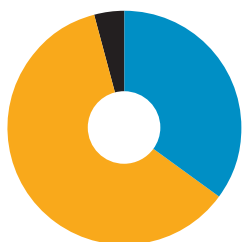
<sup>3</sup> Volledig jaar



**AANGEPAST RESULTAAT VÓÓR  
BELASTINGEN<sup>1</sup>, GROEPSAANDEEL**

**241,6**

miljoen EUR in 2016



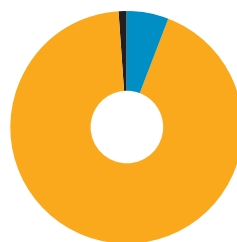
**35%**  
**61%**  
**4%**

(in miljoen EUR)	2015	2016	Wijz.
<b>D'Ieteren Auto</b>	74,5	84,2	+13,0%
<b>Belron</b>	137,6	148,4	+7,8%
<b>Moleskine</b>	-	9,0 <sup>2</sup>	-
<b>Totaal</b>	<b>212,1</b>	<b>241,6</b>	<b>+13,9%</b>

**GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND**

**28.348**

gemiddeld voltijdse equivalenten in 2016



**6%**  
**93%**  
**1%**

(gemiddeld voltijdse equivalenten)	2015	2016	Wijz.
<b>D'Ieteren Auto</b>	1.580	1.610	+1,9%
<b>Belron</b>	26.390	26.340	-0,2%
<b>Moleskine</b>	-	398 <sup>3</sup>	-
<b>Totaal</b>	<b>27.970</b>	<b>28.348</b>	<b>+1,4%</b>



# MARKANTE FEITEN 2016

## MAART

### OPRICHTING VAN DE EERSTE MARKET AREA

In het kader van zijn strategie om het netwerk van zelfstandige concessiehouders te versterken, kondigde D'Ieteren Auto de ondertekening aan van een eerste overeenkomst voor de oprichting van de Market Area Nijvel-Waterloo. Eind 2016 waren maar liefst 21 Market Areas-overeenkomsten ondertekend, op een totaal van 26, waardoor de Market Area Leaders konden overgaan tot de effectieve tenuitvoerlegging van de reorganisatie van het netwerk binnen hun zone.

## JANUARI

### 94<sup>E</sup> AUTOSALON



D'Ieteren Auto boekte op dit Salon een historisch succes, met een stijging van de bestellingen met meer dan 20% in vergelijking met de edities van 2014 en 2015! Het Salon lokte van 14 tot 24 januari meer dan 555.000 bezoekers, een lichte daling ten opzichte van het vergelijkbare evenement dat in 2014 plaatsvond.

## MEI

### BEST OF BELRON

Dit tweejaarlijkse evenement vond op 18 en 19 mei plaats in de Meo Arena in Lissabon, Portugal. Tijdens deze wedstrijd tonen Belron-technici van over de hele wereld welke zorg ze werkelijk aan de dag leggen bij de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing voor klanten. Gary Riebesehl uit de VS won de wedstrijd.



## SEPTEMBER

### KOMST VAN FRANCIS DEPREZ



Francis Deprez, die op 1 september in dienst trad, vormt samen met de CEO en de CFO van D'Ieteren het Uitvoerend comité van de groep. Hij is meer bepaald verantwoordelijk voor de verlening van diensten met een toegevoegde waarde aan de ondernemingen van de groep, waardoor deze hun ontwikkeling en efficiëntie kunnen verbeteren. Hij zal ook de capaciteit van de groep om nieuwe activiteiten aan te boren, uitbreiden en versterken.



## SEPTEMBER

### D'IETEREN NEEMT MOLESKINE OVER

Op 22 september kondigde de groep D'Ieteren de ondertekening aan van een akkoord voor de overname van 41% van Moleskine, een Italiaans beursgenoteerd bedrijf gevestigd in Milaan. Na de lancering van een openbaar overnamebod op de resterende aandelen van de onderneming, kondigde D'Ieteren op 13 december de overschrijding van de participatiedrempel van 95% aan. Na een squeeze out procedure werd de notering van Moleskine op de beurs van Milaan op 24 januari 2017 geschrapt. Voor meer details over Moleskine verwijzen we naar de pagina's 30 tot 37.



## SEPTEMBER

### SPIRIT OF BELRON CHALLENGE

Op 24 september namen meer dan 2.000 mensen deel aan de Spirit of Belron Challenge om de Belron-cultuur te vieren. Belron behaalde een Guinness World Records™ titel voor de grootste menselijke voorstelling van een land of continent, en er werd meer dan 1 miljoen euro ingezameld voor Afrika Tikkun, het liefdadigheidsproject van de groep.



## DECEMBER

### UITBREIDING VAN DE DIENSTEN



In overeenstemming met zijn strategie om zijn aangeboden diensten uit te breiden, voltooide Belron de overname van een specialist in de herstelling van autoschade en sloot de onderneming een bindende overeenkomst voor de overname van een andere specialist: op 23 december voltooide Belron Canada de overname van Speedy Collision in Canada. Speedy Collision heeft een netwerk van 24 servicecenters in franchise op strategische locaties in Alberta, Saskatchewan en Ontario. Op 15 december sloot Carglass België een overeenkomst voor de overname van CARE Carrosserie in België. CARE Carrosserie heeft 16 vestigingen in heel België en kan bogen op dezelfde filosofie en passie voor klantendienst als Carglass.

## DECEMBER

### AANKONDIGING VAN EEN FRANCHISE VAN CARROSSERIEËN

D'Ieteren Auto kondigt de lancering van een nationale franchise van multimerken-carrosserieën aan. Dankzij de segmentering van de interventies en de toepassing van aangepaste technieken (onder meer smart repair voor de herstelling van lichte schade) zal dit netwerk de mogelijkheid bieden om de kosten en de herstellingstermijnen te optimaliseren.

## DECEMBER

### ROLAND D'IETEREN BESLIST ZIJN MANDAAT ALS VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR NEER TE LEGGEN

Op 19 december, na al meer dan 210 jaar meerderheidsaandeelhouderschap, werd aangekondigd dat de fakkel van het familiale aandeelhouderschap van D'Ieteren van de 6<sup>e</sup> generatie wordt doorgegeven aan de 7<sup>e</sup> generatie: Roland D'Ieteren zal zijn mandaat als Voorzitter beëindigen op de jaarlijkse algemene vergadering van 1 juni 2017. Zijn zoon Nicolas wordt benoemd tot Voorzitter van de Raad van bestuur, terwijl zijn neef Olivier Périer aangesteld wordt als Voorzitter van het Strategisch comité.



# D'IETEREN AUTO

BELGISCHE MARKTLEIDER  
IN AUTODISTRIBUTIE



Volkswagen



Commercial  
Vehicles



BENTLEY



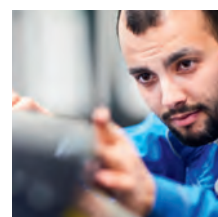
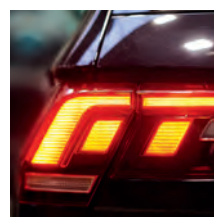


## ONZE ACTIVITEIT

D'leteren Auto, dat kan bogen op een relatie van bijna 70 jaar met de Volkswagen-groep, verzekert in België de invoer, de logistiek en de **distributie van voertuigen** van de merken Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti en Porsche, alsook van wisselstukken en accessoires.

D'leteren Auto is de grootste auto-verdeler in België, met een aandeel in de inschrijvingen van nieuwe wagens van ongeveer 22% en 1,2 miljoen voertuigen in omloop. D'leteren Auto werkt met ongeveer 125 zelfstandige concessiehouders en bezit zelf 21 vestigingen, voornamelijk gelegen langs de as Brussel-Antwerpen.

Het bedrijf is ook actief in de verkoop van **tweedehandsvoertuigen** via 8 eigen My Way centra en ongeveer 132 concessiehouders die aangesloten zijn bij het My Way Authorized Distributors netwerk. Bovendien biedt D'leteren Auto door een gezamenlijke dochteronderneming tussen D'leteren en Volkswagen Financial Services, een volledige waaier van autofinancieringen en verhuurdiensten op lange termijn aan. Tot slot verdeelt het bedrijf via **D'leteren Sport** de producten van Yamaha in België en het Groot-hertogdom Luxemburg.



GESPREK MET

# DENIS GORTEMAN

CEO VAN D'IETEREN AUTO

## EEN SPELER ZIJN IN DE MOBILITEIT VAN MORGEN



*Dankzij het werk dat de teams - zowel bij D'Ieteren Auto als bij de concessiehouders - verrichtten, werd dit Autosalon inderdaad historisch.*

### **U koesterde grote ambities voor het Autosalon 2016. Hoe is dit verlopen voor D'Ieteren Auto?**

Dankzij het werk dat de teams - zowel bij D'Ieteren Auto als bij de concessiehouders - verrichtten, werd dit Autosalon inderdaad historisch. Dit was immers het op één na belangrijkste Salon in onze geschiedenis (stijging van de bestellingen met meer dan 20% ten opzichte van de vergelijkbare periodes in 2014 en 2015). Deze prestatie is des te opmerkelijker omdat de teams moesten werken in een zeer bijzondere context. De 'Emissiongate' van de Volkswagen-groep brak immers eind september 2015

uit, maar vanaf november werden we getroffen door een tweede schokgolf. Het betreft de vermoedens van onregelmatigheden met betrekking tot de CO<sub>2</sub>-uitstoot van bepaalde voertuigen die we verdeelden. De timing was bijzonder ongunstig, want het is precies in november dat onze teams het Autosalon voorbereiden, dat dus een aanzienlijk risico inhield.

We bereidden het Autosalon voor door in de eerste plaats onze verantwoordelijkheden te nemen ten aanzien van ons netwerk, door de verloren verkoop van eind 2015 op ons te nemen (D'Ieteren Auto schortte de commercialisering van

bepaalde voertuigen twee keer op), om de commerciële teams gemotiveerd te houden. Vervolgens weigerden we om toegevingen te doen op onze prijzen, omdat we ervan overtuigd waren dat de voertuigen hun waarde hadden behouden. We mikten daarentegen op het serviceaanbod. Ik denk meer bepaald aan de 'Wecare' actie, waarbij 10.000 kopers van een nieuwe wagen gratis dit onderhoudscontract van twee jaar kregen. Tot slot konden we rekenen op de trouw en het vertrouwen van onze klanten, en op het weergaloze engagement van onze concessiehouders, die ik dan ook wil bedanken.



**In april 2016 ging de terugroepactie in het kader van 'Emissiongate' van start, die betrekking had op ongeveer 300.000 voertuigen met niet-conforme software in België. Hoe ver staat u daar vandaag mee?**

Ik zou er in de eerste plaats willen aan herinneren dat de Volkswagen-groep een aanzienlijk aantal technische oplossingen heeft moeten ontwikkelen, en dat elke oplossing eerst goedgekeurd moet worden door de KBA, de Duitse federale regelgevende instantie van de automobielsector. Dit is dus een redelijk traag proces. Bijgevolg beschikten we in de loop van het merendeel van het jaar 2016 slechts over een kwart van de technische oplossingen. De Volkswagen-groep had zich er evenwel toe verbonden om vóór het einde van 2016 alle technische oplossingen ter beschikking te stellen. Op die datum waren in België al meer dan 50.000 voertuigen conform gemaakt. Eind februari 2017 bereikte dit cijfer al meer dan 100.000 voertuigen. Heel onze organisatie is vandaag gericht op het conform maken van de voertuigen, met een sterk verlangen om de hele actie in 2017 af te ronden.

Alle tot heden uitgevoerde updates waren succesvol. We hebben ook een reeks praktische oplossingen ten uitvoer gelegd voor bepaalde klanten. Nadat we een Volkswagen Crafter uitgerust hadden met meerdere computers, voerden we de up-

date van de niet-conforme software uit bij grote vloten, bijvoorbeeld van leasingmaatschappijen, om zo te vermijden dat al deze voertuigen moesten langskomen in een concessie.

**Laat ons nu de stand van zaken opmaken omtrent uw drie belangrijkste strategische projecten. Laat ons beginnen met de reorganisatie van het netwerk van zelfstandige concessiehouders, het 'Market Area' project.**

In 2016 vormden we maar liefst 21 Market Areas, op een totaal van 26, wetende dat de initiële doelstelling 14 was. Dit is uitstekend nieuws, om twee redenen: ten eerste heeft het netwerk onze strategie begrepen en schaaft het zich hierachter. Ten tweede zullen we ons nu kunnen baseren op dit nieuwe netwerk om de toekomst uit te bouwen, die zal bestaan uit meer elektrische voertuigen, autonome of gedeelde wagens. Deze markttransformatie zal logischerwijze een impact hebben op de verkoop en de naverkoopdienst. We moesten ons dus versterken en ons voorbereiden op deze evoluties. De Market Area Strategie maakt een meer coherente benadering van onze vijf hoofdmerken mogelijk binnen elke zone, maar ze resulteert ook in een efficiëntere interne organisatie, door ervoor te zorgen dat een hele reeks diensten en benaderingen transversaler zijn. Dat vertaalt zich meer bepaald in de

oprichting van meerdere vakspecifieke comités, die een duidelijke doelstelling hebben: meer 'netwerkgericht' zijn, op alle niveaus. Het netwerk uit een behoefte, wij analyseren die, wij ontwikkelen een oplossing en wij implementeren die voor het netwerk. Als invoerder beschouwt D'Ieteren Auto de 26 Market Area Leaders als zijn belangrijkste klanten. In deze nieuwe context zal in 2017 de tenuitvoerlegging van een nieuwe 360° CRM-tool (Customer Relationship Management) een belangrijke gebeurtenis zijn. Dit is meer dan alleen een tool, dit is een echte ingesteldheid. In het verleden had elk merk 'zijn' klanten. In onze nieuwe benadering zijn deze klanten allemaal klanten van D'Ieteren Auto.

Een ander voorbeeld van transversaliteit is ons Gaïa-project. Het feit dat het netwerk wordt toevertrouwd aan 26 Market Area Leaders vergroot noodzakelijkerwijs het financiële risico, omdat dit minder gespreid is dan vroeger. We moesten dus maatregelen treffen om dit risico te beperken. Voor al hun aankopen bij D'Ieteren Auto zijn de concessiehouders nu onderworpen aan een systeem van contante betaling. In ruil bieden wij hen een korting op hun aankopen aan en een financieringsoplossing via onze gemeenschappelijke dochteronderneming Volkswagen D'Ieteren Finance. Dit project, dat van wezenlijk

*Als invoerder beschouwt D'Ieteren Auto de 26 Market Area Leaders als zijn belangrijkste klanten.*

Pole Position had tot doel het financiële evenwicht van de D'Ieteren Car Centers tegen 2018 te herstellen. Behoudens onvoorziene omstandigheden zal deze verbintenis nagekomen worden.

belang is, werd zeer goed onthaald door de concessiehouders. Het resultaat is een daling van de kapitaalbehoeften van D'Ieteren Auto met ongeveer 70 miljoen EUR, gemiddeld. De tenuitvoerlegging van dit project was exemplarisch, want veel verschillende teams werkten eraan mee. Ze slaagden erin efficiënt samen te werken aan een bijzonder complex dossier, en dat stemt mij heel tevreden.

**Het tweede luik van uw strategie is Pole Position, dat betrekking heeft op de reorganisatie van de concessies in eigen beheer van D'Ieteren Auto in de Brusselse regio.**

Tot nu toe verhuisden we de activiteiten van de sites van Vilvoorde, Fort-Jaco, Expo, Stokkel, Meiser, Woluwe en Bentley/Lamborghini Zaventem. We openden vorig jaar een nieuwe hub, Auto Center Zaventem, die onze vier algemene merken bundelt. In termen van verkoopcontracten kent de retail van D'Ieteren Auto een betere vooruitgang dan het nationale gemiddelde. In financiële termen werd het verlies dat de D'Ieteren Car Centers in 2013 nog lieten optekenen, met 2/3 verminderd.

Ter herinnering: Pole Position had tot doel het financiële evenwicht van de D'Ieteren Car Centers tegen 2018 te herstellen. Behoudens onvoorziene omstandigheden zal deze verbintenis nagekomen worden.

Pole Position is meer dan alleen een fysieke reorganisatie, het is ook een nieuwe manier om de dienstverlening aan de klanten te benaderen. In dit kader hebben we bijvoorbeeld de 'Twin' dienst gelanceerd, die erin bestaat twee mecaniciens aan een wagen te laten werken om de wachttijd voor de klant te verkorten. De belofte die aan de klant wordt gemaakt, is dat hij in minder dan een uur de sleutels van zijn wagen terugkrijgt. Na een succesvolle testfase wordt deze dienst geleidelijk aan voorgesteld in alle D'Ieteren Car Centers, met als doel de dienst vervolgens te introduceren in het netwerk. Een ander voorbeeld is Pre Delivery Inspection. Voordat een wagen wordt geleverd aan de klant, ondergaat hij een reeks controles en updates. In het verleden gebeurde dit binnen retail in elke concessie. Het is de bedoeling dat dit voortaan allemaal gebeurt in ons groot distributiecentrum in Erps-Kwerps, met een enorme winst op het vlak van efficiëntie, snelheid en kosten.

**Vorig jaar kondigde u de bouw aan van een nieuwe carrosserie. Hoe ver staat dit project? En welke nieuwe initiatieven heeft D'Ieteren Auto genomen op het vlak van de carrosserieactiviteit als dusdanig?**

De werken aan de nieuwe carrosserie die de zone van Brussel zal bestrijken, zijn in november 2016 van start gegaan. De site zou begin 2018 haar deuren moeten openen. Deze nieuwe carrosserie zal uiterst geavanceerd zijn en tot 10.000 interventies per jaar aankunnen.

Voor de carrosserieactiviteit willen we een franchise (Wondercar) ontwikkelen, naar het voorbeeld van My Way voor de tweedehandse voertuigen. We hebben dus standaarden gedefinieerd waaraan onze concessiehouders moeten voldoen. De verzekeraars en de klanten zullen zo de zekerheid hebben dat ze kunnen genieten van herstellingen en diensten die voldoen aan de standaarden van het merk. Deze eerste nationale carrosseriefanchise in België zal zowel klassieke herstellings technieken als *smart repair* aanbieden.







Dit idee om een franchise te ontwikkelen, vloeit voort uit een vaststelling: de technologische ontwikkeling van de voertuigen en de daling van de gemiddelde snelheid leiden tot een sterke daling van de ongevallen, en dus van de carrosseriemarkt. We weten bijgevolg dat deze markt de komende tien jaar met minstens 35% zal dalen. Ten aanzien van deze realiteit moeten we ons vergewissen van drie zaken:

- dat onze concessiehouders over de laatste herstellingstechnieken beschikken en dat hun personeel naar behoren opgeleid is;
- dat we over alle vereiste tools beschikken om te communiceren met de verzekeraars, om hun beheerkosten te drukken;
- dat we over het vereiste serviceniveau beschikken om tegemoet te komen aan de behoeften van de klanten van onze merken.

We evolueren dus naar een concentratie van het aantal carrosserieën, met een hoger serviceniveau en competentieniveau, en samengevoegd in een nationale franchise. Met het oog op de toekomst zou een maximum van een veertigtal carrosserieën over het hele grondgebied ruimschoots moeten volstaan om tegemoet te komen aan de behoeften van de klanten.

**Het derde luik van uw strategie is het logische vervolg van de eerste twee: de hervorming van uw interne organisatie (Powered by You). U kondigde vorig jaar de oprichting van zes verantwoordelijkheidspolen aan.**

2016 was het jaar waarin deze zes polen ten uitvoer werden gelegd. Zonder retail, Volkswagen D'Ieteren Finance en de ongeveer 200 personen die werken in het onderdelen- en accessoiremagazijn, telt D'Ieteren Auto ongeveer 800 medewerkers. Sinds januari 2016 is ongeveer 90% van hen veranderd van werkplaats en/of van hiërarchische lijn. Dat is aanzienlijk. Maar wat stellen we vast als we terug-

blikken op het jaar 2016? De verkoop en de naverkoop deden het heel goed, de resultaten stegen, 74,5% van de medewerkers beveelt D'Ieteren Auto aan, ... en dat alles in de context van 'Emissiongate'! Zulke ingrijpende veranderingen doorvoeren met zulke indrukwekkende resultaten en in zo een - op zijn zachtst gezegd - bijzondere context, dat is volkomen opmerkelijk. Ik wil hier dan ook het engagement en de energie van al onze medewerkers prijzen.

**Het nieuwe HR-beleid van D'Ieteren Auto, 'Dream Driver', kadert in deze context van verandering.**

Een HR-beleid komt niet vanzelf tot stand, dit kadert in een bedrijfsstrategie. HR begeleidt dus de evoluties waarover we het zonet hadden, meer bepaald via ad-hoc opleidingen, een nieuwe functieclassificatie, brainstorming over onze positionering op de arbeidsmarkt, en de aanwending van de sociale netwerken voor rekrutering.

*We evolueren dus naar een concentratie van het aantal carrosserieën, met een hoger serviceniveau en competentieniveau, en samengevoegd in een nationale franchise.*

We willen de te verwerven competenties,  
de in te voeren werkwijzen en de uit te  
bouwen structuren identificeren om een speler  
te zijn in de mobiliteit van de 21<sup>e</sup> eeuw.

**Tot slot: welke zijn uw prioriteiten in 2017?**

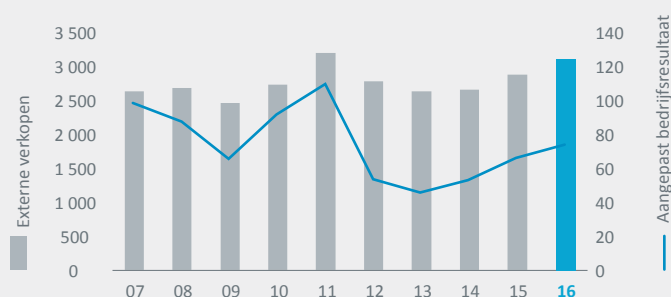
Ten eerste voortbouwen op alle door gevoerde veranderingen om de ontwikkeling van onze merken in België te ondersteunen, wat zich zal vertalen in concrete ambities in termen van marktaandeel. Het gecombineerde effect van de vermelde initiatieven en van de lancering van aantrekkelijke nieuwe modellen (bv. Volkswagen Arteon, T-Rock en Crafter, ŠKODA Kodiaq, SEAT Ateca en Arona en Porsche's nieuwe Cayenne en Panamera Sport Turismo) zou ons de mogelijkheid moeten bieden om deze doelstelling te realiseren. Vervolgens moeten we ons aanpassen aan de veranderingen die de Belgische overheid in 2016 aankondigde met betrekking tot de fiscaliteit van de bedrijfswagens.

We moeten ook op langere termijn kijken. Nu we onze drie grote projecten gelanceerd hebben (Market Area, Pole Position en Powered by You), is het tijd om meer aandacht te schenken aan alles wat rondom ons gebeurt. De wereld evolueert heel snel en we mogen verschillende disruptieve trends verwachten. Uit deze vaststelling vloeide het 'D'leteren Mobility' idee voort. Het is de bedoeling de rol te definiëren die D'leteren Auto moet spelen in de mobiliteit van morgen. We weten dat 'elektrisch', 'autonoom' en 'gedeeld' een belangrijke plaats zullen innemen in die toekomst, en dat vereist grondig denkwerk over de evolutie van ons businessmodel. We willen de te verwerven competenties, de in te voeren werkwijzen en de uit te bouwen structuren identificeren om een speler te zijn in de mobiliteit van de 21e eeuw. De eerste stap werd al in het begin van dit jaar gemaakt, toen we een samenwerking gesloten hebben met Drivy, het leidend platform voor autoverhuur tussen particulieren in Europa.

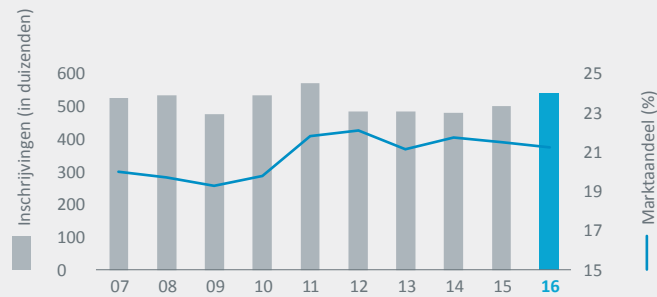


(in miljoen EUR)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Geleverde nieuwe voertuigen (in eenheden)	120.774	119.967	99.241	117.951	136.199	120.157	112.877	111.667	114.978	122.489
Externe verkopen	2.642,4	2.679,4	2.453,8	2.732,9	3.208,3	2.787,3	2.627,4	2.660,5	2.874,2	3.114,2
Aangepast bedrijfsresultaat <sup>1,2</sup>	98,7	88,5	65,8	92,6	114,9	54,2	46,7	53,3	66,5	75,8
Aangepaste bedrijfsmarge	3,7%	3,3%	2,7%	3,4%	3,6%	1,9%	1,8%	2,0%	2,3%	2,4%
<b>Aangepast resultaat, groepsaandeel</b>										
vóór belastingen <sup>1,2,3</sup>	74,7	60,6	42,9	64,9	92,7	52,5	47,1	52,5	74,5	84,2
na belastingen <sup>1,2</sup>	65,2	59,3	41,9	62,0	98,0	48,5	43,0	49,7	74,3	86,7
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	1.601	1.650	1.565	1.584	1.685	1.587	1.601	1.606	1.580	1.610

## VERKOPEN EN HET AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT<sup>1</sup> (in miljoen EUR)



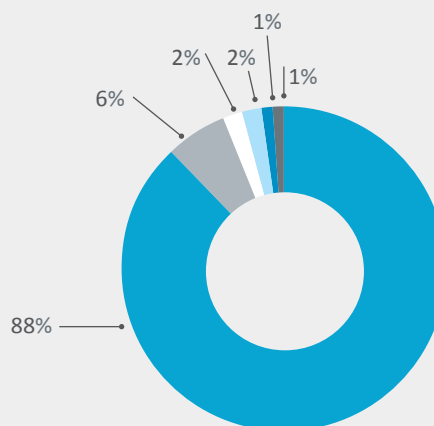
## INSCHRIJVINGEN VAN NIEUWE WAGENS IN BELGIË EN MARKTAANDEEL VAN D'IETEREN AUTO



## EVOLUTIE VAN DE VERKOPEN PER ACTIVITEIT

(in miljoen EUR)	2015	2016	Var.
● Nieuwe voertuigen	2.512,8	2.731,8	+8,7%
● Wisselstukken en accessoires	180,4	185,4	+2,8%
○ D'Ieteren Car Centers (naverkoop)	83,9	83,3	-0,7%
○ Tweedehandsvoertuigen	46,1	53,9	+16,9%
● D'Ieteren Sport	25,5	28,0	+9,8%
● Andere	25,5	31,8	+24,7%
<b>D'IETEREN AUTO</b>	<b>2.874,2</b>	<b>3.114,2</b>	<b>+8,4%</b>

## SPREIDING VAN DE TOTALE VERKOPEN PER ACTIVITEIT (2016)



1. Exclusief items aanpassingen (APM - zie lexicon op pagina 48).
2. De activiteit autodistributie omvat alle kosten verbonden aan de corporate activiteiten.
3. Naar aanleiding van de oprichting van Volkswagen D'Ieteren Finance, waarvan de resultaten geconsolideerd zijn volgens de equity-methode (en die dus niet deel uitmaken van de verkopen noch van het aangepast bedrijfsresultaat), en om alle activiteiten van de groep zo goed mogelijk te weerspiegelen, omvat het aangepast resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, vanaf 2012 het groepsaandeel in het aangepast resultaat vóór belastingen van de volgens de equity-methode geconsolideerde entiteiten.

# NEUW MODELLEN



Volkswagen

## VOLKSWAGEN

### ARTEON

Met de Arteon introduceert Volkswagen behalve een nieuwe vormgeving rijk aan emoties ook een expressief nieuw gezicht met uitgesproken horizontale lijnen. Het compleet nieuw ontwikkelde model wordt boven de Passat gepositioneerd en brengt een emotionele toets in de hogere middenklasse.



## AUDI

### Q5

De SUV met de vier ringen verenigt de sportiviteit van een Audi-berline met een veelzijdig karakter en een uiterst praktisch interieur. De tweede generatie van het succesmodel is nog sportiever en veelzijdiger. Of het nu gaat om connectiviteit, efficiëntie of rijbijstandssystemen, de nieuwe Audi Q5 bepaalt eens te meer nieuwe normen in zijn segment.





**SEAT**

## SEAT

### IBIZA

De Ibiza is met meer dan 5,4 miljoen verkochte exemplaren een icoon van SEAT. De 5e generatie is een compleet nieuw model dat werd ontworpen met zeer ambitieuze doelen voor ogen: een belangrijke stap voorwaarts te zetten op het vlak van veiligheid, design, prestaties en comfort. Hij is overladen met de nieuwste technologieën, een uitstekende rijdynamiek en een indrukwekkende verbetering van de interieurruimte en het comfort.



**ŠKODA**

## ŠKODA

### KODIAQ

Met een lengte van 4,70 m, tot 7 zitplaatsen en de ruimste koffer in zijn klasse is de ŠKODA KODIAQ de eerste grote SUV van de Tsjechische autobouwer. Het verschijnt aan de start met alle typische troeven van het merk: een karaktervol design en buitengewone ruimte, praktische oplossingen en innovatieve technologieën die doorgaans enkel in de hogere voertuigklassen te vinden zijn.





**BENTLEY**

**BENTLEY**

## **CONTINENTAL SUPERSPORTS**

Bentley lanceert zijn snelste en krachtigste productiemodel ooit, de nieuwe Bentley Continental Supersports. De naam 'Supersports' is legendarisch bij Bentley. Een naam die altijd al opwinding, passie en sensatie heeft opgewekt. Het is de snelste vierzitter ooit ter wereld.



**LAMBORGHINI**

## **AVENTADOR S LP 740-4**

De nieuwe Lamborghini Aventador S onderscheidt zich door een nieuw aerodynamisch design, een nieuw ontwikkelde ophanging, meer vermogen en een nieuwe rijdynamiek. De 'S' is het achtervoegsel dat ook eerdere geoptimaliseerde Lamborghini-modellen sierde en bepaalt een nieuwe referentie voor het V12-gamma. Het design van de nieuwe Aventador S is duidelijk typerend voor de nieuwe generatie van de Aventador.



PORSCHE

## PORSCHE

### PANAMERA 4 E-HYBRID

Met een systeemvermogen van 462 pk (340 kW) zal de nieuwe Panamera 4 E-Hybrid uw kijk op hybridetechnologie veranderen. Net als uw leven. Pure sportwagenprestaties: een acceleratie van 0 naar 100 km/h in slechts 4,6 s en een topsnelheid van 278 km/h. En dat in combinatie met een verbruik van slechts 2,5 l/100 km.



## YAMAHA

### MT 09

De MT09 is een krachtige en koppellijke driecilinder motorfiets met een uiterst speels stuurgedrag. In 2017 werd de koplampunit hertekend, als ook de korte achterkant waarbij de agressieve look wordt geaccentueerd. De nieuwe MT09 beschikt vanaf nu over Traction Control, een Quickshifter en verschillende rijmodi om uw Hyper Naked rijervaring naar een hoger niveau te tillen.





# BELRON

DE PROBLEMEN VAN KLANTEN  
MET VEEL ZORG OPLOSSEN







## ONZE ACTIVITEIT

Belron maakt het verschil door de **problemen van klanten met veel zorg op te lossen**. De onderneming is de wereldleider in de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, met **meer dan tien hoofdmerken** – waaronder Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass®. Daarnaast beheert het bedrijf voertuigbeglazings- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringsklanten. Voortbouwend op zijn bestaande vaardigheden en knowhow **breidt Belron zijn diensten uit** met een focus op de oplossing van problemen die klanten ervaren als ze bijstand nodig hebben bij herstellingen aan hun voertuigen. Het bedrijf onderzoekt ook mogelijkheden om zijn activiteiten op het vlak van woningherstellingen te ontwikkelen.

Belron verleent elk jaar diensten aan ongeveer 15 miljoen klanten in 33 landen op 5 continenten, met een focus op **servicekwaliteit** om een zeer hoog niveau van klantentevredenheid te genereren.

	2015	2016
Klanten (in miljoen)	14,1	15,2
NPS <sup>1</sup>	79,5%	82,6%

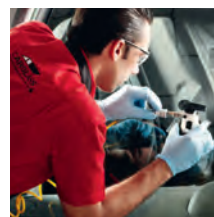
**Safelite**  
AutoGlass

**AUTOGLASS**

**O'Brien**

**Smith & Smith**  
SINCE 1875

**Speedy Glass**



1 "Net Promoter Score"



INTERVIEW MET

# GARY LUBNER

CEO VAN BELRON

## HET VERSCHIL MAKEN DOOR DE PROBLEMEN VAN KLANTEN MET VEEL ZORG OP TE LOSSEN

*Duidelijkheid omtrent het doel van de onderneming heeft ons geholpen om te bepalen welke nieuwe diensten we willen verlenen.*

### **Wat zette u ertoe aan om een nieuwe doelstelling te formuleren voor Belron?**

We werden gedurende enkele jaren geconfronteerd met dalende markten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing in de ontwikkelde economieën. Dit was toe te schrijven aan het feit dat de mensen minder kilometers afleggen en minder snel rijden, met kleinere voertuigen. Er is ook minder voertuigcriminaliteit en de wegen zijn beter. We verwachten dat deze trends zich zullen voortzetten, wat in de nabije toekomst een uitdaging zal blijven voor onze huidige activiteiten.

Dit zette ons ertoe aan om in 2015 een strategische evaluatie uit te voeren, met de steun van McKinsey, waarbij we ons richtten op onze kerncapaciteiten en onze nabije markten. Tijdens deze evaluatie kwamen we tot de vaststelling dat enkel een

'bottom-up' benadering niet voldoende was en dat er ook een 'top-down' benadering vereist was, waarbij de kerndoelstelling van onze activiteit geanalyseerd werd. Als resultaat daarvan formuleerden we onze doelstelling: 'Het verschil maken door de problemen van klanten met veel zorg op te lossen'. De duidelijkheid omtrent het doel van de onderneming heeft ons geholpen om te bepalen welke nieuwe diensten we willen verlenen, samen met criteria zoals omvang, schaalbaarheid, baanbrekende capaciteit, en de aanwending van onze capaciteiten.

### **Hoe evolueert uw zoektocht naar nieuwe diensten**

Tijdens ons initiële werk identificeerden we vijf primaire aandachtsdomeinen in een voorlopige lijst van meer dan driehonderd domeinen. Dit waren meer bepaald: voer-

tuigdiensten, woningherstellingen, sociale diensten, beheer van verzekeringsclaims en voertuiginformatiediensten. Na verdere analyse gaven we de voorrang aan voertuigdiensten, woningherstellingen en het beheer van claims.

We benaderden de nieuwe diensten op nationale basis met onze grootste landen en evalueerden de prioriteitdomeinen met ondersteuning van de centrale teams. Het verheugt mij dat we in december 2016 een bindende overeenkomst sloten om CARE Carrosserie in België over te nemen en de overname van Speedy Collision in Canada voltooiden - twee specialisten in de herstelling van voertuigschade. Dit waren de eerste belangrijke overnames in het kader van onze nieuwe dienstenstrategie. Bovendien hebben we onze activiteit voor het beheer van niet-glasclaims aanzienlijk uitgebreid in de VS,

waar we in 2016 meer dan 1,6 miljoen claims beheerden, in vergelijking met 0,8 miljoen in 2015. We lanceerden ook 'smart repair' diensten in onze Nederlandse en Italiaanse ondernemingen en we breidden onze mobiele voertuigchadediensten in het VK verder uit. Dit is een uitstekende vooruitgang, aangezien onze beslissing omtrent de sectoren waarop we ons zouden focussen pas eind februari werd genomen.

#### **Kunt u uitleggen wat personeels- & klantgericht betekent?**

We geloven ten stelligste dat u uw klanten niet blij kunt maken als u niet eerst uw personeel blij maakt. Onze personeelsgerichte initiatieven zijn erop toegespitst om van Belron een fantastische werkplaats te maken voor ons personeel, en we gaan zelfs nog een stap verder door ernaar te streven om van Belron de beste werkplaats te maken waar ons personeel ooit gewerkt heeft. We zijn van plan om dit te realiseren door ons te focussen op vaardigheden en engagement. We bieden uitgebreide opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden om te garanderen dat we de beste technici en het beste personeel hebben in alle afdelingen van de onderneming. We hebben onlangs voor de technici een nieuwe benadering ontwikkeld die een combinatie omvat van gesimuleerde virtuele opleiding en reële praktijkopleiding. De uitstekende

*We geloven ten stelligste dat u uw klanten niet blij kunt maken als u niet eerst uw personeel blij maakt.*

vaardigheden van onze technici werden in de loop van het jaar in de verf gezet tijdens de 'Best of Belron' wedstrijd in Lissabon (zie rubriek Markante feiten op pagina 8). Op het vlak van engagement hebben we een maandelijkse personeelsmetriek ingevoerd, om te focussen op de promotie van onze cultuur. Dit is al geïntegreerd in 15 van onze business units, en wordt ingevoerd in nog meer business units. We ondernemen ook proactieve activiteiten ter ondersteuning van 12 specifieke domeinen waarvan we weten dat ze het engagement bevorderen.

Wat onze klanten betreft, focussen we ons op vier domeinen om klantgericht te worden: onze eigen klanten zijn, het persoonlijk maken, elke dag innoveren en consistent in verrukking brengen. 'Onze eigen klanten zijn' vereist een reëel inzicht door in de schoenen van onze klanten te gaan staan en de diensten die we aanbieden te bekijken door hun ogen, en niet vanuit ons eigen standpunt. Een van de belangrijkste

lessen die we dit jaar trokken, had betrekking op de snelheid van de dienstverlening. Veel van onze klanten verwachten niet noodzakelijk een dienst de dag zelf en zijn even tevreden als ze één of twee dagen moeten wachten tot op een moment dat hen past. 'Het persoonlijk maken' betekent dat we onze diensten aanpassen aan onze verschillende klanten. Dit kan een echte uitdaging zijn als we proberen om de operationele efficiëntie te bevorderen, maar dit is cruciaal om onze klanten in verrukking te brengen. 'Elke dag innoveren' impliceert een continue verbetering van onze diensten, waarbij we eerder focussen op incrementele verandering dan op revolutie. Tot slot moeten we een onberispelijke uitvoering verzekeren en garanderen dat we elke klant elke dag opnieuw in verrukking brengen. Het verheugt mij dat de globale Net Promoter Score van de groep in 2016 82,6% bedroeg. Dat is volgens mij het hoogste niveau van een multinationale





organisatie. Deze niet-aflatende focus op de dienstverlening biedt ook een enorme toegevoegde waarde voor onze verzekeringspartners. We weten immers dat de neiging van een polishouder om zijn polis bij zijn bestaande verzekeraar te verlengen, enorm toeneemt naarmate hij positieve ervaringen heeft met claims. Bovendien biedt dit de mogelijkheid om extra diensten aan te bieden.

Een ander initiatief dat we in 2016 namen, was het eerste start-up accelerator programma ooit bij Belron: "Drive". Innovatieve, baanbrekende ondernemingen die kunnen helpen om onze activiteiten en benadering te verbeteren om een uitzonderlijke klantenervaring te garanderen, kregen de mogelijkheid om samen te werken met ons. In ruil daarvoor konden ze rekenen op investeringen en ondersteuning om hun eigen activiteiten uit te bouwen. De winnaar van het programma was 'Sorry as a

Service', een bedrijf dat een unieke en gepersonaliseerde benadering ten opzichte van klantenrelaties aanbiedt. Ze werken nu nauw samen met onze medewerkers in het VK om een platform te ontwikkelen om eenvoudige toegang te verlenen tot informatie over de ervaring en interactie van elke klant met ons, waardoor wij een klant nog altijd in verrukking kunnen brengen, zelfs als niet alles perfect is verlopen.

#### **Welke zijn de andere kernprioriteiten van Belron?**

We blijven ons inzetten om de 'natuurlijke keuze' te worden, ongeacht op welke markt we actief zijn op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, auto-diensten, vastgoeddiensten of het beheer van claims. Dit betekent dat we de duidelijke leider willen zijn in heel onze sector; een weergaloze onderneming op het vlak van de diensten die we verlenen en de innovatie die we aanbieden.

We geloven ook in de kracht van een nationaal gestuurde, wereldwijd ondersteunde organisatie. We weten dat onze landen het dichtst bij hun markten staan en het best geplaatst zijn om uiteindelijk te beslissen hoe ze hun activiteiten beheren. We willen vermijden dat we het wiel opnieuw uitvinden, en daarom wisselen we goede praktijken uit binnen de hele organisatie. Dit is precies wat de centrale teams doen – dit zijn echte experts die zich focussen op specifieke domeinen om hun collega's in de landen te ondersteunen, en die ook zelf innovatie aanreiken.

Onze andere kernprioriteit, die volgens mij de belangrijkste van allemaal is, is inspirerend leiderschap. Ik ben er altijd van overtuigd geweest dat leiderschap het ultieme concurrentievoordeel is, en dat een organisatie succesvol is en bloeit dankzij uitstekende leiders. We meten onze leiderschapsvaardigheden regelmatig en we investeren aanzienlijke bedragen in

*Focussen we ons op vier domeinen om klantgericht te worden: onze eigen klanten zijn, het persoonlijk maken, elke dag innoveren en consistent in verrukking brengen.*

We willen de duidelijke leider zijn in heel onze sector; een weergaloze onderneming op het vlak van de diensten die we verlenen, en de innovatie die we aanbieden.



de ondersteuning van onze leiders in hun ontwikkeling. Het verheugt mij enorm dat onze leiderschapsmetriek in 2016 record-niveaus bereikte.

#### Wat is de 'Spirit van Belron'?

De 'Spirit van Belron' is onze unieke cultuur. Hoewel het altijd moeilijk is om een cultuur te vertalen in woorden, hebben we geprobeerd om de cultuur van Belron samen te vatten in vier woorden: Caring - Driven - Collaborative - Genuine. We geloven in zorg dragen voor onze klanten, onze mensen en onze gemeenschappen. We streven ernaar om uitzonderlijk te zijn in plaats van gewoon. We zijn ervan overtuigd dat we samen verder kunnen komen dan apart, en tot slot geloven we dat echtheid

cruciaal is voor onze duurzaamheid op lange termijn. We vierden onze cultuur tijdens de Spirit of Belron Challenge in september, en het verheugde mij dat dit jaar 2.000 sportievelingen uit 27 landen deelnamen aan sportevenementen, waaronder een triatlon, een duatlon en onze eerste halve marathon. We zamelden ook meer dan EUR 1 miljoen in voor Afrika Tikkun, het liefdadigheidsdoel van onze onderneming. Het verheugde mij ook dat acht van onze landen de gouden standaard behaalden op het duurzaamheidsplatform van Ecovadis.

#### Wat vindt u van 2016 in het kader van uw strategische prioriteiten?

De eerste opmerking die we kunnen maken, is dat een aantal markten voor de

vervanging en herstelling van voertuigbeglazing – in overeenstemming met de verwachtingen – een verdere daling kenden in de ontwikkelde economieën. Dit was een uitdaging voor onze managementteams in alle landen. De markten waren vooral uitdagend in Frankrijk en Italië met brandstofstakingen in Frankrijk die een impact hadden op het aantal afgelegde kilometers en een bijzonder droge winter in Italië die de onderliggende trends nog verergerde. We boekten een bijzondere waardevermindering van activa met betrekking tot onze Italiaanse activiteiten, aangezien we geen marktherstel verwachten.

Ondanks deze tegenwind steeg het aantal klanten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing met 4% van 10,9 miljoen tot 11,3 miljoen en bereikten we op servicevlak een recordniveau van 82,6% NPS



dankzij onze klantgerichte activiteiten. Dit was te danken aan een groot aantal verkoop- en marketinginitiatieven die erop gericht waren waarde aan te bieden aan zowel de automobilist als onze belangrijke verzekerings- en vloot- en leasepartners. We introduceerden op verschillende markten diensten voor het beheer van claims inzake de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing om de administratieve kosten van onze partners te drukken, terwijl we ook het bewustzijn en de voorkeur van de automobilisten versterkten dankzij innovatieve marketing - zowel op traditionele als op digitale wijze. Onze Amerikaanse onderneming, Safelite AutoGlass, boekte de sterkste groei van het aantal bediende klanten: een stijging met 6%, wat een uitstekend resultaat is. Ik ben ook tevreden over de investeringen die we deden om te garanderen dat we automobilisten kunnen helpen die Advanced Driver Assistance Systems (zie kader hieronder) in hun voertuigen hebben, zonder hen te moeten doorverwijzen naar hun concessies. Zo kunnen we de dienstverlening verbeteren en de kosten voor onze klanten en partners drukken.

Ik ben tevreden over het herstel in het VK na de verstoring die gepaard ging met de wijzigingen die in 2014 en 2015 werden doorgevoerd met betrekking tot het operationele model, hoewel de daling van het Britse pond na de Brexit-stemming resulteerde in hogere glaskosten en in een bijzondere waardevermindering van activa omdat de eurowaarde van onze Britse activiteit daalde. We boekten ook een bijzondere waardevermindering met betrekking tot onze Nederlandse onder-



*Ik ben er altijd van overtuigd geweest dat leiderschap het ultieme concurrentievoordeel is, en dat een organisatie succesvol is en bloeit dankzij uitstekende leiders.*

neming als gevolg van de verwachte verdere marktdalingen die de rentabiliteit van deze activiteit verder onder druk zullen zetten.

Het *aangepast* bedrijfsresultaat steeg met 5% tot 191 miljoen EUR, voornamelijk dankzij lagere verliezen in het VK en een grotere bijdrage van de VS, gedeeltelijk gecompenseerd door een daling in Italië en verscheidene andere Europese landen en hogere kosten voor het incentiveplan op lange termijn voor het management. De verbetering van de winstgevendheid on-

danks dalende markten geeft ons een goede basis om onze nieuwe dienstenstrategie uit te bouwen.

Zoals altijd kan niets van dit alles gerealiseerd worden zonder hard werk en toewijding van onze fantastische mensen die elke dag opnieuw alles in het werk stellen om de problemen van onze klanten op te lossen. Ik ben ieder van hen buitengewoon dankbaar.

## ADAS

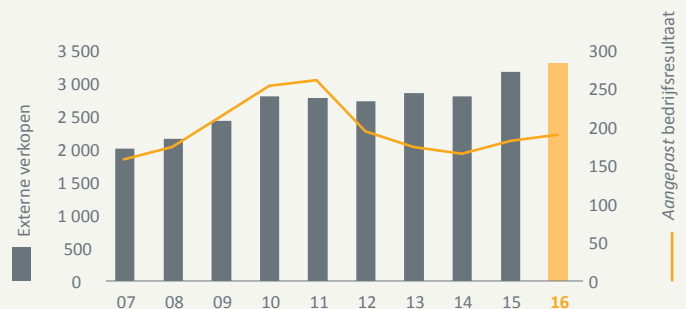
De complexiteit van de voertuigen blijft toenemen, en dit impliceert technische uitdagingen bij de vervanging van een voorruit. Dat is jarenlang het geval geweest met items zoals verwarmingselementen en regensensoren. Maar de voorbije jaren werd Belron geconfronteerd met de uitdaging van Advanced Driver Assistance Systems ('ADAS'), waarvan er veel uitgerust zijn met een in de achteruitkijkspiegel gemonteerde camera die bevestigd is aan de voorruit. In overeenstemming met de specificaties van de fabrikant moeten de ADAS na een voorruitvervanging opnieuw gekalibreerd worden om te garanderen dat de systemen correct blijven werken.

Belron heeft samengewerkt met gespecialiseerde herkalibratiebedrijven om tools en technieken te ontwikkelen om te garanderen dat we de systemen opnieuw kunnen kalibreren als onderdeel van de dienstverlening, in plaats van de klanten te moeten doorverwijzen naar andere leveranciers. We hebben geïnvesteerd in herkalibratietools en in 2016 voerden we meer dan 70.000 herkalibraties uit in het kader van onze vervangingsdiensten. We verwachten dat dit aantal in 2017 verder zal stijgen aangezien voertuigen met ADAS steeds gangbaarder worden en we daarop overeenkomstig zullen reageren.



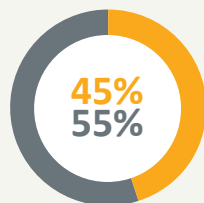
(in miljoen EUR)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aantal interventies (in miljoen eenheden)	8,4	9,4	10,7	11,7	11,3	10,4	10,8	10,5	10,9	11,3
Externe verkopen	2.000,0	2.156,1	2.423,2	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.792,6	3.161,2	3.305,4
Aangepast bedrijfsresultaat <sup>1</sup>	156,5	173,9	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0	190,7
Aangepaste bedrijfsmarge <sup>1</sup>	7,8%	8,1%	8,9%	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,9%	5,8%	5,8%
<b>Aangepast resultaat, groepsaandeel</b>										
vóór belastingen <sup>1</sup>	97,6	108,6	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6	148,4
na belastingen <sup>1</sup>	83,4	86,7	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2	122,6
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	18.281	20.833	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645	25.204	26.390	26.340

## VERKOPEN EN AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT<sup>1</sup> (in miljoen EUR)



## GEOGRAFISCHE SPREIDING VAN DE VERKOPEN

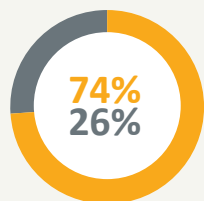
**3.305,4**  
miljoen EUR in 2016



in miljoen EUR	2015	2016	Wijz.
<b>EUROPA</b>	1.453,9	1.482,4	+2,0%
<b>REST VAN DE WERELD</b>	1.707,3	1.823,0	+6,8%
<b>Totaal</b>	3.161,2	3.305,4	+4,6%

## VERDELING VAN DE INTERVENTIES

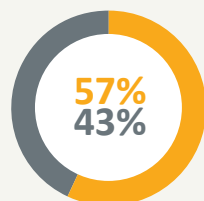
**11,3**  
miljoen jobs in 2016



in miljoen eenheden	2015	2016	Wijz.
<b>VERVANGING</b>	8,1	8,4	+3,7%
<b>HERSTELLING</b>	2,8	2,9	+3,6%
<b>Totaal</b>	10,9	11,3	+3,7%

## VERDELING VAN DE INTERVENTIES

**11,3**  
miljoen jobs in 2016



in miljoen eenheden	2015	2016	Wijz.
<b>MOBIEL</b>	6,0	6,4	+6,7%
<b>SERVICEPUNTEN</b>	4,9	4,9	+0,0%
<b>Totaal</b>	10,9	11,3	+3,7%

<sup>1</sup> Exclusief aanpassingen (APM - zie lexicon op pagina 48).

here  
ect to  
ink to

Identity



DESIGNER OF  
DAVIDE ARP



# MOLESKINE

LIFESTYLE MERK DAT VERDEELD  
WORDT IN MEER DAN 100 LANDEN





## WAT WE DOEN

Moleskine is een inspirerend **lifestyle merk** met een wereldwijde reikwijdte. Het is synoniem met cultuur, reizen, herinnering, verbeelding en persoonlijke identiteit. Zijn productassortiment, een **symbool van eigentijds nomadisme**, omvat notitieboekjes, agenda's, schriften, tassen, schrijfgerief, leesaccessoires en hybride producten die inhoud van papier migreren naar digitale toestellen en omgekeerd. Moleskine sluit zich aan bij de eigentijdse creativiteit en is aanwezig doorheen een netwerk van websites, blogs, onlinegroepen en virtuele archieven, onder andere binnen de eigen onlinegemeenschap van het merk, myMoleskine. Het bedrijf verkoopt zijn producten via een **multi-channel distributieplatform in meer dan 100 landen**.

De Milanese uitgever Modo&Modo creëerde en registreerde het merk Moleskine in 1997, en blies zo het legendarisch notitieboekje dat kunstenaars en denkers de voorbije twee eeuwen gebruikten, nieuw leven in. Het bedrijf, waarvan de hoofdzetel gevestigd is in Milaan, was genoteerd op de beurs van Milaan tussen april 2013 en januari 2017.





## Het verhaal van een icoon



### Het begon allemaal met een legendarisch notitieboekje...

Het iconische product van het merk is ontegensprekelijk zijn kleine, zwarte notitieboekje. Een perfecte mix van eenvoud en bruikbaarheid. Het werd ontworpen als erfgenaam van het iconische notitieboekje dat kunstenaars en denkers in de 19e en 20e eeuw gebruiken; schilders zoals Vincent Van Gogh en Pablo Picasso en schrijvers zoals Ernest Hemingway en Bruce Chatwin. Het zwarte notitieboekje werd een trouwe reisgezel en een bewaarplaats voor schetsen, notities, verhalen en ideeën die zouden uitgroeien tot beroemde afbeeldingen of pagina's van onze favoriete boeken. Als enthousiaste gebruiker van het notitieboekje gaf Chatwin er de naam 'moleskine' aan en vertelde hij

Het iconische product van het merk is ontegensprekelijk zijn kleine, zwarte notitieboekje. Een perfecte mix van eenvoud en bruikbaarheid

het verhaal in zijn boek *The Songlines* dat in 1987 gepubliceerd werd. Het jaar voordien, toen het kleine familiebedrijf dat de bekende notitieboekjes maakte zijn activiteiten stopzette, stelde Chatwin alles in het werk om alle notitieboekjes te kopen die hij nog kon vinden. Het verhaal had even goed daar kunnen eindigen.

Maar in 1997 bracht de Milanese uitgever Modò&Modò het legendarische notitieboekje weer tot leven en registreerde hij tegelijkertijd het merk Moleskine. Modò&Modò presenteerde en commercialiseerde het notitieboekje van Moleskine van meet af aan op een aparte manier – niet gewoon als een notitieboekje, maar als een middel

Het zijn link naar de creatieve kunsten dicht Moleskine de kloof tussen de papieren en de digitale wereld.

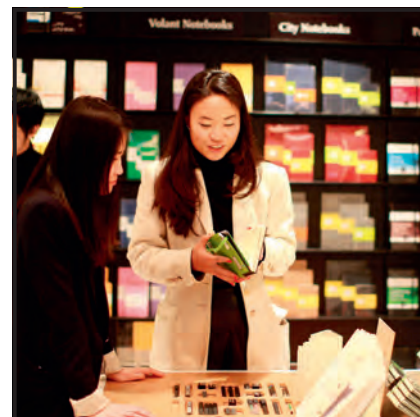
om de persoonlijke creativiteit de vrije loop te laten. Zo werd de basis gelegd voor een inspirerend merk en een nieuw marktsegment. Door tegemoet te komen aan de behoeften van mensen die zich toelagen op creatieve activiteiten en actief zijn in kennisintensieve sectoren, profileerde Moleskine zich als het 'lifestyle merk van de creatieve klasse'.

In 2007 implementeerde het managementteam onder leiding van CEO Arrigo Berni een groeistrategie die gericht was op de uitbreiding en verbetering van de distributie, door het productaanbod te verruimen en de merkvisibiliteit en -bekendheid te versterken. Hoewel de roots van Moleskine teruggaan tot het iconische notitieboekje, ontwikkelde het merk geleidelijk aan een reeks 'niet-papieren' producten die de hedendaagse doelgroep aanspreken en tegelijkertijd het aparte culturele erfgoed in stand hielden. In 2011 ontwikkelde Moleskine een assortiment WTR-accessoires (Writing, Travelling & Reading), zoals reistasen, bagageaccessoires en schrijfgerief.

Moleskine heeft ook de ontwikkeling ondersteund van een nieuwe reeks hybride producten, Moleskine+ genaamd, die tot doel hebben een naadloze creatieve ervaring te verzekeren bij de migratie van inhoud van papier naar digitale toestellen en omgekeerd. Deze producten werden specifiek afgestemd op ons steeds mobiele leven en maken deel uit van Moleskine's analoge-digitale strategie. Alles bijeen waren de 'niet-papieren' categorieën (WTR en M+) in 2016 goed voor 16,5% van de totale netto omzet, en er wordt verwacht dat dit cijfer de komende jaren verder zal stijgen.

#### Het analoge-digitale continuüm overbruggen

Er wordt algemeen aangenomen dat digitale toestellen geleidelijk de analoge producten zullen vervangen. Maar in werkelijkheid zien we duidelijk een 'analoog-digitaal continuüm'. Zelfs in landen zoals de VS waar digitale technologieën al algemener ingang hebben gevonden, vervangen de consumenten hun analoge tools niet door digitale toestellen maar hebben





ze eerder de neiging om bij hun dagelijkse activiteiten van het ene over te schakelen op het andere. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar aan de evolutie van de schrijfwarenmarkt, die de komende jaren naar verwachting zal blijven groeien.

Het productassortiment van Moleskine kadert perfect in deze logica van een continuüm. Met zijn link naar de creatieve kunsten dicht het bedrijf de kloof tussen de papieren en de digitale wereld, zoals blijkt uit de Moleskine+ categorie en de ontwikkeling van producten, apps en diensten in partnerschap met grote digitale spelers zoals Adobe en Evernote. In 2016

lanceerde Moleskine de Smart Writing Set, een speciaal ontworpen papieren tablet, intelligente pen en app die samenwerken om notities en schetsen op papier in een handomdraai te digitaliseren.

**Hoge rentabiliteit, efficiënt operationeel model**

De omzet van Moleskine steeg van EUR 53 miljoen in 2010 tot EUR 145 miljoen in 2016. Dit vertegenwoordigt een samengestelde jaarlijkse groei van 18% over de periode. Het bedrijf mikt op een omzet van EUR 200 miljoen tegen 2018, wat zou neerkomen op een samengestelde jaarlijkse groei van 17% tussen 2016 en 2018. Het

merendeel van deze groei zal voortvloeien uit de kanalen rechtstreeks naar de consument.

Moleskine is niet alleen een snel groeiend bedrijf, maar ook een uiterst rendabel bedrijf met een sterke kasstroomgenerering, dankzij zijn vooraanstaande merkpositionering, en een schaalbaar en flexibel uitbesteed productiemodel met een gediversifieerd leveranciersbestand.

Op 31 december 2016 telde Moleskine 401 werknemers en verkocht het bedrijf zijn producten in 102 landen. De zones EMEA (Europa, Midden-Oosten en Afrika), Amerika en Azië-Pacific droegen respectievelijk 44%, 39% en 17% bij aan de omzet van 2016.



## De zes pijlers van de groei van Moleskine

- **Zichtbaarheid en engagement:** Moleskine streeft ernaar de merkvisibiliteit verder te verbeteren door de kanalen rechtstreeks naar de consument uit te breiden, de klantenrelaties te versterken via digitale kanalen (sociale netwerken, moleskine.com, Moleskine apps, myMoleskine onlinegemeenschap), door uitvoerige berichtgeving in de media te genereren en door deel te nemen aan hoogstaande evenementen.
- **Productaanbod:** Moleskine streeft ernaar zijn groei te bevorderen door het productaanbod uit te breiden in drie richtingen (papier, niet-papier en diensten), in overeenstemming met zijn visie om een lifestyle merk uit te bouwen.
- **Groothandel:** Aanwezigheid in meer dan 28.700 verkooppunten over de hele wereld. Moleskine zal verder groeien door het maximum te halen uit een efficiënt netwerk van partnerdistributeurs en tegelijkertijd de rechtstreekse verkoop aan grote retailketens uit te breiden.

- **B2B:** verkoop van gepersonaliseerde Moleskine-producten aan wereldwijde ondernemingen die tegelijkertijd aangewend worden in het kader van de marketing-activiteiten. Dit kanaal zal verder groeien dankzij een multichannel benadering op distributievlak en een verdere geografische expansie.
- **E-commerce:** uitbreiding van de onlineverkoop, dankzij een efficiënt operationeel model en het engagement van onlineklanten.

- **Retail:** hoewel de groothandels- en B2B-verkoop de grootste bijdrage blijven leveren aan de globale inkomsten, vertegenwoordigt de retail (op heden 79 winkels in rechtstreeks beheer) het snelst groeiende distributiekanaal. Moleskine streeft ernaar zijn winkelnetwerk tegen 2018 uit te breiden tot 120 winkels in rechtstreeks beheer, door jaarlijks ongeveer 20 nieuwe verkooppunten te openen. In het kader van deze strategie lanceerde de onderneming onlangs het 'Moleskine Café' concept.



## Het Moleskine Café, voor uw dagelijkse dosis inspiratie

In juli 2016 lanceerde Moleskine een nieuw concept in rechtstreeks beheer, het Moleskine Café. Dit combineert de elementen van een café, kunstgalerij, winkel en bibliotheek om een eigentijdse herinterpretatie van het 'Café Littéraire' concept te creëren. Dit concept voegt de merkwaarden en producten van Moleskine toe aan een unieke café-ervaring die consumenten een aparte kans biedt om kennis te maken met de creatieve inhoud die Moleskine genereert, rechtstreeks of via zijn constant groeiende gemeenschap van gepassioneerde volgers.

Het eerste Moleskine Café opende zijn deuren in Milaan, in het hartje van de designwijk Brera, en werd zeer positief onthaald door de consumenten en de media. Het concept bevindt zich nog in een testfase en vereist verdere validatie voordat het overgenomen zal worden in andere steden over de hele wereld.





In 2016 hebben we opnieuw sterke resultaten neergezet, met een inkomstengroei in alle geografieën, productcategorieën en kanalen, in overeenstemming met de verwachtingen. We realiseerden dit terwijl we een sterke operationele kasstroom bleven genereren en een sterk aandeelhouderrendement bleven verzekeren.

Dit is het rechtstreekse resultaat van de succesvolle implementatie en uitvoering van onze duidelijke, gedegen strategie die gericht is op de versterking van het merkbewustzijn en het engagement, de uitbreiding van ons product- en dienstenaanbod en de ontwikkeling van een multi-channel distributieplatform.

Onze aanhoudende focus op innovatie heeft in 2016 een belangrijke rol gespeeld en heeft ons de mogelijkheid geboden om innovatieve concepten en producten aan te bieden aan onze klanten. De lancering van de *Smart Writing Set* en de opening van ons eerste openbare Moleskine Café in rechtstreeks beheer zijn voorbeelden van die inspanningen. Beide initiatieven werden uitstekend onthaald. Dit bevestigt de kracht van ons merk en de capaciteit van Moleskine om tegemoet te komen aan de evoluerende behoeften van zijn doelgroep, door met succes cruciale merkwaarden te introduceren in nieuwe domeinen en nieuwe vormen.

Moleskine heeft een langetermijnvisie: een uniek en wereldwijd merk uitbouwen dat synoniem is met de lifestyle van de creatieve klasse, en het verheugt mij enorm om de handen in elkaar te slaan met de groep D'leteren. We kunnen allebei bogen op een rijke geschiedenis en onze ondernemingen zijn gebaseerd op gemeenschappelijke waarden.

Ik heb er het volste vertrouwen in dat D'leteren een ideale partner zal zijn om onze business verder uit te bouwen met het oog op duurzame groei.

Arrigo Berni  
CEO van Moleskine



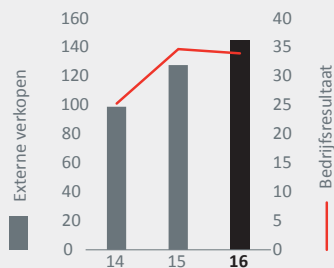


# KERNCIJFERS

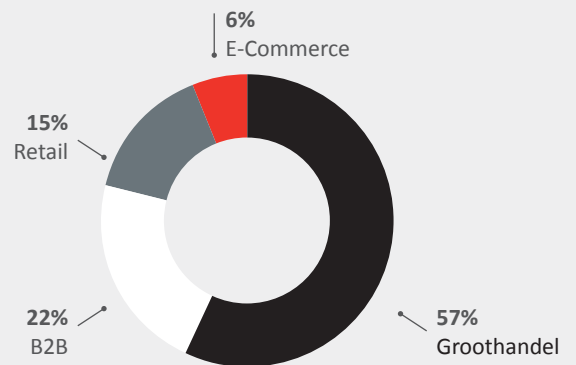
(in miljoen EUR)	2014	2015	2016
Externe Verkopen	98,8	128,2	145,2
Bedrijfsresultaat	25,3	34,8	34,0
Bedrijfsmarge	25,6%	27,2%	23,4%
Resultaat vóór belastingen	24,1	34,6	32,9
Resultaat na belastingen	16,5	27,1	23,3
Aantal winkels	41	58	79
Groothandel - Aantal Verkooppunten (in duizenden)	26,7	27,1	28,7
Aantal personeelsleden (op jaareinde)	278	359	401

Opmerking: De resultaten van Moleskine werden vanaf 1 oktober 2016 volledig geconsolideerd in de rekeningen van D'Ieteren.

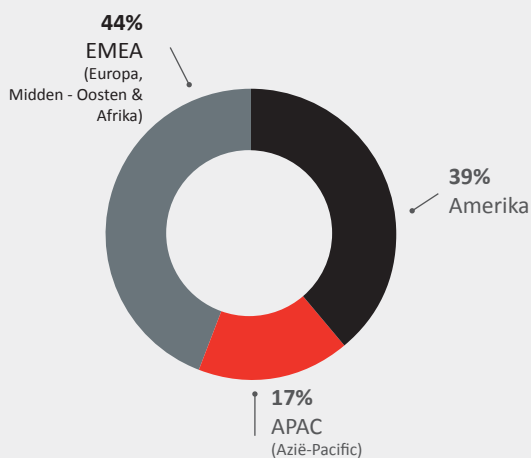
## VERKOPEN EN BEDRIJFSRESULTAAT (in miljoen EUR)



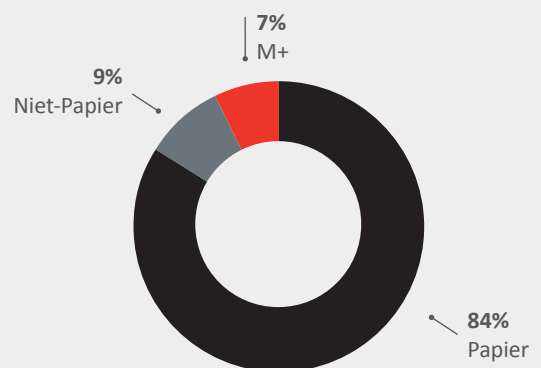
## OMZETVERDELING PER DISTRIBUTIEKANAAL (2016)



## OMZETVERDELING PER REGIO (2016)



## OMZETVERDELING PER PRODUCTLIJN (2016)





# MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMERSCHAP

EEN GROEP DIE ZICH BEWUST IS VAN ZIJN  
VERANTWOORDELIJKHEDEN





## ONZE MISSIE

De groep D'leteren waakt er over de impact van zijn activiteiten op het milieu te beperken, een actieve rol te spelen in de ontwikkeling van de gemeenschappen waarbinnen het bedrijf actief is en duurzame relaties te onderhouden met al zijn klanten, medewerkers, partners en beleggers. De tenuitvoerlegging van dit beleid inzake maatschappelijk verantwoord ondernemerschap wordt binnen elk van de activiteiten op autonome wijze georganiseerd, om optimaal in te spelen op de specifieke uitdagingen waarmee de verschillende activiteiten geconfronteerd worden, in overeenstemming met de regels en de waarden van de groep.

In 2016 stond maatschappelijk verantwoord ondernemerschap meer dan ooit centraal in de werking van onze activiteiten.





## > MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMERSCHAP

# D'IETEREN AUTO

## EEN GEËNGAGEERDE EN VERANTWOORDELIJKE HANDELSWIJZE

Een vlotte, veilige en milieuvriendelijke mobiliteit bevorderen, dat is een essentieel engagement voor D'Ieteren Auto die, als importeur van de voertuigen van de groep Volkswagen en Yamaha, een toegevoegde waarde wil bieden voor het productbeleid van de constructeurs. Parallel met dit engagement waakt de onderneming erover haar activiteiten ethisch en verantwoordelijk te verrichten ten voordele van haar klanten, partners, werknemers en andere stakeholders. Tot slot wordt de solidariteit ten aanzien van de lokale gemeenschappen bijzonder aangemoedigd binnen de onderneming via specifieke acties, in overeenstemming met de vakgebieden en de waarden van de onderneming.

### EEN VLOTTE, VEILIGE EN MILIEUVRIENDELIJKE MOBILITEIT BEVORDEREN

#### 1. Nieuwe motorisaties en partnerships met energienetwerken

Naast de klassieke segmenten promoot D'Ieteren Auto nieuwe technologieën met minder verontreinigende brandstoffen. Ze zijn beschikbaar binnen alle merken en omvatten een reeks innovatieve motorisaties: CNG, elektrische voertuigen, hybride voertuigen, ...

De aanpassing van de infrastructuur, en meer bepaald inzake energielevering, is natuurlijk bepalend voor de ontwikkeling van de nieuwe motorisaties. D'Ieteren Auto werkt mee aan en ondersteunt deze alternatieven. Het Evora-project in Vlaanderen en het partnership met Engie versterken de elektrische herlaadmogelijkheden. Met de Aardgasfederatie ondersteunt D'Ieteren Auto de uitbreiding van het CNG-netwerk.

## 2. D'leteren Mobility

Drie tendensen, die het resultaat zijn van technologische evoluties, geven vorm aan de wagen van de toekomst: de elektrificatie van het wagenpark, de connectiviteit en automatisering, en de transformatie van de wagen tot een intelligent en multifunctioneel mobiliteitsinstrument.

Parallel met de technologische ontwikkelingen zijn er enkele maatschappelijke en economische tendensen die samen de mobiliteit transformeren, zoals de beperking van het aantal personenwagens, de versmalling van de wegen, de ontwikkeling van nieuwe belastingwijzen op basis van het gebruik, en vooral de deeleconomie.

In het kader van deze veranderingen heeft D'leteren Auto eind 2016 D'leteren Mobility opgericht. Deze nieuwe afdeling waakt over de ontwikkeling van meer inzicht in de mobiliteitsmarkt op korte en middellange termijn, en de bevordering en versnelling van de innovatie ter zake binnen de onderneming. D'leteren Mobility heeft de taak een actieve samenwerking te ontwikkelen met de academische wereld en commerciële partnerships te sluiten met start-ups of incubatoren die actief zijn in de sector.

## 3. Op naar meer flexibiliteit voor de medewerkers

De medewerkers van D'leteren Auto worden aangemoedigd om te opteren voor vlottere mobiliteitsoplossingen voor hun eigen verplaatsingen. Er worden regelmatig pistes voorgesteld om de CO<sub>2</sub>-emissies te beperken die verband houden met de

professionele mobiliteit van het personeel, zoals de bevordering van thuiswerken, de bevordering van ecologisch rijden en de keuze voor multimodale oplossingen.

## 4. Veiligheid

D'leteren Auto levert verdere inspanningen om de gebruikers van zijn producten een optimale veiligheid te garanderen. De wagens die uitgerust zijn met intelligente systemen bieden, bovenop de veiligheidsuitrusting, geïntegreerde IT om ongevallen te vermijden en rijbijstandssystemen: *Automatic emergency braking*, *Adaptive cruise control*, ... Deze uitrusting is bevorderlijk voor zowel de veiligheid als de mobiliteit en het milieu.

D'leteren Auto heeft ook met twee centra voor post-rijbewijsopleidingen een partnership gesloten dat zich meer bepaald richt tot jongeren en fleet-kanten en dat de mogelijkheid biedt om deze doelgroepen te sensibiliseren voor veilig rijden, met de bedoeling de risico's op verkeersongevallen te verminderen. Er werden bijna 5.000 opleidingsstages georganiseerd.

## 5. Recyclagecircuit voor de voertuigen

Via zijn verschillende merken verkoopt D'leteren Auto bijna 1 op de 5 auto's in België. Het einde van de levensduur van de voertuigen beheren, draagt bij tot een verantwoordelijke mobiliteit. In België wordt 94% van de voertuigen buiten gebruik gerecycleerd en gevaloriseerd via een gehomologeerd en gecontroleerd circuit. D'leteren Auto draagt bij aan het succes

van de recuperatie en de verwerking van deze hoeveelheden composietmaterialen met Febelauto, waardoor België op dit vlak een van de beste leerlingen van heel Europa is.

## 6. Ecologische voetafdruk

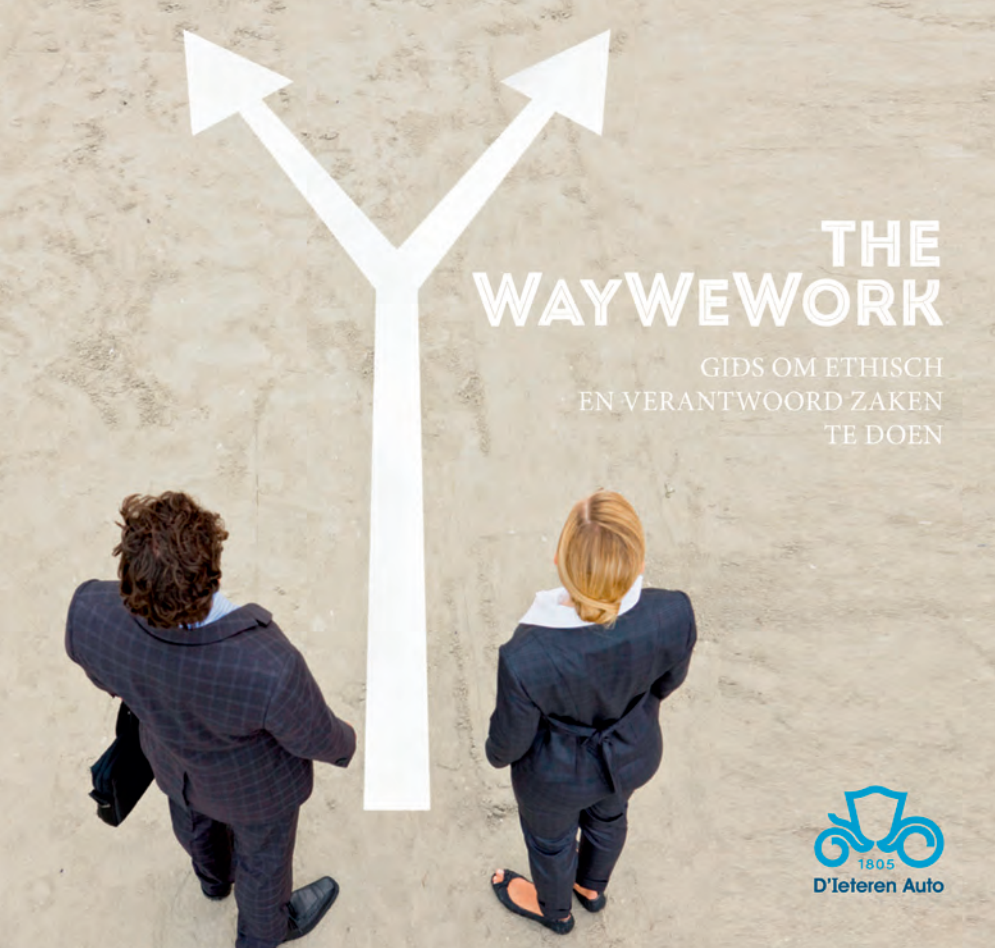
De tegen 2016 door D'leteren Auto vooropgestelde doelstellingen om het energieverbruik met 20% te verlagen in vergelijking met 2006 en om 25% van de jaarlijks in zijn gebouwen verbruikte elektriciteit zelf te produceren, werden overschreden. In 2016 produceerden de exploitatievestigingen zelf 36% van de



verbruikte elektriciteit (18% dankzij fotovoltaïsche panelen, 82% via warmtekrachtkoppeling). Deze prestaties zijn het resultaat van maatregelen zoals de uitvoering van energie-audits, de installatie van warmtekrachtkoppelingssystemen, het alternatieve gebruik van gas via de aankoop van nieuwe verwarmingsketels, de plaatsing van fotovoltaïsche panelen enz. Bovendien waakt D'leteren Auto er bij de inrichting of bouw van elk gebouw altijd over de energieprestaties zo veel mogelijk te verbeteren dankzij ecologisch design en isolatie tijdens de renovatie. Tegen 2018 wil het bedrijf zelf 40% produceren van de elektriciteit die in al zijn vestigingen wordt verbruikt.

Op het vlak van afvalbeheer promoot het bedrijf actief de sortering en de selectieve ophaling van het afval van de kantoren, werkplaatsen, magazijnen en garages, evenals de beveiligde opslag van gevaarlijke producten. Momenteel wordt bijna 60% van het afval gerecycleerd.





### 3. Een HR-beleid met een toegevoegde waarde

#### 3.1. Tevredenheid van 74,5%

D'Ieteren Auto voert tevredenheidstudies onder alle medewerkers om na te gaan welke aspecten verbeterd kunnen worden om ieders welzijn en motivatie te verzekeren. De laatste enquête werd in 2016 gevoerd en de algemene tevredenheid bedroeg 74,5%. Het is de bedoeling om in 2018 80% te bereiken. Om daarin te slagen, heeft de HR-afdeling verschillende initiatieven genomen om tegemoet te komen aan de verwachtingen van de medewerkers: een herwerking van het loonbeleid een nieuwe functieclassificatie, ...

#### 3.2. Kennisoverdracht en versterking van de vaardigheden: continu werk

Om de activiteiten van de onderneming duurzaam te maken, verzekert D'Ieteren Auto een kennis- en vaardighedenoverdracht tussen de oudere werknemers en de nieuwkomers. Zijn 'Succession management' programma biedt de mogelijkheid om na te denken over de competenties van morgen en om de kennis en knowhow van de oudere medewerkers in stand te houden om zo de vaardighedenoverdracht te garanderen. Wat de nieuwkomers betreft, bestaat het 'Onboarding Program' erin procedures voor het onthaal en de integratie van nieuwe medewerkers in te voeren, om deze nieuwe collega's alle kansen te bieden om te slagen in hun nieuwe functies en hun competenties snel te ontwikkelen.



## ETHISCH EN VERANTWOORDELIJK ZAKENDOEN

### 1. The Way We Work

Sinds 2014 herinnert de ethische code 'The Way We Work' aan de ethische waarden en praktijken. Deze code staat op het intranet van het bedrijf en bestrijkt de volgende thema's: gedrag op de werkplaats, gelijke behandeling en gelijke kansen, veiligheid en gezondheid, vertrouwelijkheid, bescherming en aangewezen gebruik van activa en middelen die eigendom zijn van de onderneming, belangenconflicten, geschenken en entertainment, opstelling van nauwkeurige en betrouwbare rapporten. Alle medewerkers worden hiervoor gesensibiliseerd. D'Ieteren Auto ontwikkelt ook interne beleidslijnen binnen al zijn vakgebieden om zijn governance te versterken. Deze beleidslijnen gaan gepaard met concrete instructies en tenuitvoerleggingstools.

### 2. Verantwoordelijke aankopen

De product- en dienstleveranciers van D'Ieteren Auto worden verzocht om het 'Openbaar aankoopcharter' van de onderneming te ondertekenen. Ze verbinden zich er de facto toe de tien principes van het Wereldpact van de Verenigde Naties te respecteren in hun commerciële relaties met D'Ieteren Auto.

D'Ieteren Auto organiseert zijn aankopen proactiever op een meer verantwoordelijke manier. Naast de klassieke criteria zoals prijs/kwaliteit en financiële soliditeit van de leverancier, worden ook sociale, ecologische en ethische criteria geïntegreerd in de keuze van de beste offerte en de aankoopbeslissing.

D'Ieteren Auto stelt de opleiding en scholing van zijn medewerkers en toekomstige personeelsleden centraal in zijn ontwikkeling. In 2016 genoten de medewerkers van D'Ieteren Auto van 3.848 dagen technische en/of gedragsmatige opleiding. Zo kon 80% van de medewerkers een opleiding volgen, met gemiddeld 3,3 dagen opleiding per persoon. Ook de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers wordt aangemoedigd tijdens evaluatie- en coachinggesprekken die de managers in de loop van het jaar voeren. De managers worden op hun beurt omkaderd en geëvalueerd met betrekking tot hun leiderschapsvaardigheden.

### 3.3. Welzijn op het werk en veiligheid

Sinds 2015 werden de kantoorruimtes geleidelijk aan ingericht en werden de medewerkers gegroepeerd om een teamdynamiek te ontwikkelen. Flexibiliteit, efficiëntie en creativiteit vatten het concept samen. De medewerkers worden aangemoedigd om meer samen te werken. De uitwisseling van ideeën en 'best practices' staat centraal in de benadering.

Inzake veiligheid op het werk hebben de werknemers van de onderhoudswerkplaatsen bijvoorbeeld risicoanalyses, inventarissen van de beschermings- en interventiemiddelen, workshops rond brandveiligheid enz. georganiseerd. Dit leidde tot een aanzienlijke daling van de ernstgraad van de arbeidsongevallen.



## SOLIDARITEIT AANGEMOEDIGD EN GEDRAGEN DOOR DE MEDEWERKERS

Het Give & Gain mecenaatsbeleid omvat drie activiteitenpijlers:

- De vrijwilligersactiviteiten bieden de medewerkers de mogelijkheid om in teamverband een dag van hun werktijd te wijden aan liefdadigheidsprojecten.
- De projectoproep heeft de ambitie gericht financiële steun te verlenen aan door de medewerkers van de onderneming voorgestelde verenigingen die een project willen financieren dat verband houdt met solidaire en verantwoordelijke mobiliteit.
- De programma's op lange termijn zijn investeringen op langere termijn in grootschaligere sociale projecten, drijfkrachten achter verandering, nauw

verbonden met solidaire en verantwoordelijke mobiliteit. Tot de uitgewerkte programma's behoren de sensibilisatiesessies rond verkeersveiligheid gegeven in scholen in achtergestelde wijken of *License to Work*, een sociale rijkschool die tot doel heeft minderbedeelden in sociale re-integratie de mogelijkheid te bieden om hun rijbewijs te behalen om hun kans op een job te vergroten. In 2016 waren 38 personen in socioprofessionele integratie betrokken bij de opleiding georganiseerd door *License to Work*.



# BELRON

## TROTS OP ONZE TOEKOMST DOOR ELKE DAG OPNIEUW HET JUISTE TE DOEN

Belron blijft zijn dagelijkse activiteiten afstemmen op zijn engagement tegenover de principes van het United Nations Global Compact zoals uiteengezet in de ethische gedragscode 'Our Way of Working'.

- > **Milieu:** Belron blijft zinvolle stappen zetten om zijn impact op het milieu te verkleinen.
- > **Ethiek:** Belron blijft garanderen dat zijn werkwijze blijk geeft van integriteit, respect en vertrouwen.
- > **Mensen:** Belron blijft uitzonderlijke niveaus van engagement nastreven voor zijn mensen en wil 'de beste plaats zijn waar ze ooit zullen werken'.

> **Sociaal:** Belron blijft als wereldwijde groep actief betrokken bij de ondersteuning van gemeenschappen over de hele wereld en van Afrika Tikkun.

Belron heeft de businessunits verder ondersteund om te definiëren wat dit betekent en welk gedrag er van de medewerkers wordt verwacht om dit te ondersteunen. Dankzij een duidelijke strategie voor de continue verbetering op al deze vlakken, hebben de ondernemingen van Belron nu een duidelijk idee van wat ze moeten doen om de principes van duurzaam zakendoen te integreren in hun dagelijkse activiteiten.

### MVO-VERBETERINGS-PROGRAMMA

Door de invoering van de Ecovadis-evaluatie als benchmarktool voor MVO werden alle ondernemingen van Belron geëvalueerd om te weten te komen in welke mate ze hun verbintenissen nakomen en om verbeteringsacties te beoordelen en te prioriteren.

De evaluatie is gebaseerd op de beantwoording van een onlinevragenlijst en de indiening van documenten om de antwoorden te staven. De antwoorden worden dan geanalyseerd door Ecovadis, en vergeleken met andere ondernemingen in dezelfde



At the heart of our business

# Making a Difference

by solving people's problems with real care



### Align

Belron joined more than 8,000 companies by becoming a signatory to the United Nations Global Compact, aligning our way of doing business with the principles under the UNGC.



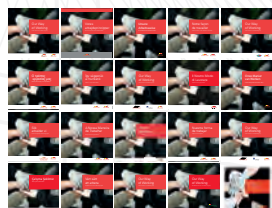
What is being aligned?

- How we manage our impact on the environment
- The engagement of our people
- How we work with customers
- How we work with suppliers



### Communicate

We have a written code of ethics which links to the UNGC principles. This is communicated to our people through Our Way of Working and our ethics website.



### Measure

Each business measures its progress towards our sustainability goals using the Ecovadis assessment. This reviews the policies in place, the actions taken to implement these policies and the results that have been achieved.

The output of the assessment helps us to identify opportunities for improvement and gives us a benchmark against other companies.



### Give Back

As part of the Spirit of Belron, we believe that we have a responsibility to give back to our communities. This is based on a commitment to connect our business and our people to our communities in ways that make a meaningful and life-changing impact.



SPRIT OF BELRON CHALLENGE

With over 25,000 employees in more than 30 countries around the world, our giving back initiatives can add up and make a real difference to others.

sector. Uit de evaluatie blijkt dat de algemene prestaties van Belron behoren tot de beste 10% van de meer dan 30.000 organisaties over de hele wereld die door Ecovadis werden beoordeeld.

De evaluatie is in overeenstemming met de principes van het UN Global Compact, een internationaal MVO-kader en KPI's van het *Global Reporting Initiative*.

Elke onderneming wordt beoordeeld op basis van de bestaande beleidslijnen, de ondernomen acties en de resultaten met betrekking tot vier thema's: vermindering van de impact op het milieu, tewerk-

stellingspraktijken en mensenrechten, klantenrelaties en eerlijke handelspraktijken, en duurzame prestaties van leveranciers.

Eens Ecovadis de analyse heeft uitgevoerd, ontvangt elke onderneming een volledige scorekaart, een beoordelingsscore (goud, zilver of brons), een evaluatie van elk thema en een overzicht van verdere verbeteringsopportuniteiten. De scorekaart geeft aan welke domeinen vatbaar zijn voor verbetering, en eens een gedetailleerde bespreking van de resultaten heeft plaatsgevonden, worden de volgende stappen in het verbeteringsproces bepaald.

Sinds het verbeteringsprogramma begin 2015 gelanceerd werd, hebben Carglass Frankrijk en Italië hun Goud-score verbeterd. De MVO scores van Autoglass VK en Carglass Hongarije werden verhoogd – beiden behaalden een Goud-score. Carglass Rusland en Griekenland zagen hun score verbeteren van Brons naar Zilver. De overige entiteiten van Belron zullen hun prestaties in 2017 herevalueren.

Belron streeft ernaar tegen 2020 Goud te behalen voor de vier thema's. Zo zou Belron behoren tot de beste 1% van de ondernemingen die Ecovadis elk jaar evalueert.

## DE IMPACT VAN DE VLOOT OP HET MILIEU VERMINDEREN

Eerder in 2016 kwamen fleet managers van overal binnen Belron samen om 'best practices' uit te wisselen en verbeteringsmogelijkheden te bespreken. Eén kernthema was de vermindering van de impact die de vloot van Belron heeft op het milieu. Dit vertegenwoordigt 60% van de CO2-voetafdruk en kost ongeveer EUR 50 miljoen per jaar. Hierna volgen enkele belangrijke

voorstellen die werden gedaan om het brandstofverbruik, het aantal ongevallen en de algemene slijtage te verminderen: verbetering van het gedrag van de bestuurders dankzij betere opleiding, betere rapportering en beter beheer, het gebruik van apps om de bestuurders te informeren over hun prestaties, de invoering van elektrische voertuigen en het gebruik van

hardware waardoor de bestuurder niet agressief kan rijden. Elke businessunit evalueert nu hoe ze het maximum kan halen uit deze mogelijkheden, en in 2017 zullen 'best practices' uitgewerkt en uitgewisseld worden

## HOE DOEN DE ELEKTRISCHE VOERTUIGEN HET?

Nu Carglass met succes elektrische bestelwagens inzet in grote steden in heel Frankrijk, is er opnieuw belangstelling van andere ondernemingen van Belron om het risico op hogere toegangskosten tot stadscentra te verkleinen en mogelijke toegangsbeperkingen voor diesel- en benzinevoertuigen te vermijden. Op basis

van deze initiële implementatie werden twee belangrijke vragen gesteld: wat is de Total Cost of Ownership (TCO) en welke impact heeft dit werkelijk op het milieu als er rekening wordt gehouden met de productie en vernietiging. Uit onderzoek van de Vrije Universiteit Brussel blijkt dat de TCO van elektrische voertuigen met

subsidies minstens even goed is als bij andere voertuigen, en uiteindelijk beter voor het milieu. Deze informatie zal Fleet Managers binnen heel Belron helpen om voordeel te halen uit elektrische bestelwagens en deze te beginnen opnemen in hun strategische vlootplannen.





## BEHEER VAN GLASAFVAL

Een team van medewerkers van Belron VK, Belron Purchasing, Belron Technical en het Europese Distributiecenter (EDC) heeft geanalyseerd hoe de kosten met betrekking tot glasafval gedrukt konden worden en hoe de inkomsten verbeterd konden worden door nieuwe markten te zoeken voor het gerecycleerde glas en het PVB (polyvinylbutyralhars). Als resultaat van de evaluatie zal het glasafval van het VK gecentraliseerd worden in het Britse Distributiecenter en verscheept worden naar België. Het Britse afval zal gecombineerd worden met het afval van het EDC, waardoor meer dan GBP 200.000 bespaard wordt. Het gecombineerde afval zal gerecycleerd worden en gebruikt worden als grondstof voor andere producten, zoals isolatie voor gebouwen, glascontainers, tapijtruggen en industriële verf. Andere ondernemingen van Belron zullen evalueren hoe ze het maximum kunnen halen uit de voordelen van de centralisering van het afval op basis van de finale aanbevelingen die dit jaar uitgewerkt worden met het Supply Chain Team.

## HET LEVERANCIERS-BEHEER VERBETEREN

Het Procurement Team van Belron heeft een efficiënte manier ontwikkeld om de naleving van de Belron Code of Conduct

(BCoC - Gedragscode van Belron) door de leveranciers te beoordelen. Het proces dat nu geïmplementeerd wordt, helpt aankopers bij de identificatie en categorisering van het risico dat gepaard gaat met hun leveranciers. Het webgestuurde systeem ACESIA wordt gebruikt om de naleving van de BCoC te evalueren en, indien nodig, evaluaties en audits uit te voeren om de overeenstemming te controleren en het risico efficiënt te beheren. Het systeem biedt gebruikers de mogelijkheid om rapporten op te stellen zodat de aankopers gemakkelijk duurzaamheid kunnen integreren in hun leveranciersevaluatie en -beheer. Door een systeem in te voeren dat van kracht is binnen heel Belron, moeten internationale leveranciers hun evaluatie niet langer land per land uitvoeren, aangezien ze dit één keer kunnen doen en kunnen uitwisselen.

Carglass Frankrijk is dit nieuwe systeem aan het implementeren. Carglass Duitsland, Belron VK en Belron Canada hebben nu al bevestigd dat ze na het trekken van de eerste lessen als volgende dit systeem zullen gebruiken voor hun leveranciers. Het nieuwe systeem wordt ook gebruikt om de leveranciers te beoordelen die beheerd worden door het Central Purchasing Team, samen met een programma van audits ter plaatse voor de grootste en meest strategische leveranciers.

## ERKENNING VAN MEDEWERKERS VAN BELRON

Maar liefst 76 medewerkers van Belron - een record - werden genomineerd voor de 2016 Belron Exceptional Customer Service Awards (BECSA). Gaande van werknemers die constant blij gaven van een uitzonderlijke dienstverlening aan de klanten tot medewerkers die levens redden. De nominaties werden ontvangen van 21 businessunits die de enthousiaste en toegewijde winnaars van hun lokale erkenningsprogramma's voordroegen als potentiële winnaars.





Hierna volgen enkele inspirerende verhalen van passie, toewijding en engagement voor een uitstekende klantendienst van dit jaar:

- > technici die bij elke taak elke dag opnieuw perfectie nastreven en overweldigende positieve feedback krijgen van hun klanten;
- > werknemers die de manier verbeteren waarop dingen gedaan worden, inclusief opmerkelijke digitale innovaties en de behandeling van claims;
- > uitzonderlijke medewerkers die mensen rond zich inspireren en motiveren;
- > teams die bijeenkomen om bijstand te verlenen aan collega's en klanten in nood;
- > levensreddende acties waarbij klanten en een hond werden gered.

De Belron Exceptional Customer Service Award (BECSA) werd in het leven geroepen om personeelsleden van Belron te erkennen die het hele jaar door een opmerkelijke dienstverlening aanbieden aan de klanten - onze dagelijkse helden. Dit is het achtste jaar dat de Awards uitgereikt worden. Tot op heden waren er in totaal 372 nominaties.

## SPIRIT OF BELRON CHALLENGE & AFRIKA TIKKUN

De Spirit of Belron Challenge bundelt alle teruggeefactiviteiten die plaatsvinden binnen de hele Groep. Deze activiteiten, gaande van rommelmarkten tot sportevenementen en van cakeverkopen tot zweefvliegen, hebben tot doel geld in te zamelen en het verschil te maken voor gemeenschappen en organisaties in de lokale omgeving van elke dochteronderneming, alsook op het niveau van de groep voor Afrika Tikkun.

Het hoogtepunt van deze activiteiten is de Spirit of Belron Challenge die plaatsvond in september. Meer dan 2.000 mensen namen deel aan het evenement, dat van start ging met het Spirit of Belron Festival en een Guinness World Records™ poging om de grootste menselijke voorstelling van een land of continent te creëren – in het geval van Belron werd natuurlijk het Afrikaanse continent gevormd. De poging was succesvol: 811 werknemers van Belron en hun familieleden en vrienden vormden het continent.

De dag nadien zakten meer dan 1.600 mensen uit 26 landen af naar Eton Dorney in het VK om er te zwemmen, fietsen, wandelen en

lopen tijdens verschillende sportproeven. Het evenement was een viering en erkenning van 15 jaar partnership tussen Belron en Afrika Tikkun. De dag begon met een verwelkoming door Gary Lubner, CEO van Belron, gevolgd door een voorstelling van de geldinzamelingscheques voor een fantastisch totaalbedrag van EUR 1 miljoen.

Opnieuw nam ook een groep begunstigden van Afrika Tikkun deel aan de Challenge. Faith Sendege, Asemahle Mndini, Bene factor Mokoena en Khanya Sibanda werden geselecteerd om af te reizen naar het VK, niet alleen omwille van hun sportcapaciteiten, maar ook omwille van hun positieve houding tegenover onderwijs en engagement om hun gemeenschap te helpen.

De groep nam deel aan de Spirit of Belron Challenge en bracht ook tijd door met professionals die werkzaam zijn in domeinen waarin ze zelf ook een carrière zouden willen uitbouwen, om ervaring en kennis op te doen. De vier ontmoetten ook mensen van Belron International, Belron VK en AutoRestore, en met leden van de Raad van Bestuur van Afrika Tikkun VK. Deze ervaring is van onschatbare waarde voor deze jongeren en levert echt het bewijs van de impact die Afrika Tikkun heeft van 'wieg tot carrière'.





## LEXICON VAN ALTERNATIEVE PRESTATIESMAATSTAVEN (“APM’S”) DIE GEBRUIKT WORDEN IN DIT ACTIVITEITENVERSLAG

De groep maakt gebruik van alternatieve prestatie maatstaven (APM’s) om zijn onderliggende prestatie uit te drukken en om investeerders te helpen zijn resultaten beter te begrijpen. Deze APM’s zijn niet binnen GAAP gedefinieerde prestatie maatstaven die buiten IFRS vallen. De groep presenteert APM’s niet als een alternatief voor financiële maatstaven bepaald in overeenstemming met IFRS en geeft niet meer nadruk aan APM’s dan aan de gedefinieerde IFRS-maatstaven.

Elke post en elk subtotale van de winst- en verliesrekening wordt onderverdeeld om informatie te geven inzake het *aangepast* resultaat en *aanpassingen*.

De *aanpassingen* worden geïdentificeerd door de groep om vergelijkbare cijfers te presenteren, inclusief maar niet beperkt tot:

A. opgenomen winsten en verliezen op de reële waarde op financiële instrumenten (i.e. de reële-waardeverandering tussen het begin en het einde van de periode, zonder rekening te houden met de verworven kasstromen van de derivaten gedurende de periode), waar hedge accounting niet zou worden toegepast volgens IAS 39 (in dit geval worden erkende reële-waarde-opbrengsten of -verliezen in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen);

B. koerswinsten en -verliezen bij de omzetting aan de slotkoers van de leningen en ontleningen in vreemde valuta;

C. waardeaanpassing van financiële passiva die resulteren uit de verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap vanaf 1 januari 2010;

D. bijzondere waardeverminderingen op goodwill en overige vaste activa;

E. afschrijving van de immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur erkend in het kader van de toerekening van de kostprijs van een bedrijfscombinatie, zoals gedefinieerd in IFRS 3;

F. andere *aanpassingen*. Het betreft materiële elementen voortvloeiend uit gebeurtenissen of transacties verbonden met de gebruikelijke activiteiten van de groep, en die individueel of samengenomen (indien ze van dezelfde aard zijn), door hun belang of hun weerslag, apart worden vermeld.

Het *aangepast resultaat na belastingen* bestaat uit het resultaat uit voortgezette activiteiten (of het resultaat van de periode wanneer er geen bedrijfsactiviteit beëindigd wordt), exclusief *aanpassingen* zoals hierboven gedefinieerd, en exclusief hun impact op de belastingen.

Het *aangepast resultaat vóór belastingen* bestaat uit het resultaat vóór belastingen, exclusief *aanpassingen* zoals hierboven gedefinieerd.

Het *aangepast* resultaat vóór en na belastingen, groepsaandeel, sluit het aandeel van de minderheidsaandeelhouders uit in het *aangepast* resultaat vóór en na belastingen.

De *nettoschuld* is gelijk aan het totaal van de leningen en ontleningen verminderd met geldmiddelen, kasequivalenten en investeringen in vaste en vlottende activa. De *nettoschuld* houdt geen rekening met de reële waarde van de aan de schuld verbonden derivaten.

Het *resultaat per aandeel* is gebaseerd op het resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij, na aanpassing m.b.t. de winstaandelen (elk winstaandeel heeft een stemrecht en geeft recht op een dividend dat gelijk is aan één achtste van het dividend van een gewoon aandeel). Het *aangepast* resultaat per aandeel, exclusief *aanpassingen*, wordt gegeven om de onderliggende prestatie te onderstrepen.

# KERNINDICATOREN

Geconsolideerde resultaten (in miljoen EUR)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 <sup>1</sup>
Verkopen	5,967.1	6,501.2	6,269.7	5,533.8	5,977.3	5,514.5	5,470.5	5,453.1	6,035.4	6,471.7
Aangepast bedrijfsresultaat <sup>2</sup>	361,7	375,1	384,7	348,2	377,2	250,2	220,2	218,4	248,5	281,1
Aangepast resultaat, groepsaandeel										
- vóór belastingen <sup>2,3</sup>	194,3	191,7	214,2	276,2	305,8	200,2	177,6	175,9	212,1	241,6
- na belastingen <sup>2</sup>	166,3	159,0	182,8	234,2	312,0	159,4	136,1	144,0	186,5	215,3
Groepsaandeel in het nettoresultaat van de periode <sup>4</sup>	127,7	32,2	158,5	218,8	312,6	190,1	114,0	-11,1	130,7	49,9

## Financiële structuur (in miljoen EUR)

Eigen vermogen waarvan:	1.140,2	1.030,8	1.154,6	1.464,7	1.532,1	1.679,2	1.725,2	1.644,8	1.735,1	1.683,5
- Kapitaal en reserves toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten	917,7	896,1	1.028,5	1.250,6	1.530,5	1.677,4	1.723,6	1.644,2	1.733,3	1.683,0
- Minderheidsbelangen	222,5	134,7	126,1	214,1	1,6	1,8	1,6	0,6	1,8	0,5
Nettoschuld (APM - zie lexicon pagina 48)	2.089,6	2.209,7	1.770,2	1.823,0	850,2	491,3	505,3	597,8	573,2	993,5

## Gegevens per aandeel<sup>5</sup> (in EUR)

Groepsaandeel in het aangepast nettoresultaat van de periode <sup>2,4,6</sup>	3,02	2,89	3,33	4,26	5,65	2,89	2,47	2,29	3,32	3,92
Aandeel van de groep in het nettoresultaat van de periode <sup>4,6</sup>	2,32	0,59	2,89	3,97	5,66	3,45	2,07	-0,20	2,38	0,91
Brutodividend per gewoon aandeel	0,300	0,300	0,325	0,425	0,800	0,800	0,800	0,800	0,900	0,950
Kapitaal en reserves toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten	16,59	16,20	18,60	22,61	27,67	30,33	31,17	29,73	31,34	30,43

## Informatie over het aandeel<sup>5,6</sup> (in EUR)

Maximumkoers	34,38	24,80	29,92	47,20	49,85	40,64	37,36	37,68	37,59	45,16
Minimumkoers	23,67	7,22	7,56	28,85	32,73	28,95	29,21	27,66	27,36	26,08
Koers op 31/12	24,60	7,51	27,91	47,20	34,07	30,44	36,20	29,30	34,42	42,00
Gemiddelde koers	29,75	17,53	17,43	36,99	43,22	34,98	34,39	31,95	32,74	37,84
Gemiddeld dagelijks volume (in aantal effecten)	78.727	82.294	72.195	75.896	79.230	55.659	46.024	40.302	43.418	47.723
Beurskapitalisatie op 31/12 (in miljoen EUR)	1.360,4	415,3	1.543,5	2.610,3	1.884,2	1.683,4	2.002,0	1.620,1	1.903,2	2.322,7
Totaal aantal uitgegeven aandelen	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620

## Gemiddeld personeelsbestand

(gemiddeld voltijdse equivalenten)	26.004	28.450	29.283	26.374	26.884	25.787	27.246	26.810	27.970	28.348
------------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

1. Inclusief Molekine vanaf 1 oktober 2016.

2. Exclusief aanpassingen.

3. Naar aanleiding van de oprichting van Volkswagen D'Ieteren Finance, waarvan de resultaten geconsolideerd zijn volgens de equity-methode (en die dus niet deel uitmaken van de verkopen noch van het aangepast bedrijfsresultaat), en om alle activiteiten van de groep zo goed mogelijk te weerspiegelen, omvat het aangepast resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, vanaf 2012 het groepsaandeel in het aangepast resultaat vóór belastingen van de volgens de equity-methode geconsolideerde entiteiten.

4. Resultaat toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van D'Ieteren, overeenkomstig IAS 1.

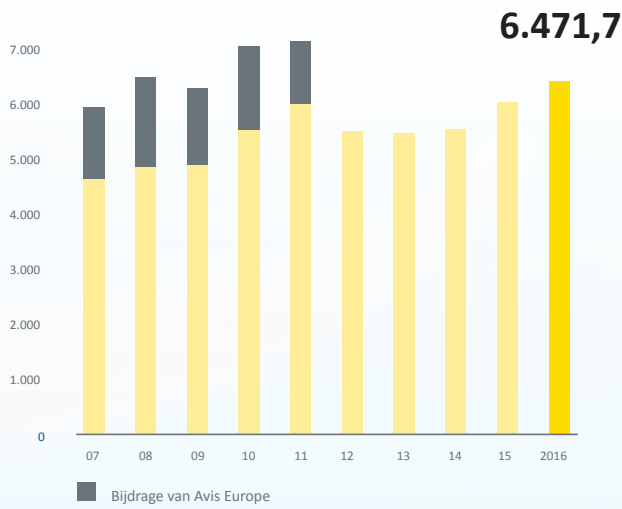
5. Aangepast na de splitsing van het aandeel D'Ieteren in tien in 2010.

6. Berekend overeenkomstig IAS 33.

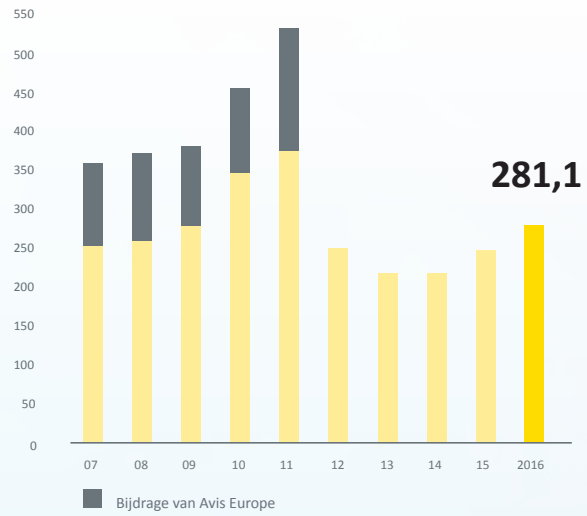
Opmerking: Om de bovenstaande gegevens goed te analyseren, moet er rekening gehouden worden met het feit dat D'Ieteren in 2011 zijn belang in Avis Europe verkocht heeft. Naar aanleiding van deze operatie, omvatten de cijfers vanaf 2010 niet meer de bijdrage van Avis Europe.

180

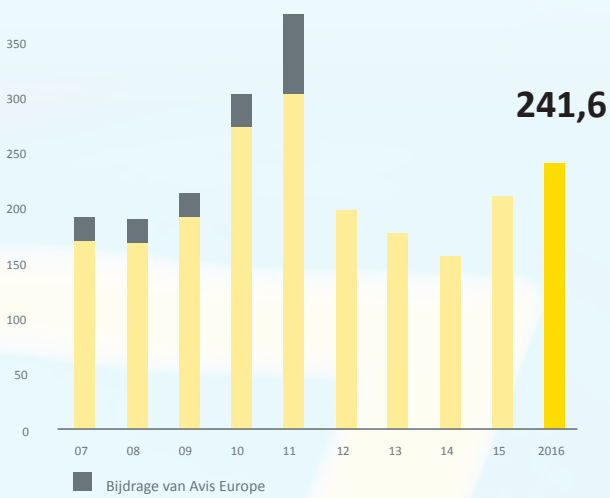
### VERKOPEN (in miljoen EUR)



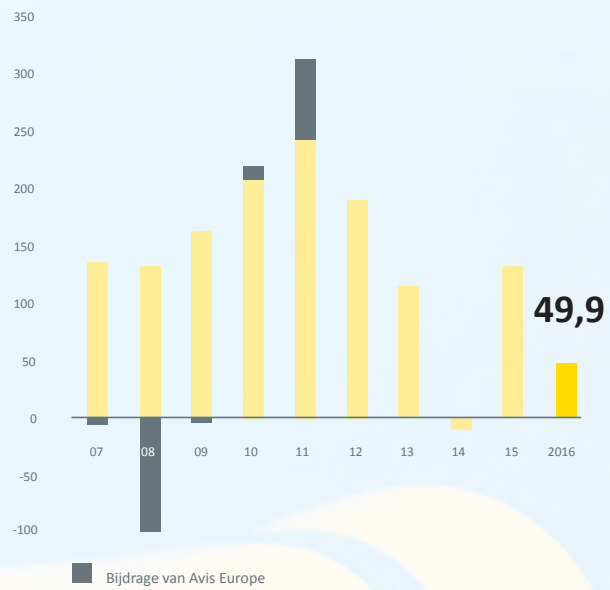
### AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT (in miljoen EUR)



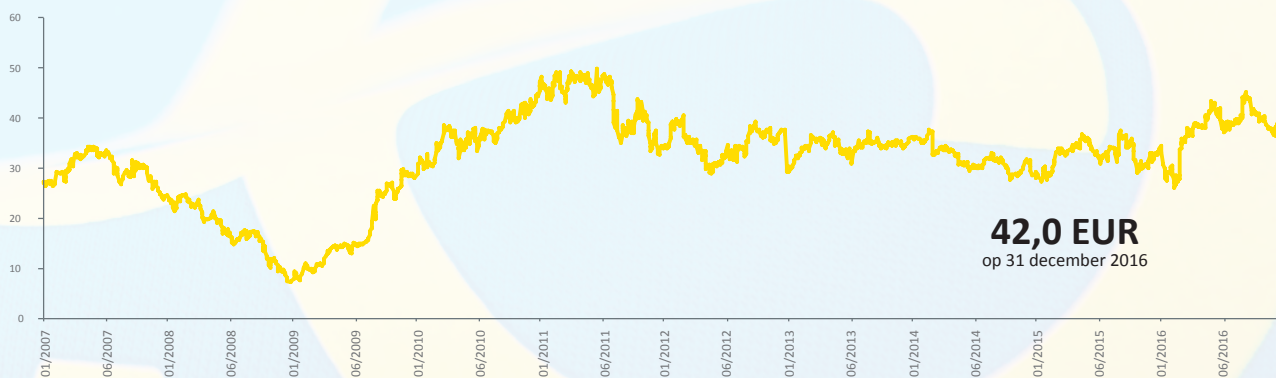
### AANGEPAST RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN, GROEPSAANDEEL (in miljoen EUR)



### GROEPSAANDEEL IN HET NETTORESULTAAT VAN DE PERIODE (in miljoen EUR)



### KOERS VAN HET AANDEEL D'IETEREN SINDS 2007 (EUR)



## FINANCIËLE KALENDER

Algemene vergadering van de aandeelhouders & Trading update .....	01 juni 2017
Notering ex coupon ( <i>ex date</i> ) .....	06 juni 2017
Uitkering van het dividend ( <i>payment date</i> ) .....	08 juni 2017
Resultaten voor het eerste halfjaar 2017 .....	31 augustus 2017

## CONTACTPERSOON PERS EN BELEGGERS – GROEP D'ETEREN

Pascale Weber  
s.a. D'eteren n.v.  
Maliestraat, 50  
B-1050 Brussel  
België  
Tel. : + 32 2 536 54 39  
Fax : + 32 2 536 91 39

E-mail: [financial.communication@dieteren.be](mailto:financial.communication@dieteren.be)

Website: [www.dieteren.com](http://www.dieteren.com)

BTW BE 0403.448.140 - RPR Brussel

Informatie over de groep (persmededelingen, jaarverslagen, financiële kalender, koers van het aandeel, financiële informatie, sociale documenten...) is gratis beschikbaar op de website [www.dieteren.com](http://www.dieteren.com), meestal in drie talen (Frans, Nederlands, Engels), of op aanvraag.

Ce rapport annuel est également disponible en français. This annual report is also available in English.

## CONCEPT, REALISATIE EN DRUKWERK

PRINT'IN  
s.a. D'eteren n.v.  
Maliestraat, 50  
B-1050 Brussel  
België  
Tel. : + 32 2 536 52 48  
[printin@dieteren.be](mailto:printin@dieteren.be)



## FOTO'S

David Plas, Studio Dann, en Volkswagen, Audi, Škoda, SEAT, Bentley, Lamborghini, Porsche, Yamaha, Belron en Moleskine fototheken.

De belangrijkste merken van de groep Belron: Belron®, the Belron Device, Autoglass®, Carglass®, Glass Medic®, Lebeau Vitres d'autos®, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® en Smith&Smith® zijn handelsmerken of gedeponeerde handelsmerken van Belron N.V. en zijn dochtermaatschappijen.

## VOORZICHTIGHEID OMTRENT VOORSPELLINGEN

Dit jaarverslag bevat vooruitzichten die risico's en onzekerheden inhouden, onder meer verklaringen over plannen, doelstellingen, verwachtingen en voornemens van D'eteren. Lezers worden erop gewezen dat dergelijke vooruitzichten gekende en onbekende risico's inhouden en onderworpen zijn aan belangrijke bedrijfs-, economische en concurrentiële onzekerheden, die D'eteren voor een groot stuk niet onder controle heeft. Indien één of meer van deze risico's of onzekerheden zich zouden voordoen of indien gehanteerde grondhypothese onjuist blijken, kunnen de uiteindelijke resultaten ernstig afwijken van de vooropgestelde, verwachte, geraamde of geëxtrapoleerde resultaten. Dientengevolge neemt D'eteren geen enkele verantwoordelijkheid op zich voor de exactheid van deze vooruitzichten.

# D'Ieteren

Inspiring businesses



**JAARREKENING  
EN -VERSLAG**  
2016

# Jaarrekening en -verslag 2016

## Inhoud

2	<b>Verklaring van de verantwoordelijke personen</b>
2	<b>Jaarresultaten 2016</b>
17	<b>Geconsolideerde jaarrekening 2016</b>
18	Geconsolideerde winst- en- verliesrekening
19	Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten
20	Geconsolideerde balans
21	Geconsolideerd mutatie-overzicht van het eigen vermogen
22	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
23	Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening
82	Verslag van de Commissaris
83	<b>Samengevatte statutaire jaarrekening 2016</b>
87	<b>Corporate governance verklaring</b>
87	Samenstelling en werking van de bestuurs-, beheer- en controleorganen
91	Remuneratieverslag
94	Systemen van interne controle en risicobeheer
100	Informatie over het kapitaal
102	<b>Informatie over het aandeel</b>
104	<b>Indicatoren van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap</b>

## Inhoud van het geconsolideerde jaarverslag \*

2	<b>Overzicht van de gang van zaken, resultaten en de positie van de vennootschap</b>
87	<b>Corporate governance verklaring</b>
87	Samenstelling en werking van de bestuursorganen en hun comités
91	Afwijkingen van de Corporate Governance Code
72, 91	Remuneratieverslag
94	Systemen van interne controle en risicobeheer
100	Informatie over het kapitaal
100	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informatie over de bekendmaking van belangrijke deelnemingen</li></ul>
101	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elementen die een invloed zouden kunnen hebben in geval van een overnamebod</li></ul>
64	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eigen vermogen</li></ul>
73	<b>Financieel risicobeheer</b>
81	<b>Diensten verleend door de commissaris</b>
81	<b>Gebeurtenissen na balansdatum</b>

\* De punten van het artikel 119 van het Wetboek van Vennootschappen, die de inhoud van het jaarverslag definieert, die niet van toepassing zijn voor D'Ieteren, werden niet opgenomen in deze samenvatting.

# Verklaring van de verantwoordelijke personen

## Verklaring over het getrouw beeld van de geconsolideerde financiële overzichten en het getrouw overzicht van het jaarverslag

Roland D'leteren, Voorzitter van de Raad van bestuur, en Axel Miller, gedelegeerd bestuurder, verklaren, in naam en voor rekening van s.a. D'leteren n.v., dat, voor zover hen bekend, de geconsolideerde jaarrekeningen, die zijn opgesteld overeenkomstig International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de Europese Unie, een getrouw beeld geven van het vermogen, van de financiële toestand en van de resultaten van s.a. D'leteren n.v. en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen, en het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling en de resultaten van het bedrijf en van de positie van s.a. D'leteren n.v. en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen, alsmede een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden.

## Jaarresultaten 2016

*De groep maakt gebruik van Alternatieve Prestatiemaatstaven ("APM's") om zijn operationele prestaties te weerspiegelen. Als gevolg van recente ontwikkelingen op het vlak van de regelgeving heeft de Groep de benaming van de gebruikte APM's gewijzigd, zonder enige inhoudelijke wijziging. De vroeger gebruikte termen "Courant resultaat" en "Ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen" werden vervangen door "Aangepast resultaat" en "Aanpassingen". Voor meer gedetailleerde informatie over de definitie, berekening en inhoud van deze APM's verwijzen we naar pagina 10.*

*2016 was een zeer positief jaar voor de groep D'leteren. Zowel D'leteren Auto als Belron realiseerden een groei van de verkopen en een hoger aangepast bedrijfsresultaat. En er was de overname van Moleskine. D'leteren Auto profiteerde van sterke markttrends, een aantrekkelijke pijplijn van voertuigmodellen en de positieve effecten van zijn drie strategische prioriteiten. Belron bleef marktaandeel winnen op belangrijke markten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing en werkte tegelijkertijd zijn nieuwe businessstrategie uit met het oog op een dienstuitbreiding toegespitst op "het verschil maken door de problemen van mensen met veel zorg op te lossen".*

*Met inbegrip van Moleskine in het laatste kwartaal, steeg het aangepaste geconsolideerde resultaat vóór belastingen, groepsaandeel<sup>1</sup>, van D'leteren in 2016 met 13,9% tot 241,6 miljoen. Zonder de bijdrage van Moleskine en de aanverwante overnamekosten steeg het aangepaste geconsolideerde resultaat vóór belastingen, groepsaandeel<sup>1</sup>, van D'leteren met 12,1%.*

*Voor 2017 streeft D'leteren naar een aangepast geconsolideerd resultaat vóór belastingen, groepsaandeel<sup>1</sup>, dat ongeveer 10% hoger is dan het resultaat van 241,6 miljoen EUR in 2016.*

## 1. Samenvatting Groep

### A. VERKOPEN

De geconsolideerde verkopen bedroegen 6.471,7 miljoen EUR, +7,2% in vergelijking met 2015. Ze worden als volgt opgesplitst:

- **D'leteren Auto:** 3.114,2 miljoen EUR, +8,4% op één jaar, dankzij hogere volumes en een positief mix-effect. Zonder de inschrijvingen van minder dan 30 dagen<sup>2</sup> steeg het aantal inschrijvingen van nieuwe wagens in België met 10,4% op één jaar en daalde het marktaandeel<sup>2</sup> van D'leteren Auto marginaal tot 21,81% (22,34% in 2015). Het totaal aantal door D'leteren Auto geleverde voertuigen, bedrijfsvoertuigen inbegrepen, steeg in 2016 met 6,5% tot 122.489 eenheden.
- **Belron:** 3.305,4 miljoen EUR, +4,6% op één jaar, bestaande uit 4,6% organische groei, voornamelijk als gevolg van groei in de VS, het VK, Duitsland, Frankrijk en Spanje, een stijging met 0,9% uit overnames en een negatieve impact van 0,9% uit wisselkoersschommelingen.
- De resultaten van **Moleskine** werden vanaf 1 oktober 2016 volledig geconsolideerd in de rekeningen van D'leteren. De bijdrage van Moleskine aan de geconsolideerde verkopen van D'leteren bedroeg in 2016 52,1 miljoen EUR. Op basis van een volledig jaar bedroegen de verkopen van Moleskine 145,2 miljoen EUR (+ 13,3%).

**Exclusief Moleskine stegen de geconsolideerde verkopen met 6,4% in vergelijking met 2015.**



## B. RESULTATEN

- Het **geconsolideerde resultaat vóór belastingen** bedroeg 99,6 miljoen EUR in 2016, in vergelijking met 196,4 miljoen EUR in 2015. Exclusief aanpassingen<sup>1</sup> (151,3 miljoen EUR) bedroeg het *aangepaste* geconsolideerde resultaat vóór belastingen 250,9 miljoen EUR (+15,8% op één jaar). De *aanpassingen*<sup>1</sup> omvatten voornamelijk afschrijvingen en waardeverminderingen bij Belron en kosten voor de herstructurering van het netwerk die gedeeltelijk gecompenseerd werden door winst op de verkoop van vastgoed bij D'leteren Auto.
  - Onze voornaamste prestatie-indicator<sup>1</sup>, het ***aangepaste geconsolideerde resultaat vóór belastingen, groepsaandeel***, bedroeg 241,6 miljoen EUR, een stijging met 13,9% in vergelijking met 2015. Het resultaat wordt als volgt opgesplitst:
    - ***D'leteren Auto en Corporate activiteiten***: 84,2 miljoen EUR, +13,0% op één jaar, voornamelijk dankzij een sterke stijging van de volumes en een positief mix-effect.
    - ***Belron***: 148,4 miljoen EUR, +7,8% op één jaar, voornamelijk dankzij een betere rentabiliteit in het VK, de VS en Spanje. De impact van de hogere verkopen op de winst was beperkt in de VS.
    - ***Moleskine***: 9,0 miljoen EUR (bijdrage vanaf 1 oktober 2016). De kosten met betrekking tot de overname van Moleskine bedroegen 6,2 miljoen EUR, waarvan 5,7 miljoen EUR werd geboekt bij D'leteren Auto en Corporate en 0,5 miljoen bij Moleskine.
- **Zonder de bijdrage van Moleskine en de kosten met betrekking tot de overname** bedroeg onze voornaamste prestatie-indicator in 2016 237,7 miljoen EUR, een stijging met 12,1% in vergelijking met 212,1 miljoen EUR in 2015.
- Inclusief Moleskine bedroeg het **groepsaandeel in het nettoresultaat van de periode** 49,9 miljoen EUR (130,7 miljoen EUR in 2015). De *aangepaste* nettowinst, groepsaandeel<sup>1</sup>, steeg met 18,2% tot 215,3 miljoen EUR.

## C. DIVIDEND

De Raad van bestuur van D'leteren stelt voor om het bruto dividend te verhogen van 0,90 EUR per aandeel voor 2015 tot 0,95 EUR per aandeel voor 2016. Als het goedgekeurd wordt door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 1 juni 2017, zal dit dividend op 8 juni 2017 uitgekeerd worden (notering ex-coupon op 6 juni 2017).

## D. FINANCIERING VAN DE ACTIVITEITEN

Tussen december 2015 en december 2016 steeg de geconsolideerde netto financiële schuld<sup>3</sup> van de groep van 573,2 miljoen EUR tot 993,5 miljoen EUR, voornamelijk als resultaat van de overname van Moleskine.

De netto cash positie<sup>3</sup> van het segment D'leteren Auto/Corporate daalde met 106,5 miljoen EUR tot 71,7 miljoen EUR. Het laatste bedrag omvat een achtergestelde lening ten bedrage van 151,3 miljoen EUR aan DM Invest, de 100% dochteronderneming van D'leteren NV die de aandelen van Moleskine verwierf. De daling van de handels- en overige vorderingen met 103,1 miljoen EUR omdat de zelfstandige concessiehouders overschakelden op contante betalingen, de 43,4 miljoen EUR aan dividenden van Belron en de hogere EBITDA<sup>4</sup> werden meer dan gecompenseerd door de 'equity' financiering (216,7 miljoen EUR) van de overname van Moleskine en de dividendbetalingen (49,3 miljoen EUR).

De netto financiële schuld<sup>3</sup> van Belron steeg van 751,4 miljoen EUR op het einde van 2015 tot 793,1 miljoen EUR op het einde van 2016, voornamelijk door de stijging van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro.

De nettoschuld van het segment Moleskine, inclusief DM Invest, bedroeg op het einde van het jaar 272,1 miljoen EUR.

## E. VOORUITZICHTEN VOOR HET AANGEPASTE GECONSOLIDEERDE RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN 2017, GROEPSAANDEEL<sup>1</sup>

Voor 2017 streeft D'leteren naar een *aangepast* geconsolideerd resultaat vóór belastingen, groepsaandeel<sup>1</sup>, dat ongeveer 10% hoger is dan het resultaat van 241,6 miljoen EUR in 2016.

Op een markt die naar verwacht lichtjes zal dalen, zou D'leteren Auto in staat moeten zijn om zijn *aangepast* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel<sup>1</sup> licht te verbeteren dankzij stijgingen van zijn marktaandeel. Daarenboven, bevatte het resultaat van 2016 kosten (5,7 miljoen EUR) gerelateerd aan de overname van Moleskine, die niet herhaald zullen worden.

Er wordt verwacht dat het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel<sup>1</sup>, van Belron lichtjes zal dalen als gevolg van hogere kosten met betrekking tot het incentive-programma op lange termijn voor het management (naar verwacht 19,0 miljoen EUR in 2017, ten opzichte van 9,5 miljoen EUR in 2016).

Er wordt verwacht dat exclusief de financieringskosten in verband met de overname door D'leteren, het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel<sup>1</sup>, van Moleskine in 2017 met meer dan 10% zal stijgen. Moleskine zal bijdragen aan de resultaten van de groep over het volledige jaar, in vergelijking met 3 maanden (4<sup>e</sup> kwartaal) in 2016.

## 2. Autodistributie (D'leteren Auto) en Corporate activiteiten

- Zonder de inschrijvingen van nieuwe wagens van minder dan 30 dagen<sup>2</sup> steeg de Belgische markt met 10,4% op één jaar en daalde het aandeel van D'leteren Auto met 53 bp tot 21,81%.
- De verkopen van nieuwe voertuigen stegen met 8,7% tot 2.731,9 miljoen EUR in 2016. De totale verkopen bedroegen 3.114,2 miljoen EUR (2.874,2 miljoen EUR in 2015, +8,4%).
- Het bedrijfsresultaat bedroeg 77,5 miljoen EUR (60,4 miljoen EUR in 2015):
  - Het *aangepaste* bedrijfsresultaat<sup>1</sup> steeg met 14,0% tot 75,8 miljoen EUR.
  - De *aanpassingen* inbegrepen in het bedrijfsresultaat bedroegen 1,7 miljoen EUR.
- Het resultaat vóór belastingen bedroeg 81,1 miljoen EUR (57,1 miljoen EUR in 2015), een stijging met 42,0%.
- Het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel<sup>1</sup>, bedroeg 84,2 miljoen EUR (74,5 miljoen EUR in 2015), een stijging met 13,0%.
- D'leteren Auto streeft ernaar zijn aandeel te verbeteren op een markt die naar verwachting een lichte daling zal kennen in 2017.

### 2.1. ACTIVITEITEN EN RESULTATEN

De verkopen van D'leteren Auto stegen in 2016 met 8,4% tot 3.114,2 miljoen EUR, dankzij een stijging van de volumes op een sterke markt en een positief mix-effect (meer SUV's en minder downsizing).

#### Nieuwe voertuigen

Zonder de inschrijvingen van minder dan 30 dagen<sup>2</sup> steeg het aantal inschrijvingen van nieuwe wagens in België met 10,4% op één jaar tot 519.755 eenheden. Inclusief deze inschrijvingen bereikten de inschrijvingen van nieuwe wagens op de Belgische markt in totaal 539.519 eenheden, een stijging met 7,7% op één jaar.

Zonder de inschrijvingen van minder dan 30 dagen<sup>2</sup> bedroeg het marktaandeel van de door D'leteren Auto verdeelde merken 21,81% in 2016 (ten opzichte van 22,34% het jaar voordien). Terwijl het aandeel van D'leteren in het begin van 2016 negatief beïnvloed werd door "Emissiongate", verbeterde dit aanzienlijk tijdens de rest van het jaar. De daling van het marktaandeel is voornamelijk te wijten aan de timing van de vernieuwing van modellen bij Audi.

Het Autosalon, dat plaatsvond in januari 2016, was het op één na meest succesvolle in de geschiedenis van D'leteren Auto, met een stijging van de bestellingen met meer dan 20% ten opzichte van vergelijkbare periodes in 2014 en 2015.

Volkswagen bleef het leidersmerk in België met een marktaandeel<sup>2</sup> van 10,15% in 2016 (een stijging met 10 bp), dankzij de succesvolle run-out campagne van de vorige Tiguan en de lancering van de nieuwe versie. Ook de vraag naar de Touran was groot. Het marktaandeel<sup>2</sup> van Audi daalde in 2016 met 50 bp tot 6,26%, ondanks het succes van de A4. Het aandeel verbeterde echter in de tweede jaarhelft, dankzij de lancering van de nieuwe Q2 en de vernieuwing van de A5. Het marktaandeel van Škoda was grotendeels stabiel, dankzij het succes van de Octavia en de Superb. Het globale marktaandeel van Porsche bleef stabiel op een hoog niveau, dankzij het succes van de 911 en de vernieuwde 718-modellen (Boxster en Cayman). Het marktaandeel van Seat daalde lichtjes als gevolg van de stopzetting van de Altea.

De inschrijvingen van nieuwe lichte bedrijfsvoertuigen (0 tot 6 ton) stegen met 11,1% tot 68.540 eenheden. Het aandeel van D'leteren Auto steeg van 9,19% in 2015 tot 10,0% in 2016.

Het totaalaantal in 2016 door D'leteren Auto geleverde nieuwe voertuigen, met inbegrip van bedrijfsvoertuigen, bedroeg 122.489 eenheden (+6,5% in vergelijking met 2015). De stijging van de leveringen leidde in combinatie met een positief mix-effect tot een verkoopniveau van nieuwe voertuigen van 2.731,9 miljoen EUR (+8,7% in vergelijking met 2015).

#### Andere activiteiten

De verkopen van wisselstukken en accessoires bedroegen 185,4 miljoen EUR, +2,8% op één jaar. De naverkoopactiviteiten van de concessies in eigen beheer bedroegen 83,3 miljoen EUR (-0,7% op één jaar) en de verkopen van tweedehandsvoertuigen bedroegen 53,9 miljoen EUR (+16,9% op één jaar).

De verkopen van D'leteren Sport, die voornamelijk bestaan uit motorfietsen, quads en scooters van het merk Yamaha, stegen met 9,4% in waarde tot 27,9 miljoen EUR.

## Resultaten

Het bedrijfsresultaat bedroeg 77,5 miljoen EUR (60,4 miljoen EUR in 2015). Het *aangepaste* bedrijfsresultaat<sup>1</sup> steeg met 14,0% tot 75,8 miljoen EUR dankzij de impact van hogere volumes en een positief mix-effect (Tiguan en Touran bij Volkswagen, Q7 en A4 bij Audi, Superb en Octavia bij Škoda en 911 bij Porsche), gedeeltelijk gecompenseerd door hogere marketing- en IT-kosten, 7,8 miljoen EUR kosten met betrekking tot de "24 maanden gratis Wecare" campagne en 5,7 miljoen EUR kosten met betrekking tot de overname van Moleskine. De rentabiliteit van de Retail-activiteiten bleef verbeteren.

De *aanpassingen*<sup>1</sup> op het niveau van het bedrijfsresultaat bedroegen 1,7 miljoen EUR. Ze omvatten winst op de verkoop van vastgoed en de terugnemings van enkele "Emissiongate" voorzieningen en waardeverminderingen op voorraden, gedeeltelijk gecompenseerd door kosten in het kader van de "Market Area" strategie.

De netto financiële last bedroeg 1,0 miljoen EUR (3,8 miljoen EUR in 2015). De *aangepaste* netto financiële last<sup>1</sup> bedroeg 0,1 miljoen EUR (0,2 miljoen EUR in 2015).

Het resultaat vóór belastingen bedroeg 81,1 miljoen EUR (ten opzichte van 57,1 miljoen EUR in 2015, +42,0%).

Het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel<sup>1</sup>, van het segment Autodistributie & Corporate bedroeg 84,2 miljoen EUR (ten opzichte van 74,5 miljoen EUR in 2015, hetzij +13,0%). De bijdrage van de volgens de equity-methode verwerkte entiteiten aan het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel<sup>1</sup>, steeg van 8,2 miljoen EUR in 2015 tot 8,5 miljoen EUR als gevolg van sterke commerciële activiteit bij Volkswagen D'Ieteren Finance.

## 2.2. BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN

In 2016 werden verschillende nieuwe modellen gelanceerd, zoals de Audi Q2, de Seat Ateca en de Bentley Bentayga. De Volkswagen Tiguan en Crafter, de Audi A4 Allroad en A5 en de Porsche Boxster, Cayman en Panamera werden vervangen. Bovendien kregen de Volkswagen up!, Beetle en Amarok, de Audi A3 en de Seat Leon een *facelift*.

D'Ieteren Auto implementeerde verder zijn strategie 2018-2020, op basis van drie pijlers:

- **"Powered by You"** omvat de stroomlijning van de interne structuur van de onderneming om de klant centraal te stellen in de organisatie. De nieuwe structuur heeft tot doel commerciële en operationele uitmuntendheid te bereiken en tegelijkertijd functieoverschrijdende werkpraktijken te bevorderen.
- Het **"Market Area"** project heeft tot doel het netwerk van onafhankelijke concessies te versterken dankzij schaalvoordelen en synergieën. Tegen eind 2016 waren maar liefst 21 van de in totaal 26 "Market Area" overeenkomsten ondertekend, waardoor de Market Area Leaders kunnen starten met de organisatie van hun regio.
- **"Pole Position"** is toegespitst op de verbetering van de prestaties van de D'Ieteren Car Centers (DCC) in het Brusselse Gewest. Tot nu toe werden 7 van de 12 sites gesloten en werden de activiteiten van de sites van Vilvoorde, Fort-Jaco, Expo, Stokkel, Meiser, Woluwe en Bentley/Lamborghini Zaventem verhuisd. In 2016 werd een nieuwe hub (Auto Center Zaventem) geopend, waardoor de vier hoofdmerken nu gegroepeerd zijn onder hetzelfde dak.

In april 2016 gingen de terugroepingen in het kader van "Emissiongate" van start. Dit omvat in België ongeveer 300.000 voertuigen die uitgerust zijn met niet-conforme software. De groep Volkswagen moest een aanzienlijk aantal technische oplossingen ontwikkelen, die allemaal goedgekeurd moeten worden door de KBA, de Duitse federale regelgevende instantie van de automobielsector. Tegen eind 2016 waren alle oplossingen beschikbaar en kregen ongeveer 50.000 voertuigen een update. De tot nu toe uitgevoerde updates gebeurden tot de grootste tevredenheid van de klanten. Het terugroepproces zou dit jaar rond moeten zijn.

D'Ieteren Auto heeft plannen aangekondigd om een nationaal franchisenetwerk van carrosserieën uit te bouwen, samen met zijn netwerk van zelfstandige concessiehouders. De segmentering van de jobs en het gebruik van de meest efficiënte technieken (bv. "smart repair") zouden moeten resulteren in kostenbesparingen, snellere herstellingstijden en een grotere kostentransparantie. Naast de merken die verdeeld worden door D'Ieteren Auto, zal dit netwerk ook voertuigen van andere merken herstellen.

D'Ieteren Auto streeft ernaar een rol te spelen in de mobiliteit van de toekomst, die grote veranderingen zal ondergaan door car sharing, het toenemende succes van elektrische voertuigen, digitalisering en de komst van autonome wagens. Het nieuwe D'Ieteren Mobility Team streeft ernaar meer inzicht te krijgen in de veranderingen die ons te wachten staan, en de innovatie binnen de onderneming te bevorderen. Het team zal potentiële partnerships met de academische wereld en met innovatieve spelers nastreven. In het begin van 2017 kondigde D'Ieteren aan dat het bedrijf zal samenwerken met Drivy, het toonaangevende platform voor autoverhuur tussen particulieren in Europa. Verschillende concessies van D'Ieteren Auto in Brussel en Antwerpen zullen hun vervangwagens verhuren via het platform van Drivy om de benuttingsgraad van hun vloot te maximaliseren.

## 2.3. ACTIVITEITSVOORUITZICHTEN VOOR 2017

Er wordt in 2017 in België een lichte daling van de inschrijvingen van nieuwe voertuigen verwacht. D'leteren Auto streeft ernaar zijn markt-aandeel te vergroten dankzij commerciële initiatieven en de veelbelovende pijplijn van nieuwe modellen.

De productpijplijn voor 2017 omvat de lancering van de Volkswagen 7-zitter Tiguan en Arteon, de Škoda Kodiaq en de Porsche Panamera Sport Turismo, en de vervanging van de Audi Q5, A5 Sportback en A5 Cabriolet, en de SEAT Ibiza. De Volkswagen Golf en de Škoda Octavia, Citigo en Rapid zullen een *facelift* krijgen.

Eind februari 2017 was het orderboek (in aantal eenheden) 4% lager in vergelijking met eind februari 2016 en 30% hoger in vergelijking met eind februari 2015. Opmerking: 2015 en 2017 waren "kleine" edities van het Brusselse Autosalon.

Op een markt die naar verwacht lichtjes zal dalen, zou D'leteren Auto in staat moeten zijn om zijn *aangepast* resultaat vóór belastingen, groeps-aandeel<sup>1</sup> licht te verbeteren dankzij stijgingen van zijn marktaandeel. Daarenboven, bevatte het resultaat van 2016 kosten (5,7 miljoen EUR) gerelateerd aan de overname van Moleskine, die niet herhaald zullen worden.

D'leteren Auto zal zijn strategie verder ten uitvoer leggen. De invoering van een nieuwe 360° CRM-tool (Customer Relationship Management) zal een uiterst belangrijke stap zijn om een klantgerichte organisatie te worden. Alle verkoopprocessen (nieuwe en tweedehandse voertuigen) zullen gecentraliseerd en geautomatiseerd worden. Eens dit geïmplementeerd is, zal er één database (verkoop en naverkoop) zijn voor alle klanten. De roll-out ging eind februari 2017 van start en zou in mei rond moeten zijn.

## 3. Herstelling en vervanging van voertuigblazing - Belron

- De externe verkopen stegen met 4,6%, bestaande uit 4,6% organische groei, een stijging met 0,9% uit overnames, gedeeltelijk gecompenseerd door een negatieve impact van 0,9% uit wisselkoersschommelingen.
- Het bedrijfsresultaat bedroeg 41,6 miljoen EUR (174,4 miljoen EUR in 2015):
  - Het *aangepaste* bedrijfsresultaat<sup>1</sup> bedroeg in totaal 190,7 miljoen EUR (+4,8%) dankzij betere resultaten in Europa, vooral in het VK. In de VS werd de impact van de hogere verkopen op het *aangepaste* bedrijfsresultaat<sup>1</sup> beïnvloed door investeringen met het oog op groei.
  - De *aanpassingen*<sup>1</sup> ten bedrage van 149,1 miljoen EUR omvatten voornamelijk waardeverminderingen en de afschrijving van immateriële activa.
- Het resultaat vóór belastingen bedroeg 5,3 miljoen EUR (139,3 miljoen EUR in 2015).
- Het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel<sup>1</sup>, bedroeg 148,4 miljoen EUR (137,6 miljoen EUR in 2015), een stijging met 7,9%.
- Belron verwacht een matige organische groei van de verkopen in 2017 met mogelijke overnames om zijn diensten uit te breiden.

### 3.1. ACTIVITEITEN EN RESULTATEN

#### Verkopen

De verkopen van Belron bedroegen in 2016 3.305,4 miljoen EUR, een stijging op één jaar met 4,6%, bestaande uit 4,6% stijging van de organische verkopen, 0,9% groei uit overnames, gedeeltelijk gecompenseerd door een negatieve impact van -0,9% uit wisselkoersschommelingen. Het totale aantal herstellings- en vervangingsinterventies steeg met 3,7% tot 11,3 miljoen. In 2016 verleende Belron diensten aan 15,2 miljoen klanten binnen de vier businessstromen die Belron beheert (herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, voertuigherstelling, vastgoeddiensten en beheer van claims). In 2015 waren dat 14,1 miljoen klanten.

De Europese verkopen stegen met 2,0%, bestaande uit een stijging van de organische verkopen met 3,1%, 1,4% groei uit overnames, gedeeltelijk gecompenseerd door een ongunstige impact van -2,5% uit wisselkoersschommelingen. De organische groei weerspiegelt voornamelijk het verdere herstel van de activiteiten in het VK en de stijging van het marktaandeel in Duitsland. De groei uit overnames heeft voornamelijk betrekking op de overnames van 2015 in Nederland en Duitsland, samen met de overname van de voormalige Finse franchisenemer en kleinere overnames in 2016 in Spanje en Zweden. De ongunstige impact uit wisselkoersschommelingen was toe te schrijven aan het zwakkere Britse pond na het EU-referendum in het VK.

Buiten Europa stegen de verkopen met 6,8%, bestaande uit een stijging van de organische verkopen met 5,9%, voornamelijk in de VS door de versterkte marketingactiviteit en de verdere vooruitgang bij verzekeringspartners, een gunstige impact van 0,4% voornamelijk dankzij overnames in de VS, en een gunstige impact van 0,5% uit wisselkoersschommelingen.

## Resultaten

Het bedrijfsresultaat bedroeg in 2016 41,6 miljoen EUR (2015: 174,4 miljoen EUR). Het *aangepaste* bedrijfsresultaat<sup>1</sup> steeg met 4,8% tot 190,7 miljoen EUR (2015: 182,0 miljoen EUR), voornamelijk dankzij lagere verliezen in het VK en een grotere bijdrage van de VS, gedeeltelijk gecompenseerd door hogere kosten voor het incentiveplan op lange termijn voor het management (9,5 miljoen EUR in 2016, ten opzichte van 4,9 miljoen EUR in 2015).

De *aanpassingen*<sup>1</sup> die opgenomen zijn in het bedrijfsresultaat bedroegen -149,1 miljoen EUR en hebben voornamelijk betrekking op de waardevermindering van goodwill in Italië (61,0 miljoen EUR), Nederland (32,8 miljoen EUR) en het VK (15,2 miljoen EUR), de afschrijving (16,5 miljoen EUR) van merken en klantencontracten en kosten met betrekking tot de sluiting van de Amerikaanse fabriek in Enfield, gedeeltelijk gecompenseerd door winst met betrekking tot brandstofafdekkingsinstrumenten in de VS.

De netto financieringskosten bedroegen 35,5 miljoen EUR (2015: 35,1 miljoen EUR). De *aangepaste* netto financieringskosten<sup>1</sup> daalden van 36,9 miljoen EUR tot 34,1 miljoen EUR. De *aanpassingen*<sup>1</sup> (-1,4 miljoen EUR) hebben betrekking op een waardevermindering op een Braziliaanse lening.

Het resultaat vóór belastingen bedroeg 5,3 miljoen EUR (ten opzichte van 139,3 miljoen EUR in 2015).

Het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel<sup>1</sup>, bedroeg 148,4 miljoen EUR (in vergelijking met 137,6 miljoen EUR in 2015, +7,8%).

## 3.2. BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN

Na een strategische herziening toegespitst op de kerncapaciteiten van Belron, werd de volgende doelstelling geformuleerd: 'Het verschil maken door de problemen van mensen met veel zorg op te lossen'. Dit heeft het management geholpen om te evalueren welke nieuwe diensten Belron zou kunnen aanboren. Van een initiële lijst van meer dan driehonderd potentiële nieuwe diensten, werden er drie geïdentificeerd die het meeste afgestemd waren op de doelstelling en de kerncapaciteiten van Belron: voertuigerstelling, woningherstellingen en beheer van claims.

In overeenstemming met de nieuwe strategie om zijn aangeboden diensten uit te breiden, kondigde Belron op het einde van 2016 de overname aan van twee bedrijven die gespecialiseerd zijn in de herstelling van voertuigschade. Op 15 december sloot Carglass België een overeenkomst voor de overname van CARE Carrosserie in België. CARE Carrosserie heeft 16 vestigingen in heel België en kan bogen op dezelfde filosofie en passie voor klantendienst als Carglass. Op 22 december 2016 voltooide Belron Canada de overname van Speedy Collision in Canada. Speedy Collision heeft een netwerk van 24 servicecenters in franchise op strategische locaties in Alberta, Saskatchewan en Ontario.

Dit waren de eerste belangrijke overnames in het kader van de nieuwe dienstenstrategie. Belron heeft ook zijn activiteiten inzake het beheer van niet-glasclaims in de VS aanzienlijk uitgebreid. Daarnaast lanceerde het bedrijf ook *'smart repair'* diensten in Nederland en Italië en werden de mobiele voertuigschadediensten in het VK verder uitgebreid.

## 3.3. ACTIVITEITSVooruitzichten voor 2017

In het segment van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing wordt een matige stijging van de verkopen verwacht dankzij een organische groei van het marktaandeel, die de ongunstige onderliggende markttrends moet compenseren. Bovendien wordt een organische groei en groei uit overnames verwacht in de dienstuitbreidingsdomeinen. Het bedrijf zal innovatief blijven en zoeken naar verdere domeinen om zijn operationele efficiëntie en rentabiliteit te verbeteren. Er wordt verwacht dat het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel<sup>1</sup>, van Belron lichtjes zal dalen als gevolg van hogere kosten met betrekking tot het incentive-programma op lange termijn voor het management (naar verwacht 19,0 miljoen EUR in 2017, ten opzichte van 9,5 miljoen EUR in 2016).

## 4. Moleskine

- De resultaten van Moleskine werden vanaf 1 oktober 2016 volledig geconsolideerd in de rekeningen van D'Ieteren. Het minderheidsbelang in de resultatenrekening, dat pro rata temporis berekend werd, bedroeg 34% in het vierde kwartaal van 2016.
- De bijdrage van Moleskine (3 maanden) aan de cijfers van D'Ieteren voor het volledige jaar 2016:
  - Verkopen: 52,1 miljoen EUR
  - Bedrijfsresultaat: 14,6 miljoen EUR
  - Resultaat vóór belastingen: 13,2 miljoen EUR
  - *Aangepast* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel<sup>1</sup>: 9,0 miljoen EUR
- Kerncijfers voor het boekjaar 2016 (12 maanden) op autonome basis:
  - De verkopen stegen met 13,3% tot 145,2 miljoen EUR (+14,4% bij constante wisselkoersen), met een sterke groei in alle regio's, productcategorieën en kanalen.
  - Het bedrijfsresultaat daalde marginaal van 34,8 miljoen EUR in 2015 tot 34,0 miljoen EUR. Dit weerspiegelt een verschuiving van de kanaalmix met een toenemend belang van kanalen voor rechtstreekse verkoop aan consumenten (Retail en E-Commerce) en een zwakker dan verwachte omzet van de groothandelsactiviteiten in de VS in het vierde kwartaal.

### 4.1 ACTIVITEITEN EN RESULTATEN

#### Verkopen

De verkopen van Moleskine stegen in 2016 met 13,3% tot 145,2 miljoen EUR (+14,4% bij constante wisselkoersen). De negatieve impact uit wisselkoersschommelingen weerspiegelt het zwakkere Britse pond.

De omzet van de groothandelsactiviteiten (57% van het totaal) stegen in 2016 met 5,5% tegen reële wisselkoersen. In het vierde kwartaal waren de verkopen aan sommige detailhandelaars in de VS zwakker dan verwacht. EMEA (Europa, Midden-Oosten en Afrika) realiseerde een stijging van de verkopen met 6,6% tegen reële wisselkoersen, dankzij de sterkere rechtstreekse verkoop aan retailers en een efficiëntere implementatie van de merkstrategie in de verkooppunten. De stijging van de verkopen met 2,8% (tegen reële wisselkoersen) in de APAC-regio (Azië-Pacific) weerspiegelt een groei in alle landen, uitgezonderd Japan.

De verkopen in het B2B-kanaal stegen met 11,8% tegen reële wisselkoersen. De sterkste groei cijfers werden opgetekend in EMEA en Amerika. Retail (+52,5%) en E-Commerce (+37,9%) waren in 2016 de snelst groeiende distributiekkanalen. Moleskine telde op het einde van 2016 79 winkels (+21 op één jaar). Initiatieven om de productiviteit van bestaande winkels te vergroten, verklaren de sterke vergelijkbare omzetgroei (+8,4% bij constante wisselkoersen). Het E-Commerce-kanaal kende een sterke groei van de verkopen in alle grote regio's, geruggensteund door de duidelijke verbetering van de belangrijkste KPI's zoals het aantal websitebezoeken en gemiddelde bestelwaarde en de succesvolle roll-out van de Smart Writing Set.

De verkopen van de collecties in de categorie Papier en Niet-papier stegen met respectievelijk 6,4% en 17,3% tegen reële wisselkoersen. De Moleskine+-collectie, die instrumenten bevat om de kloof tussen analoog en digitaal te dichten, kende een stijging van de omzet van 2,3 miljoen EUR in 2015 tot 10,5 miljoen EUR in 2016 dankzij de succesvolle lancering van de Smart Writing Set.

Alle regio's bleven een sterke bijdrage leveren aan de omzetgroei van Moleskine. EMEA realiseerde de sterkste stijging van de verkopen (+14,9%), gevolgd door Amerika (+13,1%) en APAC (+11,8%).

#### Resultaten voor het boekjaar 2016 op autonome basis

Het bedrijfsresultaat over het volledige jaar bedroeg in 2016 34,0 miljoen EUR (2015: 34,8 miljoen EUR). De bedrijfsmarge daalde van 27,2% tot 23,4%. Dit weerspiegelt een verschuiving van de kanaalmix met een toenemend belang van kanalen voor rechtstreekse verkoop aan consumenten (Retail en E-Commerce) en een zwakker dan verwachte omzet van de groothandelsactiviteiten in de VS in het vierde kwartaal.

Het resultaat vóór belastingen bedroeg over het volledige jaar 32,9 miljoen EUR (ten opzichte van 34,6 miljoen EUR in 2015) en de nettowinst daalde van 27,1 miljoen EUR tot 23,3 miljoen EUR als gevolg van tijdelijk hogere belastingen.

## 4.2 BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN

Moleskine bleef in 2016 innoveren, terwijl het bedrijf zijn productassortiment uitbreidde en versterkte. In de categorie Papier werden verschillende producten in beperkte oplage gelanceerd die onder andere toegespitst waren op Toy Story, Game of Thrones en The Beatles. In de categorie Niet-papier werd de eerste lijn premium lederen tassen en portefeuilles gelanceerd, evenals een collectie reistassen en bagageaccessoires ontwikkeld in partnerschap met Bric's.

Het bedrijf lanceerde ook de *Smart Writing Set*: een combinatie van een speciaal ontworpen papieren tablet, een intelligente pen en een app om notities en schetsen onmiddellijk te digitaliseren. Dit werd zeer enthousiast onthaald door de consumenten, en de verkoop overtrof de verwachtingen aanzienlijk.

Het eerste Moleskine Café in rechtstreeks beheer opende zijn deuren in Milaan, in de designwijk Brera. Dit is een eigentijdse interpretatie van het 'café littéraire' concept. De merkwaaarden en producten van Moleskine worden gecombineerd met een unieke café-ervaring. Het Café, dat zeer positieve reacties kreeg van consumenten en de media, illustreert de focus van het bedrijf op de aanbidding van innovatieve concepten en producten.

Op 24 januari 2017 voltooide D'Ieteren - via zijn dochteronderneming DM Invest - met succes een *squeeze-out* procedure op de resterende aandelen van Moleskine. D'Ieteren bezit nu, samen met Moleskine die eigen aandelen bezit, 100% van de aandelen. Bijgevolg werden de aandelen Moleskine geschrapt op de Beurs van Milaan.

## 4.3 ACTIVITEITSVOORUITZICHTEN VOOR 2017

Moleskine zal zijn strategie verder implementeren door tegelijkertijd de merkbekendheid te versterken, de nabijheid bij de klant te verbeteren en te innoveren.

Er wordt verwacht dat exclusief de financieringskosten in verband met de overname door D'Ieteren, het *aangepaste* geconsolideerde resultaat vóór belastingen, groepsaandeel<sup>1</sup>, van Moleskine in 2017 zal stijgen met meer dan 10%. Moleskine zal in 2017 bijdragen aan de resultaten van de groep over het volledige jaar, in vergelijking met 3 maanden (vierde kwartaal) in 2016.

1 Om de onderliggende prestaties beter te weerspiegelen en beleggers een beter inzicht te geven in de financiële prestaties, maakt D'Ieteren gebruik van Alternative Performance Measures ("APM's"). Deze APM's zijn niet-GAAP-metingen. Dit wil zeggen dat hun definities niet opgenomen zijn in IFRS. D'Ieteren stelt de APM's niet voor als een alternatief voor de financiële metingen bepaald in overeenstemming met IFRS en hecht aan APM's geen groter belang dan aan de gedefinieerde IFRS-metingen. Zie pagina 10 voor de definitie van deze prestatie-indicatoren.

2 Om een preciezer beeld van de automarkt te krijgen, maakt Febiac inschrijvingscijfers bekend waar die voertuigen zijn uitgefilterd die binnen de 30 dagen na hun eerste inschrijving uitgeschreven werden. Het betreft meestal voertuigen waarvan verondersteld kan worden dat ze niet door de finale klant in België in het verkeer werden gebracht.

3 De netto financiële schuld is geen IFRS-indicator. D'Ieteren gebruikt deze APM (Alternative Performance Measure) om zijn schuldenlast te weerspiegelen. Deze niet-GAAP-indicator wordt gedefinieerd als de som van de leningen verminderd met de kasmiddelen, de kasequivalenten en de investeringen in vaste en vlottende financiële activa. Zie pagina 16.

4 EBITDA is geen IFRS-indicator. Deze APM (niet-GAAP-indicator) wordt gedefinieerd als de inkomsten vóór interesten, belastingen, waardeverminderingen en afschrijvingen.

## 5. Alternatieve Prestatiemaatstaven (APM's)

### KADER EN DEFINITIES

De groep maakt gebruik van alternatieve prestatie­maatstaven (APM's) om zijn onderliggende prestatie uit te drukken en om investeerders te helpen zijn resultaten beter te begrijpen. Deze APM's zijn niet binnen GAAP gedefinieerde prestatie­maatstaven die buiten IFRS vallen. De groep presenteert APM's niet als een alternatief voor financiële maatstaven bepaald in overeenstemming met IFRS en geeft niet meer nadruk aan APM's dan aan de gedefinieerde IFRS-maatstaven.

Elke post van de winst-en-verliesrekening en elk subtotaal van de winst-en-verliesrekening van de segmenten wordt onderverdeeld om informatie te geven inzake *aangepast* resultaat en *aanpassingen* (zie hieronder).

De *aanpassingen* worden geïdentificeerd door de groep om vergelijkbare cijfers te presenteren, inclusief maar niet beperkt tot:

- (a) opgenomen winsten en verliezen op de reële waarde op financiële instrumenten (i.e. de reële-waardeverandering tussen het begin en het einde van de periode, zonder rekening te houden met de verworven kasstromen van de derivaten gedurende de periode), waar hedge accounting niet zou worden toegepast volgens IAS 39 (in dit geval worden erkende reële-waardeopbrengsten of -verliezen in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen);
- (b) koerswinsten en -verliezen bij de omzetting aan de slotkoers van de leningen en ontleningen in vreemde valuta;
- (c) waardeaanpassing van financiële passiva die resulteren uit de verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap vanaf 1 januari 2010;
- (d) bijzondere waardeverminderingen op goodwill en overige vaste activa;
- (e) afschrijving van de immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur erkend in het kader van de toerekening van de kostprijs van een bedrijfscombinatie, zoals gedefinieerd in IFRS 3;
- (f) andere *aanpassingen*. Het betreft materiële elementen voortvloeiend uit gebeurtenissen of transacties verbonden met de gebruikelijke activiteiten van de groep, en die individueel of samengenomen (indien ze van dezelfde aard zijn), door hun belang of hun weerslag, apart worden vermeld.

Het *aangepast* resultaat bestaat uit het IFRS-resultaat, exclusief de bovenvermelde *aanpassingen*.

De groep gebruikt als kernprestatie-indicator het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel ("*aangepast* PBT, groepsaandeel"). Deze APM bestaat uit het IFRS-resultaat vóór belastingen (PBT), exclusief *aanpassingen* en exclusief het aandeel van de minderheidsaandeelhouders.



Voorstelling van de APM's in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR	2016			2015		
	Totaal	Bestaande uit Aangepast Resultaat	Aan- passingen	Totaal	Bestaande uit Aangepast Resultaat	Aan- passingen
<b>Opbrengsten</b>	<b>6.471,7</b>	6.471,7	-	<b>6.035,4</b>	6.035,4	-
Kosten van verkopen	-4.472,3	-4.471,0	-1,3	-4.169,5	-4.171,6	2,1
<b>Bruto marge</b>	<b>1.999,4</b>	2.000,7	-1,3	<b>1.865,9</b>	1.863,8	2,1
Commerciële en administratieve kosten	-1.751,5	-1.727,0	-24,5	-1.622,9	-1.611,7	-11,2
Overige bedrijfsopbrengsten	10,5	4,2	6,3	7,0	1,6	5,4
Overige bedrijfskosten	-124,7	3,2	-127,9	-15,2	-5,2	-10,0
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>133,7</b>	281,1	-147,4	<b>234,8</b>	248,5	-13,7
Netto financieringskosten	-37,9	-35,6	-2,3	-38,9	-37,1	-1,8
Financiële opbrengsten	1,6	1,6	-	3,7	3,6	0,1
Financiële kosten	-39,5	-37,2	-2,3	-42,6	-40,7	-1,9
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	3,8	5,4	-1,6	0,5	5,2	-4,7
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>99,6</b>	250,9	-151,3	<b>196,4</b>	216,6	-20,2
Winstbelastingen	-23,0	-25,8	2,8	-21,6	-24,2	2,6
<b>Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>76,6</b>	225,1	-148,5	<b>174,8</b>	192,4	-17,6
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-24,9	-	-24,9	-40,4	-4,4	-36,0
<b>RESULTAAT VAN DE PERIODE</b>	<b>51,7</b>	225,1	-173,4	<b>134,4</b>	188,0	-53,6
<b>Resultaat toerekenbaar aan:</b>						
<b>Houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij</b>	<b>49,9</b>	215,3	-165,4	<b>130,7</b>	182,2	-51,5
Minderheidsbelangen	1,8	9,8	-8,0	3,7	5,8	-2,1
Resultaat per aandeel voor het resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij						
Gewoon (EUR)	0,91	3,92	-3,01	2,38	3,32	-0,94
Verwaterd (EUR)	0,91	3,92	-3,01	2,38	3,31	-0,93

**Voorstelling van de APM's in de winst-en-verliesrekening van de segmenten voor het boekjaar afgesloten op 31 december**

in miljoen EUR	2016					2015			
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Eliminaties	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Eliminaties	Groep
Externe opbrengsten	3.114,2	3.305,4	52,1	-	6.471,7	2.874,2	3.161,2	-	6.035,4
Opbrengsten tussen segmenten	7,7	-	-	-7,7	-	5,1	-	-5,1	-
<b>Opbrengsten per segment</b>	<b>3.121,9</b>	<b>3.305,4</b>	<b>52,1</b>	<b>-7,7</b>	<b>6.471,7</b>	<b>2.879,3</b>	<b>3.161,2</b>	<b>-5,1</b>	<b>6.035,4</b>
<b>Bedrijfsresultaat (per segment)</b>	<b>77,5</b>	<b>41,6</b>	<b>14,6</b>	<b>-</b>	<b>133,7</b>	<b>60,4</b>	<b>174,4</b>	<b>-</b>	<b>234,8</b>
<i>Bestaande uit: Aangepast resultaat</i>	75,8	190,7	14,6	-	281,1	66,5	182,0	-	248,5
<i>Aanpassingen</i>	1,7	-149,1	-	-	-147,4	-6,1	-7,6	-	-13,7
Netto financieringskosten	-1,0	-35,5	-1,4	-	-37,9	-3,8	-35,1	-	-38,9
Financiële opbrengsten	1,1	0,4	0,1	-	1,6	1,3	2,4	-	3,7
Financiële kosten	-2,1	-35,9	-1,5	-	-39,5	-5,1	-37,5	-	-42,6
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	4,6	-0,8	-	-	3,8	0,5	-	-	0,5
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>81,1</b>	<b>5,3</b>	<b>13,2</b>	<b>-</b>	<b>99,6</b>	<b>57,1</b>	<b>139,3</b>	<b>-</b>	<b>196,4</b>
<i>Bestaande uit: Aangepast resultaat</i>	81,1	156,6	13,2	-	250,9	71,5	145,1	-	216,6
<i>Aanpassingen</i>	-	-151,3	-	-	-151,3	-14,4	-5,8	-	-20,2
Winstbelastingen	2,7	-21,6	-4,1	-	-23,0	2,6	-24,2	-	-21,6
<b>Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>	<b>83,8</b>	<b>-16,3</b>	<b>9,1</b>	<b>-</b>	<b>76,6</b>	<b>59,7</b>	<b>115,1</b>	<b>-</b>	<b>174,8</b>
<i>Bestaande uit: Aangepast resultaat</i>	86,7	129,3	9,1	-	225,1	74,2	118,2	-	192,4
<i>Aanpassingen</i>	-2,9	-145,6	-	-	-148,5	-14,5	-3,1	-	-17,6
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-24,9	-	-	-24,9	-	-40,4	-	-40,4
<b>RESULTAAT VAN DE PERIODE</b>	<b>83,8</b>	<b>-41,2</b>	<b>9,1</b>	<b>-</b>	<b>51,7</b>	<b>59,7</b>	<b>74,7</b>	<b>-</b>	<b>134,4</b>

	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Eliminaties	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Eliminaties	Groep
<b>Toerekenbaar aan:</b>									
<b>Houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij</b>	<b>83,8</b>	<b>-39,9</b>	<b>6,0</b>	<b>-</b>	<b>49,9</b>	<b>59,8</b>	<b>70,9</b>	<b>-</b>	<b>130,7</b>
<i>Bestaande uit: Aangepast resultaat</i>	86,7	122,6	6,0	-	215,3	74,3	107,9	-	182,2
<i>Aanpassingen</i>	-2,9	-162,5	-	-	-165,4	-14,5	-37,0	-	-51,5
Minderheidsbelangen	-	-1,3	3,1	-	1,8	-0,1	3,8	-	3,7
<b>RESULTAAT VAN DE PERIODE</b>	<b>83,8</b>	<b>-41,2</b>	<b>9,1</b>	<b>-</b>	<b>51,7</b>	<b>59,7</b>	<b>74,7</b>	<b>-</b>	<b>134,4</b>

## Uitleg en details van de aanpassingen

In 2016 en 2015 identificeerde de groep de volgende *aanpassingen*:

in miljoen EUR	2016				2015		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
<b>Aanpassingen</b>							
<b>Opgenomen in bedrijfsresultaat</b>	<b>1,7</b>	<b>-149,1</b>	-	<b>-147,4</b>	<b>-6,1</b>	<b>-7,6</b>	<b>-13,7</b>
Waardeaanpassingen financiële instrumenten	-	5,9 (g)	-	5,9	-	6,1 (g)	6,1
Afschrijving van klantencontracten	-	-9,6 (h)	-	-9,6	-	-9,9 (h)	-9,9
Afschrijving van merken met beperkte gebruiksduur	-	-1,0 (i)	-	-1,0	-	-1,6 (i)	-1,6
Afschrijving van overige immateriële vaste activa met beperkte gebruiksduur	-	-	-	-	-0,6 (d)	-	-0,6
Bijzonder waardevermindingsverlies op goodwill en op vaste activa	-	-133,2 (j)	-	-133,2	-4,1 (e)	-13,1 (j)	-17,2
Overige aanpassingen	1,7 (a)	-11,2 (k)	-	-9,5	-1,4 (a)	10,9 (k)	9,5
<b>Opgenomen in netto financieringskosten</b>	<b>-0,9</b>	<b>-1,4</b>	-	<b>-2,3</b>	<b>-3,6</b>	<b>1,8</b>	<b>-1,8</b>
Waardevermindingsverlies financiële activa	-	-1,4 (l)	-	-1,4	-	-	-
Waardeaanpassingen financiële instrumenten	-	-	-	-	-1,7 (f)	1,8 (g)	0,1
Waardeaanpassingen van verkoopopties toegestaan aan minderheidsaandeelhouders	-0,9 (b)	-	-	-0,9	-1,9 (b)	-	-1,9
<b>Opgenomen in resultaat van entiteiten verwerkt volgens de</b>	<b>-0,8 (c)</b>	<b>-0,8 (m)</b>	-	<b>-1,6</b>	<b>-4,7 (c)</b>	-	<b>-4,7</b>

### Autodistributie

- (a) In de periode omvatten de overige *aanpassingen* in het bedrijfsresultaat een opbrengst van EUR 6,3 miljoen op de verkoop van gebouwen die voordien werden gebruikt voor activiteiten (waarvan een deel op 31 december 2015 gepresenteerd werd als vaste activa aangehouden voor verkoop), een opbrengst van EUR 3,1 miljoen op de gedeeltelijke vrijgave van voorzieningen die vorig jaar werden opgenomen met betrekking tot "Emissiongate", en een kost van EUR 7,7 miljoen in het kader van het "Market Area" project (optimalisering van het netwerk van onafhankelijke dealers). In de voorgaande periode omvatten de overige *aanpassingen* in het bedrijfsresultaat een opbrengst van EUR 5,4 miljoen op de verkoop van gebouwen die op 31 december 2014 gepresenteerd werden als vaste activa aangehouden voor verkoop en een kost van EUR 6,8 miljoen met betrekking tot "Emissiongate". Deze kosten omvatten voorzieningen voor extra kosten die in 2016 moesten worden betaald (bv. logistieke en mailingkosten met betrekking tot de geplande terugroepingen).
- (b) De netto financieringskosten omvatten een waardeaanpassingskost van verkoopopties toegestaan aan sommige minderheidsaandeelhouders (de familieholding van de CEO van Belron) voor een bedrag van EUR -0,9 miljoen (EUR -1,9 miljoen in de voorgaande periode).
- (c) In de periode bedraagt het aandeel van de groep in de *aanpassingen* van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode EUR -0,8 miljoen (EUR -4,7 miljoen in de voorgaande periode). Dit betreft de afschrijving van immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur (klantencontracten erkend in het kader van de bijdrage van de activiteiten van operationele leasing van D'Ieteren Lease aan Volkswagen D'Ieteren Finance – per 31 december 2016 volledig afgeschreven - en immateriële informatica-activa erkend in het kader van de bijdrage aan OTA Keys n.v. van de ontwikkelingsactiviteiten rond de virtuele sleuteloplossingen) en, in 2016, ook bijkomende afschrijvingen met betrekking tot "Emissiongate" (Volkswagen D'Ieteren Finance).
- (d) In de voorgaande periode, de afschrijving van een immaterieel vast actief met een beperkte gebruiksduur (in 2013 opgenomen in het kader van een reële waarde-aanpassing van de waarderingen met betrekking tot de verwerving van de resterende 67% van S.M.A.R.T. & Clean Automotive Services n.v. – Wondercar – actief in 'smart repair' van voertuigen), volledig afgeschreven per 30 juni 2015.
- (e) In de voorgaande periode, een bijzonder waardevermindingsverlies van EUR 1,2 miljoen op gebouwen in het kader van de optimalisering van de voetafdruk van de concessies in eigen beheer (reorganisatieproject aangekondigd in 2014) en een bijzonder waardevermindingsverlies van EUR 2,6 miljoen op bepaalde immateriële IT-software als gevolg van een strategieverandering in de uitvoering van nieuwe technologieën.
- (f) In de voorgaande periode omvatten de netto financieringskosten waardeaanpassingen op financiële instrumenten voor een bedrag van EUR -1,7 miljoen als gevolg van schommelingen in de netto reële waarde van derivaten. Wijzigingen in de netto reële waarde van derivaten stemt overeen met de verandering in de bruto reële waarde (i.e. de waardeverandering tussen het begin en het einde van de periode) zonder rekening te houden met de verworven kasstromen van de derivaten gedurende de periode.

## Voertuigbeglazing

- (g) De reële waarde van brandstofafdekkingsinstrumenten en waardeaanpassingen van financiële instrumenten voor een bedrag van respectievelijk EUR 5,9 miljoen (EUR 6,1 miljoen in de voorgaande periode) en nil (EUR 1,8 miljoen in de voorgaande periode met betrekking tot cross currency interest rate swaps) als gevolg van schommelingen in de netto reële waarde van derivaten. Wijzigingen in de netto reële waarde van derivaten stemt overeen met de verandering in de bruto reële waarde (i.e. de waardeverandering tussen het begin en het einde van de periode) zonder rekening te houden met de verworven kasstromen van de derivaten gedurende de periode.
- (h) In het kader van recente overnames werden bepaalde klantencontracten als immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur erkend. In de periode bedraagt de afschrijving EUR 9,6 miljoen (EUR 9,9 miljoen in de voorgaande periode). EUR 7,7 miljoen heeft betrekking op de VS, waarvan de grootste component betrekking heeft op de oorspronkelijke verwerving van Safelite die in 2017 volledig afgeschreven zal zijn.
- (i) De afschrijving van merken met een beperkte gebruiksduur (bepaalde merken worden niet langer beschouwd als immateriële vaste activa met een onbeperkte gebruiksduur aangezien er nu een limiet geldt voor de periode gedurende dewelke deze activa verwacht worden een instroom van kasmiddelen te genereren) voor een bedrag van EUR 1,0 miljoen (EUR 1,6 miljoen in de voorgaande periode).
- (j) In de periode werd, na de jaarlijkse test op bijzondere waardeverminderingen van elke kasstroomgenererende eenheid, een bijzonder waardeverminderverslies van EUR 133,2 miljoen erkend op de goodwill (EUR 114,1 miljoen) en op overige immateriële (EUR 16,5 miljoen) en materiële activa (EUR 2,6 miljoen). Deze bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op Italië (EUR 61 miljoen), het Verenigd Koninkrijk (EUR 31,7 miljoen), Nederland (EUR 32,8 miljoen), Rusland (EUR 4,9 miljoen), Griekenland (EUR 2,2 miljoen) en Ierland (EUR 0,6 miljoen).

In de voorgaande periode, werd er een bijzonder waardeverminderverslies van EUR 4,2 miljoen geboekt op de Turkse kasstroom-genererende eenheid, een bijzonder waardeverminderverslies op IT-activa van het Corporate Center (EUR 5,4 miljoen) als gevolg van de beslissing om websitedesign, -productie en -beheer over te dragen aan individuele landen, en een bijzonder waardeverminderverslies op IT-activa in Australië en Nieuw-Zeeland (EUR 3,5 miljoen) na een stopgezette frontoffice-implementatie en een strategieherziening.

- (k) In de periode omvatten overige *aanpassingen* ten bedrage van EUR -11,2 miljoen EUR -11,8 miljoen met betrekking tot de sluiting van de fabriek in Enfield in de Verenigde Staten, gecompenseerd door de overvoorziening van het voorgaande jaar (EUR 0,6 miljoen, waarvan EUR 0,5 miljoen als gevolg van de verkoop van de Autorestore® ADR-activiteit in het Verenigd Koninkrijk).

In de voorgaande periode hadden overige *aanpassingen* (EUR 10,9 miljoen) betrekking op een krediet voor de nakoming van toegezegd-pensioenverplichtingen in Nederland (EUR 21,5 miljoen), de bijkomende kosten voor de sluiting van de Britse toegezegd-pensioenregeling (EUR -0,6 miljoen), de kosten die gepaard gaan met het ontslag van personeel (EUR -0,7 miljoen) na de beslissing om websitedesign, -productie en -beheer over te dragen aan individuele landen, de herstructurering van callcenters en de sluiting van de activiteit voor de distributie van glas voor bussen in Frankrijk (EUR -3,9 miljoen), het verlies op de verkoop (EUR -2,7 miljoen) van de Autorestore® ADR-activiteit in het Verenigd Koninkrijk na de beslissing om de activiteiten voortaan alleen te concentreren op mobiele service-units, de personeelsafvloeiingen in Italië (EUR -2,2 miljoen) en de afronding van de overname van Guardian Glass in Spanje (EUR -0,5 miljoen).

- (l) In de periode, als gevolg van aanhoudende ondermaatse prestaties, werd een lening toegekend aan zijn participatie in Brazilië volledig afgeschreven.
- (m) In de periode, EUR -0,8 miljoen met betrekking tot de volledige afschrijving van het belang van 40% in Carglass Brazilië.

## Afstemming tussen APM's en IFRS-cijfers

in miljoen EUR	2016				2015		
	Auto- distributie	Voertuig- beglazing	Moleskine	Groep	Auto- distributie	Voertuig- beglazing	Groep
<b>Van het resultaat vóór belastingen (PBT) tot het aangepaste PBT, groepsaandeel:</b>							
Resultaat vóór belastingen (PBT)	81,1	5,3	13,2	99,6	57,1	139,3	196,4
Min: aanpassingen in het PBT	-	151,3	-	151,3	14,4	5,8	20,2
<b>Aangepast PBT</b>	<b>81,1</b>	<b>156,6</b>	<b>13,2</b>	<b>250,9</b>	<b>71,5</b>	<b>145,1</b>	<b>216,6</b>
Min: aandeel van de groep in de belastingen op het aangepast resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	3,1	-	-	3,1	2,9	-	2,9
Minderheidsbelangen in het aangepaste PBT	-	-8,2	-4,2	-12,4	0,1	-7,5	-7,4
<b>Aangepast PBT, groepsaandeel</b>	<b>84,2</b>	<b>148,4</b>	<b>9,0</b>	<b>241,6</b>	<b>74,5</b>	<b>137,6</b>	<b>212,1</b>
<b>Van het aangepaste PBT, groepsaandeel, tot het aangepast resultaat na belastingen (PAT), groepsaandeel:</b>							
Aangepast PBT, groepsaandeel	84,2	148,4	9,0	241,6	74,5	137,6	212,1
Aandeel van de groep in de belastingen op het aangepast resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	-3,1	-	-	-3,1	-2,9	-	-2,9
Aangepaste belastingen, groepsaandeel	5,6	-25,8	-3,0	-23,2	2,7	-25,4	-22,7
<b>Aangepast PAT, groepsaandeel</b>	<b>86,7</b>	<b>122,6</b>	<b>6,0</b>	<b>215,3</b>	<b>74,3</b>	<b>112,2</b>	<b>186,5</b>
<b>Van aangepast PAT, groepsaandeel, tot aangepast resultaat toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij:</b>							
Aangepast PAT, groepsaandeel	86,7	122,6	6,0	215,3	74,3	112,2	186,5
Aandeel van de groep in de aangepaste resultaten van de beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-4,3	-4,3
<b>Aangepast resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij</b>	<b>86,7</b>	<b>122,6</b>	<b>6,0</b>	<b>215,3</b>	<b>74,3</b>	<b>107,9</b>	<b>182,2</b>

## De kernprestatie-indicator

in miljoen EUR	2016				2015		
	Auto- distributie	Voertuig- beglazing	Moleskine	Groep	Auto- distributie	Voertuig- beglazing	Groep
<b>Aangepast PBT, groepsaandeel</b>	<b>84,2</b>	<b>148,4</b>	<b>9,0</b>	<b>241,6</b>	<b>74,5</b>	<b>137,6</b>	<b>212,1</b>
Exclusief:							
Bijdrage van Moleskine	-0,6	-	-9,0	-9,6	-	-	-
Kosten gerelateerd aan de overname	5,7	-	-	5,7	-	-	-
<b>Aangepast PBT, groepsaandeel (constante perimeter)</b>	<b>89,3</b>	<b>148,4</b>	<b>-</b>	<b>237,7</b>	<b>74,5</b>	<b>137,6</b>	<b>212,1</b>

De EUR -0,6 miljoen in het segment Autodistributie heeft betrekking op inkomsten tussen segmenten op de lening aan Moleskine in het kader van de overname.

## Nettoschuld

Om zijn schuldenlast beter te weerspiegelen, maakt de groep gebruik van het begrip nettoschuld. Deze indicator die niet gedefinieerd wordt door de IFRS-normen, is een alternatieve prestatie maatstaf (APM) en wordt niet voorgesteld als een alternatief voor de financiële indicatoren bepaald door de IFRS-normen. De nettoschuld is gelijk aan het totaal van de leningen en ontleningen verminderd met geldmiddelen, kasequivalenten en investeringen in vaste en vlottende activa. De nettoschuld houdt geen rekening met de reële waarde van de aan de schuld verbonden derivaten. De afgedekte leningen en ontleningen (d.w.z. waarop hedge accounting volgens IAS 39 wordt toegepast) worden omgerekend tegen de contractuele wisselkoersen van de verbonden cross currency swaps. De andere leningen en ontleningen worden omgerekend tegen de wisselkoersen geldend op balansdatum.

in miljoen EUR	31 december 2016				31 december 2015		
	Auto- distributie	Voertuig- beglazing	Moleskine	Groep	Auto- distributie	Voertuig- beglazing	Groep
Langlopende leningen en ontleningen	27,5	606,2	126,9	760,6	4,6	704,8	709,4
Kortlopende leningen en ontleningen	119,8	191,3	47,2	358,3	5,9	49,0	54,9
Intragroep financiering	-192,8	41,5	151,3	-	-20,0	20,0	-
Aanpassing voor ingedekte leningen	-	-	-	-	-	-	-
<b>Brutoschuld</b>	<b>-45,5</b>	<b>839,0</b>	<b>325,4</b>	<b>1.118,9</b>	<b>-9,5</b>	<b>773,8</b>	<b>764,3</b>
Min: geldmiddelen en kasequivalenten	-4,0	-45,9	-48,3	-98,2	-88,1	-22,0	-110,1
Min: ten einde looptijd aangehouden financiële activa	-	-	-	-5,0	-59,8	-	-59,8
Min: overige vorderingen (vaste activa)	-20,0	-	-	-20,0	-20,0	-	-20,0
Min: overige vorderingen (vlottende activa)	-2,2	-	-5,0	-2,2	-0,8	-	-0,8
<b>Nettoschuld uit voortgezette bedrijfsactiviteiten met uitzondering van activa en passiva geassocieerd als aangehouden voor verkoop</b>	<b>-71,7</b>	<b>793,1</b>	<b>272,1</b>	<b>993,5</b>	<b>-178,2</b>	<b>751,8</b>	<b>573,6</b>
Nettoschuld in activa en passiva geassocieerd als aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	-	-0,4	-0,4
Nettoschuld van beëindigde activiteiten	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale nettoschuld</b>	<b>-71,7</b>	<b>793,1</b>	<b>272,1</b>	<b>993,5</b>	<b>-178,2</b>	<b>751,4</b>	<b>573,2</b>

# s.a. D'Ieteren n.v.

## Geconsolideerde jaarrekening 2016

### INHOUD

<b>18</b>	<b>GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING</b>	62	Toelichting 21: Overige vorderingen (vaste activa)
<b>19</b>	<b>GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN</b>	62	Toelichting 22: Vaste activa (en groep activa die worden afgestoten) aangehouden voor verkoop
<b>20</b>	<b>GECONSOLIDEERDE BALANS</b>	63	Toelichting 23: Voorraden
<b>21</b>	<b>GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN</b>	63	Toelichting 24: Andere financiële activa
<b>22</b>	<b>GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT</b>	63	Toelichting 25: Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen
<b>23</b>	<b>TOELICHTINGEN BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING</b>	63	Toelichting 26: Handelsvorderingen en overige vorderingen
23	Toelichting 1: Algemene informatie	64	Toelichting 27: Geldmiddelen en kasequivalenten
24	Toelichting 2: Grondslagen voor financiële verslaggeving	64	Toelichting 28: Eigen vermogen
33	Toelichting 3: Gesegmenteerde informatie	67	Toelichting 29: Voorzieningen
38	Toelichting 4: Opbrengsten	68	Toelichting 30: Leningen en ontleningen
38	Toelichting 5: Bedrijfsresultaat	70	Toelichting 31: Relaties met minderheidsbelangen
39	Toelichting 6: Netto financieringskosten	71	Toelichting 32: Overige langlopende schulden
39	Toelichting 7: Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	71	Toelichting 33: Handelsschulden en overige te betalen posten
41	Toelichting 8: Winstbelastingen	71	Toelichting 34: Personeelskosten
42	Toelichting 9: Resultaat per aandeel	72	Toelichting 35: Op aandelen gebaseerde betalingen
43	Toelichting 10: Goodwill	73	Toelichting 36: Financieel risicobeheer
46	Toelichting 11: Bedrijfscombinaties	76	Toelichting 37: Voorwaardelijke elementen en verplichtingen
50	Toelichting 12: Immateriële vaste activa	77	Toelichting 38: Transacties met verbonden partijen
51	Toelichting 13: Tot einde looptijd aangehouden financiële activa	79	Toelichting 39: Beëindigde bedrijfsactiviteiten
52	Toelichting 14: Materiële vaste activa	80	Toelichting 40: Lijst van dochterondernemingen geassocieerde ondernemingen en joint ventures
53	Toelichting 15: Vastgoedbeleggingen	80	Toelichting 41: Wisselkoersen
53	Toelichting 16: Voor verkoop beschikbare financiële activa	81	Toelichting 42: Diensten verleend door de statutaire Commissaris
53	Toelichting 17: Voor afdekking aangehouden derivaten	81	Toelichting 43: Gebeurtenissen na balansdatum
54	Toelichting 18: Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	<b>82</b>	<b>VERSLAG VAN DE COMMISSARIS</b>
55	Toelichting 19: Personeelsbeloningen	<b>83</b>	<b>SAMENGEVATTE STATUTAIRE JAARREKENING 2016</b>
61	Toelichting 20: Uitgestelde belastingen		

# Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR	Toelichting	2016	2015
<b>Opbrengsten</b>	4	<b>6.471,7</b>	<b>6.035,4</b>
Kosten van verkopen		-4.472,3	-4.169,5
<b>Bruto marge</b>		<b>1.999,4</b>	<b>1.865,9</b>
Commerciële- en administratieve kosten		-1.751,5	-1.622,9
Overige bedrijfsopbrengsten		10,5	7,0
Overige bedrijfskosten	5	-124,7	-15,2
<b>Bedrijfsresultaat</b>	5	<b>133,7</b>	<b>234,8</b>
Netto financieringskosten	6	-37,9	-38,9
Financiële opbrengsten		1,6	3,7
Financiële kosten		-39,5	-42,6
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	7	3,8	0,5
<b>Resultaat vóór belastingen</b>		<b>99,6</b>	<b>196,4</b>
Winstbelastingen	8	-23,0	-21,6
<b>Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>		<b>76,6</b>	<b>174,8</b>
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	39	-24,9	-40,4
<b>RESULTAAT VAN DE PERIODE</b>		<b>51,7</b>	<b>134,4</b>
<b>Resultaat toerekenbaar aan:</b>			
<b>Houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij</b>		<b>49,9</b>	<b>130,7</b>
Minderheidsbelangen		1,8	3,7
<b>Resultaat per aandeel</b>			
Gewoon (in EUR)	9	0,91	2,38
Verwaterd (in EUR)	9	0,91	2,38
<b>Resultaat per aandeel - voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>			
Gewoon (in EUR)	9	1,36	3,08
Verwaterd (in EUR)	9	1,36	3,08

De toelichtingen van pagina 23 tot 81 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

De groep maakt gebruik van alternatieve prestatie maatstaven (APM) om zijn financiële prestaties uit te drukken – Zie het geconsolideerde beheerverslag en de persmededeling.



# Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR	Toelichting	2016	2015
Resultaat van de periode		51,7	134,4
Niet-gerealiseerde resultaten			
Elementen die niet naar de winst- en verliesrekening zullen gereclassificeerd worden:		-70,4	12,6
<i>Herwaarderingen van verplichtingen/activa betreffende toegezegde pensioenrechten</i>	19	-88,6	14,5
<i>Gerelateerde belastingen</i>		18,2	-1,9
Elementen die vervolgens naar de winst-en-verliesrekening kunnen gereclassificeerd worden:		15,7	-7,6
<i>Omrekeningsverschillen</i>		-5,7	-9,9
<i>Herclassificatie van koersverschillen omwille van verlies van zeggenschap</i>	28/39	24,9	-
<i>Kasstroomafdekkingen: winsten (verliezen) voortvloeiend uit een verandering in de reële waarde opgenomen in eigen vermogen</i>	17	-4,0	2,7
<i>Belastingen met betrekking tot kasstroomafdekkingen</i>		0,5	-0,4
Niet-gerealiseerde resultaten, netto van belastingen		-54,7	5,0
<b>Totaal van de gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten van de periode</b>		<b>-3,0</b>	<b>139,4</b>
<i>zijnde: toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij</i>		-2,4	135,5
<i>toerekenbaar aan minderheidsbelangen</i>		-0,6	3,9

De toelichtingen van pagina 23 tot 81 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

# Geconsolideerde balans

Op 31 december

in miljoen EUR	Toelichting	2016	2015
Goodwill	10	1.091,2	990,6
Overige immateriële vaste activa	12	876,8	470,7
Materiële vaste activa	14	574,4	521,0
Vastgoedbeleggingen	15	3,8	4,3
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	7	63,8	59,5
Voor verkoop beschikbare financiële activa	16	0,5	0,5
Personeelsbeloningen	19	0,5	47,6
Uitgestelde belastingvorderingen	20	86,3	46,5
Overige vorderingen	21	27,9	25,1
<b>Vaste activa</b>		<b>2.725,2</b>	<b>2.165,8</b>
Vaste activa aangehouden voor verkoop	22	5,5	15,2
Voorraden	23	679,0	614,7
Tot einde looptijd aangehouden financiële activa	13	-	59,8
Voor afdekking aangehouden derivaten	17	1,0	4,3
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	18	1,2	0,9
Andere financiële activa	24	5,0	-
Actuele belastingvorderingen	25	7,5	3,8
Handelsvorderingen en overige vorderingen	26	309,0	360,4
Geldmiddelen en kasequivalenten	27	98,2	110,1
<b>Vlottende activa</b>		<b>1.106,4</b>	<b>1.169,2</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>3.831,6</b>	<b>3.335,0</b>
Geplaatst kapitaal en reserves die aan houders van eigen-vermogensinstrumenten toerekenbaar zijn		1.683,0	1.733,3
Minderheidsbelangen		0,5	1,8
<b>Eigen vermogen</b>		<b>1.683,5</b>	<b>1.735,1</b>
Personeelsbeloningen	19	53,7	26,5
Voorzieningen	29	50,5	28,8
Leningen en ontleningen	30	760,6	709,4
Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen	31	90,0	85,2
Andere schulden	32	3,0	21,6
Uitgestelde belastingverplichtingen	20	145,1	31,1
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>1.102,9</b>	<b>902,6</b>
Passiva i.v.m. vaste activa aangehouden voor verkoop	22	-	6,7
Voorzieningen	29	36,2	10,9
Leningen en ontleningen	30	358,3	54,9
Voor afdekking aangehouden derivaten	17	0,9	0,2
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	18	-	5,5
Uitgestelde betaling ivm de acquisitie van Moleskine	11	15,9	-
Kortlopende belastingverplichtingen	25	25,0	17,0
Handelsschulden en overige te betalen posten	33	608,9	602,1
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>1.045,2</b>	<b>697,3</b>
<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN</b>		<b>3.831,6</b>	<b>3.335,0</b>

De toelichtingen van pagina 23 tot 81 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

# Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

Op 31 december

in miljoen EUR	Geplaatst kapitaal en reserves die aan houders van eigen-vermogensinstrumenten toerekenbaar zijn									Totaal groeps- aandeel	Belangen zonder zeggen- schap	Eigen ver- mogen
	Gewoon aandelen- kapitaal	Uitgifte- premie	Eigen aan- delen	Reserve voor op aandelen gebaseerde betalingen	Hedging reserve	Over- gedragen resultaat	Actuariële winsten en verliezen	Belas- tingen	Cumu- latieve omreke- nings- verschillen			
<b>Op 1 januari 2015</b>	<b>160,0</b>	<b>24,4</b>	<b>-27,8</b>	<b>12,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1.584,6</b>	<b>-93,0</b>	<b>16,3</b>	<b>-33,3</b>	<b>1.644,3</b>	<b>0,6</b>	<b>1.644,9</b>
Eigen aandelen	-	-	-3,1	-	-	-	-	-	-	-3,1	-	-3,1
Dividend 2014 betaald in 2015	-	-	-	-	-	-43,9	-	-	-	-43,9	-1,7	-45,6
Verkoopopties - wijziging van de periode	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1,9	-1,9
Verwerving van minderheidsbelangen	-	-	-	-	-	-0,9	-	-	-	-0,9	0,9	-
Transfer toegezegd-pensioenregeling	-	-	-	-	-	-23,7	24,9	-1,2	-	-	-	-
Transfer binnen reserves	-	-	-0,1	-2,4	0,3	4,5	-1,9	-0,1	-0,3	-	-	-
Overige wijzigingen	-	-	-	1,2	-	0,2	-	-	-	1,4	-	1,4
Totaal van de transacties met de houders van de moedermaatschappij	-	-	-3,2	-1,2	0,3	-63,8	23,0	-1,3	-0,3	-46,5	-2,7	-49,2
Totaal van de gerealiseerde- en niet- gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	2,6	130,7	13,8	-2,2	-9,4	135,5	3,9	139,4
<b>Op 31 december 2015</b>	<b>160,0</b>	<b>24,4</b>	<b>-31,0</b>	<b>10,9</b>	<b>3,9</b>	<b>1.651,5</b>	<b>-56,2</b>	<b>12,8</b>	<b>-43,0</b>	<b>1.733,3</b>	<b>1,8</b>	<b>1.735,1</b>
<b>Op 1 januari 2016</b>	<b>160,0</b>	<b>24,4</b>	<b>-31,0</b>	<b>10,9</b>	<b>3,9</b>	<b>1.651,5</b>	<b>-56,2</b>	<b>12,8</b>	<b>-43,0</b>	<b>1.733,3</b>	<b>1,8</b>	<b>1.735,1</b>
Eigen aandelen	-	-	-3,2	-	-	-	-	-	-	-3,2	-	-3,2
Dividend 2015 betaald in 2016	-	-	-	-	-	-49,2	-	-	-	-49,2	-2,4	-51,6
Verkoopopties - wijziging van de periode	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,8	4,8
Verwerving van minderheidsbelangen (zie toelichting 11)	-	-	-	-	-	3,1	-	-	-	3,1	-3,1	-
Transfer binnen reserves	-	-	-0,1	-	-	0,7	-1,9	-	1,3	-	-	-
Transfer toegezegd-pensioenregeling (zie toelichting 28)	-	-	-	-	-	-17,3	28,5	-11,2	-	-	-	-
Overige wijzigingen (zie toelichting 35)	-	-	-	1,5	-	-0,1	-	-	-	1,4	-	1,4
Totaal van de transacties met de houders van de moedermaatschappij	-	-	-3,3	1,5	-	-62,8	26,6	-11,2	1,3	-47,9	-0,7	-48,6
Totaal van de gerealiseerde- en niet- gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	-3,8	49,9	-84,9	18,2	18,2	-2,4	-0,6	-3,0
<b>Op 31 december 2016</b>	<b>160,0</b>	<b>24,4</b>	<b>-34,3</b>	<b>12,4</b>	<b>0,1</b>	<b>1.638,6</b>	<b>-114,5</b>	<b>19,8</b>	<b>-23,5</b>	<b>1.683,0</b>	<b>0,5</b>	<b>1.683,5</b>

De toelichtingen van pagina 23 tot 81 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR	Toelichting	2016	2015
<b>Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>			
Resultaat van de periode		76,6	174,8
Winstbelastingen	8	23,0	21,6
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	7	-3,8	-0,5
Netto financieringskosten	6	37,9	38,9
<b>Bedrijfsresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>		<b>133,7</b>	<b>234,8</b>
Afschrijvingen	5/14	99,7	100,6
Afschrijvingen van immateriële vaste activa	5/12	41,7	39,7
Bijzondere waardevermindervingsverliezen op goodwill en overige vaste activa	5/10/12/14	133,3	19,3
Overige niet-kaskosten		-1,5	8,3
Personeelsbeloningen		-22,7	-24,3
Overige kaskosten		-16,3	-25,2
Wijziging in netto werkkapitaal		51,5	-4,0
<b>Kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten</b>		<b>419,4</b>	<b>349,2</b>
Betaalde winstbelastingen		-31,9	-18,0
<b>Netto kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten</b>		<b>387,5</b>	<b>331,2</b>
<b>Kasstroom uit de voortgezette investeringsactiviteiten</b>			
Aanschaffing van vaste materiële en immateriële activa		-153,2	-121,9
Verkopen van vaste materiële en immateriële activa		20,4	11,8
<b>Netto investering in materiële en immateriële vaste activa</b>		<b>-132,8</b>	<b>-110,1</b>
Verwerving van dochterondernemingen (netto van verworven geldmiddelen)	11	-495,2	-22,6
Inbreng van geldmiddelen in joint venture		-1,4	-
Investering in tot einde looptijd aangehouden financiële activa	13	59,8	116,4
Ontvangen interesten		0,9	14,0
Dividenden ontvangen van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	7	0,3	3,9
Netto investering in overige financiële activa		0,1	-1,1
<b>Netto kasstroom uit de investeringsactiviteiten</b>		<b>-568,3</b>	<b>0,5</b>
<b>Kasstroom uit de voortgezette financieringsactiviteiten</b>			
Uitoefening van aandelenopties		9,8	-
Netto vervreemding/(aanschaffing) van eigen aandelen		-3,2	-3,1
Aflossingsdeel van financiële-leasebetalingen		-32,1	-27,2
Netto wijziging in andere leningen en ontleningen		290,8	-186,7
Betaalde interesten		-36,2	-43,9
Door de moedermaatschappij betaalde dividenden	28	-49,3	-43,9
Dividenden ontvangen van / (betaald door) dochterondernemingen		-2,4	-1,7
<b>Netto kasstroom uit de financieringsactiviteiten</b>		<b>177,4</b>	<b>-306,5</b>
<b>Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>		<b>-3,4</b>	<b>25,2</b>
<b>Kasstroom uit de beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>	39	-	<b>-10,1</b>
<b>TOTALE KASSTROOM VAN DE PERIODE</b>		<b>-3,4</b>	<b>15,1</b>
<b>Reconciliatie met de balans</b>			
Geldmiddelen aan het begin van het boekjaar	27	110,1	84,8
Geldmiddelen inbegrepen in vaste activa aangehouden voor verkoop	22	0,6	-
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het boekjaar</b>		<b>110,7</b>	<b>84,8</b>
Totale kasstroom van de periode		-3,4	15,1
Omrekeningsverschillen		-9,1	10,8
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten aan het einde van het boekjaar</b>		<b>98,2</b>	<b>110,7</b>
<i>Inbegrepen in "Geldmiddelen en kasequivalenten"</i>	27	98,2	110,1
<i>Inbegrepen in "Vaste activa aangehouden voor verkoop"</i>	22	-	0,6

De toelichtingen van pagina 23 tot 81 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

# Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening

## TOELICHTING 1: ALGEMENE INFORMATIE

s.a. D'Ieteren n.v. (in het jaarverslag de 'Vennootschap' of de 'moedermaatschappij' genoemd) is in België als naamloze vennootschap erkend, waarvan de meerderheidsaandeelhouders worden opgesomd in toelichting 28 van dit jaarverslag.

Het adres van de zetel van de Vennootschap is:  
Maliestraat 50  
B-1050 Brussel

De Vennootschap, haar dochterondernemingen en haar belangen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures (samen 'de groep') vormen een internationale groep, die momenteel actief is in drie activiteiten die opgebouwd werden rond sterke merken:

- D'Ieteren Auto (autodistributie) verdeelt in België de voertuigen van de merken Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche en Yamaha. Het is de grootste autoverdelers in België, een marktaandeel van ongeveer 22% en 1,2 miljoen voertuigen in omloop in 2016;
- Belron (herstelling en vervanging van voertuigbeglazing) is de wereldleider op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing. Ongeveer 2.400 servicepunten en 10.000 mobiele service-units, die actief zijn onder meer dan 10 hoofdmerken waaronder Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass®, staan ten dienste van klanten in 34 landen;
- Moleskine is een premium en inspirerend lifestyle merk. Het bedrijf ontwikkelt en verkoopt notebooks en schrijf-, reis- en leesaccessoires onder een iconisch merk in 102 landen via een multichannel distributiestrategie (groothandel, B2B, e-commerce en retail).

De Groep, opgericht in 1805 en verder uitgebouwd over verschillende familiegeneraties heen, streeft groei en waardecreatie na dankzij een langetermijnstrategie voor zijn ondernemingen op internationaal niveau, alsook een actieve stimulering en ondersteuning zodat deze ondernemingen zich kunnen ontwikkelen als marktleider in hun sector of in hun regio's.

De Vennootschap noteert op Euronext Brussel.

Deze geconsolideerde jaarrekening werd goedgekeurd voor publicatie door de Raad van bestuur op 6 maart 2017.

### Significante transactie

Op 22 september 2016 kondigde de moedermaatschappij aan dat ze een overeenkomst had bereikt met twee referentie-aandeelhouders om een participatie van 41% te verwerven in Moleskine, een beursgenoteerde Italiaanse onderneming, tegen 2,40 EUR per aandeel. Deze overeenkomst werd afgesloten op 6 oktober 2016 na de verkrijging van de nodige goedkeuring van de regelgevende autoriteiten. Overeenkomstig de Italiaanse wet lanceerde de moedermaatschappij een onvoorwaardelijk verplicht overnamebod op de resterende aandelen van Moleskine tegen dezelfde prijs. Na de verkrijging van de goedkeuring van de Italiaanse toezichthouder op 9 november 2016, ging de biedingsperiode op 14 november 2016 van start tot 2 december 2016, gevolgd door een sell-out procedure in overeenstemming met de Italiaanse wetgeving. Op 13 december 2016 kondigde de moedermaatschappij het succes van haar overname aan, met 95,5% van de aandelen in handen. Aangezien de drempel van 95% werd overschreden, werd een squeeze-out procedure gelanceerd om 100% van de Moleskine aandelen te verwerven. Op 24 januari 2017 kondigde de moedermaatschappij de afronding van deze squeeze-out procedure aan, met 100% van de aandelen in handen. De aandelen Moleskine werden geschrapt op de Beurs van Milaan.

Moleskine is een inspirerend lifestyle merk met een wereldwijde reikwijdte. Het bedrijf ontwikkelt en verkoopt notebooks en schrijf-, reis- en leesaccessoires onder een iconisch merk via een multichannel distributiestrategie.

Zie toelichting 11 van deze geconsolideerde jaarrekening voor meer informatie en de desbetreffende mededelingen.

### Alternatieve prestatie maatstaven (APM's)

De groep maakt gebruik van alternatieve prestatie maatstaven (APM's) om zijn onderliggende prestaties uit te drukken en om investeerders te helpen zijn resultaten beter te begrijpen. Deze APM's zijn door de IFRS-normen niet gedefinieerde prestatie-indicatoren. De groep stelt de APM's niet voor als een alternatief voor de financiële metingen bepaald in overeenstemming met IFRS en hecht aan APM's geen groter belang dan aan de gedefinieerde IFRS-metingen.

Rekening houdend met de ESMA-richtlijnen inzake APM's die in oktober 2015 gepubliceerd werden, besliste de Raad van bestuur dat de APM's vanaf 31 december 2016 voorgesteld worden in de geconsolideerde beheersverslagen en persmededelingen.

## TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

### Toelichting 2.1: Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening voor 2016 dekt de periode van 12 maanden afgesloten op 31 december 2016. Ze wordt voorgesteld in euro, de functionele munteenheid van de groep. Alle bedragen werden naar het dichtste miljoen afgerond, tenzij anders weergegeven. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld volgens de 'International Financial Reporting Standards' ('IFRS') en de bijbehorende gepubliceerde interpretaties van het 'International Financial Reporting Interpretations Committee' ('IFRIC') die werden goedgekeurd door de Europese Unie ('EU') per 31 december 2016 en gelden voor de periode eindigend op 31 december 2016. Ze komen overeen met de normen en interpretaties uitgegeven door de International Accounting Standards Board ('IASB') en gelden op 31 december 2016.

De geconsolideerde jaarrekening werd opgesteld overeenkomstig het principe van de historische kost, behalve voor de voor verkoop beschikbare financiële activa, geldmarktactiva (kortlopende effecten van monetaire instrumenten) weergegeven als geldmiddelen en kasequivalenten, personeelsbeloningen, vaste activa en passiva aangehouden voor verkoop, bedrijfscombinatie en financiële activa en passiva (inclusief derivaten) die tegen reële waarde werden gewaardeerd.

De geconsolideerde jaarrekening wordt voorbereid op basis van het toerekeningsbeginsel, en op basis van de voortzetting van de bedrijfsactiviteiten op een voorzienbare horizon.

De voorbereiding van de geconsolideerde jaarrekening vergt, van de directie, de opstelling van ramingen en het gebruik van hypothesen die het bedrag van de opbrengsten, de uitgaven, de activa en de passiva, alsook de latente activa en passiva, op de afsluitingsdatum beïnvloeden. Werkelijke resultaten zouden kunnen verschillen van die ramingen. Indien in de toekomst dergelijke ramingen of hypothesen die gebaseerd zijn op het beste oordeel van het management op datum van financiële jaarrekening, afwijken van de werkelijke omstandigheden, zullen de oorspronkelijke ramingen en hypothesen op passende wijze aangepast worden in de periode waarin de omstandigheden veranderen. De domeinen die een hoger beoordelingsniveau van de directie vergen of die bijzonder ingewikkeld zijn, alsook de domeinen waarvoor de ramingen en hypothesen belangrijke gevolgen zouden kunnen hebben voor de geconsolideerde jaarrekening, zijn voornamelijk de waardering van de pensioenverplichtingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding (belangrijkste actuariële assumpties), de erkenning van uitgestelde belastingvorderingen (verwachte toekomstige winsten die het gebruik van overgedragen fiscale verliezen rechtvaardigen), goodwill en merken met onbeperkte gebruiksduur, het onderzoek naar bijzondere waardeverminderingen (belangrijkste assumpties onderliggende realiseerbare bedragen), de erkenning en waardering van voorzieningen en voorwaardelijke elementen (belangrijkste assumpties met betrekking tot de kans en omvang van een uitstroom van middelen), de voorziening voor dubieuze handelsvorderingen (beste raming van het management van de verliezen op handelsvorderingen), de voorziening voor verouderde voorraad en de verwerving van een dochteronderneming (reële waarde van de overgedragen vergoeding en van de verworven activa en overgenomen passiva berekend op voorlopige basis). Deze domeinen worden ook in de desbetreffende toelichtingen vermeld.

Een aantal grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen vereist de berekening van reële waarden, zowel voor financiële als voor niet-financiële activa en passiva. De voornaamste domeinen zijn op aandelen gebaseerde betalingen, vastgoedbeleggingen, financiële instrumenten en bedrijfscombinaties. Voor de berekening van de reële waarde van een actief of een passief gebruikte de Groep in de mate van het mogelijke waarneembare marktgegevens. Reële waarden worden onderverdeeld in verschillende niveaus in een reële-waardehiërarchie gebaseerd op de inputs gebruikt bij de waarderingstechnieken. Bijkomende informatie wordt vermeld in de relevante toelichtingen, meer bepaald in toelichting 36.

### Toelichting 2.2: Samenvatting van de specifieke grondslagen voor de financiële verslaggeving

De belangrijkste grondslagen voor de financiële verslaggeving toegepast bij de voorbereiding van deze geconsolideerde jaarrekening worden hieronder beschreven. Die grondslagen werden op constante wijze toegepast op alle voorgestelde periodes, tenzij anders aangegeven.

De nieuwe normen en wijzigingen van normen die voor de eerste keer verplicht toepasbaar zijn op het boekjaar dat op 1 januari 2016 begonnen is, worden hieronder beschreven en hebben geen belangrijke invloed op de geconsolideerde financiële staten van de groep.

- Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS 2012-2014. Deze verbeteringen bevatten een paar kleine verbeteringen van bestaande normen;
- Aanpassing van IFRS 11 "Gezamenlijke overeenkomsten – Verwerking van overnames van deelnemingen in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten". Volgens die aanpassing, wanneer een entiteit een belang verwerft in een gezamenlijke overeenkomst die als een bedrijf volgens IFRS 3 wordt beschouwd, zal die entiteit alle principes van de boekhouding van bedrijfscombinaties volgens IFRS 3 en volgens andere normen die niet in conflict staan met de richtlijnen in die IFRS-norm moeten toepassen;
- Aanpassing van IAS 16 en IAS 38 "Materiële en immateriële vaste activa – Verduidelijking van aanvaardbare afschrijvingsmethodes". Deze aanpassingen benadrukken dat een afschrijvingsmethode gebaseerd op de opbrengsten voortvloeiend uit de activiteit die een actief gebruikt, niet toepasbaar is voor materiële vaste activa;
- Equity-methode in de enkelvoudige jaarrekening – Aanpassing van IAS 27;
- Aanpassing van IAS 1 "Initiatief op het gebied van de informatieverzorging". Deze aanpassing heeft als doel de presentatie van en publicaties in financiële rapporteringen te verbeteren. De nadruk ligt op de materialiteit. Specifieke afzonderlijke toelichtingen die niet materieel zijn, moeten niet gepresenteerd worden – zelfs als ze een minimumvereiste van een norm zijn.

## TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

De normen, wijzigingen en interpretaties van bestaande normen die door de IASB gepubliceerd werden maar nog niet van kracht zijn in 2016, werden niet vervroegd toegepast door de groep. Ze worden hierna opgesomd.

- Openbaar makingsinitiatief – Aanpassing van IAS 7 (toepasbaar vanaf 1 januari 2017 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU);
- Opname van uitgestelde belastingvorderingen voor niet-gerealiseerde verliezen – Aanpassing van IAS 12 (toepasbaar vanaf 1 januari 2017 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU);
- Aanpassing van IFRS 2 “Classificatie en waardering van op aandelen gebaseerde transacties” (toepasbaar vanaf 1 januari 2018 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU);
- Aanpassing van IAS 40 “Vastgoedbeleggingen” (toepasbaar vanaf 1 januari 2018 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU);
- Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS 2014-2016 (toepasbaar vanaf 1 januari 2018 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU);
- IFRIC 22 “Transacties in vreemde valuta en voorafbetalingen (toepasbaar vanaf 1 januari 2018 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU);
- IFRS 9 “Financiële instrumenten: classificatie en waardering” (toepasbaar vanaf 1 januari 2018 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU). Deze nieuwe norm zal de bestaande IAS 39 norm “Financiële instrumenten: opname en waardering” vervangen;
- IFRS 15 “Opbrengsten uit contracten met klanten” (toepasbaar vanaf 1 januari 2018 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU). Deze nieuwe norm zal de bestaande IAS norm 18 “Opbrengsten” vervangen en zal een kader opstellen om te bepalen of, hoeveel en wanneer een opbrengst wordt opgenomen.
- IFRS 16 “Leasing” (toepasbaar vanaf 1 januari 2019 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU). Volgens deze nieuwe norm zal de groep als hij handelt als lessee de meeste leasings moeten opnemen binnen de balans. IFRS 16 elimineert het huidige dubbele boekhoudmodel voor lessees, dat een onderscheid maakt tussen financiële leasings binnen de balans en operationele leasings buiten de balans. In plaats daarvan is er een enkelvoudig ‘binnen balans’ boekhoudmodel dat vergelijkbaar is met de huidige boekhouding voor financiële leasing.

De groep voert momenteel een gedetailleerde herziening en analyse uit van deze twee nieuwe normen (IFRS 15 en IFRS 16) om de zakelijke implicaties en de impact op de jaarrekening van de groep te kunnen evalueren (opname, waardering en presentatie van activa, passiva, inkomsten, uitgaven en kasstromen).

In deze fase, en op basis van de analyse die al werd verricht voor IFRS 15, verwacht de groep geen significante impact op de structuur voor de opname van inkomsten voor zowel de autodistributie (meer bepaald verkopen van nieuwe voertuigen) als de voertuigbeglazing. Hetzelfde type van gedetailleerde analyse zal gestart worden op het niveau van het recent overgenomen Moleskine.

Op basis van de eerste analyse die beschikbaar is, wordt verwacht dat de impact van IFRS 16 materieel zal zijn als deze norm ingevoerd wordt door de groep, vooral in de segmenten van de voertuigbeglazing en Moleskine.

De groep zal de effecten van deze twee nieuwe normen gedetailleerder evalueren (kwalitatieve en kwantitatieve informatie) over de volgende zes en twaalf maanden. De groep verwacht niet dat deze twee nieuwe normen toegepast zullen worden vóór 1 januari 2018.

Voor de overige normen wordt geen significante impact verwacht op de geconsolideerde jaarrekening van de groep.

### Consolidatieprincipes

#### *Dochterondernemingen*

Dochterondernemingen, met name bedrijfseenheden waarin de groep rechtstreeks of onrechtstreeks een belang van meer dan de helft van de stemrechten heeft of anderszinds de macht heeft om zeggenschap over zijn deelneming uit te oefenen, worden geconsolideerd. De groep oefent zeggenschap uit als hij blootgesteld is aan of rechten heeft op variabele opbrengsten uit hoofde van zijn betrokkenheid bij de deelneming en over de mogelijkheid beschikt om zijn macht over de deelneming te gebruiken om de omvang van de opbrengsten te beïnvloeden. De dochterondernemingen worden geconsolideerd vanaf de datum waarop de controle wordt overgedragen aan de groep en worden niet langer geconsolideerd vanaf de datum waarop de controle ophoudt. Alle intragroep transacties en saldi, inclusief niet-gerealiseerde winsten op intragroep transacties, worden geëlimineerd in de consolidatie.

Transacties met minderheidsbelangen die niet tot een verlies van zeggenschap leiden, worden verwerkt als eigen-vermogenstransacties. Het verschil tussen de reële waarde van de betaalde vergoeding en het verworven aandeel in de boekwaarde van de nettoactiva van de dochteronderneming wordt in het eigen vermogen verwerkt. Winsten en verliezen uit de verkoop aan minderheidsbelangen (die niet tot een verlies van zeggenschap leiden) worden ook in het eigen vermogen geboekt.

Wanneer de zeggenschap van de groep over de dochteronderneming eindigt, wordt elke in de voormalige dochteronderneming aangehouden investering tegen reële waarde gewaardeerd op de datum waarop de zeggenschap eindigt, met erkenning van de verandering in de boekwaarde opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Die reële waarde is de aanvangsboekwaarde voor de boeking van de behouden investering als geassocieerde deelneming, joint venture of financiële activa. Bovendien worden alle op voorhand erkende bedragen in de niet-gerealiseerde resultaten overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

## TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

### *Geassocieerde ondernemingen*

Geassocieerde ondernemingen zijn entiteiten waarop de groep een invloed van betekenis heeft maar geen zeggenschap, of gezamenlijke zeggenschap, over het financiële en operationele beleid. Voor investeringen in geassocieerde ondernemingen wordt de vermogensmutatiemethode toegepast. Ze worden aanvankelijk tegen kostprijs opgenomen en de boekwaarde wordt vermeerderd of verminderd om na de verwervingsdatum het aandeel van de investeerder in de winst-en-verliesrekening van de geassocieerde onderneming te erkennen, tot de datum waarop de invloed van betekenis of de gezamenlijke zeggenschap stopt. De deelneming van de groep in geassocieerde ondernemingen omvat ook de goodwill erkend bij de overname.

Het groepsaandeel in het resultaat van de geassocieerde onderneming is gelijk aan het groepsaandeel in het resultaat na belastingen van die onderneming. Winsten en verliezen voortvloeiend uit de transacties tussen de groep en zijn geassocieerde onderneming worden geëlimineerd a rato van het belang van de groep in die geassocieerde onderneming. Niet-gerealiseerde winsten op transacties tussen de groep en haar geassocieerde ondernemingen worden volgens hetzelfde principe geëlimineerd; niet-gerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd tenzij de transactie op een bijzondere waardevermindering van het overgedragen actief wijst.

De vermogensmutatiemethode wordt niet meer toegepast wanneer de boekwaarde van de deelneming in een geassocieerde onderneming nul wordt, tenzij de groep verplichtingen is aangegaan of gegarandeerd heeft met betrekking tot de geassocieerde onderneming.

### *Belangen in joint ventures*

Een joint venture is een overeenkomst waarover de groep gezamenlijke zeggenschap heeft en waarin de groep rechten heeft op de nettoactiva van de overeenkomst, in plaats van rechten op de activa en verplichtingen op de passiva. Op belangen in joint ventures wordt de vermogensmutatiemethode toegepast. De bovenvermelde principes in verband met geassocieerde ondernemingen zijn eveneens van toepassing op joint ventures.

### *Bijzondere waardevermindering van geassocieerde ondernemingen en joint ventures*

De groep bepaalt op elke rapporteringsdatum of er een objectieve indicatie is dat de waarde van de investering in de entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode verminderd is. In dit geval berekent de groep het waardeverminderingverlies als het verschil tussen de realiseerbare waarde van de geassocieerde onderneming of joint venture en de boekwaarde en wordt dit bedrag geboekt als 'Aandeel in de winst/het verlies van een geassocieerde onderneming/joint venture' in de winst-en-verliesrekening.

### **Gevolgen van wisselkoerswijzigingen**

De consolidatie van de groep wordt opgemaakt in euro. De winst-en-verliesrekeningen van buitenlandse entiteiten worden omgerekend naar euro tegen de gewogen gemiddelde wisselkoersen voor de periode en de balansen worden omgerekend in euro tegen de wisselkoersen op de datum van rapportering (behalve elk eigen-vermogensbestanddeel, eenmalig omgerekend tegen de wisselkoersen op de data van de relevante transacties). De goodwill en de aanpassingen aan de reële waarde bij overname van een buitenlandse entiteit worden behandeld als activa en passiva uitgedrukt in de valuta van de buitenlandse entiteit en worden omgerekend tegen de slotwisselkoers. De omrekeningsreserve, die geboekt wordt in niet-gerealiseerde resultaten, omvat zowel het verschil dat voortvloeit uit de omrekening van elementen van de winst-en-verliesrekening tegen een andere wisselkoers dan de wisselkoers op het einde van de periode als de verschillen die voortvloeien uit de omzetting van openingseigen-vermogenbedragen tegen een andere wisselkoers dan de wisselkoers op het einde van de periode.

Transacties in vreemde valuta worden geboekt tegen de wisselkoers die geldt op de datum van de transactie. Winsten en verliezen die resulteren uit de vereffening van dergelijke transacties en uit de omrekening van in vreemde valuta uitgedrukte monetaire activa en passiva worden geboekt in de winst-en-verliesrekening. Wisselkoersverschillen voortvloeiend uit de omrekening tegen de slotkoersen van de netto-investering van de groep in dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde ondernemingen, worden opgenomen in omrekeningsverschillen in de niet-gerealiseerde resultaten. De netto-investering van de groep bevat het aandeel van de groep in de nettoactiva van dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde ondernemingen, en bepaalde intragroep leningen. De definitie van de netto-investering houdt rekening met de leningen tussen dochterondernemingen en bepaalde in vreemde valuta uitgedrukte intragroep elementen. Overige wisselkoersverschillen worden geboekt in de winst-en-verliesrekening.

Waar de groep netto-investeringen in buitenlandse entiteiten afdekt, worden de winsten en verliezen i.v.m. het effectieve deel van het afdekkingsinstrument opgenomen in omrekeningsverschillen in de niet-gerealiseerde resultaten. De winst of het verlies i.v.m. ineffectieve delen wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Cumulatieve winsten en verliezen in de niet-gerealiseerde resultaten worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening wanneer de buitenlandse entiteit wordt verkocht.

### **Goodwill**

Bedrijfscombinaties worden verwerkt door de overnamemethode ('acquisition method') toe te passen op de overnamedatum, zijnde de datum waarop de zeggenschap aan de groep wordt overgedragen. De groep oefent zeggenschap uit over een entiteit als hij blootgesteld is aan of rechten heeft op variabele opbrengsten uit hoofde van zijn betrokkenheid bij de deelneming en over de mogelijkheid beschikt zijn macht over de deelneming te gebruiken om de omvang van de opbrengsten te beïnvloeden.



## **TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)**

De overnamekost wordt gewaardeerd als het totaal van de overgedragen vergoeding, die tegen de reële waarde op de overnamedatum wordt gewaardeerd, en het bedrag van enig minderheidsbelang en het eerdere belang in de overgenomen partij. Voor elke bedrijfscombinatie waardeert de groep enig minderheidsbelang in de overgenomen partij tegen reële waarde of tegen het evenredige deel in de identificeerbare nettoactiva van de overgenomen partij. De overgedragen vergoeding houdt geen rekening met de bedragen die deel uitmaken van de vereffening van voorbestaande relaties. Dergelijke bedragen worden meestal in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Het overschot van het totaal van de overgedragen vergoedingen en het bedrag dat als minderheidsbelang wordt opgenomen in het netto erkende bedrag (meestal tegen reële waarde) van de verworven identificeerbare activa en de overgenomen verplichtingen, vormt goodwill en wordt als een actief opgenomen. Indien het overschot negatief is, wordt het onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Na de eerste opname wordt goodwill gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met eventuele gecumuleerde bijzondere waardeverminderingverliezen. Elke voorwaardelijke vergoeding wordt tegen reële waarde geboekt op de overnamedatum. Als de voorwaardelijke vergoeding als eigen vermogen wordt beschouwd, wordt ze niet geherwaardeerd en wordt de afwikkeling ervan verwerkt in het eigen vermogen. Indien dat niet het geval is, worden latere wijzigingen in de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding opgenomen in de winst-en-verliesrekening. De overnamekosten, buiten de door de groep opgelopen kosten voor de uitgave van leningen of aandelen in het kader van een bedrijfscombinatie, worden als lasten verwerkt.

Voor de test op bijzondere waardeverminderingen wordt de goodwill uit een bedrijfscombinatie verdeeld over elke kasstroomgenererende eenheid of groep eenheden waarvan verwacht wordt dat ze voordeel zal halen uit de synergieën voortvloeiend uit die combinatie. Elke eenheid of groep eenheden waarover de goodwill wordt verdeeld, vertegenwoordigt het laagste niveau binnen de entiteit waarop toezicht wordt gehouden over de goodwill voor interne beheerdoeleinden. Goodwill wordt bekeken op het niveau van het operationele segment voor bedrijfscombinaties en transacties verricht door de moedermaatschappij, en op het niveau van het land voor bedrijfscombinaties doorgevoerd door Belron s.a. en zijn dochterondernemingen.

Onderzoeken naar bijzondere waardeverminderingen op goodwill worden jaarlijks uitgevoerd, of vaker indien gebeurtenissen of veranderingen in omstandigheden wijzen op een potentieel waardeverminderingverlies. De boekwaarde van de goodwill wordt vergeleken met de realiseerbare waarde, zijnde de hoogste waarde van de bedrijfswaarde en de reële waarde verminderd met de verkoopkosten. Elke bijzondere waardevermindering wordt onmiddellijk als kost geboekt en wordt vervolgens niet meer teruggenomen.

### **Immateriële vaste activa**

Een immaterieel vast actief wordt geboekt tegen kostprijs verminderd met de eventuele gecumuleerde afschrijvingen en gecumuleerde bijzondere waardeverminderingverliezen. Klantencontracten en merken uit een bedrijfscombinatie worden tegen reële waarde geboekt op de overnamedatum. De kosten voor de ontwikkeling of de instandhouding van computersoftware worden gewoonlijk in resultaat genomen in de periode waarin ze worden gemaakt. De kosten die rechtstreeks verband houden met bepaalde en unieke computerprogramma's die door de groep gecontroleerd worden en waarvan de waarschijnlijke toekomstige economische opbrengsten hoger zijn dan de kosten over een periode van meer dan één jaar, worden echter geboekt als immateriële vaste activa.

De gebruikte afschrijvingsmethode moet het patroon weergeven volgens hetwelk de toekomstige economische voordelen van het actief naar verwachting zullen worden verbruikt. De immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden meestal lineair afgeschreven over hun gebruiksduur. De geraamde gebruiksduur ligt tussen 2 en 10 jaar.

Merken waarvoor een limiet bestaat op het vlak van de periode waarin die activa verondersteld worden positieve kasstromen te zullen genereren, worden lineair afgeschreven over hun resterende gebruiksduur, die geschat wordt op maximum 5 jaar. Afschrijvingsperiodes worden jaarlijks herzien.

Merken met een onbepaalde gebruiksduur zijn die waarvoor geen voorzienbare limiet bestaat op het vlak van de periode waarin die activa verondersteld worden positieve kasstromen te zullen genereren voor de groep dankzij marketinguitgaven, reclame en de afwezigheid van factoren die hun veroudering zouden kunnen veroorzaken. Ze worden derhalve niet afgeschreven maar worden jaarlijks getest op bijzondere waardeverminderingen.

Voor eender welk immaterieel actief met een beperkte of onbepaalde gebruiksduur waarvoor een indicatie van waardevermindering bestaat, wordt de boekwaarde geëvalueerd en, desnoods, onmiddellijk teruggebracht tot de realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingverliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Uitgaven voor intern ontwikkelde immateriële activa worden in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening als kost opgenomen wanneer ze ontstaan. Latere uitgaven op gekapitaliseerde immateriële activa worden alleen gekapitaliseerd indien ze de toekomstige economische waarde van dat specifieke actief vermeerderen. Alle andere uitgaven worden als kost opgenomen wanneer ze ontstaan.

Waardeverminderingverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst toegewezen om de boekwaarde te verminderen van goodwill toegewezen aan kasstroomgenererende eenheden, en om vervolgens de boekwaarde te verminderen van de andere activa in de eenheid, verhoudingsgewijs.

## TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

### Onderzoek en ontwikkeling

Uitgaven voor onderzoek (of voor de onderzoeksfase van een intern project) worden als last opgenomen op het moment dat ze ontstaan.

Een immaterieel actief dat voortvloeit uit de ontwikkeling (of uit de ontwikkelingsfase van een intern project) wordt alleen opgenomen als en slechts als alle punten hierna aangetoond kunnen worden:

- (a) de technische uitvoerbaarheid om het immateriële actief te voltooien, zodat het beschikbaar zal zijn voor gebruik of verkoop;
- (b) de intentie om het immateriële actief te voltooien en te gebruiken of te verkopen;
- (c) het vermogen om het immateriële actief te gebruiken of te verkopen;
- (d) de manier waarop het immateriële actief waarschijnlijke toekomstige economische voordelen zal genereren;
- (e) de beschikbaarheid van adequate technische, financiële en andere middelen om de ontwikkeling te voltooien en het immateriële actief te gebruiken of te verkopen;
- (f) het vermogen om de uitgaven die aan de ontwikkeling van het immateriële actief kunnen worden toegerekend, betrouwbaar te waarderen.

### Materiële vaste activa

Een materieel vast actief wordt bij opname tegen kostprijs gewaardeerd. De kostprijs van een materieel vast actief omvat de aankoopprijs (met inbegrip van invoerrechten en niet-restitueerbare aankoopbelasting, na aftrek van handels- en andere kortingen), alsook alle rechtstreeks toerekenbare kosten om het actief op de locatie en in de staat te krijgen die noodzakelijk is om te functioneren. De eerste schatting van de kosten voor de ontmanteling en de verwijdering van het actief, en voor het herstel van het terrein waar het actief zich bevindt, wordt - indien toepasbaar - ook opgenomen in de kost van het actief. Na de opname als actief wordt een materieel vast actief gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met eventuele cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen. De kost van zelf-opgebouwde activa bevat de kost van de benodigdheden, directe arbeidskosten, de schatting, indien relevant, van de kosten voor de ontmanteling en verwijdering van de elementen en voor het herstel van het terrein waar ze zich bevinden, en een toepasselijk deel van de algemene productiekosten. Winst of verlies op de verkoop van een materieel vast actief wordt geboekt in winst of verlies.

Het af te schrijven bedrag van een actief wordt lineair verdeeld over de gebruiksduur. Grond wordt niet afgeschreven. De voornaamste afschrijvingsperiodes zijn de volgende:

- Gebouwen: 40 tot 50 jaar;
- Installaties en uitrusting: 3 tot 15 jaar;
- Informatica-uitrusting: 2 tot 7 jaar;
- Activa in leasing: afhankelijk van de leasingduur.

De restwaarden en gebruiksduur van de activa worden herzien, en desnoods aangepast, op het einde van elke periode.

Als de boekwaarde van een materieel vast actief hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde van het actief, wordt die onmiddellijk teruggebracht tot de realiseerbare waarde.

Latere kosten worden enkel in de boekwaarde van het actief inbegrepen of worden als een apart actief erkend, zoals vereist, als het waarschijnlijk is dat de economische voordelen met betrekking tot die elementen naar de groep zullen vloeien en hun kost op betrouwbare wijze wordt gewaardeerd. De boekwaarde van het vervangen deel wordt teruggeboekt. Alle andere herstellings- en onderhoudskosten worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening als ze zich voordoen.

### Leaseovereenkomsten

#### *Operationele leases waarvoor de groep de lessor is*

Activa die worden verhuurd krachtens een operationele lease en waarvan de meeste wezenlijke risico's en voordelen van eigendom door de lessor worden behouden (met uitzondering van de voertuigen verkocht met een 'buy-back' overeenkomst), worden in de balans opgenomen onder materiële vaste activa. Ze worden afgeschreven over hun verwachte gebruiksduur. De huurinkomsten worden lineair geboekt over de leasetermijn.

#### *Operationele leases waarvoor de groep de lessee is*

Leasebetalingen onder een operationele lease worden lineair als lasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening over de leaseperiode. Ontvangen leasekortingen worden erkend als integraal onderdeel van de totale leasekosten, over de leaseperiode.

#### *Financiële leases waarvoor de groep de lessee is*

Leaseovereenkomsten betreffende materiële vaste activa waarvan alle wezenlijke risico's en voordelen van de eigendom aan de groep werden overgedragen, worden als 'financiële leases' beschouwd. Financiële leases worden in de balans opgenomen tegen bedragen die op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst gelijk zijn aan de reële waarde van de geleasede eigendom of, indien ze lager zijn, aan de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Leasebetalingen moeten worden verdeeld tussen de financieringskosten en de uitstaande verplichting, zodat ze resulteren in een vaste periodieke rentevoet op het resterende saldo van de verplichting voor elke periode.

## TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

De uitstaande verplichtingen, exclusief financieringskosten, worden opgenomen onder de leningen. Het interestdeel van de financiële kosten wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening over de leaseperiode.

De geleasede activa worden afgeschreven over hun verwachte gebruiksduur volgens afschrijvingsgrondslagen die ook worden gebruikt voor andere activa in eigendom. Indien het niet redelijk zeker is dat de groep tegen het einde van de leaseperiode de eigendom zal verkrijgen, wordt het actief volledig afgeschreven over de leaseperiode of over de gebruiksduur, indien deze korter is.

### *Voertuigen verkocht met een 'buy-back' overeenkomst*

Voertuigen verkocht met een 'buy-back' overeenkomst worden geboekt als operationele leases (met de groep als lessor) en worden in de balans opgenomen onder de voorraden. Het verschil tussen de verkoopprijs en de terugkoopwaarde ('buy-back' verbintenis) wordt geboekt als uitgestelde opbrengst, terwijl de terugkoopwaarde onder de leveranciers wordt geboekt. De uitgestelde opbrengst wordt lineair over de bezitperiode opgenomen in opbrengsten.

### Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met de gecumuleerde afschrijvingen en gecumuleerde bijzondere waardeverminderingverliezen. Ze worden lineair afgeschreven over hun gebruiksduur. De geraamde gebruiksduur bedraagt 40 tot 50 jaar.

### Vorraden

Vorraden moeten worden gewaardeerd tegen de laagste waarde van de kostprijs of de opbrengstwaarde. De kostprijs van voorraden omvat alle inkoopkosten, conversiekosten en andere kosten die voortvloeien uit het transport van de voorraden naar hun huidige locatie en de verwerking van de voorraden tot hun huidige toestand. De kostprijs van voorraadbestanddelen die niet onderling uitwisselbaar zijn, zoals nieuwe voertuigen of tweedehandsvoertuigen, wordt toegerekend door de afzonderlijke kostprijzen specifiek te bepalen. De kostprijs van de andere voorraadbestanddelen wordt toegerekend via de FIFO-formule (eerst in, eerst uit) of de formule van de gewogen gemiddelde kostprijs.

Als voorraden worden gebruikt, wordt de boekwaarde van deze voorraden opgenomen als last in de periode waarin de daarmee verband houdende opbrengsten worden opgenomen. Verliezen en waardeverminderingen op voorraden worden opgenomen in de periode waarin ze plaatsvinden. De terugboeking van waardeverminderingen wordt opgenomen als een daling van de kosten van verkopen in de periode waarin de terugboeking plaatsvindt.

### Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen omvatten contanten en direct opvraagbare deposito's, met uitsluiting van geblokkeerde of niet-beschikbare contanten in handen van de groep. Kasequivalenten zijn kortlopende (maximum 3 maanden), uiterst liquide beleggingen die onmiddellijk kunnen worden omgezet in geldmiddelen, waarvan het bedrag gekend is en die geen materieel risico op waardeverandering inhouden.

### Eigen vermogen

Gewone aandelen worden als eigen vermogen geclassificeerd. Bijkomende kosten rechtstreeks toegeschreven aan de uitgifte van gewone aandelen en aandelenopties worden in mindering van het eigen vermogen gebracht, netto van eender welke belasting(en).

Wanneer de groep (of zijn dochterondernemingen) zijn eigen-vermogensinstrumenten terugkoopt, worden die instrumenten van het eigen vermogen afgetrokken als eigen aandelen. Wanneer zulke eigen-vermogensinstrumenten vervolgens verkocht worden, wordt elke vergoeding in eigen vermogen erkend.

De dividenden die na balansdatum voorgesteld of aangekondigd zijn aan de houders van eigen-vermogensinstrumenten, worden niet als schuld erkend op de balansdatum; ze worden opgenomen in het eigen vermogen.

### Voorzeningen

Een voorziening wordt opgenomen indien:

- de groep een bestaande (in rechte afdwingbare of feitelijke) verplichting heeft ten gevolge van een gebeurtenis in het verleden;
- het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen die economische voordelen vertegenwoordigen, vereist zal zijn om de verplichting af te wikkelen; en
- het bedrag van de verplichting op betrouwbare wijze kan worden geschat.

Indien deze voorwaarden niet vervuld zijn, wordt er geen voorziening opgenomen. Voorzeningen worden bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen te disconteren tegen een disconteringsvoet vóór belastingen die de huidige marktramingen van de tijdwaarde van geld weerspiegelt.

Er wordt een voorziening voor garanties opgenomen als de onderliggende producten of diensten verkocht zijn, op basis van historische garantiegegevens en een weging van mogelijke uitkomsten ten opzichte van hun aanverwante waarschijnlijkheden.

Er wordt een voorziening voor herstructurering opgenomen als de groep een gedetailleerd en formeel herstructureringsplan heeft goedgekeurd, en de herstructurering hetzij van start ging, hetzij openbaar werd gemaakt. Er worden geen voorzieningen opgenomen voor toekomstige bedrijfsverliezen.

## TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

### Personeelsbeloningen na uitdiensttreding

Binnen de groep bestaan verscheidene pensioenplannen met vaste bijdragen en vaste vergoedingen. Deze pensioenplannen worden meestal gedekt door pensioenfondsen of -verzekeringen. Het minimale actief waarover deze pensioenfondsen of -verzekeringen moeten beschikken, wordt bepaald door nationale wetgevingen.

Verplichtingen voor bijdragen aan *toegezegd-pensioenregelingen inzake bijdragen na uitdiensttreding* worden als last opgenomen naarmate de verwante dienst wordt verleend. Vooruitbetaalde bijdragen worden opgenomen als actief in de mate dat een contante terugbetaling of een vermindering van toekomstige betalingen beschikbaar is.

De verplichtingen van de groep betreffende *toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding*, alsook de kosten die eruit voortvloeien, worden gewaardeerd overeenkomstig de 'projected unit credit'-methode, met minstens op jaarbasis de uitvoering van de waarderingen door onafhankelijke actuarissen. De contante waarde van de toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding wordt bepaald door de geschatte toekomstige kasstromen te verdisconteren tegen interestvoeten van bedrijfsobligaties van hoge kwaliteit in dezelfde valuta als die van de toekomstige uitbetalingen en met een vergelijkbare termijn als de onderliggende pensioenverplichting. De actuariële winsten en verliezen worden volledig geboekt in de periode waarin ze worden vastgesteld. Ze worden geboekt in de niet-gerealiseerde resultaten. De kost van de geleverde diensten wordt onmiddellijk geboekt op voorwaarde dat die voordelen al verworven zijn of wordt lineair afgeschreven totdat de voordelen wel verworven zijn.

De verplichtingen betreffende de langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de balans vertegenwoordigen de contante waarde van de toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding, na aftrek van de reële waarde van de activa van die regelingen. De waarde van activa voorvloeiend uit deze berekening is beperkt tot de contante waarde van vergoedingen en verminderingen van de toekomstige bijdragen aan het plan.

### Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn personeelsbeloningen die verschuldigd zijn als gevolg van de beslissing van een entiteit om het dienstverband van een werknemer te beëindigen vóór de normale pensioendatum of als gevolg van de beslissing van een werknemer om in ruil voor deze vergoeding vrijwillig ontslag te nemen. Een entiteit moet ontslagvergoedingen opnemen als de entiteit zich aantoonbaar heeft verbonden tot de beëindiging van een dienstverband wanneer zij beschikt over een gedetailleerd formeel plan voor de beëindiging en er geen realistische mogelijkheid bestaat voor de intrekking van het plan. Als niet verwacht wordt dat de beloningen binnen de 12 maanden na de rapporteringdatum volledig vereffend zullen worden, dan worden ze verdisconteerd.

### Overige langetermijnstimulansen

De groep boekt een voorziening voor het incentive-programma op lange termijn indien er een contractuele verplichting bestaat of als er een feitelijke verplichting bestaat die voortvloeit uit een vroegere praktijk. Die voorziening wordt verdisconteerd om de actuele waarde ervan te bepalen. Waardeaanpassingen worden in resultaat genomen als ze ontstaan.

### Financiële instrumenten exclusief derivaten

De groep neemt leningen en vorderingen en uitgegeven schuldeffecten voor het eerst op op de datum dat ze ontstaan. Alle andere financiële activa en passiva worden voor het eerst opgenomen op de transactiedatum als de entiteit een partij wordt van de contractuele bepalingen van het instrument.

De groep neemt een financieel actief niet meer op als de contractuele rechten op kasstromen uit het actief vervallen, of als de groep de rechten overdraagt om de contractuele kasstromen te ontvangen in een transactie waarin nagenoeg alle risico's en beloningen van de eigendom van het financiële actief worden overgedragen, of als de groep noch overgaat tot de overdracht, noch tot het behoud van nagenoeg alle risico's en beloningen van de eigendom en niet de controle behoudt over het overgedragen actief. De groep neemt een financieel passief niet meer op als zijn contractuele verplichtingen kwijtgescholden of geannuleerd worden, of vervallen.

Financiële activa en passiva worden gecompenseerd en het netto bedrag wordt enkel en alleen voorgesteld in de balans als de groep een wettelijk afdwingbaar recht heeft om de bedragen te compenseren en van plan is om deze op netto basis te vereffenen of het actief te realiseren en het passief tegelijkertijd te vereffenen.

De groep brengt zijn financiële activa onder in de volgende categorieën: in financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, tot einde looptijd aangehouden financiële activa, leningen en vorderingen en voor verkoop beschikbare financiële activa. De classificatie hangt af van het doel bij de aanschaf van die financiële activa. Het management bepaalt de classificatie bij de eerste opname.

- (a) Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening  
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening zijn voor handelsdoeleinden aangehouden financiële activa. Een financieel actief wordt in deze categorie geclassificeerd indien het aangeschaft wordt voor verkoop op korte termijn. Activa in deze categorie worden voorgesteld als vlottende activa indien verwacht wordt dat ze binnen de 12 maanden afgewikkeld zullen worden; zoniet worden ze als vaste activa geclassificeerd.
- (b) Tot einde looptijd aangehouden financiële activa  
Die activa worden eerst tegen reële waarde geboekt. Na de eerste boeking worden ze tegen afgeschreven kostprijs gewaardeerd met behulp van de effectieve-rentemethode.

## TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

- (c) Leningen en vorderingen  
Leningen en vorderingen zijn niet-afgeleide financiële activa met specifieke of vast te leggen betalingen die niet noteren op een actieve markt. Ze worden opgenomen in vlottende activa, behalve voor looptijden van meer dan twaalf maanden na het einde van de rapporteringsperiode. Die worden onder de vaste activa geïnclassificeerd. De leningen en vorderingen van de groep omvatten de 'handelsvorderingen en overige vorderingen', 'geldmiddelen en kasequivalenten' en 'andere financiële activa' in de balans.
- (d) Voor verkoop beschikbare financiële activa  
Voor verkoop beschikbare financiële activa zijn activa exclusief derivaten die ofwel onder categorie vallen ofwel die in geen andere categorie worden geïnclassificeerd. Ze worden opgenomen in vaste activa tenzij de investering vervalt of het management van plan is die te verkopen binnen de twaalf maanden na het einde van de rapporteringsperiode.

Waardering van financiële instrumenten:

- (a) Voor verkoop beschikbare financiële activa worden tegen hun reële waarde geboekt via de niet-gerealiseerde resultaten. Bijzondere waardeverminderingverliezen worden opgenomen in het resultaat.
- (b) De nettoboekwaarde van de eigen aandelen wordt in mindering gebracht van het eigen vermogen.
- (c) Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs, met behulp van de effectieve-rentemethode, na aftrek van voorzieningen voor oninbare bedragen.
- (d) Voor handelsdoeleinden aangehouden financiële activa worden gewaardeerd tegen reële waarde.
- (e) Handelsschulden, overige te betalen posten en leningen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, met behulp van de effectieve-rentemethode.

### Financiële instrumenten – Derivaten

Derivaten worden gebruikt ter afdekking van de financiering en van de financiële risico's van de groep.

Door zijn activiteiten is de groep blootgesteld aan financiële risico's verbonden met wisselkoersverschillen en wijzigingen in de rentevoeten. De groep gebruikt termijncontracten in vreemde valuta ('FX-contracten'), rentevoetswaps ('IRS'), 'cross currency interestswaps' ('CCIRS') en opties om die risico's af te dekken. De groep gebruikt geen derivaten voor speculatieve doeleinden. Bepaalde transacties op derivaten, die in economische zin nochtans afdekkingen zijn, voldoen echter niet aan de specifieke criteria van IAS 39 om hedge accounting te kunnen toepassen.

Derivaten worden initieel geboekt tegen reële waarde. Alle rechtstreeks toewijsbare transactiekosten worden geboekt als winst of verlies op het ogenblik dat ze zich voordoen. Indien ze niet voldoen aan de voorwaarden van hedge accounting, worden deze derivaten geboekt als activa of passiva aangehouden voor handelsdoeleinden en vervolgens tegen hun reële waarde opgenomen. Derivaten geïnclassificeerd als aangehouden voor verkoop zijn die welke niet voldoen aan de strikte voorwaarden voor de toepassing van hedge accounting in de betekenis van IAS 39.

Wijzigingen in de reële waarde van derivaten die niet voldoen aan de voorwaarden voor hedge accounting, worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening wanneer ze ontstaan.

### Kasstroomafdekking

Wijzigingen in de reële waarde van derivaten die beschouwd worden als een afdekking van toekomstige kasstromen, en die effectief zijn, worden onmiddellijk opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten en elk niet-effectief afgedekt deel wordt direct opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Indien de kasstroomafdekking een vaststaande toezegging is of indien een verwachte onderliggende transactie tot de opname van een financieel actief of een financiële verplichting leidt, dan moeten op het moment dat het actief of passief erkend wordt, de verbonden winsten of verliezen die direct in de niet-gerealiseerde resultaten werden opgenomen, erkend worden samen met het actief of passief dat ze afdekken. Voor afdekkingen waarvan het onderliggende element niet resulteert in de opname van een financieel actief of een financiële verplichting, worden de bedragen, voorheen opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten, overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode waarin het onderliggende element een invloed heeft op de winst of het verlies.

### Afdekking van de reële waarde

Voor de effectieve afdekking van een risico dat tot een verandering van de reële waarde leidt, wordt het afgedekte element aangepast voor wijzigingen in de reële waarde toegekend aan het risico dat afgedekt wordt, met een overeenkomstige boeking in de winst-en-verliesrekening. Winsten en verliezen voortvloeiend uit de herwaardering van het derivaat worden geboekt in de winst-en-verliesrekening. Dezelfde behandeling is van toepassing op de afdekkingen die niet gebaseerd zijn op derivaten (zoals afdekkingen van netto-investeringen door schulden).

Hedge accounting wordt stopgezet als het afdekkingsinstrument afloopt of wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend, of als het niet meer aan de voorwaarden voor hedge accounting voldoet. Voor een kasstroomafdekking wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening wanneer het afgedekte element een invloed heeft op de winst-en-verliesrekening. Indien verwacht wordt dat de vooropgestelde transactie niet plaatsvindt, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies direct overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

## TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

Derivaten die deel uitmaken van andere financiële instrumenten of andere basiscontracten worden afzonderlijk behandeld wanneer er geen nauw verband bestaat tussen hun risico's en eigenschappen en de basiscontracten, en als de basiscontracten niet tegen reële waarde worden geboekt met niet-gerealiseerde winsten en verliezen opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

### Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen

De groep is verplicht de minderheidsbelangen in Belron die in handen zijn van derden, over te nemen indien deze derden hun verkoopopties wensen uit te oefenen. De uitoefenprijs van dergelijke opties toegestaan aan minderheidsbelangen wordt in de geconsolideerde balans opgenomen als financiële passiva. Voor verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen vóór 1 januari 2010 wordt de goodwill aangepast aan het einde van de periode om de wijzigingen in de uitoefenprijs van de opties en de boekwaarde van de desbetreffende minderheidsbelangen weer te geven.

Door de invoering van de herziene versie van IFRS 3 (toepasbaar vanaf 1 januari 2010), voor verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen vanaf 1 januari 2010, wordt bij de eerste boeking het verschil tussen de vergoeding en de uitoefenprijs van de toegestane opties opgenomen in het eigen vermogen, groepsaandeel. Op het einde van elke periode zal de waardeaanpassing van de financiële passiva die resulteert uit deze opties opgenomen worden in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening (nettofinancieringskosten).

### Vaste activa (of groepen die worden afgestoten) aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Vaste activa (of groepen die worden afgestoten en die activa en passiva omvatten) worden geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop indien de boekwaarde ervan hoofdzakelijk in een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en de verkoop hoogst waarschijnlijk is. Ze worden gewaardeerd tegen de laagste waarde van de boekwaarde en de reële waarde min de verkoopkosten. Eens ze geclassificeerd zijn als aangehouden voor verkoop, worden immateriële activa en vaste activa niet langer afgeschreven of verminderd in waarde.

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van de activiteit van de groep die een afzonderlijke belangrijke lijn van de business of geografische activiteitszone vertegenwoordigt en die ofwel afgestoten is, ofwel geclassificeerd is als aangehouden voor verkoop en apart op een specifieke lijn wordt gepresenteerd in de winst-en-verliesrekening. Als een activiteit geclassificeerd wordt als een beëindigde activiteit, worden de comparatieve winst-en-verliesrekening en het overzicht van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voorgesteld alsof de activiteit beëindigd werd vanaf de start van het vergelijkende jaar.

### Opbrengsten

Opbrengsten uit de *verkoop van goederen* worden opgenomen indien alle volgende voorwaarden vervuld zijn:

- de groep heeft de wezenlijke risico's en voordelen van eigendom van de goederen overgedragen aan de koper;
- de groep behoudt over de verkochte goederen niet de feitelijke zeggenschap of betrokkenheid die gewoonlijk toekomt aan de eigenaar;
- het bedrag van de opbrengst kan op betrouwbare wijze worden gewaardeerd;
- het is waarschijnlijk dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie naar de groep zullen vloeien; en
- de reeds gemaakte of nog te maken kosten met betrekking tot de transactie kunnen op betrouwbare wijze worden gewaardeerd.

Indien het resultaat van een *transactie waarbij diensten worden geleverd* betrouwbaar kan worden geschat, worden de opbrengsten met betrekking tot die diensten opgenomen a rato van de verrichte prestaties op de balansdatum.

Het resultaat van een transactie kan betrouwbaar worden geschat indien alle volgende voorwaarden zijn vervuld:

- het bedrag van de opbrengst kan op betrouwbare wijze worden gewaardeerd;
- het is waarschijnlijk dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie naar de groep zullen vloeien;
- de mate waarin de diensten op de balansdatum zijn verricht kan op betrouwbare wijze worden gewaardeerd; en
- de reeds gemaakte kosten voor de transactie en de kosten om de transactie te voltooien kunnen op betrouwbare wijze worden gewaardeerd.

Opbrengsten worden berekend verminderd met retourneringen, handelskortingen en volumekortingen.

*Renteopbrengsten* worden op basis van tijdsevenredigheid opgenomen, rekening houdend met het effectieve rendement van het actief. *Royalty's* worden volgens het toerekeningsbeginsel opgenomen in overeenstemming met de economische realiteit van de desbetreffende overeenkomst. *Dividenden* worden opgenomen op het moment dat de aandeelhouder het recht heeft verkregen om de betaling te ontvangen. In de winst-en-verliesrekening worden de verkoop van goederen, de verlening van diensten en de royalty's opgenomen onder 'Opbrengsten'. Interestopbrengsten worden voorgesteld onder 'Nettofinancieringskosten'.

## TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

### Op aandelen gebaseerde betalingen

Op aandelen gebaseerde betalingen worden uitsluitend gerealiseerd in verband met aandelenoptieplannen ten voordele van het personeel. Aandelenoptieplannen afgewikkeld in eigen-vermogensinstrumenten toegekend aan het personeel na 7 november 2002 worden overeenkomstig IFRS 2 geboekt, zodat hun kost in het resultaat wordt opgenomen, met een overeenkomstige stijging van het eigen vermogen, over de wachtperiode voordat de toekenningen uitvoerbaar zijn.

### Financieringskosten

Financieringskosten die rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief, worden geactiveerd als deel van de kostprijs van dat actief.

### Overheidssteun

Overheidssubsidies voor de aankoop van vaste activa worden opgenomen als over te dragen ontvangsten en worden afgeschreven over de levensduur van de desbetreffende activa.

### Belastingen

Winstbelastingen omvatten actuele belastingen en uitgestelde belastingen. Ze worden opgenomen in de winst of het verlies behalve in de mate dat ze verband houden met een bedrijfscombinatie, of elementen die rechtstreeks opgenomen worden in het eigen vermogen of onder niet-gerealiseerde resultaten.

*Actuele belastingen* betreffende lopende en voorgaande perioden worden, in zoverre ze nog niet zijn betaald, opgenomen als een verplichting. Als het bedrag dat al is betaald met betrekking tot lopende en voorgaande perioden hoger is dan het bedrag dat over deze perioden is verschuldigd, wordt het saldo opgenomen als actief. Het voordeel met betrekking tot een fiscaal verlies dat kan worden gecompenseerd met in een voorgaande periode verschuldigde actuele belasting, wordt opgenomen als actief. Het management onderzoekt regelmatig de standpunten ingenomen in belastingaangiften met betrekking tot situaties waarbij toepasbare fiscale verordeningen tot interpretatie kunnen leiden. Het legt voorzieningen aan op basis van bedragen waarvan wordt verwacht dat ze aan de fiscale autoriteiten zullen worden betaald. Actuele belastingactiva en -passiva worden enkel gecompenseerd als voldaan is aan bepaalde criteria.

De *uitgestelde belastingverplichtingen en -vorderingen* worden volledig vastgesteld volgens de balansmethode, rekening houdend met tijdelijke verschillen tussen de boekwaarden van activa en passiva in de financiële verslaggeving en de bedragen die worden gebruikt voor fiscale doeleinden. Bij de berekening van de belastinglatenties wordt met de volgende tijdelijke verschillen geen rekening gehouden: (i) de eerste opname van de goodwill en (ii) de eerste opname van een actief of verplichting die geen invloed heeft op de winst vóór belastingen of op de fiscale winst (het fiscale verlies). Het bedrag van de uitgestelde belastingverplichtingen en -vorderingen is gebaseerd op de verwachtingen met betrekking tot de realisatie of vereffening van de boekwaarde van de activa en passiva, waarbij gebruik wordt gemaakt van de belastingtarieven die zijn vastgesteld of in wezen zijn vastgesteld op de balansdatum. Een uitgestelde belastingvordering wordt slechts geboekt in de mate dat het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten zullen zijn tegenover dewelke de niet-aangewende fiscale verliezen en belastingkredieten zullen kunnen worden aangewend. Uitgestelde belastingvorderingen worden verminderd naarmate het niet langer waarschijnlijk is dat het desbetreffende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd als er een in rechte afdwingbaar recht bestaat om actuele belastingvorderingen met actuele belastingverplichtingen te salderen en als de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen verband houden met winstbelastingen die door dezelfde belastingautoriteit worden geheven, ofwel op dezelfde belastbare entiteit, ofwel op verschillende belastbare entiteiten met de bedoeling de balans op nettobasis te regelen.

## TOELICHTING 3: GESEGMENTEERDE INFORMATIE

### Toelichting 3.1: Segmentatiecriteria

De operationele segmenten van de groep voor de verslaggeving zijn autodistributie, voertuigbeglazing en Moleskine (vanaf 2016).

Het segment autodistributie omvat de autodistributieactiviteiten (D'leteren Auto - zie toelichting 1) en de corporate activiteiten. Het segment voertuigbeglazing betreft Belron s.a. en dochterondernemingen (zie toelichting 1). Het segment Moleskine omvat Moleskine S.p.a. en dochterondernemingen (zie toelichting 1).

Deze operationele segmenten zijn consistent met de organisatorische en interne rapporteringsstructuur van de groep.

De groep maakt ook gebruik van alternatieve prestatie maatstaven (APM's) om zijn onderliggende prestaties uit te drukken en om investeerders te helpen zijn resultaten beter te begrijpen. Deze APM's zijn door de IFRS-normen niet gedefinieerde prestatie-indicatoren. Deze APM's en de informatie die erop betrekking heeft, worden meegedeeld in het geconsolideerde beheersverslag en de persmededeling (resultaten van het volledige boekjaar 2016).

### TOELICHTING 3: GESEGMENTEERDE INFORMATIE (vervolg)

Toelichting 3.2: Gesegmenteerde winst-en-verliesrekening – Operationele segmenten (Jaar afgesloten op 31 december)

in miljoen EUR	Toel.	2016					2015			
		Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Eliminaties	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Eliminaties	Groep
Externe opbrengsten	4	3.114,2	3.305,4	52,1	-	6.471,7	2.874,2	3.161,2	-	6.035,4
Opbrengsten tussen segmenten		7,7	-	-	-7,7	-	5,1	-	-5,1	-
<b>Opbrengsten per segment</b>		<b>3.121,9</b>	<b>3.305,4</b>	<b>52,1</b>	<b>-7,7</b>	<b>6.471,7</b>	<b>2.879,3</b>	<b>3.161,2</b>	<b>-5,1</b>	<b>6.035,4</b>
<b>Bedrijfsresultaat (per segment)</b>	5	<b>77,5</b>	<b>41,6</b>	<b>14,6</b>	<b>-</b>	<b>133,7</b>	<b>60,4</b>	<b>174,4</b>	<b>-</b>	<b>234,8</b>
Netto financieringskosten	6	-1,0	-35,5	-1,4	-	-37,9	-3,8	-35,1	-	-38,9
Financiële opbrengsten		1,1	0,4	0,1	-	1,6	1,3	2,4	-	3,7
Financiële kosten		-2,1	-35,9	-1,5	-	-39,5	-5,1	-37,5	-	-42,6
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	7	4,6	-0,8	-	-	3,8	0,5	-	-	0,5
<b>Resultaat vóór belastingen</b>		<b>81,1</b>	<b>5,3</b>	<b>13,2</b>	<b>-</b>	<b>99,6</b>	<b>57,1</b>	<b>139,3</b>	<b>-</b>	<b>196,4</b>
Winstbelastingen	8	2,7	-21,6	-4,1	-	-23,0	2,6	-24,2	-	-21,6
<b>Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>		<b>83,8</b>	<b>-16,3</b>	<b>9,1</b>	<b>-</b>	<b>76,6</b>	<b>59,7</b>	<b>115,1</b>	<b>-</b>	<b>174,8</b>
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	39	-	-24,9	-	-	-24,9	-	-40,4	-	-40,4
<b>RESULTAAT VAN DE PERIODE</b>		<b>83,8</b>	<b>-41,2</b>	<b>9,1</b>	<b>-</b>	<b>51,7</b>	<b>59,7</b>	<b>74,7</b>	<b>-</b>	<b>134,4</b>

Toerekenbaar aan:	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Eliminaties	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Eliminaties	Groep
<b>Houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij</b>	<b>83,8</b>	<b>-39,9</b>	<b>6,0</b>	<b>-</b>	<b>49,9</b>	<b>59,8</b>	<b>70,9</b>	<b>-</b>	<b>130,7</b>
Minderheidsbelangen	-	-1,3	3,1	-	1,8	-0,1	3,8	-	3,7
<b>RESULTAAT VAN DE PERIODE</b>	<b>83,8</b>	<b>-41,2</b>	<b>9,1</b>	<b>-</b>	<b>51,7</b>	<b>59,7</b>	<b>74,7</b>	<b>-</b>	<b>134,4</b>



### TOELICHTING 3: GESEGMENTEERDE INFORMATIE (vervolg)

Toelichting 3.3: Gesegmenteerde balans – Operationele segmenten (Op 31 december)

in miljoen EUR	Toelichting	2016				2015		
		Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Goodwill	10	12,3	907,0	171,9	1.091,2	9,9	980,7	990,6
Overige immateriële vaste activa	12	10,6	457,0	409,2	876,8	9,2	461,5	470,7
Materiële vaste activa	14	197,8	367,1	9,5	574,4	184,1	336,9	521,0
Vastgoedbeleggingen	15	3,8	-	-	3,8	4,3	-	4,3
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	7	63,8	-	-	63,8	59,5	-	59,5
Voor verkoop beschikbare financiële activa	16	0,5	-	-	0,5	0,5	-	0,5
Personeelsbeloningen	19	-	0,5	-	0,5	-	47,6	47,6
Uitgestelde belastingvorderingen	20	29,6	48,1	8,6	86,3	2,0	44,5	46,5
Overige vorderingen	21	22,6	2,4	2,9	27,9	22,5	2,6	25,1
<b>Vaste activa</b>		<b>341,0</b>	<b>1.782,1</b>	<b>602,1</b>	<b>2.725,2</b>	<b>292,0</b>	<b>1.873,8</b>	<b>2.165,8</b>
Vaste activa aangehouden voor verkoop	22	5,5	-	-	5,5	7,0	8,2	15,2
Voorraden	23	341,8	313,2	24,0	679,0	329,1	285,6	614,7
Tot einde looptijd aangehouden financiële activa	13	-	-	-	-	59,8	-	59,8
Voor afdekking aangehouden derivaten	17	-	1,0	-	1,0	-	4,3	4,3
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	18	-	1,2	-	1,2	-	0,9	0,9
Andere financiële activa	24	-	-	5,0	5,0	-	-	-
Actuele belastingvorderingen	25	0,7	5,0	1,8	7,5	-	3,8	3,8
Handelsvorderingen en overige vorderingen	26	20,8	261,4	26,8	309,0	117,5	242,9	360,4
Geldmiddelen en kasequivalenten	27	4,0	45,9	48,3	98,2	88,1	22,0	110,1
<b>Vlottende activa</b>		<b>372,8</b>	<b>627,7</b>	<b>105,9</b>	<b>1.106,4</b>	<b>601,5</b>	<b>567,7</b>	<b>1.169,2</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>713,8</b>	<b>2.409,8</b>	<b>708,0</b>	<b>3.831,6</b>	<b>893,5</b>	<b>2.441,5</b>	<b>3.335,0</b>
Geplaatst kapitaal en reserves die aan houders van eigen-vermogensinstrumenten toerekenbaar zijn		1.683,0	-	-	1.683,0	1.733,3	-	1.733,3
Minderheidsbelangen		-	0,5	-	0,5	-	1,8	1,8
<b>Eigen vermogen</b>		<b>1.683,0</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>	<b>1.683,5</b>	<b>1.733,3</b>	<b>1,8</b>	<b>1.735,1</b>
Personeelsbeloningen	19	24,4	27,5	1,8	53,7	7,6	18,9	26,5
Voorzieningen	29	18,7	31,7	0,1	50,5	21,9	6,9	28,8
Leningen en ontleningen	30	27,5	606,2	126,9	760,6	4,6	704,8	709,4
Intragroep financiering	30	-151,3	-	151,3	-	-	-	-
Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen	31	90,0	-	-	90,0	85,2	-	85,2
Andere schulden	32	-	1,9	1,1	3,0	-	21,6	21,6
Uitgestelde belastingverplichtingen	20	28,1	5,2	111,8	145,1	14,1	17,0	31,1
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>37,4</b>	<b>672,5</b>	<b>393,0</b>	<b>1.102,9</b>	<b>133,4</b>	<b>769,2</b>	<b>902,6</b>
Passiva ivm vaste activa aangehouden voor verkoop	22	-	-	-	-	-	6,7	6,7
Voorzieningen	29	-	34,7	1,5	36,2	-	10,9	10,9
Leningen en ontleningen	30	119,8	191,3	47,2	358,3	5,9	49,0	54,9
Intragroep financiering	30	-41,5	41,5	-	-	-20,0	20,0	-
Voor afdekking aangehouden derivaten	17	-	0,9	-	0,9	-	0,2	0,2
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	18	-	-	-	-	-	5,5	5,5
Uitgestelde betaling ivm de acquisitie van Moleskine	11	-	-	15,9	15,9	-	-	-
Actuele belastingverplichtingen	25	2,0	23,0	-	25,0	1,1	15,9	17,0
Handelsschulden en overige te betalen posten	33	88,3	489,0	31,6	608,9	117,8	484,3	602,1
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>168,6</b>	<b>780,4</b>	<b>96,2</b>	<b>1.045,2</b>	<b>104,8</b>	<b>592,5</b>	<b>697,3</b>
<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN</b>		<b>1.889,0</b>	<b>1.453,4</b>	<b>489,2</b>	<b>3.831,6</b>	<b>1.971,5</b>	<b>1.363,5</b>	<b>3.335,0</b>

### TOELICHTING 3: GESEGMENTEERDE INFORMATIE (vervolg)

Toelichting 3.4: Gesegmenteerd kasstroomoverzicht – Operationele segmenten (Jaar afgesloten op 31 december)

in miljoen EUR	Toelichting	2016				2015		
		Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
<b>Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>								
		83,8	-16,3	9,1	76,6	59,7	115,1	174,8
	8	-2,7	21,6	4,1	23,0	-2,6	24,2	21,6
	7	-4,6	0,8	-	-3,8	-0,5	-	-0,5
	6	1,0	35,5	1,4	37,9	3,8	35,1	38,9
		<b>77,5</b>	<b>41,6</b>	<b>14,6</b>	<b>133,7</b>	<b>60,4</b>	<b>174,4</b>	<b>234,8</b>
	5/14	13,6	84,7	1,4	99,7	12,9	87,7	100,6
	5/12	1,7	39,7	0,3	41,7	1,9	37,8	39,7
	5/10/12/14	0,1	133,2	-	133,3	4,1	15,2	19,3
		-12,7	9,9	1,3	-1,5	-3,2	11,5	8,3
		-	-22,6	-0,1	-22,7	-0,4	-23,9	-24,3
		-	-15,8	-0,5	-16,3	-	-25,2	-25,2
		61,4	-16,6	6,7	51,5	-10,1	6,1	-4,0
		<b>141,6</b>	<b>254,1</b>	<b>23,7</b>	<b>419,4</b>	<b>65,6</b>	<b>283,6</b>	<b>349,2</b>
		-4,8	-15,7	-11,4	-31,9	-0,7	-17,3	-18,0
		<b>136,8</b>	<b>238,4</b>	<b>12,3</b>	<b>387,5</b>	<b>64,9</b>	<b>266,3</b>	<b>331,2</b>
<b>Kasstroom uit de voortgezette investeringsactiviteiten</b>								
		-29,2	-121,6	-2,4	-153,2	-27,1	-94,8	-121,9
		11,9	8,4	0,1	20,4	9,9	1,9	11,8
		<b>-17,3</b>	<b>-113,2</b>	<b>-2,3</b>	<b>-132,8</b>	<b>-17,2</b>	<b>-92,9</b>	<b>-110,1</b>
	11	-212,5	-22,7	-260,0	-495,2	-	-22,6	-22,6
		-1,4	-	-	-1,4	-	-	-
	13	59,8	-	-	59,8	116,4	-	116,4
		0,5	0,4	-	0,9	12,3	1,7	14,0
	7	0,3	-	-	0,3	3,9	-	3,9
		-0,2	0,3	-	0,1	-0,9	-0,2	-1,1
		<b>-170,8</b>	<b>-135,2</b>	<b>-262,3</b>	<b>-568,3</b>	<b>114,5</b>	<b>-114,0</b>	<b>0,5</b>
<b>Kasstroom uit de voortgezette financieringsactiviteiten</b>								
		-	-	9,8	9,8	-	-	-
		-3,2	-	-	-3,2	-3,1	-	-3,1
		-0,1	-32,0	-	-32,1	-	-27,2	-27,2
		132,7	20,7	137,4	290,8	-102,5	-84,2	-186,7
	30	-172,8	21,5	151,3	-	-20,0	20,0	-
		-0,8	-35,2	-0,2	-36,2	-8,8	-35,1	-43,9
	28	-49,3	-	-	-49,3	-43,9	-	-43,9
		43,4	-45,8	-	-2,4	32,1	-33,8	-1,7
		<b>-50,1</b>	<b>-70,8</b>	<b>298,3</b>	<b>177,4</b>	<b>-146,2</b>	<b>-160,3</b>	<b>-306,5</b>
		<b>-84,1</b>	<b>32,4</b>	<b>48,3</b>	<b>-3,4</b>	<b>33,2</b>	<b>-8,0</b>	<b>25,2</b>
	39	-	-	-	-	-	-10,1	-10,1
		<b>-84,1</b>	<b>32,4</b>	<b>48,3</b>	<b>-3,4</b>	<b>33,2</b>	<b>-18,1</b>	<b>15,1</b>

### TOELICHTING 3: GESEGMENTEERDE INFORMATIE (vervolg)

#### Toelichting 3.4: Gesegmenteerd kasstroomoverzicht – Operationele segmenten (Jaar afgesloten op 31 december)

in miljoen EUR	Toelichting	Auto- distributie	Voertuig- beglazing	Moleskine	Groep	Auto- distributie	Voertuig- beglazing	Groep
<b>Reconciliatie met de balans</b>								
Geldmiddelen aan het begin van het boekjaar	27	88,1	22,0	-	110,1	54,9	29,9	84,8
Geldmiddelen inbegrepen in vaste activa aangehouden voor verkoop	22	-	0,6	-	0,6	-	-	-
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het boekjaar</b>	<b>27</b>	<b>88,1</b>	<b>22,6</b>	<b>-</b>	<b>110,7</b>	<b>54,9</b>	<b>29,9</b>	<b>84,8</b>
Totale kasstroom van de periode		-84,1	32,4	48,3	-3,4	33,2	-18,1	15,1
Omrekeningsverschillen		-	-9,1	-	-9,1	-	10,8	10,8
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten aan het einde van het boekjaar</b>		<b>4,0</b>	<b>45,9</b>	<b>48,3</b>	<b>98,2</b>	<b>88,1</b>	<b>22,6</b>	<b>110,7</b>
<i>Inbegrepen in "Geldmiddelen en kasequivalenten"</i>	27	4,0	45,9	48,3	98,2	88,1	22,0	110,1
<i>Inbegrepen in "vaste activa aangehouden voor verkoop"</i>	22	-	-	-	-	-	0,6	0,6

De lijn "Verwerving van dochterondernemingen" voor het jaar eindigend op 31 december 2016 bevat, naast andere transacties, de bedrijfscombinaties weergegeven in toelichting 11.

In 2016 en 2015, in het segment voertuigbeglazing, bevatte de lijn "Overige kaskosten", naast andere bedragen, de kasuitstroom met betrekking tot de aangekondigde herstructureringen.

In 2016, in het segment voertuigbeglazing, bevat de lijn "Personeelsbeloningen", naast andere bedragen, de contante werkgeversbijdrage met betrekking tot de beëindiging van de toegezegd-pensioenregeling in de Verenigde Staten (zie toelichting 19). In 2015, in het segment voertuigbeglazing, bevatte deze lijn, naast andere bedragen, de niet-contante winst met betrekking tot de vereffening van toegezegd-pensioenverplichtingen in Nederland.

In 2016 en 2015 bevatte de lijn "Dividenden ontvangen van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode" het aandeel van de groep in de dividenden betaald door D'Ieteren Vehicle Trading s.a., een geassocieerde onderneming voor 49% (zie toelichting 7).

In 2016, in het segment Moleskine, bevat de lijn "Uitoefening van aandelenoptieplannen" de instroom van kasmiddelen met betrekking tot de uitoefening van aandelenopties door werknemers (Aandelenoptieplan 2016-2020 gelanceerd in 2016, dat vroeger uitgeoefend kon worden als gevolg van de wijziging van zeggenschap met betrekking tot de overname door de moedermaatschappij).

In 2016 vertegenwoordigden de intragroep leningen bedragen geleend door het segment autodistributie aan de segmenten voertuigbeglazing en Moleskine, aan marktvoorwaarden.

In 2016, in het segment voertuigbeglazing, bevat de lijn "Netto investering in immateriële en materiële activa" niet de nieuwe financiële leases ten bedrage van EUR 43,7 miljoen. Deze zijn opgenomen in de lijn "Toevoegingen" in toelichting 12 en 14.

#### Toelichting 3.5: Geografische gesegmenteerde informatie (Jaar afgesloten op 31 december)

De drie operationele segmenten van de groep opereren in drie belangrijke geografische gebieden, zijnde België (voornaamste markt voor het segment autodistributie), de rest van Europa en de rest van de wereld.

in miljoen EUR	2016				2015			
	België	Rest van Europa	Rest van de wereld	Groep	België	Rest van Europa	Rest van de wereld	Groep
Opbrengsten per segment (externe klanten) <sup>(1)</sup>	3.139,7	1.462,9	1.869,1	6.471,7	2.777,2	1.479,8	1.778,4	6.035,4
Vaste activa <sup>(2)</sup>	349,0	1.770,7	605,5	2.725,2	244,1	1.099,3	668,3	2.011,7

(1) Gebaseerd op de geografische locatie van de klanten.

(2) Vaste activa zoals gedefinieerd door IFRS 8 omvatten goodwill, immateriële vaste activa, materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en overige vaste vorderingen.

## TOELICHTING 4: OPBRENGSTEN

in miljoen EUR	2016	2015
Nieuwe voertuigen	2.731,8	2.512,8
Tweedehandse voertuigen	53,9	46,1
Onderdelen en accessoires	185,4	180,4
Naverkoopactiviteiten door D'leteren Car Centers	83,3	83,9
D'leteren Sport	28,0	25,5
Huuropbrengsten uit "buy-back" overeenkomsten	5,0	4,8
Andere opbrengsten	26,8	20,7
<b>Subtotaal autodistributie</b>	<b>3.114,2</b>	<b>2.874,2</b>
<b>Voertuigbeglazing</b>	<b>3.305,4</b>	<b>3.161,2</b>
<b>Moleskine</b>	<b>52,1</b>	<b>-</b>
<b>OPBRENGSTEN (EXTERNE)</b>	<b>6.471,7</b>	<b>6.035,4</b>
<i>bestaande uit: verkoop van goederen</i>	<i>3.217,1</i>	<i>2.950,8</i>
<i>verrichten van diensten</i>	<i>3.253,5</i>	<i>3.083,8</i>
<i>royalty's</i>	<i>1,1</i>	<i>0,8</i>

Interestopbrengsten en dividenden (indien toepasbaar) worden opgenomen onder de nettofinancieringskosten (zie toelichting 6).

## TOELICHTING 5: BEDRIJFSRESULTAAT

Bedrijfsresultaat wordt verkregen na aftrek van:

in miljoen EUR	2016				2015		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Group
Inkopen en voorraadwijzigingen	-2.655,8	-762,6	-12,5	-3.430,9	-2.452,4	-728,6	-3.181,0
Afschrijvingen van materiële vaste activa	-13,6	-84,7	-1,4	-99,7	-12,9	-87,7	-100,6
Afschrijvingen van immateriële vaste activa	-1,7	-39,7	-0,3	-41,7	-1,8	-37,6	-39,4
Bijzondere waardevermindingsverliezen op goodwill en immateriële vaste activa	-	-130,6	-	-130,6	-2,6	-12,6	-15,2
Waardevermindingsverliezen op materiële vaste activa	-0,1	-2,6	-	-2,7	-1,5	-2,6	-4,1
Overige operationele leasebetalingen <sup>(1)</sup>	-	-161,9	-	-161,9	-4,3	-160,8	-165,1
Waardevermindering op voorraden	1,3	5,6	-0,5	6,4	1,3	-3,1	-1,8
Personeelskosten (zie toelichting 34)	-163,7	-1.312,4	-6,2	-1.482,3	-165,1	-1.230,3	-1.395,4
Onderzoek- en ontwikkelingskosten	-	-2,1	-	-2,1	-	-2,1	-2,1
Waardeverminderingen op vorderingen	3,6	1,7	-0,2	5,1	-0,2	-2,7	-2,9
Winst op verkoop van materiële vaste activa	4,6	-	-	4,6	5,5	-	5,5
Verlies op verkoop van materiële vaste activa	-0,2	-	-	-0,2	-0,8	-0,6	-1,4
Huurinkomen uit vastgoedbeleggingen <sup>(2)</sup>	1,4	-	-	1,4	1,0	-	1,0
Overige <sup>(3)</sup>	-212,5	-774,5	-16,4	-1.003,4	-180,0	-718,1	-898,1
<b>NETTO BEDRIJFSKOSTEN</b>	<b>-3.036,7</b>	<b>-3.263,8</b>	<b>-37,5</b>	<b>-6.338,0</b>	<b>-2.813,8</b>	<b>-2.986,8</b>	<b>-5.800,6</b>

(1) Voornamelijk de huur van voertuigen en overige installaties en uitrusting met betrekking tot de activiteit.

(2) Het bedrag in zijn geheel betreft vastgoedbeleggingen die huurinkomsten hebben opgeleverd.

(3) Betreft vooral marketing- en informaticakosten, juridische- en consultancyhonoraria.

### Autodistributie

In 2016 en 2015 heeft de winst op de verkoop van materiële vaste activa voornamelijk betrekking op gebouwen die voordien werden gebruikt voor autodistributieactiviteiten.

In de voorgaande periode omvatten de bedrijfskosten een bijzonder waardevermindingsverlies van EUR 2,6 miljoen op bepaalde immateriële IT-software na een strategiewijziging voor de implementatie van een nieuwe technologie en een bijzonder waardevermindingsverlies van EUR 1,5 miljoen op gebouwen in het kader van de optimalisering van de voetafdruk van de autoconcessies in eigen beheer.

## TOELICHTING 5: BEDRIJFSRESULTAAT (vervolg)

### Voertuigbeglazing

In de periode werd, na het jaarlijkse onderzoek naar bijzondere waardeverminderingen dat wordt gevoerd voor elk kasstroomgenererende eenheid, een bijzonder waardeverminderingverlies van EUR 133,2 miljoen geboekt op goodwill (EUR 114,1 miljoen in overige bedrijfskosten – zie toelichting 10) en op immateriële (EUR 16,5 miljoen in commerciële en administratieve kosten – zie toelichting 12) en materiële activa. Deze bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op Italië (EUR 61,0 miljoen), het Verenigd Koninkrijk (EUR 31,7 miljoen), Nederland (EUR 32,8 miljoen), Rusland (EUR 4,9 miljoen), Griekenland (EUR 2,2 miljoen) en Ierland (EUR 0,6 miljoen).

## TOELICHTING 6: NETTO FINANCIERINGSKOSTEN

Netto financieringskosten bestaan uit de volgende elementen:

in miljoen EUR	2016				2015		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Financiële kosten:							
Interestkosten	-1,6	-35,1	-0,2	-36,9	-1,0	-37,6	-38,6
Netto pensioenfinancieringskost	-0,1	1,0	-	0,9	-0,1	0,4	0,3
Afschrijving van een lening aan een entiteit verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	-	-1,4	-	-1,4	-	-	-
Overige financiële kosten	-0,5	-	-0,7	-1,2	-2,1	-	-2,1
Subtotaal financiële kosten	-2,2	-35,5	-0,9	-38,6	-3,2	-37,2	-40,4
Waardeaanpassingen op verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen (zie toelichting 31)	-0,9	-	-	-0,9	-1,9	-	-1,9
Waardeaanpassingen op financiële instrumenten <sup>(1)</sup> :							
Aangewezen tegen reële waarde bij eerste erkenning	-	-	-	-	-1,7	1,8	0,1
Financiële opbrengsten	1,1	0,4	0,1	1,6	2,7	0,6	3,3
Intersegment financiële interest	1,0	-0,4	-0,6	-	0,3	-0,3	-
<b>NETTO FINANCIERINGSKOSTEN</b>	<b>-1,0</b>	<b>-35,5</b>	<b>-1,4</b>	<b>-37,9</b>	<b>-3,8</b>	<b>-35,1</b>	<b>-38,9</b>

(1) De wijzigingen in de netto reële waarde van derivaten stemmen overeen met de verandering in de bruto reële waarde (i.e. de waardeverandering tussen het begin en het einde van de periode) zonder rekening te houden met de verworven kasstromen van de derivaten gedurende de periode.

In het segment voertuigbeglazing werd als gevolg van de aanhoudende ondermaatse prestaties van zijn investering in Brazilië een lening van 1,4 miljoen EUR volledig afgewaardeerd tijdens de periode.

## TOELICHTING 7: ENTITEITEN VERWERKT VOLGENS DE VERMOGENSMUTATIEMETHODE

In 2016 worden vier entiteiten van de groep (in 2015 drie) verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode.

in miljoen EUR	2016			2015		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Aandeel in joint ventures	62,7	-	62,7	58,1	-	58,1
Aandeel in geassocieerde onderneming	1,1	-	1,1	1,4	-	1,4
<b>Totale investering in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode</b>	<b>63,8</b>	<b>-</b>	<b>63,8</b>	<b>59,5</b>	<b>-</b>	<b>59,5</b>
Aandeel in het resultaat van joint ventures	4,6	-0,8	3,8	0,4	-	0,4
Aandeel in het resultaat van geassocieerde onderneming	0,0	-	0,0	0,1	-	0,1
<b>Totaal aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode</b>	<b>4,6</b>	<b>-0,8</b>	<b>3,8</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>

### Joint ventures

In 2016 worden drie joint ventures (in 2015 twee) van de groep verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode.

De grootste joint venture is Volkswagen D'leteren Finance (VDFin), voor 50% (min één aandeel) in handen van de groep en voor 50% (plus één aandeel) in handen van Volkswagen Financial Services (een dochteronderneming van de Volkswagen Groep), die een volledige waaier van financiële diensten aanbiedt die verband houden met de verkoop van voertuigen van de groep Volkswagen op de Belgische markt.

## TOELICHTING 7: ENTITEITEN VERWERKT VOLGENS DE VERMOGENSMUTATIEMETHODE (vervolg)

De onderstaande tabel geeft een samenvatting van de financiële informatie van VDFin zoals in zijn eigen financiële staten voorgesteld, met aanpassing voor verschillen in boekhoudnormen, en geeft de aansluiting weer van deze samengevatte informatie met de boekwaarde van het belang van de groep in VDFin.

in miljoen EUR	2016	2015
Vaste activa	982,0	815,0
Vlottende activa (met uitzondering van geldmiddelen en kasequivalenten)	602,8	406,1
Geldmiddelen en kasequivalenten	52,9	20,2
Langlopende verplichtingen (met uitzondering van financiële verplichtingen)	-6,2	-5,8
Langlopende financiële verplichtingen	-643,0	-441,0
Kortlopende verplichtingen (met uitzondering van financiële verplichtingen)	-99,7	-72,5
Kortlopende financiële verplichtingen	-762,9	-607,3
Netto activa (100%)	125,9	114,7
<b>Groepsaandeel in netto activa (49,99%) en boekwaarde van aandeel in joint venture</b>	<b>62,9</b>	<b>57,3</b>
Opbrengsten	318,8	294,3
Resultaat vóór belastingen	16,9	3,9
Resultaat van de periode (100%)	11,4	2,9
Niet-gerealiseerde resultaten (100%)	-	-
Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)	11,4	2,9
<b>Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (49,99%)</b>	<b>5,7</b>	<b>1,4</b>

Het aandeel in de nettoactiva vertegenwoordigt het aandeel van de groep in het eigen vermogen van VDFin op 31 december 2016. In het kader van de overname van DIL door VDFin begin 2012 en in overeenstemming met IFRS 3 'Bedrijfscombinaties' werden klantencontracten erkend als een immaterieel vast actief met een beperkte gebruiksduur (EUR 38,9 miljoen aanvangsbrutowaarde, netto van uitgestelde belastingen; nihil boekwaarde op 31 december 2016). Het aandeel van de groep in de afschrijving na belasting bedroeg EUR 0,2 miljoen (2015: EUR 3,1 miljoen). De gebruikte afschrijvingsmethode was gebaseerd op het verwachte opbrengstpatroon van deze klantencontracten. In het kader van "Emissiongate", werden in 2015 en 2016 bijkomende afschrijvingen op voertuigen geboekt. Het aandeel van de groep in deze kosten na belastingen bedroeg EUR 0,4 miljoen (2015: EUR 1,5 miljoen).

In september 2014 hebben de moedermaatschappij en Continental AG OTA Keys nv opgericht, een joint venture voor 50% in handen van de groep en voor 50% in handen van Continental AG, die hun activiteiten rond de virtuele-sleuteloplossingen samenbrengt. De volgende tabel geeft een samenvatting van de financiële informatie van OTA Keys nv zoals opgenomen in haar eigen financiële staten, aangepast aan verschillen op het vlak van boekhoudprincipes, en een overeenstemming van deze beknopte financiële informatie met de boekwaarde van het belang van de groep in OTA Keys nv.

in miljoen EUR	2016	2015
Vaste activa	2,6	2,9
Vlottende activa	1,7	0,6
Kortlopende verplichtingen	-4,8	-1,9
Netto activa (100%)	-0,5	1,6
<b>Groepsaandeel in netto activa (50%) en boekwaarde van aandeel in joint venture</b>	<b>-0,2</b>	<b>0,8</b>
Resultaat van de periode (100%)	-2,2	-2,1
<b>Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (50%)</b>	<b>-1,1</b>	<b>-1,0</b>

Op 7 januari 2016 kondigde de moedermaatschappij aan dat het segment voertuigbeglazing een overeenkomst had gesloten met Advisia Investimentos ("Advisia") om een joint venture op te richten in Brazilië. In het kader van de overeenkomst verkocht het segment voertuigbeglazing 60% van zijn participatie in Carglass Brazilië aan Advisia. De Raad van bestuur van de moedermaatschappij heeft beslist dat deze verkoop van Carglass Brazilië gepaard ging met het verlies van zeggenschap over de dochteronderneming, en in overeenstemming met de boekhoudstandaarden werd het resterende belang van 40% vanaf januari 2016 verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode. Op het einde van het jaar werd de investering als gevolg van de aanhoudend ondermaatse prestaties volledig afgeschreven (verlies van EUR 0,8 miljoen).

### Geassocieerde onderneming

Vanaf juni 2012 worden door de joint venture VDFin nieuwe diensten inzake financiële leasing aangeboden aan de klanten van het segment autodistributie. Diensten met betrekking tot vroegere financiële leasingcontracten worden nog steeds voorzien door D'leteren Vehicle Trading nv (DVT), een geassocieerde onderneming voor 49%.

## TOELICHTING 7: ENTITEITEN VERWERKT VOLGENS DE VERMOGENSMUTATIEMETHODE (vervolg)

De volgende tabel geeft een samenvatting van de financiële informatie van DVT zoals voorgesteld in zijn eigen financiële staten en brengt ook die informatie in overeenstemming met de boekwaarde van het belang van de groep in DVT.

in miljoen EUR	2016	2015
Vaste activa	2,4	9,4
Vlottende activa	3,4	6,7
Langlopende verplichtingen	-2,9	-11,3
Kortlopende verplichtingen	-0,6	-2,0
Netto activa (100%)	2,3	2,8
<b>Groepsaandeel in netto activa (49%) en boekwaarde van investering in geassocieerde onderneming</b>	<b>1,1</b>	<b>1,4</b>
Opbrengsten	2,8	7,4
Resultaat vóór belastingen	0,3	0,3
Resultaat van de periode (100%)	0,1	0,2
<b>Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (49%)</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>

De daling van de netto activa valt voornamelijk te verklaren door de dividenden (EUR 0,3 miljoen voor het aandeel van de groep) betaald tijdens de periode.

## TOELICHTING 8: WINSTBELASTINGEN

Winstbelastingen bestaan uit de volgende elementen:

in miljoen EUR	2016				2015		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Winstbelastingen van het huidig boekjaar	-5,0	-22,7	-3,4	-31,1	-1,8	-20,6	-22,4
Winstbelastingen van de vorige boekjaren	-	1,1	-	1,1	-	0,6	0,6
Verandering in de uitgestelde belastingen	7,7	-	-0,7	7,0	4,4	-4,2	0,2
<b>Winstbelastingen</b>	<b>2,7</b>	<b>-21,6</b>	<b>-4,1</b>	<b>-23,0</b>	<b>2,6</b>	<b>-24,2</b>	<b>-21,6</b>

Het verband tussen de winstbelastingen en het boekhoudkundige resultaat wordt hieronder toegelicht:

in miljoen EUR	2016				2015		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Resultaat vóór belastingen	81,1	5,3	13,2	99,6	57,1	139,3	196,4
Belasting tegen het Belgische vennootschapsbelastingpercentage (33,99%)	-27,6	-1,8	-4,5	-33,9	-19,4	-47,3	-66,7
Reconciliatie-elementen (zie hieronder)	30,3	-19,8	0,4	10,9	22,0	23,1	45,1
<b>Effectieve winstbelastingen op resultaat vóór belastingen</b>	<b>2,7</b>	<b>-21,6</b>	<b>-4,1</b>	<b>-23,0</b>	<b>2,6</b>	<b>-24,2</b>	<b>-21,6</b>

## TOELICHTING 8: WINSTBELASTINGEN (vervolg)

De reconciliatie-elementen worden hieronder opgesomd:

in miljoen EUR	2016				2015		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Resultaat vóór belastingen	81,1	5,3	13,2	99,6	57,1	139,3	196,4
Belasting tegen het Belgische vennootschapsbelastingpercentage (33,99%)	-27,6	-1,8	-4,5	-33,9	-19,4	-47,3	-66,7
Vershil in belastingpercentage	-	0,9	0,7	1,6	-	-3,2	-3,2
Permanente verschillen	7,4	-27,7	0,6	-19,7	18,7	3,6	22,3
Gebruik van fiscale verliezen	10,0	-	-	10,0	2,8	-	2,8
Overige tijdelijke verschillen	-0,6	1,4	-	0,8	-	-	-
Aanpassingen m.b.t. vorige boekjaren	-	-0,2	-	-0,2	-	0,8	0,8
Niet erkende uitgestelde belastingvorderingen	-2,3	-0,5	-0,2	-3,0	-4,1	20,0	15,9
Herkenning van aanvankelijk niet erkende uitgestelde belastingvorderingen	14,4	6,3	-0,7	20,0	4,3	1,9	6,2
Joint ventures en geassocieerde onderneming	1,6	-	-	1,6	0,2	-	0,2
Overige	-0,2	-	-	-0,2	0,1	-	0,1
<b>Effectieve winstbelastingen op resultaat vóór belastingen</b>	<b>2,7</b>	<b>-21,6</b>	<b>-4,1</b>	<b>-23,0</b>	<b>2,6</b>	<b>-24,2</b>	<b>-21,6</b>

Het geconsolideerde reële belastingpercentage van de groep voor de periode van twaalf maanden afgesloten op 31 december 2016 bedroeg 23% (periode van twaalf maanden afgesloten op 31 december 2015: 11%). Deze stijging van het reële belastingpercentage is voornamelijk het resultaat van de bijzondere waardeverminderv verliezen (EUR 133,2 miljoen) waarvoor geen belastingaftrek beschikbaar is, gedeeltelijk gecompenseerd door de boeking van uitgestelde belastingvorderingen op niet-gebruikte belastingverliezen en -kredieten, als gevolg van toekomstige winststromen.

De groep is onderhevig aan verschillende factoren die een invloed kunnen hebben op toekomstige belastingkosten, voornamelijk de niveaus en mix van rentabiliteit in verschillende rechtsgebieden en van de opgelegde belastingpercentages.

## TOELICHTING 9: RESULTAAT PER AANDEEL

Het resultaat per aandeel ('EPS') en het resultaat per aandeel uit voortgezette bedrijfsactiviteiten ('Continuing EPS') worden hierboven vermeld in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening. Het gewone resultaat en het verwaterde resultaat per aandeel zijn gebaseerd op het resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij (op basis van het resultaat uit voortgezette activiteiten toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij voor de Continuing EPS), na aanpassing m.b.t. de winstaandelen (elk winstaandeel heeft een stemrecht en geeft recht op een dividend dat gelijk is aan één achtste van het dividend van een gewoon aandeel).

Het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen in omloop voor de periode wordt in de volgende tabel weergegeven.

De groep heeft opties op gewone aandelen van de moedermaatschappij toegekend aan werknemers. Dergelijke opties vormen de enige bron van potentiële verwatering van de gewone aandelen.

De opties op de gewone aandelen van de moedermaatschappij verhoogden het gewogen gemiddeld aantal aandelen van de moedermaatschappij in 2015 en 2016 aangezien sommige uitoefenprijzen van opties lager waren dan de gemiddelde marktprijs van de aandelen. Die opties zijn verwaterend voor de berekening van het verwaterde resultaat per aandeel.



## TOELICHTING 9: RESULTAAT PER AANDEEL (vervolg)

De berekening van het gewone en het verwaterde resultaat per aandeel ziet er als volgt uit:

		2016	2015
Resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten		49,9	130,7
Aanpassing m.b.t. de winstaandelen		-0,6	-1,6
Teller voor EPS (in miljoen EUR)	(a)	49,3	129,1
Resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten		76,6	174,8
Aandeel van minderheidsbelangen in het resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten		-1,8	-5,9
Resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten		74,8	168,9
Aanpassing m.b.t. de winstaandelen		-0,8	-1,6
Teller voor EPS van voortgezette bedrijfsactiviteiten (in miljoen EUR)	(b)	74,0	167,3
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen voor de periode	(c)	54.223.534	54.245.790
Aanpassing m.b.t. de aandelenoptieplannen		120.853	93.697
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen in rekening genomen voor het verwaterde EPS	(d)	54.344.387	54.339.487
<b>Resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten</b>			
<b>Gewoon per aandeel (in EUR)</b>	<b>(a)/(c)</b>	<b>0,91</b>	<b>2,38</b>
<b>Verwaterd per aandeel (in EUR)</b>	<b>(a)/(d)</b>	<b>0,91</b>	<b>2,38</b>
Resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten			
Gewoon voortgezet per aandeel (in EUR)	(b)/(c)	1,36	3,08
Verwaterd voortgezet per aandeel (in EUR)	(b)/(d)	1,36	3,08

## TOELICHTING 10: GOODWILL

in miljoen EUR	2016	2015
Bruto bedrag op 1 januari	1.112,4	1.068,2
Gecumuleerde bijzondere waardevermindingsverliezen op 1 januari	-121,8	-102,5
<b>Boekwaarde op 1 januari</b>	<b>990,6</b>	<b>965,7</b>
Toevoegingen (zie toelichting 11)	189,2	26,8
Vermeerdering/(vermindering) voortvloeiend uit de verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen (zie toelichting 31)	8,7	6,2
Bijzondere waardevermindingsverliezen	-114,1	-19,3
Aanpassingen	-0,4	-
Omrekeningsverschillen	17,2	11,2
<b>Boekwaarde op 31 december</b>	<b>1.091,2</b>	<b>990,6</b>
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	<i>1.327,1</i>	<i>1.112,4</i>
<i>gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen</i>	<i>-235,9</i>	<i>-121,8</i>

In de periode omvatten de toevoegingen de goodwill (EUR 166,8 miljoen) voortvloeiend uit bedrijfscombinaties verricht door de groep en de goodwill (EUR 22,3 miljoen) die eerder werd geboekt door een overgenomen partij (goodwill met betrekking tot de overname in oktober 2006 van het vroegere Modo & Modo SpA – zie overname Moleskine in toelichting 11).

De vermeerdering voortvloeiend uit de verkoopopties bevat de wijziging van de goodwill geboekt op het einde van het jaar om de wijzigingen in de uitoefenprijs van de overblijvende opties toegestaan aan minderheidsbelangen en de boekwaarde van de desbetreffende minderheidsbelangen weer te geven (zie toelichting 31).

In de periode werden, na het jaarlijkse onderzoek naar bijzondere waardeverminderingen gevoerd door het segment voertuigbeglazing, waardevermindingsverliezen geboekt in Italië (EUR 61,0 miljoen), het Verenigd Koninkrijk (EUR 15,2 miljoen), Nederland (EUR 32,8 miljoen), Rusland (EUR 4,5 miljoen), Griekenland (EUR 0,5 miljoen) en Ierland (EUR 0,1 miljoen). In de voorgaande periode hadden, in het segment voertuigbeglazing, waardevermindingsverliezen betrekking op Brazilië (EUR 15,9 miljoen) en Turkije (EUR 3,4 miljoen).

## TOELICHTING 10: GOODWILL (vervolg)

In de periode vloeiden de aanpassingen voort uit de verdere wijzigingen in de reële waarde van de nettoactiva met betrekking tot de overnames in 2015 door het segment voertuigbeglazing.

in miljoen EUR	2016	2015
<b>Autodistributie</b>	<b>12,3</b>	<b>9,9</b>
<b>Moleskine</b>	<b>171,9</b>	<b>-</b>
<b>Voertuigbeglazing</b>		
Verenigd Koninkrijk	-	15,5
Frankrijk	143,6	143,6
Italië	24,7	85,4
Duitsland	138,4	138,4
Canada	93,7	83,1
Nederland	13,3	47,7
België	33,1	33,1
Australië	31,0	30,9
Verenigde Staten	289,9	274,6
Spanje	40,2	34,4
Noorwegen	11,7	11,6
Nieuw-Zeeland	6,4	6,4
Finland	2,2	-
Zweden	12,4	12,6
Zwitserland	11,3	11,4
Portugal	1,5	1,5
Denemarken	5,2	5,2
Rusland	-	5,3
Griekenland	-	0,2
Oostenrijk	0,3	0,3
Ierland	-	0,1
Hongarije	0,4	0,4
Totaal kasstroomgenererende eenheden	859,3	941,7
Toegerekend aan het segment Voertuigbeglazing in zijn geheel	47,7	39,0
<b>Subtotaal voertuigbeglazing</b>	<b>907,0</b>	<b>980,7</b>
<b>GROEP</b>	<b>1.091,2</b>	<b>990,6</b>

Goodwill wordt bekeken op het niveau van het land voor bedrijfscombinaties doorgevoerd door Belron s.a. en zijn dochterondernemingen en op het niveau van het operationele segment en het land voor bedrijfscombinaties en transacties gemaakt door de moedermaatschappij.

De goodwill toegerekend aan het segment voertuigbeglazing in zijn geheel vloeit voort uit de erkenning van de verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen van Belron als gevolg van de invoering van IAS 32 vanaf 1 januari 2005 (zie toelichting 31).

Overeenkomstig de vereisten van IAS 36 'Bijzondere waardevermindering van activa' heeft de groep een herziening van de boekwaarde van de goodwill en de immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur (zie toelichting 12) uitgevoerd op ieder jaareinde. Het onderzoek i.v.m. bijzondere waardeverminderingen, gebaseerd op de berekening van de bedrijfswaarde, werd uitgevoerd om te verzekeren dat de boekwaarde van de activa van de groep opgenomen is tegen een bedrag dat niet hoger is dan de realiseerbare waarde, zijnde de hoogste waarde van de reële waarde min de verkoopkosten en de bedrijfswaarde.

Het segment voertuigbeglazing heeft dat onderzoek gevoerd voor alle kasstroomgenererende eenheden (zijnde de verschillende landen waar Belron actief is). In 2016 leidde dit onderzoek tot een totaal bijzonder waardeverminderverslies van EUR 133,2 miljoen, waarvan EUR 114,1 miljoen betrekking heeft op goodwill (Italië: EUR 61,0 miljoen, Verenigd Koninkrijk: EUR 15,2 miljoen, Nederland: EUR 32,8 miljoen, Rusland: EUR 4,5 miljoen, Griekenland: EUR 0,5 miljoen en Ierland: EUR 0,1 miljoen), EUR 16,5 miljoen op merken met een onbeperkte gebruiksduur (Verenigd Koninkrijk) en EUR 2,6 miljoen op materiële activa (Griekenland, Rusland en Ierland).

De bijzondere waardeverminderversliezen waren voornamelijk het gevolg van lagere kasstromen die de uitdagende marktomstandigheden in deze landen weerspiegelen, in combinatie met de wijzigingen van de assumpties, en voor het Verenigd Koninkrijk de verwachte impact van de Brexit en de verzwakking van het Britse pond ten opzichte van de euro op toekomstige inkomstenstromen. De bedrijfswaarde van de activa van beide landen (na bijzondere waardevermindering) werd geacht gelijk te zijn aan het realiseerbare bedrag. In 2015 leidde dat onderzoek tot een bijzondere waardevermindering van EUR 19,3 miljoen in verband met de Braziliaanse (EUR 15,9 miljoen) en Turkse (EUR 3,4 miljoen) kasstroomgenererende eenheden.

## TOELICHTING 10: GOODWILL (vervolg)

Bij de bepaling van de bedrijfswaarde van elke kasstroomgenererende eenheid heeft de groep de contante waarde berekend van de geraamde toekomstige kasstromen die zouden kunnen voortvloeien uit het constante gebruik van de activa. De groep gebruikte daarvoor een specifieke disconteringsvoet vóór belastingen die het risicoprofiel van de onderliggende kasstroomgenererende eenheid weerspiegelt. Die disconteringsvoet vóór belastingen is gebaseerd op de gewogen gemiddelde kapitaalkost van elke kasstroomgenererende eenheid met bijbehorende aanpassing voor de relevante risico's verbonden aan de activiteit en aan het onderliggend land ('country risk premium'). Geraamde toekomstige kasstromen zijn gebaseerd op vooropgestelde langetermijnplannen goedgekeurd door de management voor elke kasstroomgenererende eenheid, met extrapolatie (termijnwaarde) voor de komende jaren op basis van een gemiddeld groeipercentage op lange termijn. Dit groeipercentage wordt vastgelegd op 2% (2015: 2%) voor alle kasstroomgenererende eenheden. De vooropgestelde langetermijnplannen dekken een periode van 5 jaar.

De disconteringsvoeten vóór belastingen gebruikt voor de kasstroomprojecties van de belangrijkste kasstroomgenererende eenheden zijn de volgende:

Disconteringsvoet vóór belastingen	2016	2015
Verenigd Koninkrijk	9,0%	7,1%
Frankrijk	10,5%	6,5%
Italië	10,8%	8,0%
Duitsland	11,1%	5,8%
Canada	9,6%	6,6%
Nederland	9,2%	5,2%
België	10,5%	6,6%
Australië	10,1%	8,3%
Verenigde Staten	11,4%	8,3%
Spanje	10,2%	7,8%
Brazilië	-	28,8%
Turkije	16,3%	18,4%
Griekenland	17,0%	15,6%
Overige	van 9,0% tot 22,2%	van 4,0% tot 18,1%

De Raad van bestuur van de moedermaatschappij herzag ook de boekwaarde van zijn investering in Belron. Bij de bepaling van de bedrijfswaarde heeft de moedermaatschappij de contante waarde van de geraamde toekomstige kasstromen, gebaseerd op Belron's laatste vijfjarenplan nagekeken door de Raad van bestuur, met extrapolatie daarna (terminale groeipercentage van 2% in 2016 en 1% in 2015) berekend. De gebruikte disconteringsvoet (disconteringsvoet vóór belastingen van 9,6% in 2016 en 9,2% in 2015) is gebaseerd op de gewogen gemiddelde kapitaalkost van het segment voertuigbeglazing. De Raad van bestuur van de moedermaatschappij is tevreden dat de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid voertuigbeglazing niet hoger ligt dan de bedrijfswaarde.

De voornaamste assumpties voor de financiële projecties ter ondersteuning van de waarde van de goodwill en de immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur omvatten groeipercentages van verkopen, operationele marges, groeipercentages op lange termijn en segmentaandeel. Er werden enkele financiële projecties voorbereid voor elke kasstroomgenererende eenheid, beginnend met het budget 2017. Voor 2018 en de daaropvolgende jaren werd een veronderstelling gemaakt van geen markttoename of -afname in ontwikkelde markten en van voortgezette groei in opkomende markten. Een veronderstelling van constante of toenemende marges werd gemaakt in lijn met de groeiassumpties van de opbrengsten. De assumpties voor de groei van de opbrengsten zijn coherent met de historische langetermijntendens.

Toekomstige kasstromen zijn ramingen die herzien kunnen worden in toekomstige perioden als de onderliggende assumpties veranderen. Indien die assumpties in de toekomst ongunstig variëren, zou de bedrijfswaarde van de goodwill en de immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur kunnen verminderen en lager kunnen uitkomen dan de boekwaarde. Op basis van huidige waarderingen blijkt er voldoende ruimte te bestaan in de meeste kasstroomgenererende eenheden om een normale variatie van de onderliggende assumpties comfortabel te kunnen absorberen. De uitzonderingen worden hierna uiteengezet.

Een daling van het groeipercentage op lange termijn met 1% zou resulteren in een bijkomend bijzonder waardeverminderverslies van EUR 15,5 miljoen (Italië: EUR 3,3 miljoen; Verenigd Koninkrijk: EUR 7,8 miljoen en Nederland: EUR 4,4 miljoen). Een daling van de marges met 0,5% zou resulteren in een verder bijzonder waardeverminderverslies van EUR 33,5 miljoen (Italië: EUR 7,6 miljoen; Verenigd Koninkrijk: EUR 19,9 miljoen en Nederland: EUR 6,0 miljoen). Een stijging van de disconteringsvoet met 1% zou resulteren in een verder bijzonder waardeverminderverslies van EUR 26,8 miljoen (Italië: EUR 6,0 miljoen; Verenigd Koninkrijk: EUR 13,1 miljoen en Nederland: EUR 7,7 miljoen).

## TOELICHTING 11: BEDRIJFSCOMBINATIES

### Overname van Moleskine

De groep streeft groei en waardecreatie na door de managementteams actief te stimuleren en te ondersteunen om hun positie in hun sector en in hun regio's te ontwikkelen. De groep wil de uitgelezen partner zijn voor uitbouwers van inspirerende ondernemingen.

Op 22 september 2016 kondigde de moedermaatschappij aan dat ze een overeenkomst had bereikt met twee referentie-aandeelhouders om een participatie van 41% te verwerven in Moleskine, een beursgenoteerde Italiaanse onderneming, tegen 2,40 EUR per aandeel. Deze overeenkomst werd afgesloten op 6 oktober 2016 na de verkrijging van de nodige goedkeuring van de regelgevende autoriteiten. Overeenkomstig de Italiaanse wet lanceerde de moedermaatschappij een onvoorwaardelijk verplicht overnamebod op de resterende aandelen van Moleskine tegen dezelfde prijs. Na de verkrijging van de goedkeuring van de Italiaanse toezichthouder op 9 november 2016, ging de biedingsperiode op 14 november 2016 van start tot 2 december 2016, gevolgd door een sell-out procedure in overeenstemming met de Italiaanse wetgeving. Op 13 december 2016 kondigde de moedermaatschappij het succes van haar overname aan, met 95,5% van de aandelen in handen (96,9% rekening houdend met de eigen aandelen in handen van Moleskine). Aangezien de drempel van 95% werd overschreden, werd een squeeze-out procedure gelanceerd om 100% van de Moleskine aandelen te verwerven. Op 24 januari 2017 kondigde de moedermaatschappij de afronding van deze squeeze-out procedure aan, met 100% van de aandelen in handen. De aandelen Moleskine werden geschrappt op de Beurs van Milaan.

Moleskine is een inspirerend lifestyle merk met een wereldwijde reikwijdte. Het bedrijf ontwikkelt en verkoopt notebooks en schrijf-, reis- en leesaccessoires onder een iconisch merk via een multichannel distributiestrategie (groothandel, B2B, e-commerce en retail). Vandaag kan het merk Moleskine bogen op een sterke bekendheid en is het merk synoniem met cultuur, reizen, herinneringen, verbeelding en persoonlijke identiteit. Als symbool van hedendaags nomadisme begeleidt Moleskine de creativiteit en verbeelding van onze tijd, in symbiose met de digitale wereld, via een netwerk van websites, blogs, online groepen en virtuele archieven.

Moleskine is een zeer rendabele groeipijler. De verkopen van Moleskine stegen van EUR 53 miljoen in 2010 tot EUR 128 miljoen in 2015. Dit vertegenwoordigt een samengestelde jaarlijkse groei van 19% over de periode. Deze opmerkelijke groei werd bevorderd door de dynamische expansie in alle distributiekanaalen en op alle markten, en door de ontwikkeling van nieuwe productassortimenten en innovatieve initiatieven 'rechtstreeks naar de consument'. Moleskine is uitstekend geplaatst om te genieten van veelbelovende trends op het vlak van demografie, opleidingsniveaus, reizen/mobiliteit, complementariteit tussen analoog/digitaal en de papierwarenmarkt. De drijfveren achter de groeistrategie van het bedrijf zijn de uitbreiding van het productassortiment en de versterking van de merkbekendheid en van de nabijheid bij de klant via e-commerce en retail-activiteiten. Moleskine is niet alleen een snel groeiend bedrijf, maar ook een uiterst rendabel bedrijf dankzij zijn vooraanstaande merkpositionering, de outsourcing van zijn productie en een gedisciplineerd kostenbeheer.

De groep wijst erop dat IFRS 3 geen specifieke bepalingen bevat voor de boeking van een reeks van transacties die begint met het verkrijgen van de controle over de entiteit en kort nadien gevolgd wordt door de verwerving van bijkomende belangen als resultaat van een regelgevende vereiste die de overnemer verplicht om een bod uit te brengen op de aandelen van minderheidsaandeelhouders.

Na analyse, gebaseerd op de besprekingen gevoerd op het niveau van de International Accounting Standards Board ("IASB") en het International Financial Reporting Interpretations Committee ("IFRIC"), besloot de groep dat de initiële verwerving van de controleparticipatie (41,00%) en het latere verplichte overnamebod behandeld moeten worden als één overname, en niet als afzonderlijke transacties.

De afsluiting van de overeenkomst met betrekking tot de verwerving van een controleparticipatie van 41,00% vond plaats op 6 oktober 2016, de datum waarop de groep controle over Moleskine verwierf. De groep consolideerde de dochteronderneming Moleskine dan ook vanaf 1 oktober 2016.

De squeeze-out procedure ging in december 2016 van start en eindigde in januari 2017. De groep beschouwde deze procedure als een gebeurtenis die plaatsvond tussen het einde van de rapporteringsperiode en de datum waarop deze geconsolideerde jaarrekening werd goedgekeurd voor publicatie, en die dus beschouwd moet worden als een gebeurtenis na de rapporteringsperiode die leidt tot aanpassing. Op het einde van het jaar werd een schuld van EUR 15,9 miljoen opgenomen in het segment Moleskine voor de nog te verwerven minderheidsbelangen (3,1%; EUR 2,40 per aandeel).

Het op het einde van het jaar gebruikte percentage voor de consolidatie van de activa en passiva van Moleskine bedroeg dan ook 100%, terwijl het gewogen gemiddelde percentage gebruikt voor de consolidatie van de resultatenrekening van Moleskine (periode van drie maanden eindigend op 31 december 2016) 71,52% bedroeg. Een verwerving van minderheidsbelangen (EUR 3,1 miljoen) werd opgenomen in het eigen vermogen (zie Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen) om dit te weerspiegelen.

Voor de drie maanden eindigend op 31 december 2016 droeg Moleskine EUR 52,1 miljoen aan opbrengsten en een nettoresultaat van EUR 9,1 miljoen bij. Mocht de overname plaatsgevonden hebben op de eerste dag van de periode, dan zouden de opbrengsten EUR 145 miljoen en het nettoresultaat EUR 23 miljoen hebben bedragen. Bij de bepaling van deze bedragen is de groep ervan uitgegaan dat de - voorlopig bepaalde -

## TOELICHTING 11: BEDRIJSCOMBINATIES (vervolg)

aanpassingen aan de reële waarde die ontstonden op de datum van overname, identiek zouden zijn geweest mocht de overname hebben plaatsgevonden op 1 januari 2016.

De groep betaalde in het kader van de overname EUR 6,2 miljoen kosten. Het ging voornamelijk om juridische en due diligence kosten. Deze kosten werden opgenomen in commerciële en administratieve kosten (EUR 5,7 miljoen in het segment autodistributie en EUR 0,5 miljoen in het segment Moleskine).

De details van de netto verworven activa, goodwill en vergoeding van de overname wordt hieronder beschreven:

in miljoen EUR	Totaal voorlopige reële waarde <sup>(1)</sup>
Goodwill (gerelateerd aan de acquisitie van Modo & Modo SpA in oktober 2006)	22,3
Immateriële vaste activa	408,8
Materiële vaste activa	9,2
Uitgestelde belastingvorderingen	8,9
Overige vorderingen	7,9
Voorraden	28,8
Andere vlottende financiële activa	5,0
Handelsvorderingen en overige vorderingen	34,4
Geldmiddelen en kasequivalenten	31,2
Personeelsbeloningen	-2,0
Langlopende voorzieningen	-0,1
Langlopende leningen en ontleningen	-26,5
Overige langlopende verplichtingen	-0,7
Uitgestelde belastingverplichtingen	-111,7
Kortlopende voorzieningen	-1,0
Kortlopende leningen en ontleningen	-10,1
Actuele belastingverplichtingen	-6,0
Handelsschulden en andere verplichtingen	-31,9
<b>Netto verworven activa</b>	<b>366,5</b>
Goodwill (zie toelichting 11)	149,6
<b>TOTAAL VERWORVEN IDENTIFICEERBARE ACTIVA EN OVERGENOMEN VERPLICHTINGEN</b>	<b>516,1</b>
<i>Uitsplitsing van de vergoeding:</i>	
Contante betaling	500,2
Niet-rentedragende uitgestelde betaling (over te nemen minderheidsbelangen)	15,9
	<b>516,1</b>

(1) De reële waarden werden voorlopig berekend. Als er binnen het jaar na de overnamedatum nieuwe informatie wordt verkregen over feiten en omstandigheden die bestonden op de overnamedatum, dan zal de boeking van de overname herzien worden.

Het belangrijkste wezenlijke actief dat werd verworven was een immaterieel actief, zijnde het Moleskine-handelsmerk. De waarderingstechniek die werd gebruikt om de reële waarde van dit handelsmerk te waarderen, was de RfR-methode (Relief-from-Royalty). Bij deze methode wordt rekening gehouden met de verdisonteerde geraamde royaltybetalingen die naar verwachting vermeden zullen worden als gevolg van het bezit van het handelsmerk. De voorlopige waardering van het handelsmerk Moleskine op basis van de RfR-methode bedroeg EUR 403 miljoen, waarvan EUR 54 miljoen al erkend werd in de rekeningen van Moleskine op de overnamedatum. Dit merk is het belangrijkste actief waarvoor de initiële boeking onvolledig is, aangezien het integratieproces van de verworven entiteit nog aan de gang is.

Het handelsmerk Moleskine is een immaterieel actief met een onbeperkte gebruiksduur, aangezien er geen voorzienbare limiet geldt voor de periode waarover dit actief verwacht wordt netto kasinstromen te genereren voor de groep. Het is onmogelijk om een beperkte gebruiksduur toe te wijzen aan dit handelsmerk gezien de afwezigheid van factoren die zijn veroudering zouden kunnen veroorzaken en in het licht van de levenscycli van de producten waarop het handelsmerk betrekking heeft. De belangrijkste beschouwingen worden hierna uiteengezet:

- In het verleden werd het merk Moleskine intensief en steeds meer toegepast op een reeks producten, i.e. agenda's, notitieboeken en adresboeken. De resterende levensduur van deze producten is redelijk lang en kan niet gemakkelijk geraamd worden, en er zijn geen processen van productmarginalisering gekend of te voorzien;
- Vanaf het jaar 2010 maakte het handelsmerk Moleskine steeds meer uitgebreid naar andere productcategorieën dan 'papier'. Als resultaat hiervan werd het handelsmerk uitgebreid tot producten met een individuele levenscyclus, zoals schrijfinstrumenten (pennen, potloden enz.), leesinstrumenten (leesbrillen en leeslampjes) en accessoires (rugzakken, tassen, laptop- en smartphone-hoesjes);

## TOELICHTING 11: BEDRIJFSCOMBINATIES (vervolg)

- Er zijn geen contractuele regelingen, voorschriften of wettelijke bepalingen die de levensduur kunnen beperken of die het moeilijk maken om de registratie van het handelsmerk uit te verlenen. Dergelijke regelingen, voorschriften of bepalingen kunnen integendeel gemakkelijk en tegen een beperkte kost tot stand worden gebracht;
- De onderhoudskosten van het handelsmerk Moleskine blijken beperkt. Met betrekking tot de historische producten (agenda's en notitieboeken) is de merkbekendheid algemeen verspreid geraakt met beperkte promotie- en reclame-uitgaven. Het beleid om het merk uit te breiden tot andere productcategorieën dan die waarin Moleskine actief is sinds zijn oprichting (de 'Paper Collection'), vereist meer - zij het nog altijd matige - uitgaven, aangezien de capaciteit van het merk om zichzelf autonoom te positioneren, ook in niet-traditionele productcategorieën, wat op zijn beurt voortvloeit uit zijn grote naamsbekendheid.

Er werd een uitgestelde belastingverplichting van EUR 111,7 miljoen opgenomen op het handelsmerk Moleskine (waarvan EUR 14,4 miljoen al werd geboekt op de overnamedatum).

De goodwill erkend hierboven, weerspiegelt de verwachte synergieën en andere baten resulterend uit de combinatie van de overgenomen activiteiten en die van de groep. Zoals toegestaan door IFRS 3 "Bedrijfscombinaties" (maximum 12 maanden om de boeking van de overname af te ronden) zal de bovenstaande voorlopige toewijzing herzien worden en, indien nodig, aan merken en immateriële vaste activa toegewezen worden.

### Overige transacties

Gedurende de periode heeft de groep de volgende overige overnames verricht:

- Op 1 februari 2016 heeft Belron de activa overgenomen van Haglöfs Glas in Zweden.
- Op 1 februari 2016 heeft Belron de activa overgenomen van Iberluna Aranjuez Y Glassaran Juez SL in Spanje, bestaande uit drie filialen.
- In maart 2016 heeft het segment autodistributie 100% verworven van de aandelen van Automobile Center Mechelen, en zijn vastgoed, dat concessies runt die de modellen van de groep Volkswagen verdelen in België.
- Op 8 april 2016 heeft Belron de activa overgenomen van AAA Mid-Atlantic Auto Glass LLC in de Verenigde Staten.
- Op 15 april 2016 heeft Belron de activa overgenomen van Lunia Cristalauto SL in Spanje, bestaande uit twee filialen.
- Op 30 juni 2016 heeft Belron 100% verworven van de aandelen van Cabot Auto Glass & Upholstery in Canada.
- Op 1 juli 2016 heeft Belron de activa overgenomen van Vetri Auto Lecco in Italië.
- Op 18 juli 2016 heeft Belron de activa overgenomen van Lunia Altiplano in Spanje, bestaande uit twee filialen.
- Op 1 augustus 2016 heeft Belron 100% verworven van de aandelen van Tuulilasivarikko Oy in Finland.
- Op 1 september 2016 heeft Belron de activa overgenomen van Byhlins Glas in Zweden, bestaande uit één filiaal.
- Op 30 september 2016 heeft Belron de activa overgenomen van vijf vroegere franchisenemers van Glass Drive in Spanje. Het betreft Vitrocar SA, Autovidrio Santiago, Parabrisas Ourense, Parabrisas Lugo SL en Comercial Rodriguez De Vigo. Goed voor in totaal vierentwintig filialen.
- Op 30 september 2016 heeft Belron de activa overgenomen van AAA Carolina in de Verenigde Staten.
- Op 28 oktober 2016 heeft Belron 100% verworven van de aandelen van A&L Industries Limited in Canada.
- Op 4 november 2016 heeft Belron de activa overgenomen van AAA NebraskaLand in de Verenigde Staten.
- Op 4 november 2016 heeft Belron de activa overgenomen van 3000122 Nova Scotia Limited in Canada.
- Op 22 november 2016 heeft Belron de activa overgenomen van Pappas Vasilios LP in Griekenland.
- Op 22 december 2016 heeft Belron de activa overgenomen van Speedy Bumpers Inc, een franchisegever gespecialiseerd in de herstelling van autoschade in Canada.
- Op 22 december 2016 heeft Belron de activa overgenomen van 1581240 Alberta Inc in Canada.

De bijkomende opbrengsten voortvloeiend uit deze overnames bedragen circa EUR 4 miljoen (circa EUR 17 miljoen als deze op de eerste dag van de periode hadden plaatsgevonden). De resultaten voortvloeiend uit deze overnames (zelfs als ze op de eerste dag van de periode hadden plaatsgevonden) worden niet als materieel beschouwd voor de groep en worden bijgevolg niet apart bekendgemaakt.

## TOELICHTING 11: BEDRIJFSCOMBINATIES (vervolg)

De details van de netto verworven activa, goodwill en vergoeding van de overnames worden hieronder beschreven:

in miljoen EUR	Totaal voorlopige reële waarde <sup>(1)</sup>
Immateriële vaste activa	1,5
Materiële vaste activa	5,4
Voorraden	6,5
Handelsvorderingen en overige vorderingen	2,3
Geldmiddelen en kasequivalenten	1,5
Langlopende leningen en ontleningen	-1,4
Uitgestelde belastingverplichtingen	-0,4
Kortlopende leningen en ontleningen	-2,7
Actuele belastingverplichtingen	-0,2
Handelsschulden en andere verplichtingen	-5,6
<b>Netto verworven activa</b>	<b>6,9</b>
Goodwill (zie toelichting 10)	17,2
<b>TOTAAL VERWORVEN IDENTIFICEERBARE ACTIVA EN OVERGENOMEN VERPLICHTINGEN</b>	<b>24,1</b>
<i>Uitsplitsing van de vergoeding:</i>	
Contante betaling	19,7
Niet-rentedragende uitgestelde betaling	4,4
	<b>24,1</b>

(1) De reële waarden werden voorlopig gewaardeerd. Als er binnen het jaar na de overnamedatum nieuwe informatie wordt verkregen over feiten en omstandigheden die bestonden op de overnamedatum, dan zal de boeking van de overname herzien worden.

De hierboven erkende goodwill weerspiegelt de voorziene synergieën en andere beloningen voortvloeiend uit de combinatie van de overgenomen activiteiten en die van de segmenten autodistributie en voertuigbeglazing. Zoals toegelaten volgens IFRS 3 "Bedrijfscombinaties" (maximumperiode van 12 maanden om de overname op te nemen in de boeken) zal de voorlopige toewijzing hierboven herzien worden en indien nodig opnieuw worden toegewezen aan merken en immateriële activa.

Het bruto contractuele bedrag van de handelsvorderingen en overige vorderingen bedraagt EUR 2,3 miljoen. Er wordt verwacht dat het volledige bedrag geïnd kan worden.

## TOELICHTING 12: IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

De goodwill wordt geanalyseerd in toelichting 10. Alle immateriële vaste activa hebben een beperkte gebruiksduur, tenzij anders vermeld.

in miljoen EUR	Andere licenties en gelijk- aardige rechten	Merken (met beperkte en onbepaalde gebruiksduur)	Klanten- contracten	Computer software	Immateriële vaste activa in ontwikkeling	Overige	Totaal
Bruto bedrag op 1 januari 2016	0,4	376,6	94,8	269,3	-	4,0	745,1
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen op 1 januari 2016	-0,4	-28,6	-75,7	-165,7	-	-4,0	-274,4
<b>Boekwaarde op 1 januari 2016</b>	<b>-</b>	<b>348,0</b>	<b>19,1</b>	<b>103,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>470,7</b>
Toevoegingen:							
Apart aangeworven elementen	-	-	-	50,6	0,7	-	51,3
Vervreemdingen	-	-	-	-4,6	-	-	-4,6
Afschrijvingen	-	-1,0	-9,6	-31,1	-	-	-41,7
Bijzondere waardevermindingsverliezen	-	-16,5	-	-	-	-	-16,5
Transfer van (naar) een andere categorie	-	0,4	-	-	-	-	0,4
Elementen aangeworven door bedrijfscombinaties (zie toelichting 11)	-	405,0	1,5	0,3	2,2	1,3	410,3
Omrekeningsverschillen	-	4,8	0,3	1,8	-	-	6,9
<b>Boekwaarde op 31 december 2016</b>	<b>-</b>	<b>740,7</b>	<b>11,3</b>	<b>120,6</b>	<b>2,9</b>	<b>1,3</b>	<b>876,8</b>
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	<i>0,4</i>	<i>786,8</i>	<i>100,1</i>	<i>317,4</i>	<i>2,9</i>	<i>5,3</i>	<i>1.212,9</i>
<i>  gecumuleerde afschrijvingen en   bijzondere waardevermindingsverliezen</i>	<i>-0,4</i>	<i>-46,1</i>	<i>-88,8</i>	<i>-196,8</i>	<i>-</i>	<i>-4,0</i>	<i>-336,1</i>
Bruto bedrag op 1 januari 2015	0,4	361,9	81,1	234,1	-	4,0	681,5
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen op 1 januari 2015	-0,4	-25,9	-59,7	-134,2	-	-3,4	-223,6
<b>Boekwaarde op 1 januari 2015</b>	<b>-</b>	<b>336,0</b>	<b>21,4</b>	<b>99,9</b>	<b>-</b>	<b>0,6</b>	<b>457,9</b>
Toevoegingen:							
Apart aangeworven elementen	-	-	-	44,6	-	-	44,6
Afschrijvingen	-	-1,6	-9,9	-27,3	-	-0,6	-39,4
Bijzondere waardevermindingsverliezen	-	-	-	-14,5	-	-	-14,5
Elementen aangeworven door bedrijfscombinaties	-	1,4	5,5	-	-	-	6,9
Omrekeningsverschillen	-	12,2	2,1	0,9	-	-	15,2
<b>Boekwaarde op 31 december 2015</b>	<b>-</b>	<b>348,0</b>	<b>19,1</b>	<b>103,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>470,7</b>
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	<i>0,4</i>	<i>376,6</i>	<i>94,8</i>	<i>269,3</i>	<i>-</i>	<i>4,0</i>	<i>745,1</i>
<i>  gecumuleerde afschrijvingen en   bijzondere waardevermindingsverliezen</i>	<i>-0,4</i>	<i>-28,6</i>	<i>-75,7</i>	<i>-165,7</i>	<i>-</i>	<i>-4,0</i>	<i>-274,4</i>

In 2016 heeft het bijzondere waardevermindingsverlies van EUR 16,5 miljoen betrekking op het merk in het Verenigd Koninkrijk, na het jaarlijkse onderzoek naar bijzondere waardeverminderingen uitgevoerd door het segment voertuigbeglazing (zie toelichting 10).

In het segment voertuigbeglazing hebben de merken CARGLASS® en AUTOGLASS®, verworven in 1999, alsook SAFELITE® AUTO GLASS, verworven in 2007, een onbeperkte gebruiksduur omdat er geen voorzienbare limiet bestaat met betrekking tot de periode waarin die activa verondersteld worden positieve kasstromen te zullen genereren voor de groep dankzij de marketinguitgaven en de reclame.

Het recent overgenomen merk Moleskine (zie toelichting 11) heeft een onbeperkte gebruiksduur omdat er, gezien de afwezigheid van factoren die zijn veroudering zouden kunnen veroorzaken en in het licht van de levenscycli van de producten waarop het handelsmerk betrekking heeft, geen te voorziene limiet geldt voor de periode waarover dit actief verwacht wordt netto kasinstromen te genereren voor de groep.

De volgende merken hebben geen onbeperkte gebruiksduur aangezien er een limiet bestaat met betrekking tot de periode waarin die activa verondersteld worden positieve kasstromen te zullen genereren. Ze worden derhalve lineair afgeschreven over hun resterende gebruiksduur.

- Giant Glass, gekocht in 2012 – volledig afgeschreven tegen 2017;
- Doctor Glass, gekocht in 2013 – volledig afgeschreven tegen 2016;
- Royal Glass en Michigan Mobile, gekocht in 2013 – volledig afgeschreven tegen 2016;
- Autotaalglass Glass, gekocht in 2015 – volledig afgeschreven tegen 2020.
- GlasGarage, gekocht in 2015 – volledig afgeschreven tegen 2020.



## TOELICHTING 12: IMMATERIËLE VASTE ACTIVA (vervolg)

De boekwaarde van de merken met een beperkte gebruiksduur bedroeg op 31 december 2016 EUR 1,5 miljoen (2015: EUR 2,1 miljoen), terwijl de boekwaarde van de merken met onbeperkte gebruiksduur EUR 739,2 miljoen bedroeg (2015: EUR 345,9 miljoen). De vermeerdering van de merken met onbeperkte gebruiksduur weerspiegelt de opname van het recent verworven merk Moleskine, gedeeltelijk gecompenseerd door het bijzondere waardevermindingsverlies geboekt op het Britse merk in het segment voertuigbeglazing.

De toerekening van de merken (met een onbepaalde gebruiksduur) aan kasstroomgenererende eenheden wordt hieronder beschreven:

in miljoen EUR	2016	2015
<b>Vehicle glass</b>		
Verenigd Koninkrijk	51,4	67,9
Frankrijk	61,9	61,9
Duitsland	34,8	34,8
Nederland	24,2	24,2
België	18,1	18,1
Canada	15,3	15,3
Verenigde Staten	116,2	111,4
Spanje	9,1	9,1
Portugal	2,9	2,9
Italië	0,3	0,3
<b>Subtotaal Voertuigbeglazing</b>	<b>334,2</b>	<b>345,9</b>
<b>Moleskine</b>	<b>405,0</b>	-
<b>Boekwaarde van de merken</b>	<b>739,2</b>	<b>345,9</b>

De andere elementen die bekendgemaakt moeten worden volgens IAS 36 voor de immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur zijn opgenomen in toelichting 10.

## TOELICHTING 13: TOT EINDE LOOPTIJD AANGEHOUDEN FINANCIËLE ACTIVA

In de voorgaande periode bestonden in het segment autodistributie de vlottende tot einde looptijd aangehouden financiële activa voor een totaalbedrag van EUR 59,8 miljoen uit vlottende investeringen in corporate commercial paper en in staatsleningen met hoge creditratings. De vermindering van de periode valt te verklaren door de financiering van de overname van Moleskine.

## TOELICHTING 14: MATERIËLE VASTE ACTIVA

in miljoen EUR	Onroerend goed	Installaties en uitrusting	Activa in aanbouw	Totaal
Bruto bedrag op 1 januari 2016	478,1	833,9	13,8	1.325,8
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen op 1 januari 2016	-235,4	-569,4	-	-804,8
<b>Boekwaarde op 1 januari 2016</b>	<b>242,7</b>	<b>264,5</b>	<b>13,8</b>	<b>521,0</b>
Toevoegingen	27,5	105,6	12,3	145,4
Vervreemdingen	-4,1	-4,1	-	-8,2
Afschrijvingen	-23,0	-76,7	-	-99,7
Bijzondere waardevermindingsverlies (zie toelichting 10)	-0,5	-2,2	-	-2,7
Transfer van (naar) een andere categorie	16,2	1,0	-16,8	0,4
Elementen aangeworven door bedrijfscombinaties (zie toelichting 11)	4,3	10,0	0,3	14,6
Omrekeningsverschillen	-0,3	4,2	-0,3	3,6
<b>Boekwaarde op 31 december 2016</b>	<b>262,8</b>	<b>302,3</b>	<b>9,3</b>	<b>574,4</b>
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	<i>518,9</i>	<i>875,0</i>	<i>9,3</i>	<i>1.403,2</i>
<i>gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen</i>	<i>-256,1</i>	<i>-572,7</i>	<i>-</i>	<i>-828,8</i>
Bruto bedrag op 1 januari 2015	462,0	764,1	13,5	1.239,6
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen op 1 januari 2015	-224,3	-509,5	-	-733,8
<b>Boekwaarde op 1 januari 2015</b>	<b>237,7</b>	<b>254,6</b>	<b>13,5</b>	<b>505,8</b>
Toevoegingen	19,0	80,9	10,5	110,4
Vervreemdingen	-2,1	-3,8	-0,3	-6,2
Afschrijvingen	-21,7	-77,7	-0,8	-100,2
Bijzondere waardevermindingsverlies	-1,2	-4,0	-	-5,3
Transfer van (naar) een andere categorie	5,3	-	-9,1	-3,8
Elementen aangeworven door bedrijfscombinaties	0,1	0,5	-	0,6
Omrekeningsverschillen	5,6	14,1	-	19,7
<b>Boekwaarde op 31 december 2015</b>	<b>242,7</b>	<b>264,5</b>	<b>13,8</b>	<b>521,0</b>
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	<i>478,1</i>	<i>833,9</i>	<i>13,8</i>	<i>1.325,8</i>
<i>gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen</i>	<i>-235,4</i>	<i>-569,4</i>	<i>-</i>	<i>-804,8</i>

In 2015 betroffen de transfers van (naar) een andere categorie de voorstelling als vaste activa aangehouden voor verkoop (zie toelichting 22) van gebouwen die vroeger werden gebruikt voor autodistributieactiviteiten.

Op 31 december 2016 en 2015 bevatten de activa in aanbouw hoofdzakelijk onroerende goederen in aanbouw in het segment autodistributie.

Activa waarvoor een financiële leaseovereenkomst (voornamelijk voertuigen) werd afgesloten, zijn hierboven opgenomen voor de volgende bedragen:

in miljoen EUR	Onroerend goed	Installaties en uitrusting	Activa in aanbouw	Totaal
<b>31 December 2016</b>	-	<b>78,4</b>	-	<b>78,4</b>
31 December 2015	-	<b>60,1</b>	-	<b>60,1</b>

## TOELICHTING 15: VASTGOEDBELEGGINGEN

in miljoen EUR	2016	2015
Bruto bedrag op 1 januari	12,6	14,7
Gecumuleerde afschrijvingen op 1 januari	-8,3	-8,0
<b>Boekwaarde op 1 januari</b>	<b>4,3</b>	<b>6,7</b>
Afschrijvingen	-0,1	-0,4
Transfer van (naar) een andere categorie	-0,4	-2,0
<b>Boekwaarde op 31 december</b>	<b>3,8</b>	<b>4,3</b>
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	<i>10,8</i>	<i>12,6</i>
<i>                  gecumuleerde afschrijvingen</i>	<i>-7,0</i>	<i>-8,3</i>
Reële waarde	5,9	6,8

De reële waarde wordt ondersteund door marktgegevens en is gebaseerd op een waardering uitgevoerd door een onafhankelijke expert die kan bogen op een relevante en erkende beroepskwalificatie en beschikt over recente ervaring met de ligging en categorie van de vastgoedbeleggingen in het bezit van de groep. De laatste beschikbare waarderingen dateren van maart 2014.

Alle vastgoedbeleggingen situeren zich in België en behoren tot het segment autodistributie.

Zie ook toelichting 36 voor andere informatie over vastgoedbeleggingen.

## TOELICHTING 16: VOOR VERKOOP BESCHIKBARE FINANCIËLE ACTIVA

Voor verkoop beschikbare financiële activa zijn financiële activa met uitsluiting van derivaten die worden aangeduid als voor verkoop beschikbaar of die niet worden weergegeven als (i) leningen en vorderingen, (ii) tot einde looptijd aangehouden beleggingen of (iii) voor handelsdoeleinden aangehouden financiële activa.

in miljoen EUR	2016		2015	
	Boek- waarde	Reële waarde	Boek- waarde	Reële waarde
Overige	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>Totaal voor verkoop beschikbare financiële activa</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>

In 2016 en 2015 bevatten de voor verkoop beschikbare financiële activa minderheidsbelangen in niet genoteerde ondernemingen (gemeten tegen aanschaffingswaarde, zijnde een benadering van hun reële waarde) aangehouden door het segment autodistributie. Ze worden beschouwd als vaste activa en zullen waarschijnlijk niet verkocht worden binnen de 12 maanden. Ze kunnen echter gedeeltelijk of geheel verkocht worden in de nabije toekomst, afhankelijk van de opportuniteiten die zich voordoen.

## TOELICHTING 17: VOOR AFDEKKING AANGEHOUDEN DERIVATEN

Voor afdekking aangehouden derivaten zijn derivaten die aan de strikte criteria van IAS 39 voor de toepassing van hedge accounting beantwoorden. Ze vertegenwoordigen economische afdekkingen tegen risico's waaraan de groep blootgesteld wordt (zie toelichting 36).

Voor afdekking aangehouden derivaten worden als volgt in de balans voorgesteld:

in miljoen EUR	2016	2015
Vlottende activa	1,0	4,3
Kortlopende verplichtingen	-0,9	-0,2
<b>Netto voor afdekking aangehouden derivaten</b>	<b>0,1</b>	<b>4,1</b>

Voor afdekking aangehouden derivaten worden als volgt geanalyseerd:

in miljoen EUR	2016	2015
Termijncontracten in vreemde valuta (niet met schulden verbonden derivaten)	0,1	4,1
<b>Netto voor afdekking aangehouden derivaten</b>	<b>0,1</b>	<b>4,1</b>

## TOELICHTING 17: VOOR AFDEKKING AANGEHOUDEN DERIVATEN (vervolg)

In 2016 en 2015 worden alle voor afdekking aangehouden derivaten erkend in het segment voertuigbeglazing.

- Termijncontracten in vreemde valuta werden gebruikt om de kosten van de toekomstige handelsschulden af te dekken wanneer die handelsschulden in een andere valuta dan de functionele valuta van de aankopende entiteit uitgedrukt worden. De afdekkingsinstrumenten worden meestal gebruikt om aankopen in Australische en Amerikaanse dollar af te dekken. Deze contracten, die de voorwaarden voor hedge accounting vervullen, worden als kasstroomafdekkingen voorgesteld. Ze zullen zich binnen de 12 maanden na de datum van de geconsolideerde balans voordoen, net als hun impact op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening. Het totale referentiebedrag van deze contracten bedraagt EUR 95,0 miljoen (2015: EUR 82,1 miljoen) en de totale reële waarde aangewezen als effectieve thesauriestroomafdekking is een actief van EUR 40,1 miljoen (2015: een actief van EUR 4,1 miljoen). Het uit het eigen vermogen vrijgegeven bedrag (2016: winst van EUR 8,6 miljoen; 2015: winst van EUR 3,9 miljoen) gedurende de periode is inbegrepen in de kost van voorraden.
- Als onderdeel van zijn afdekkingsbeleid inzake netto-investeringen maakte het segment voertuigbeglazing ook gebruik van in valuta uitgedrukte leningen om een deel van zijn niet in euro uitgedrukte nettoactiva te beschermen tegen waardeveranderingen voortvloeiend uit wisselkoersschommelingen. De boekwaarde van die leningen bedraagt EUR 617,8 miljoen (2015: EUR 598,2 miljoen).

Er wordt verwacht dat het langlopende gedeelte van de voor afdekking aangehouden derivaten na meer dan 12 maanden afgewikkeld zal worden; het kortlopende gedeelte binnen de 12 maanden.

De reële waarden worden berekend op basis van waarderingstechnieken. De groep gebruikt verschillende methodes gebaseerd op assumpties die de marktvoorwaarden op de balansdatum weerspiegelen. De reële waarde van de termijncontracten in vreemde valuta wordt opgesteld op basis van de termijnwisselkoersen op balansdatum.

De referentiebedragen van de openstaande voor afdekking aangehouden derivaten bedragen:

in miljoen EUR	2016	2015
Termijncontracten in vreemde valuta (niet met schulden verbonden derivaten)	95,0	82,1

## TOELICHTING 18: VOOR HANDELSDOELEINDEN AANGEHOUDEN DERIVATEN

Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten zijn derivaten die niet voldoen aan de strikte criteria van IAS 39 voor de toepassing van hedge accounting. Ze vertegenwoordigen echter economische afdekkingen tegen risico's waaraan de groep wordt blootgesteld (zie toelichting 36).

Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten worden als volgt in de balans voorgesteld:

in miljoen EUR	2016	2015
<b>Vlottende activa</b>		
Derivaten i.v.m. schulden		
Valutatermijncontracten	0,1	0,9
Niet aan schulden verbonden derivaten		
Brandstofafdekkingsinstrumenten	1,1	-
<b>Subtotaal</b>	<b>1,2</b>	<b>0,9</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		
Derivaten i.v.m. schulden		
Valutatermijncontracten	-	-0,1
Niet aan schulden verbonden derivaten		
Brandstofafdekkingsinstrumenten	-	-5,4
<b>Subtotaal</b>	<b>-</b>	<b>-5,5</b>
<b>NETTO VOOR HANDELSDOELEINDEN AANGEHOUDEN DERIVATEN</b>	<b>1,2</b>	<b>-4,6</b>

In het segment voertuigbeglazing werd een combinatie van opties, caps en collars (gezamenlijk 'Brandstofafdekkingsinstrumenten') gebruikt om de prijs van de brandstofaankopen af te dekken. De reële waarde van brandstofafdekkingsinstrumenten wordt bepaald op basis van marktwaarderingen voorbereid door de banken die de initiële transacties uitvoerden op balansdatum. Die marktwaarderingen zijn gebaseerd op de contante waarde van de maandelijkse futures forward curve voor brandstof gezien het afgedekte volume en de contractperiode.

In 2016 en 2015 gebruikt het segment voertuigbeglazing wisselkoersswaps om kassaldi in vreemde valuta om te ruilen, om de leningen te beperken en de interestkosten te verlagen. Er werd geen hedge accounting toegepast op deze contracten.

## TOELICHTING 18: VOOR HANDELSDOELEINDEN AANGEHOUDEN DERIVATEN (vervolg)

De reële waarden worden berekend op basis van waarderingstechnieken. De groep gebruikt verschillende methodes gebaseerd op assumpties die de marktvoorwaarden op de balansdatum weerspiegelen. De reële waarde van de cross currency interest rate swaps ('CCIRS') en van de rentevoetswaps ('IRS') wordt berekend op basis van de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. De reële waarde van de caps wordt berekend aan de hand van waarderingsmodellen voor opties. De reële waarde van de termijncontracten in vreemde valuta wordt bepaald op basis van de termijnwisselkoersen op balansdatum. De reële waarden van de rentetermijncontracten worden berekend op basis van de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen.

De referentiebedragen van de openstaande voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten bedragen:

in miljoen EUR	2016	2015
Termijncontracten en -opties in vreemde valuta	27,9	183,5

## TOELICHTING 19: PERSONEELSBELONINGEN

Langetermijnpersoneelsbeloningen bevatten de personeelsbeloningen na uitdiensttreding en andere personeelsbeloningen op lange termijn. De personeelsbeloningen na uitdiensttreding worden hieronder geanalyseerd. Andere personeelsbeloningen op lange termijn worden opgenomen onder de langlopende voorzieningen of langlopende overige schulden en worden, indien materieel, apart vermeld in de desbetreffende toelichting.

Personeelsbeloningen na uitdiensttreding zijn beperkt tot pensioenplannen. Indien toepasbaar dragen de entiteiten van de groep bij tot de desbetreffende wettelijke pensioenregelingen. Bepaalde entiteiten van de groep beheren regelingen die pensioenuitkeringen verschaffen, inclusief die met een toegezegd-pensioenregeling, die in de meeste gevallen gefinancierd worden door investeringen buiten de groep. Informatie in verband met toegezegde-bijdrageregelingen is opgenomen in toelichting 34.

De groep heeft pensioenregelingen voor zijn werknemers op verschillende locaties. De belangrijkste regelingen bevinden zich in België, het Verenigd Koninkrijk, Canada, Italië en tot 31 december 2016 de Verenigde Staten. De regelingen in België hebben betrekking op het segment autodistributie en zijn gefinancierd en niet-gefinancierd. De belangrijkste regeling in Italië heeft betrekking op het segment Moleskine. Alle andere hebben betrekking op het segment voertuigbeglazing en zijn meestal gefinancierd. Er worden indien vereist onafhankelijke actuariële schattingen verricht voor de plannen in deze landen. De groep voldoet volledig aan alle lokale beheer- en financieringsvereisten, en dat is altijd zo geweest.

De algemene beleggingsbeleidslijnen en -strategie voor de toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding van de groep worden gestuurd door de doelstelling om een investeringsrendement te realiseren en te verzekeren, die samen met de bijdragen garandeert dat er voldoende activa zullen zijn om pensioenvoordelen uit te betalen als ze verschuldigd worden, terwijl tegelijkertijd ook de verschillende risico's van de plannen beperkt worden. De beleggingsstrategieën voor de plannen worden beheerd volgens de lokale wetten en reglementeringen in elk rechtsgebied. De reële asset-allocatie wordt bepaald door de huidige en verwachte economische en marktomstandigheden en houdt rekening met specifieke risico's van activaklassen en risicoprofielen. Bovendien wordt er rekening gehouden met het looptijdenprofiel van de verplichtingen van de regeling. Er zijn geen activa die gebruikt worden voor activa/passiva matching op 31 december 2016.

De groep beheert in België één toegezegd-pensioenregeling die in 2005 gesloten werd voor nieuwe leden. Het pensioenkapitaalplan wijst een percentage van het jaarloon toe aan de pensioenopbouw. Dit percentage wordt tot het vertrek op pensioen vermeerderd met een maximum van 4,0%. In december 2016 werd een volledige actuariële waardering van het plan uitgevoerd door een erkende onafhankelijke actuaaris. Om de drie jaar worden volledige IAS19-metingen uitgevoerd, en in tussentijd worden roll-forwards uitgevoerd.

De groep beheert in het Verenigd Koninkrijk één toegezegd-pensioenregeling die in 2003 en 2011 werd gesloten voor nieuwe leden. Het pensioenkapitaalplan wijst een percentage van het jaarloon toe aan de pensioenopbouw. Dit percentage wordt tot het vertrek op pensioen vermeerderd met een maximum van 5,0%. In mei 2015 werden deze twee regelingen afgesloten voor toekomstige aangroei. Alle leden werden overgedragen naar toegezegde-bijdrageregelingen. Er werd door een erkende onafhankelijke actuaaris een volledige actuariële waardering van het Britse plan uitgevoerd per 31 maart 2014 en bijgewerkt tot 31 december 2016. De financieringswaarderingen gebeuren om de drie jaar en bepalen de bijdragevereiste aan het plan. Het pensioenplan wordt beheerd door een reeks trustees, waarvan sommige aangesteld zijn door de groep en sommige door de leden.

De groep beheert in Canada meerdere toegezegd-pensioenregelingen. Twee van deze plannen zijn gesloten voor nieuwe leden. De laatste volledige actuariële waardering van deze plannen werd uitgevoerd per 31 december 2013. Ze werden tot 31 december 2016 bijgewerkt door een erkende onafhankelijke actuaaris. Om de drie jaar wordt een volledige waardering van de plannen uitgevoerd.

## TOELICHTING 19: PERSONEELSBELONINGEN (vervolg)

In het verleden beheerde de Groep in de Verenigde Staten één toegezegd-pensioenregeling. Het plan werd overgenomen in 2007 en werd gesloten voor toekomstige aangroei. Op 31 december 2013 werd een volledige waardering uitgevoerd door een erkende onafhankelijke actuaaris. Die werd bijgewerkt tot op het moment van verkoop door een erkende onafhankelijke actuaaris. Het pensioenplan werd beëindigd en de resterende verplichtingen werden vereffend op basis van een werkgeversbijdrage van EUR 20,6 miljoen in december 2016. Er zijn geen verdere verplichtingen meer in het kader van de oude regelingen.

De groep erkent alle actuariële winsten en verliezen direct in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

De belangrijkste actuariële assumpties zijn de volgende (aangezien er meerdere regelingen bestaan binnen de groep worden bandbreedten gebruikt):

	Gefinancierde regelingen				Niet-gefinancierde regelingen			
	2016		2015		2016		2015	
	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.
Inflatiepercentage	1,5%	3,6%	1,5%	3,5%	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Disconteringsvoet	1,0%	3,3%	1,5%	3,9%	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Loonsverhoging	1,0%	5,3%	1,0%	5,2%	2,0%	2,0%	3,6%	3,6%
Pensioenverhoging	1,8%	3,4%	1,9%	3,4%	2,0%	2,0%	0,3%	0,3%
Levensverwachting van mannelijke gepensioneerde	22,5	44,7	21,1	23,0				
Levensverwachting van vrouwelijke gepensioneerde	26,3	46,4	24,0	26,3				
Levensverwachting van mannelijke niet-gepensioneerde	21,1	23,0	40,2	44,7				
Levensverwachting van vrouwelijke niet-gepensioneerde	24,0	24,6	43,5	46,4				

De gewogen gemiddelde duur van de verplichtingen van de plannen schommelt tussen 10 en 23 jaar.

De bedragen opgenomen in de balans worden als volgt samengevat, afhankelijk van de nettopositie van elke pensioenregeling:

in miljoen EUR	2016	2015
Activa uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen	0,5	47,6
Verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen	-53,7	-26,5
<b>Erkend netto tekort (-) / overschot (+) in de regelingen</b>	<b>-53,2</b>	<b>21,1</b>
<i>bestaande uit: bedrag dat naar verwachting binnen de 12 maanden zal voldaan worden</i>	<i>-0,2</i>	<i>-13,0</i>
<i>bedrag dat naar verwachting na meer dan 12 maanden zal voldaan worden</i>	<i>-53,0</i>	<i>34,1</i>

Voor alle regelingen, worden de bedragen opgenomen in de balans als volgt geanalyseerd:

in miljoen EUR	2016			2015		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Contante waarde van de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-613,0	-7,7	-620,7	-518,7	-7,3	-526,0
Reële waarde van de fondsbeleggingen	567,5	-	567,5	547,1	-	547,1
<b>Erkend netto tekort (-) / overschot (+) in de regelingen</b>	<b>-45,5</b>	<b>-7,7</b>	<b>-53,2</b>	<b>28,4</b>	<b>-7,3</b>	<b>21,1</b>

## TOELICHTING 19: PERSONEELSBELONINGEN (vervolg)

De bedragen opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten zijn de volgende:

in miljoen EUR	2016			2015		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Effectief rendement verminderd met renteopbrengst op fondsbeleggingen, netto van beheerkost van fondsbeleggingen	120,7	-	120,7	-4,4	-	-4,4
Ervaringswinsten (+) / -verliezen (-) op verplichtingen	8,2	-	8,2	2,9	-	2,9
Winsten (+) / Verliezen (-) door wijzigingen van de financiële assumpties	-218,4	-	-218,4	14,7	-	14,7
Winsten (+) / Verliezen (-) door wijzigingen van de demografische assumpties	0,9	-	0,9	1,3	-	1,3
<b>Actuariële winsten (+) / verliezen (-)</b>	<b>-88,6</b>	<b>-</b>	<b>-88,6</b>	<b>14,5</b>	<b>-</b>	<b>14,5</b>

Wijzigingen van de financiële assumpties in 2016, die allemaal voorbereid werden op een basis die consistent is met de voorgaande periode, met uitzondering van het pensioenplan in België dat juridisch gestructureerd is als een toegezegde-bijdragerregeling (onder IFRS beschouwd als toegezegd-pensioenregeling omdat de werkgever een minimumrendement op de werkgevers- en werknemersbijdragen moet garanderen - zie verder), hadden een impact op de totale actuariële winsten (+) / verliezen (-) van EUR 218,4 miljoen, waarvan EUR 129 miljoen betrekking heeft op de toegezegd-pensioenregeling in het VK (de economische onzekerheid na de Brexit-stemming had een significante impact op de voor het Britse plan gebruikte disconteringsvoet) en EUR 80 miljoen betrekking heeft op de Belgische toegezegde-bijdragerregeling (onder IFRS beschouwd als toegezegd-pensioenregeling – zie verder). De stijging van het actuariële rendement verminderd met het interestrendement op pensioenactiva valt gedeeltelijk te verklaren door de reële waarde van de planactiva (EUR 63 miljoen) met betrekking tot de Belgische toegezegde-bijdragerregeling (onder IFRS beschouwd als toegezegd-pensioenregeling – zie verder).

Het cumulatieve bedrag van de actuariële winsten en verliezen (groepsaandeel) opgenomen in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten is een verlies van EUR 112 miljoen (in 2015 een verlies van EUR 55 miljoen).

De reële waarde van de fondsbeleggingen bevat de volgende elementen:

in miljoen EUR	2016			2015		
	Genoteerd op een actieve markt	Overige	Totaal	Genoteerd op een actieve markt	Overige	Totaal
Aandelen	242,4	-	242,4	290,6	-	290,6
Staatsobligaties	150,4	-	150,4	99,1	-	99,1
Andere obligaties	50,0	-	50,0	77,1	-	77,1
Onroerende goederen	0,3	-	0,3	-	0,2	0,2
Overige activa	124,4	-	124,4	4,9	75,2	80,1
<b>Reële waarde van de fondsbeleggingen</b>	<b>567,5</b>	<b>-</b>	<b>567,5</b>	<b>471,7</b>	<b>75,4</b>	<b>547,1</b>

De reële waarde van de fondsbeleggingen bevat geen onroerende goederen of andere activa gebruikt door de groep, alsook geen door de groep uitgegeven financiële instrumenten. Alle aandelen en obligaties noteren op actieve markten en zijn van hoge kwaliteit. Overige activa bestaan meestal uit geldmiddelen.

## TOELICHTING 19: PERSONEELSBELONINGEN (vervolg)

De wijzigingen in de reële waarde van de fondsbeleggingen zijn de volgende:

in miljoen EUR	2016			2015		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
<b>Fondsbeleggingen op 1 januari</b>	<b>547,1</b>	<b>-</b>	<b>547,1</b>	<b>568,0</b>	<b>-</b>	<b>568,0</b>
Renteopbrengst op fondsbeleggingen	19,1	-	19,1	21,5	-	21,5
Werkgeversbijdrage	22,5	-	22,5	9,1	-	9,1
Werknemersbijdrage	-	-	-	0,8	-	0,8
Pensioenuitkeringen	-79,7	-	-79,7	-35,3	-	-35,3
Effectief rendement verminderd met renteopbrengst op fondsbeleggingen	122,0	-	122,0	-2,9	-	-2,9
Kost van beheer van fondsbeleggingen	-1,3	-	-1,3	-1,5	-	-1,5
Inperkingen en afwikkelingen	-	-	-	-43,9	-	-43,9
Administratieve kosten	-1,6	-	-1,6	-1,6	-	-1,6
Omrekeningsverschillen	-60,6	-	-60,6	32,9	-	32,9
<b>Fondsbeleggingen op 31 december</b>	<b>567,5</b>	<b>-</b>	<b>567,5</b>	<b>547,1</b>	<b>-</b>	<b>547,1</b>

Het effectieve rendement op de fondsbeleggingen is als volgt:

in miljoen EUR	2016	2015
Renteopbrengst op fondsbeleggingen	19,1	21,5
Effectief rendement verminderd met renteopbrengst op fondsbeleggingen	122,0	-2,9
Beheerskost van fondsbeleggingen	-1,3	-1,5
<b>Effectief netto rendement op fondsbeleggingen</b>	<b>139,8</b>	<b>17,1</b>

De wijzigingen in de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen zijn de volgende:

in miljoen EUR	2016			2015		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
<b>Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen op 1 januari</b>	<b>-518,7</b>	<b>-7,3</b>	<b>-526,0</b>	<b>-579,3</b>	<b>-8,1</b>	<b>-587,4</b>
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	-1,2	-1,1	-2,3	-7,6	-0,5	-8,1
Interesten op pensioenverplichtingen	-18,1	-	-18,1	-21,2	-	-21,2
Bijdragen betaald door de werknemers	-	-	-	-0,8	-	-0,8
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-	-	-	0,1	-	0,1
Beloningen betaald aan de begunstigden	80,1	-	80,1	35,3	1,3	36,6
Ervaringswinsten (+) / -verliezen (-) op verplichtingen	8,0	-	8,0	2,9	-	2,9
Winsten (+) / Verliezen (-) ten gevolge van wijzigingen van de financiële assumpties	-218,4	-	-218,4	14,7	-	14,7
Winsten (+) / Verliezen (-) ten gevolge van wijzigingen van de demografische assumpties	0,9	-	0,9	1,3	-	1,3
Inperkingen en afwikkelingen	-	0,7	0,7	67,1	-	67,1
Wijzigingen in de groep (zie toelichting 11)	-2,0	-	-2,0	-	-	-
Omrekeningsverschillen	56,4	-	56,4	-31,2	-	-31,2
<b>Brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregeling inzake vergoedingen op 31 december</b>	<b>-613,0</b>	<b>-7,7</b>	<b>-620,7</b>	<b>-518,7</b>	<b>-7,3</b>	<b>-526,0</b>



## TOELICHTING 19: PERSONEELSBELONINGEN (vervolg)

De bedragen opgenomen in de winst-en-verliesrekening zijn de volgende:

in miljoen EUR	2016			2015		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	-1,2	-1,1	-2,3	-7,6	-0,5	-8,1
Pensioenkosten van verstreken diensttijd (-) / -winst (+)	-	-	-	0,1	-	0,1
Impact van inperkingen en afwijkingen	-	-	-	1,7	-	1,7
Administratieve kosten	-1,6	-	-1,6	-1,6	-	-1,6
<b>Pensioenkosten opgenomen in bedrijfsresultaat</b>	<b>-2,8</b>	<b>-1,1</b>	<b>-3,9</b>	<b>-7,4</b>	<b>-0,5</b>	<b>-7,9</b>
Interesten op pensioenverplichtingen	-18,1	-	-18,1	-21,2	-	-21,2
Renteopbrengst op fondsbeleggingen	19,1	-	19,1	21,5	-	21,5
<b>Netto pensioenfinancieringskost</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>1,0</b>	<b>0,3</b>	<b>-</b>	<b>0,3</b>
Effect van inperkingen en afwijkingen	-	-	-	21,5	-	21,5
<b>Kost opgenomen in de winst- en verliesrekening</b>	<b>-1,8</b>	<b>-1,1</b>	<b>-2,9</b>	<b>-7,1</b>	<b>-0,5</b>	<b>-7,6</b>

Pensioenwinsten van verstreken diensttijd in 2015 bedroegen EUR 0,1 miljoen en betroffen het plan in Nederland waar de voordelen van de huidige leden gewijzigd werden conform de marktpraktijk. Er waren inperkingen en vereffeningen ten bedrage van EUR 23,2 miljoen in 2015, waarvan EUR 21,5 miljoen toe te wijzen was aan het contract dat in november 2015 werd gesloten met een verzekeringsmaatschappij met betrekking tot de vereffening van het plan in Nederland.

De beste schatting van de normale bijdragen die naar verwachting aan de regelingen zullen worden gedaan in 2017 bedraagt EUR 5 miljoen.

De verplichtingen uit hoofde van de toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding zijn berekend op basis van een aantal actuariële overwegingen (inclusief onder andere: mortaliteit, disconteringsvoet van toekomstige betalingen, loonsverhogingen, personeelsverloop enz.). De verplichtingen zouden kunnen stijgen indien deze overwegingen wijzigen in de toekomst. De activa uit hoofde van de toegezegd-pensioenregelingen worden geïnvesteerd in een gediversifieerde portfolio, met een rendement dat waarschijnlijk volatiel zal zijn in de toekomst. Het tekort zou kunnen toenemen (het overschot zou kunnen dalen) indien het rendement van die beleggingen onvoldoende zou zijn.

De volgende tabel bevat een gevoeligheidsanalyse voor elke belangrijke actuariële veronderstelling. Ze toont aan hoe wijzigingen in de relevante actuariële veronderstelling de toegezegd-pensioenregeling inzake vergoedingen na uitdiensttreding op 31 december 2016 zouden hebben beïnvloed. Die gevoeligheidsanalyse betreft alleen de brutoverplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling en niet de netto toegezegd-pensioenverplichting, gezien de waardering ervan afhankelijk is van meerdere factoren, waaronder - bovenop die hieronder vermelde assumpties - de reële waarde van de fondsbeleggingen.

## TOELICHTING 19: PERSONEELSBELONINGEN (vervolg)

in miljoen EUR	(Toename) / Afname van de toegezegd-pensioenverplichting inzake vergoedingen op 31 december 2016	(Toename) / Afname van de toegezegd-pensioenverplichting inzake vergoedingen op 31 december 2015
<b>Disconteringsvoet</b>		
Stijging met 50 basispunten	55,5	50,8
Daling met 50 basispunten	-65,2	-59,8
<b>Loonsverhoging</b>		
Stijging met 50 basispunten	-8,9	-8,2
Daling met 50 basispunten	9,0	8,0
<b>Inflatiepercentage</b>		
Stijging met 50 basispunten	-18,1	-15,4
Daling met 50 basispunten	14,5	12,6
<b>Pensioenverhoging</b>		
Stijging met 50 basispunten	-22,3	-19,1
Daling met 50 basispunten	22,3	19,1
<b>Levensverwachting</b>		
Stijging met één additioneel jaar	-17,8	-17,2

De gevoeligheidsanalyse is gebaseerd op de verandering van een veronderstelling terwijl alle andere onveranderd blijven, zodat onderlinge afhankelijkheden tussen de assumpties worden uitgesloten.

Er bestaat een pensioenplan in België dat juridisch gestructureerd is als een toegezegde-bijdrageregeling. Door de toepasbare Belgische sociale wetgeving worden alle Belgische toegezegde-bijdrageregelingen onder IFRS beschouwd als toegezegd-pensioenregelingen omdat de werkgever een minimumrendement op de werkgevers- en werknemersbijdragen moet garanderen. Daardoor wordt de groep blootgesteld aan een financieel risico (wettelijke verplichting om bijkomende bijdragen te betalen indien het fonds over onvoldoende activa beschikt om alle werknemersvoordelen te betalen).

Het plan wordt verzekerd door een verzekeringsmaatschappij. De verzekeringsmaatschappij garandeert een minimaal rendement op de betaalde bijdragen. De minimale gegarandeerde rendementen zijn echter sterk gedaald de laatste jaren en zijn lager dan het minimale sociale rendement gedragen door de werkgever (volgens artikel 24 van de Wet van 28 april 2003 over aanvullende pensioenen moet de groep een gemiddeld minimaal rendement van 3,75% op werknemersbijdragen garanderen en van 3,25% op werkgeversbijdragen betaald tot en met 31 december 2015). Het financiële risico is daardoor gestegen. De Belgische Wet van 18 december 2015 werd van kracht op 1 januari 2016 en wijzigde onder andere de berekening van het wettelijk gewaarborgde minimumrendement (minimum van 1,75% en maximum van 3,75%).

De IFRS-waardering en boekhouding van dit soort plan met garanties inzake de bijdragen wordt niet voorzien door IAS 19. Rekening houdend met de wijziging van de pensioenwetgeving en de huidige consensus omtrent deze specifieke aangelegenheid, en na een analyse van het pensioenplan, meent de groep nu dat een methode gebaseerd op de methodologie van IAS 19 ('projected unit credit'-methode gebruikt voor toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding) geschikt is om vanaf 2016 de verplichting te berekenen in de Belgische context.

De huidige waarde van de toegezegd-pensioenverplichting bedraagt EUR 80,5 miljoen. De berekening is gebaseerd op de 'projected unit credit'-methode met projectie van de toekomstige bijdragen en diensten pro rata voor het werkgeverscontract en zonder projectie van de toekomstige bijdragen voor het werknemerscontract. De reële waarde van de planactiva bedraagt EUR 63,4 miljoen en is gelijkgesteld aan de contractuele activa aangehouden door de verzekeringsmaatschappij (geen toepassing van paragraaf 115 van IAS 19). Het netto tekort bedraagt EUR 17,1 miljoen en wordt rechtstreeks opgenomen in het eigen vermogen in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (actuarieel verlies).

## TOELICHTING 20: UITGESTELDE BELASTINGEN

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gecompenseerd wanneer er een juridisch afdwingbaar recht bestaat om belastingvorderingen te compenseren met belastingverplichtingen en wanneer de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen verband houden met belastingen op het resultaat die door dezelfde belastingautoriteit worden geheven.

De wijzigingen in de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen van de periode en de voorgaande periode zijn de volgende:

in miljoen EUR	Herwaarden	Afschrijvingen en waardeverminderingen	Voorzeningen	Dividenden	Invorderbare fiscale verliezen	Financiële instrumenten	Overige	Totaal
<b>Uitgestelde belastingverplichtingen (negatieve bedragen)</b>								
Op 1 januari 2015	-13,2	-26,5	2,5	-0,5	0,2	-0,6	-0,1	-38,2
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	18,9	-4,1	-0,2	1,5	-0,2	-1,6	14,3
Wijzigingen in de groep	-	-1,9	-	-	-	-	-	-1,9
Overige wijzigingen	-	3,8	-	-	-	-	-	3,8
Omrekeningsverschillen	-	-11,5	2,4	-	-	-	-	-9,1
Op 31 december 2015	-13,2	-17,2	0,8	-0,7	1,7	-0,8	-1,7	-31,1
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	1,0	11,2	-0,3	-0,3	-2,1	1,3	10,8
Credit (debet) in eigen vermogen	-	-	-	-	-	-	-	-
Transfer tussen uitgestelde belastingen	13,2	-14,4	-7,9	1,0	0,8	0,3	-2,5	-9,5
Elementen aangeworven via bedrijfscombinatie (zie toelichting 11)	-111,7	0,1	1,4	-	-	-	-1,9	-112,1
Overige wijzigingen	-	-	-	-	-	-	1,1	1,1
Omrekeningsverschillen	-	-5,2	0,9	-	-	-	-	-4,3
<b>Op 31 december 2016</b>	<b>-111,7</b>	<b>-35,7</b>	<b>6,4</b>	<b>-</b>	<b>2,2</b>	<b>-2,6</b>	<b>-3,7</b>	<b>-145,1</b>
<b>Uitgestelde belastingvorderingen (positieve bedragen)</b>								
Op 1 januari 2015	-	-95,5	60,1	-	83,2	-	5,0	52,8
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	-21,5	7,5	-	0,1	-0,4	0,2	-14,1
Credit (debet) in eigen vermogen	-	-	-1,9	-	-	-0,4	-	-2,3
Overige wijzigingen	-	-	-1,3	-	-	-	-	-1,3
Omrekeningsverschillen	-	0,2	4,6	-	6,3	-	0,3	11,4
Op 31 december 2015	-	-116,8	69,0	-	89,6	-0,8	5,5	46,5
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	-11,6	-14,3	-	24,6	-0,1	-2,4	-3,8
Credit (debet) in eigen vermogen	-	-	18,2	-	0,1	0,5	-	18,8
Transfer tussen uitgestelde belastingen	-	19,2	-10,6	-0,9	-	0,4	1,4	9,5
Elementen aangeworven door bedrijfscombinatie (zie toelichting 11)	-	-	-	-	-	-	8,9	8,9
Overige wijzigingen	-	-	-	-	-	-	0,2	0,2
Omrekeningsverschillen	-	-0,6	3,2	-	3,4	-	0,2	6,2
<b>Op 31 december 2016</b>	<b>-</b>	<b>-109,8</b>	<b>65,5</b>	<b>-0,9</b>	<b>117,7</b>	<b>-</b>	<b>13,8</b>	<b>86,3</b>
<b>Netto belastingvorderingen (-verplichtingen) na compensatie in de geconsolideerde balans:</b>								
31 december 2015	-13,2	-134,0	69,8	-0,7	91,3	-1,6	3,8	15,4
<b>31 december 2016</b>	<b>-111,7</b>	<b>-145,5</b>	<b>71,9</b>	<b>-0,9</b>	<b>119,9</b>	<b>-2,6</b>	<b>10,1</b>	<b>-58,8</b>

De netto uitgestelde belastingbalans bevat netto uitgestelde belastingvorderingen voor een bedrag van EUR 28,4 miljoen (2015: EUR 9,7 miljoen), waarvan de terugboeking verwacht wordt tijdens het volgende jaar. Rekening houdend met de lage voorspelbaarheid van de wijzigingen in de uitgestelde belastingen, is het niet zeker dat dit nettobedrag teruggeboekt zal worden.

Op de balansdatum heeft de groep ongebruikte fiscale verliezen en kredieten van EUR 228,2 miljoen (2015: EUR 387,2 miljoen) ter compensatie van toekomstige winsten, waarvoor geen uitgestelde belastingvordering erkend werd bij gebrek aan voorzienbare toekomstige winsten. Deze omvatten ongebruikte fiscale verliezen van EUR 26,5 miljoen (2015: EUR 59,7 miljoen) die zullen vervallen in de periode 2017-2036 (2015: 2016-2033). Andere verliezen zouden voor onbepaalde tijd overgedragen kunnen worden.

## TOELICHTING 20: UITGESTELDE BELASTINGEN (vervolg)

Op balansdatum bedraagt het totaalbedrag van tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, filialen, geassocieerde ondernemingen en belangen in joint ventures (zijnde vooral de gecumuleerde positieve geconsolideerde reserves van die entiteiten) waarvoor geen uitgestelde belastingverplichtingen zijn opgenomen EUR 1.025 miljoen (2015: EUR 937 miljoen). Er werd geen uitgestelde belastingverplichting erkend voor die verschillen omdat de groep in staat is het moment waarop die verschillen teruggeboekt zullen worden te bepalen, en omdat het duidelijk is dat deze verschillen niet teruggeboekt zullen worden in de nabije toekomst. Opgemerkt zij dat de terugboeking van die tijdelijke verschillen, bijvoorbeeld door de uitkering van dividenden door dochterondernemingen aan de moedermaatschappij, geen of bijna geen impact zou hebben op de actuele belastingen.

Uitgestelde belastingvorderingen worden erkend op voorwaarde dat er voldoende waarschijnlijkheid bestaat over hun realisatie binnen een afzienbare tijd. De realiseerbaarheid van uitgestelde belastingvorderingen werd voorzichtig ingeschat. In het geval dat de voorwaarden voor de realisatie zich niet zouden voordoen in de toekomst, zou de actuele boekwaarde van de uitgestelde belastingvorderingen verminderd kunnen worden.

## TOELICHTING 21: OVERIGE VORDERINGEN (VASTE ACTIVA)

De overige vorderingen opgenomen onder de vaste activa zijn samengesteld uit borgtochten voor huurgaranties en uit een lening toegestaan aan een minderheidsaandeelhouder van Belron (de familieholding van de CEO van Belron). De lening toegestaan aan deze minderheidsaandeelhouder van Belron wordt volledig gewaarborgd door een pand. De boekwaarde benadert de reële waarde. Deze lening brengt interest op tegen een interestvoet met als referentie de EURIBOR.

De overige vaste vorderingen brengen over het algemeen geen interest op. Er wordt verwacht dat ze na meer dan 12 maanden terugbetaald zullen worden.

## TOELICHTING 22: VASTE ACTIVA (EN GROEP ACTIVA DIE WORDEN AFGESTOTEN) AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

In miljoen EUR	2016				2015		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Materiële vaste activa	5,5	-	-	5,5	7,0	-	7,0
Uitgestelde belastingvorderingen	-	-	-	-	-	1,3	1,3
Voorraden	-	-	-	-	-	0,8	0,8
Actuele belastingvorderingen	-	-	-	-	-	5,0	5,0
Handelsvorderingen en overige vorderingen	-	-	-	-	-	0,5	0,5
Geldmiddelen en kasequivalenten	-	-	-	-	-	0,6	0,6
<b>Vaste activa aangehouden voor verkoop</b>	<b>5,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,5</b>	<b>7,0</b>	<b>8,2</b>	<b>15,2</b>

In miljoen EUR	2016				2015		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Uitgestelde belastingverplichtingen	-	-	-	-	-	3,8	3,8
Leningen en ontleningen	-	-	-	-	-	0,2	0,2
Handelschulden en overige te betalen posten	-	-	-	-	-	2,7	2,7
<b>Passiva i.v.m. vaste activa aangehouden voor verkoop</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>

### Autodistributie

In het segment autodistributie betreffen de vaste activa aangehouden voor verkoop gebouwen voorheen gebruikt voor autodistributieactiviteiten die het management heeft beslist te verkopen. De verkoop wordt voorzien in de loop van 2017.

### Voertuigbeglazing

Op 7 januari 2016 kondigde de moedermaatschappij aan dat het segment voertuigbeglazing, na een periode van onderhandelingen in 2015, een overeenkomst had gesloten met Advisia Investimentos ("Advisia") om een joint venture op te richten in Brazilië. In het kader van de overeenkomst verkocht het segment voertuigbeglazing 60% van zijn investering in Carglass Brazilië aan Advisia. De Raad van bestuur van de moedermaatschappij was van mening dat het segment voertuigbeglazing zich per 31 december 2015 geëngageerd had tot een verkoopplan van Carglass Brazilië dat zou resulteren in een verlies van controle van zijn dochteronderneming. Daarom werden in de geconsolideerde balans per 31 december 2015 alle activa en passiva van de Braziliaanse kasstroomgenererende eenheid opgenomen als aangehouden voor verkoop; er was immers voldaan aan de erkenningscriteria gedefinieerd in IFRS 5 "Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten".

## TOELICHTING 23: VOORRADEN

in miljoen EUR	2016	2015
<b>Autodistributie</b>		
Voertuigen	314,7	296,7
Wisselstukken en accessoires	26,3	32,1
Overige	0,8	0,3
<b>Subtotaal</b>	<b>341,8</b>	<b>329,1</b>
<b>Voertuigbeglazing</b>		
Glas en bijhorende producten	313,2	285,6
<b>Subtotaal</b>	<b>313,2</b>	<b>285,6</b>
<b>Moleskine</b>	<b>24,0</b>	-
<b>GROEP</b>	<b>679,0</b>	<b>614,7</b>
<i>waarvan: elementen geboekt tegen reële waarde verminderd met verkoopkosten</i>	<i>66,0</i>	<i>69,8</i>

De elementen geboekt tegen reële waarde verminderd met verkoopkosten zijn meestal voertuigen verkocht met een 'buy-back' overeenkomst die in de balans worden gehouden (dit soort overeenkomst wordt geboekt als operationele lease) tot hun latere verkoop.

De gecumuleerde waardeverminderingen op de voorraden bedraagt EUR 27,9 miljoen (2015: EUR 31,4 miljoen). Het bedrag van de voorraadafschrijvingen opgenomen in kosten van verkopen (zie toelichting 5) is een opbrengst van EUR 6,4 miljoen (2015: last van EUR 1,8 miljoen).

Er wordt verwacht dat de voorraden binnen de 12 maanden gerealiseerd zullen worden. Ze bestaan voornamelijk uit handelswaar.

## TOELICHTING 24: ANDERE FINANCIËLE ACTIVA

In 2016, in het segment Moleskine, betreffen de andere financiële activa een levensverzekeringsproduct dat eind 2015 werd opgestart om de investeringen te diversifiëren met de bedoeling soliditeit, rentabiliteit en zekerheid te bieden. Dit product kan vanaf januari 2017 omgezet worden in cash. Het product is een kapitalisatiecontract met eenmalige premie en kapitaalsgarantie. De boekwaarde is gelijk aan de reële waarde.

## TOELICHTING 25: ACTUELE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

Actuele belastingvorderingen (-verplichtingen) worden meestal binnen de 12 maanden teruggevorderd (terugbetaald).

## TOELICHTING 26: HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN

Handelsvorderingen en overige vorderingen worden als volgt geanalyseerd:

in miljoen EUR	2016				2015		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Netto handelsvorderingen	-9,5	180,7	24,5	195,7	100,7	163,8	264,5
Vorderingen op entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	22,4	-	-	22,4	11,2	-	11,2
Overige vorderingen	7,9	80,7	2,3	90,9	5,6	79,1	84,7
<b>Handelsvorderingen en overige vorderingen</b>	<b>20,8</b>	<b>261,4</b>	<b>26,8</b>	<b>309,0</b>	<b>117,5</b>	<b>242,9</b>	<b>360,4</b>

De inning van de handelsvorderingen en overige vorderingen wordt voorzien binnen de 12 maanden. De boekwaarde van deze vorderingen, die geen interest opbrengen, benadert hun reële waarde. De netto handelsvorderingen worden voorgesteld netto uit te geven handelscredita's (voornamelijk in het segment autodistributie).

In het segment autodistributie valt de daling van de bruto handelsvorderingen te verklaren door het feit dat de onafhankelijke dealers overschakelen op contante betalingen.

De groep is blootgesteld aan kredietrisico dat voortvloeit uit zijn bedrijfsactiviteiten (potentiële verliezen die voortvloeien uit de niet-nakoming van verplichtingen door handels- en financiële tegenpartijen). Dergelijke risico's worden gematigd door klanten en overige zakenpartners te selecteren op basis van hun kredietkwaliteit en door de concentratie op een klein aantal belangrijke tegenpartijen zoveel mogelijk te vermijden. De kredietkwaliteit van belangrijke tegenpartijen wordt systematisch gemonitord en er worden kredietlimieten vastgelegd vóór het aangaan van elke kredietblootstelling. De betalingstermijnen bedragen gemiddeld minder dan één maand, behalve wanneer lokale praktijken afwijken. Vorderingen op kredietverkoop worden van dichtbij gevolgd en centraal geïnd in het segment autodistributie. In het segment voertuigbeglazing wordt dit lokaal beheerd. In het segment Moleskine wordt het insolventierisico centraal opgevolgd door de

## TOELICHTING 26: HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN (vervolg)

kredietblootstelling te controleren. Het kredietrisico wordt gespreid per verkoopkanaal en de aanvaarding van nieuwe klanten gaat gepaard met controles door kwalitatieve en kwantitatieve waarderungen uit te voeren.

In het segment autodistributie is de concentratie van de tien voornaamste klanten, gebaseerd op de bruto vorderingen, gelijk aan 35,0% (2015: 25,0%) en vertegenwoordigt geen enkele klant meer dan 7% (2015: 11%) van de vorderingen. Bepaalde vorderingen zijn eveneens door kredietverzekeringen gedekt.

In het segment voertuigbeglazing is de concentratie van het risico op de openstaande vorderingen beperkt dankzij de diversificatie van het klantenbestand van Belron.

In het segment Moleskine zijn de handelsvorderingen geconcentreerd als gevolg van het distributiemodel. Er waren echter geen specifieke concentratierisico's, aangezien de tegenpartijen geen solventierisico vertonen en in elk geval - indien nodig - vervangen zouden kunnen worden zonder dat dit tot operationele moeilijkheden zou leiden. De kredietpositie van bepaalde klanten wordt ook gedeeltelijk gewaarborgd door kredietbrieven.

De bedragen in de balans zijn netto van waardeverminderingen op dubieuze vorderingen. Het maximale kredietrisico is dus de boekwaarde van de vorderingen in de balans. Op 31 december 2016 bedroegen de waardeverminderingen op dubieuze vorderingen EUR 29,8 miljoen (2015: EUR 34,3 miljoen).

De ouderdomsanalyse van de vervallen handelsvorderingen en overige vorderingen, maar niet in waarde verminderd, is als volgt:

in miljoen EUR	2016	2015
Vervallen - minder dan 3 maanden	67,8	63,2
Vervallen - tussen 3 en 6 maanden	9,5	7,3
Vervallen - meer dan 6 maanden	14,6	3,7
<b>Totaal</b>	<b>91,9</b>	<b>74,2</b>

De inkomsten in 2016 voor dubieuze vorderingen bedragen EUR 5,1 miljoen (2015: kost van EUR 2,9 miljoen). Zie toelichting 5.

## TOELICHTING 27: GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

Geldmiddelen en kasequivalenten worden hieronder geanalyseerd:

in miljoen EUR	2016				2015		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Liquide middelen	2,5	45,9	48,3	96,7	86,4	22,0	108,4
Geldmarkt activa	1,5	-	-	1,5	1,7	-	1,7
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten</b>	<b>4,0</b>	<b>45,9</b>	<b>48,3</b>	<b>98,2</b>	<b>88,1</b>	<b>22,0</b>	<b>110,1</b>

In het segment autodistributie valt de daling tijdens de periode te verklaren door de financiering van de overname van Moleskine (zie toelichting 11).

Geldmiddelen en kasequivalenten zijn hoofdzakelijk activa met variabele rentevoeten die interest opbrengen tegen verschillende rentevoeten met als referentie de heersende EONIA, LIBID of equivalent. De boekwaarde is gelijk aan de reële waarde.

## TOELICHTING 28: EIGEN VERMOGEN

Een reconciliatie van het maatschappelijke kapitaal en de reserves wordt weergegeven in het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen.

## TOELICHTING 28: EIGEN VERMOGEN (vervolg)

### Maatschappelijk kapitaal

Het gewone aandelenkapitaal en eventuele wijzigingen worden hieronder voorgesteld:

in miljoen EUR, behalve het aantal aandelen weergegeven in eenheden	Aantal gewone aandelen	Gewoon aandelenkapitaal
Op 1 januari 2015	55.302.620	160,0
Wijziging	-	-
Op 31 december 2015	55.302.620	160,0
Wijziging	-	-
Op 31 december 2016	55.302.620	160,0

Er bestaan 5.000.000 winstaandelen op naam, die het kapitaal niet vertegenwoordigen. Elk winstaandeel heeft een stemrecht en geeft recht op een dividend dat gelijk is aan één achtste van het dividend van een gewoon aandeel.

### Eigen aandelen

Eigen aandelen worden aangehouden door de moedermaatschappij en door dochterondernemingen zoals hieronder beschreven:

in miljoen EUR, behalve het aantal aandelen weergegeven in eenheden	31/12/2016		31/12/2015	
	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag
Eigen aandelen aangehouden door de moedermaatschappij	1.101.692	34,3	1.056.481	31,1
Eigen aandelen aangehouden door dochtermaatschappijen	-	-	-	-
<b>Aangehouden eigen aandelen</b>	<b>1.101.692</b>	<b>34,3</b>	<b>1.056.481</b>	<b>31,1</b>

Eigen aandelen worden behouden om de aandelenoptieplannen, sedert 1999 opgezet door de moedermaatschappij, af te dekken (zie toelichting 35).

### Reserve voor op aandelen gebaseerde betalingen

De reserve voor op aandelen gebaseerde betalingen betreft de aandelenoptieplannen van de werknemers (afgewikkeld in eigen-vermogensinstrumenten) toegekend aan directeurs en kaderleden van het segment autodistributie sedert 1999 (zie toelichting 35).

### Hedging reserve

De hedging reserve bevat het effectieve deel van de gecumuleerde nettoverandering in de reële waarde van afdekkingsinstrumenten gebruikt in kasstroomafdekkingen in afwachting van latere erkenning in de winst-en-verliesrekening wanneer de afgedekte kasstromen het resultaat beïnvloeden.

### Reserve voor cumulatieve omrekeningsverschillen

Deze reserve bevat alle omrekeningsverschillen die voortvloeien uit de omrekening van de financiële staten van buitenlandse activiteiten, alsook uit de omrekening van financiële instrumenten die de netto-investering van de groep in een buitenlandse dochteronderneming afdekken.

Volgens de vereisten van IAS 21 werd, na de afstoting in januari 2016 van de Braziliaanse entiteit Carglass Automotiva Ltda (segment voertuigbeglazing – zie toelichtingen 22 en 39), het cumulatieve bedrag van de omrekeningsverschillen aangehouden in de omrekeningsreserve geherclassificeerd naar winst of verlies (niet-contante kost van EUR 24,9 miljoen).

### Reserve voor actuariële winsten en verliezen

De reserve voor actuariële winsten en verliezen betreft de actuariële mutatie in de toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 19).

In de periode heeft de beweging van EUR 28,5 miljoen (zie geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen – overdracht tussen reserve voor actuariële winst en verliezen, omrekeningsreserve en ingehouden winst zonder impact op het totale eigen vermogen) betrekking op de beëindiging van de toegezegd-pensioenplanverplichtingen in de Verenigde Staten (zie toelichting 19). In de voorgaande periode had de beweging van EUR 24,9 miljoen (zie geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen – overdracht tussen reserve voor actuariële winst en verliezen, omrekeningsreserve en ingehouden winst zonder impact op het totale eigen vermogen) betrekking op de vereffening van toegezegd-pensioenplanverplichtingen in Nederland.

## TOELICHTING 28: EIGEN VERMOGEN (vervolg)

Op 5 juni 2014 heeft de Buitengewone Algemene Vergadering de Raad van bestuur voor een hernieuwbare periode van vijf jaar gemachtigd om het kapitaal in één of meer stappen te verhogen met een maximaal bedrag van EUR 60 miljoen door inbreng in contanten of in natura of door opnemings van beschikbare of onbeschikbare reserves of uitgiftepremie's, met of zonder creatie van nieuwe maatschappelijke aandelen, al dan niet preferent, met of zonder stemrecht, met of zonder inschrijvingsrecht, en met de mogelijkheid het preferente inschrijvingsrecht, inclusief ten voordele van één of meerdere specifieke personen, te beperken of te schrappen. Dezelfde Vergadering heeft de Raad van bestuur voor een periode van vijf jaar gemachtigd om eigen aandelen aan te schaffen, tot een maximum van 10% van de uitgegeven gewone aandelen.

Er mag geen enkele overdracht gebeuren van geregistreerde aandelen die niet volledig betaald zijn, behalve krachtens een speciale toelating van de Raad van bestuur voor iedere overdracht en ten gunste van een door de Raad van bestuur aanvaarde overnemer (art. 7 van de statuten). De winstaandelen zullen slechts mogen worden overgedragen met de toestemming van de meerderheid van de leden van de Raad van bestuur en ten gunste van een door deze leden aanvaarde overnemer (art. 8 van de statuten).

Wat het beheer van het kapitaal betreft, bestaan de doelstellingen van de groep uit de bescherming van het vermogen van al zijn activiteiten om hun bedrijfsactiviteit voort te zetten en het behoud van een optimale kapitaalstructuur om de kost van het kapitaal te verminderen. De groep controleert de adequaatheid van het kapitaal van dichtbij, op het niveau van iedere activiteit, door middel van een aantal ratio's die voor hun business specifiek zijn. Om de kapitaalstructuur te handhaven of aan te passen, heeft elke activiteit de mogelijkheid om het bedrag van de aan aandeelhouders betaalde dividenden aan te passen, kapitaal aan de aandeelhouders terug te betalen, nieuwe aandelen uit te geven of activa te verkopen om de schuld te verminderen, rekening houdend met het bestaan van minderheidsaandeelhouders.

De meerderheidsaandeelhouders worden hierna opgesomd:

Aandeelhouders met zeggenschapsbelang volgens de kennisgeving van belangrijke deelneming van 2 november 2011, en latere mededelingen aan vennootschap (waarvan de laatste op 6 januari 2017).	Aandelen		Winst aandelen		Totaal v/d stemrechten	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
s.a. de Participations et de Gestion, Brussel	11.897.280	21,51%	-	-	11.897.280	19,73%
Reptid Commercial Corporation, Dover, Delaware	1.980.000	3,58%	-	-	1.980.000	3,28%
Mevr. Catheline Périer-D'Ieteren	-	-	1.250.000	25,00%	1.250.000	2,07%
Dhr. Olivier Périer	10.000	0,02%	-	-	10.000	0,02%
<b>De vier bovenvermelde personen (samen "SPDG Group") zijn verbonden.</b>	<b>13.887.280</b>	<b>25,11%</b>	<b>1.250.000</b>	<b>25,00%</b>	<b>15.137.280</b>	<b>25,10%</b>
Nayarit Participations s.c.a., Brussel	17.217.830	31,13%	-	-	17.217.830	28,55%
Dhr Roland D'Ieteren	466.190	0,84%	3.750.000	75,00%	4.216.190	6,99%
Dhr Nicolas D'Ieteren	10.000	0,02%	-	-	10.000	0,02%
<b>De drie bovenvermelde personen (samen "Nayarit Group") zijn verbonden.</b>	<b>17.694.020</b>	<b>31,99%</b>	<b>3.750.000</b>	<b>75,00%</b>	<b>21.444.020</b>	<b>35,56%</b>
<b>De personen naar wie wordt verwezen als de groep SPDG en de groep Nayarit handelen in gemeenschappelijk overleg.</b>						

Volgens de transparantiekennisgeving de dato 11 juli 2016 bezit MFS Investment Management (Boston, Verenigde Staten) nu, na de verkoop van aandelen op 21 april 2016, 4,94% van de stemrechten van de onderneming. MFS heeft dus de laagste drempel van 5% neerwaarts overschreden.

De Raad van bestuur heeft de uitkering van een brutodividend voorgesteld voor een bedrag van EUR 0,95 per aandeel (2015: EUR 0,90 per aandeel), of EUR 52,1 miljoen in totaal (2015: EUR 49,3 miljoen).



## TOELICHTING 29: VOORZIENINGEN

Verplichtingen voor personeelsbeloningen na uitdiensttreding worden geanalyseerd in toelichting 19. De overige voorzieningen, ofwel kortlopend ofwel langlopend, worden hieronder geanalyseerd.

De belangrijkste categorieën van voorzieningen zijn de volgende:

in miljoen EUR	2016				2015		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
<b>Langlopende voorzieningen</b>							
Betreffende concessiehouders	8,8	-	-	8,8	7,8	-	7,8
Waarborgen	4,0	-	-	4,0	4,3	-	4,3
Overige langlopende elementen	5,9	31,7	0,1	37,7	9,8	6,9	16,7
<b>Subtotaal</b>	<b>18,7</b>	<b>31,7</b>	<b>0,1</b>	<b>50,5</b>	<b>21,9</b>	<b>6,9</b>	<b>28,8</b>
<b>Kortlopende voorzieningen</b>							
Overige kortlopende elementen	-	34,7	1,5	36,2	-	10,9	10,9
<b>Subtotaal</b>	<b>-</b>	<b>34,7</b>	<b>1,5</b>	<b>36,2</b>	<b>-</b>	<b>10,9</b>	<b>10,9</b>
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>18,7</b>	<b>66,4</b>	<b>1,6</b>	<b>86,7</b>	<b>21,9</b>	<b>17,8</b>	<b>39,7</b>

De wijzigingen van de voorzieningen worden hieronder uiteengezet voor het jaar afgesloten op 31 december 2016:

in miljoen EUR	Betreffende concessiehouders	Waarborgen	Overige langlopende elementen	Overige kortlopende elementen	Totaal
<b>Op 1 januari 2016</b>	<b>7,8</b>	<b>4,3</b>	<b>16,7</b>	<b>10,9</b>	<b>39,7</b>
Toegevoegd tijdens het jaar	6,3	-	11,4	14,1	31,8
Besteed tijdens het jaar	-1,8	-	-	-18,1	-19,9
Teruggenomen tijdens het jaar	-3,5	-0,3	-5,8	-	-9,6
Transfer tijdens het jaar	-	-	15,2	28,3	43,5
Elementen aangeworven door bedrijfscombinatie (zie toelichting 11)	-	-	0,1	1,0	1,1
Omrekeningsverschillen	-	-	0,1	-	0,1
<b>Op 31 december 2016</b>	<b>8,8</b>	<b>4,0</b>	<b>37,7</b>	<b>36,2</b>	<b>86,7</b>

Aangezien het moment waarop de kasuitstromen plaatsvinden heel onzeker is, worden bijna alle voorzieningen beschouwd als langlopende elementen. De langlopende voorzieningen worden niet verdisconteerd aangezien de impact niet materieel is voor de groep. Er wordt verwacht dat de kortlopende voorzieningen binnen de 12 maanden afgewikkeld zullen worden.

In het segment autodistributie betreffen de voorzieningen voor waarborgen de kosten van de diensten aangeboden aan eigenaars van nieuwe voertuigen, zoals de mobiliteitsgarantie, en vloeien de voorzieningen verbonden met de concessiehouders voort uit de constante verbetering van de distributienetwerken.

In 2016 houden andere langlopende voorzieningen in het segment voertuigbeglazing (EUR 31,7 miljoen) voornamelijk verband met de voorziening voor de incentiveplannen op lange termijn voor het management (EUR 16,4 miljoen voor de plannen begonnen in 2015 en 2016, waarvan de afrekening respectievelijk in 2018 en 2019 verwacht wordt) en de gezondheidszorgvoorziening in de VS (EUR 15,2 miljoen; tijdens de periode overgedragen vanuit overige langlopende schulden).

In 2015 omvatten andere langlopende voorzieningen in het segment autodistributie, naast andere bedragen, de voorzieningen voor "Emissiongate" (EUR 3,8 miljoen; extra logistieke kosten met betrekking tot de geplande terugroepingen). Het merendeel van deze voorzieningen werd tijdens de periode aangewend of teruggenomen in het kader van de terugroepingen.

Andere langlopende voorzieningen omvatten ook:

- Voorzieningen voor het milieu of andere om de kosten voor het herstel van bepaalde eigendommen onder operationele leases te dekken;
- Voorzieningen voor leegstaande eigendommen;
- De voorziening voor de geschillen die in de normale gang van activiteit voorkomen en waarvan verwacht wordt dat ze in de komende jaren zullen kristalliseren. Op basis van ingewonnen juridisch advies zou de uitkomst van die geschillen geen belangrijk verlies boven de voorziene bedragen op 31 december 2016 als gevolg hebben.

## TOELICHTING 29: VOORZIENINGEN (vervolg)

In 2016 houden overige kortlopende voorzieningen in het segment voertuigbeglazing (EUR 34,7 miljoen) verband met de herstructureringsvoorzieningen (reorganisatiekosten, ontslagvergoedingen en de sluiting van de Amerikaanse fabriek in Enfield) en met de Amerikaanse gezondheidszorgvoorziening (EUR 23,2 miljoen; tijdens de periode overgedragen vanuit kortlopende verplichtingen).

## TOELICHTING 30: LENINGEN EN ONTLENINGEN

Leningen en ontlenen worden als volgt voorgesteld:

in miljoen EUR	2016				2015		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
<b>Langlopende leningen en ontlenen</b>							
Schulden i.v.m. financiële leases	0,7	42,6	-	43,3	0,8	32,3	33,1
Kredietinstellingen en overige leningen	26,8	13,1	126,9	166,8	3,8	-	3,8
Schuld papier (loan notes)	-	550,5	-	550,5	-	672,5	672,5
Intragroep financiering	-151,3	-	151,3	-	-	-	-
<b>Subtotaal langlopende leningen en ontlenen</b>	<b>-123,8</b>	<b>606,2</b>	<b>278,2</b>	<b>760,6</b>	<b>4,6</b>	<b>704,8</b>	<b>709,4</b>
<b>Kortlopende leningen en ontlenen</b>							
Schulden i.v.m. financiële leases	0,1	31,1	-	31,2	0,1	26,8	26,9
Kredietinstellingen en overige leningen	119,7	17,9	47,2	184,8	5,8	22,2	28,0
Schuld papier (loan notes)	-	142,3	-	142,3	-	-	-
Intragroep financiering	-41,5	41,5	-	-	-20,0	20,0	-
<b>Subtotaal kortlopende leningen en ontlenen</b>	<b>78,3</b>	<b>232,8</b>	<b>47,2</b>	<b>358,3</b>	<b>-14,1</b>	<b>69,0</b>	<b>54,9</b>
<b>TOTAAL LENINGEN EN ONTLENINGEN</b>	<b>-45,5</b>	<b>839,0</b>	<b>325,4</b>	<b>1.118,9</b>	<b>-9,5</b>	<b>773,8</b>	<b>764,3</b>

Schulden in verband met financiële leases worden als volgt gedetailleerd:

in miljoen EUR	2016		2015	
	Minimale leasebetalingen	Contante waarde van de minimale leasebetalingen	Minimale leasebetalingen	Contante waarde van de minimale leasebetalingen
Niet langer dan één jaar	31,7	31,2	27,2	26,8
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	45,5	42,9	35,9	33,1
Langer dan vijf jaar	0,4	0,4	-	-
Subtotaal	77,6	74,5	63,1	59,9
Min: toekomstige financieringskosten	-3,1		-3,1	
<b>Contante waarde van de schulden i.v.m. financiële leases</b>	<b>74,5</b>		<b>60,0</b>	

De schulden in verband met financiële leases zijn vooral gerelateerd aan het segment voertuigbeglazing en betreffen voornamelijk de voertuigen. De schulden in verband met financiële leases van de groep worden veilig gesteld door het feit dat de lessors de eigendom over de geleasede goederen behouden.

Kredietinstellingen en overige leningen bestaan hoofdzakelijk uit gesyndiceerde en niet-gesyndiceerde bankfaciliteiten, handelspapier (EUR 55,5 miljoen in het kader van één programma in België via s.a. D'Ieteren Treasury n.v., een 100% dochteronderneming van de moedermaatschappij, volledig gewaarborgd door de moedermaatschappij), alsook kaskredieten. Afhankelijk van de munteenheid en van het segment varieerde de gewogen gemiddelde kost in 2016 tussen 0,2% en 21,0% (2015: 1,5% tot 22,8%).

In het segment voertuigbeglazing werd de revolving kredietfaciliteit tijdens de periode geherfinancierd door de afsluiting op 20 juni 2016 van een nieuwe gesyndiceerde revolving kredietfaciliteit voor 5 jaar ten bedrage van EUR 450 miljoen, tegen een lagere prijs dan de vorige. Op het einde van het jaar was EUR 15 miljoen opgenomen (nihil in 2015).

In het segment autodistributie en Moleskine valt de stijging van "kredietinstellingen en overige leningen" te verklaren door de financiering van de overname van Moleskine tijdens de periode.

### TOELICHTING 30: LENINGEN EN ONTLENINGEN (vervolg)

In het segment voertuigbeglazing vertegenwoordigen de onderhandse leningen de volgende uitstaande bedragen, verschuldigd door Belron Finance Limited, een 100% dochtermaatschappij van Belron:

	Rentevoet	Munteenheid	2016		2015	
			Hoofdsom (in miljoen)	Vervaldatum	Hoofdsom (in miljoen)	Vervaldatum
Reeks B (april 2007)	5,80%	USD	125,0	2017	125,0	2017
Reeks C (april 2007)	5,94%	GBP	20,0	2017	20,0	2017
Reeks A (maart 2011)	4,51%	USD	50,0	2018	50,0	2018
Reeks B (maart 2011)	5,13%	USD	100,0	2021	100,0	2021
Reeks C (maart 2011)	5,25%	USD	100,0	2023	100,0	2023
Reeks A (augustus 2013)	3,04%	EUR	75,0	2020	75,0	2020
Reeks B (september 2013)	3,93%	USD	135,0	2020	135,0	2020
Reeks C (september 2013)	4,33%	USD	21,0	2022	21,0	2022
Reeks D (september 2013)	4,50%	USD	71,0	2023	71,0	2023
Reeks E (september 2013)	4,65%	USD	23,0	2025	23,0	2025

In de periode betrof de langlopende intersegment lening bedragen geleend door het segment autodistributie aan het segment Moleskine, aan marktvoorwaarden, in het kader van de overname ('non-recourse' lening).

In beide periodes betrof de kortlopende intragroup lening bedragen geleend door het segment autodistributie aan het segment voertuigbeglazing aan marktvoorwaarden.

Langlopende leningen en ontleningen zijn verschuldigd na meer dan één jaar, in overeenstemming met de volgende termijnplanning:

in miljoen EUR	2016	2015
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	555,8	421,0
Langer dan vijf jaar	204,8	288,4
<b>Langlopende leningen en ontleningen</b>	<b>760,6</b>	<b>709,4</b>

De groep is blootgesteld aan wijzigingen in de rentevoeten zoals hieronder weergegeven (vóór de impact van derivaten i.v.m. schulden). Dit betreft eveneens de risico's voortvloeiend uit het tijdstip van vastlegging van de rentevoeten:

in miljoen EUR	2016	2015
Niet langer dan één jaar	358,3	54,9
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	555,8	421,0
Langer dan vijf jaar	204,8	288,4
<b>Leningen en ontleningen</b>	<b>1.118,9</b>	<b>764,3</b>

De classificatie van de leningen en ontleningen naargelang van de rentevoeten en munteenheid is als volgt:

in miljoen EUR	2016			2015		
	Vaste rentevoet	Variabele rentevoet	Totaal	Vaste rentevoet	Variabele rentevoet	Totaal
EUR	33,4	377,7	411,1	67,5	20,4	87,9
GBP	664,5	17,6	682,1	27,2	-2,5	24,7
USD	23,5	-	23,5	625,1	10,4	635,5
Andere	2,0	0,2	2,2	2,1	14,1	16,2
<b>Totaal</b>	<b>723,4</b>	<b>395,5</b>	<b>1.118,9</b>	<b>721,9</b>	<b>42,4</b>	<b>764,3</b>

### TOELICHTING 30: LENINGEN EN ONTLENINGEN (vervolg)

Indien de impact van de derivaten i.v.m. schulden in rekening wordt genomen, is de classificatie de volgende:

in miljoen EUR	2016			2015		
	Vaste rentevoet	Variabele rentevoet	Totaal	Vaste rentevoet	Variabele rentevoet	Totaal
Munteenheid						
EUR	33,4	377,7	411,1	67,5	20,4	87,9
GBP	664,5	17,6	682,1	27,2	-2,5	24,7
USD	23,5	-	23,5	625,1	10,4	635,5
Andere	2,0	0,2	2,2	2,1	14,1	16,2
<b>Totaal</b>	<b>723,4</b>	<b>395,5</b>	<b>1.118,9</b>	<b>721,9</b>	<b>42,4</b>	<b>764,3</b>

Leningen met vaste rentevoet in EUR worden opgenomen na aftrek van uitgestelde financieringskosten ten bedrage van EUR 4,9 miljoen (2015: EUR 1,1 miljoen).

De leningen met variabele rentevoet zijn onderworpen aan verschillende rentevoeten vastgelegd met als referentie de heersende EURIBOR of equivalent. De toepasbare rentevoeten voor uitstaande leningen tegen vaste rentevoeten zijn als volgt:

Munteenheid	2016		2015	
	Min.	Max.	Min.	Max.
EUR	0,2%	5,7%	1,5%	6,8%
GBP	2,8%	6,7%	5,9%	5,9%
USD	5,9%	5,9%	2,8%	6,7%
Andere	2,5%	22,8%	1,5%	22,8%

De reële waarde van kortlopende leningen en ontleningen benadert hun boekwaarde. De reële waarde van langlopende leningen en ontleningen wordt hieronder weergegeven:

in miljoen EUR	2016		2015	
	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde
Schulden i.v.m. financiële leases	43,3	43,3	33,1	33,1
Kredietinstellingen, onderhandse leningen en overige leningen	764,7	717,3	731,1	676,3
<b>Langlopende leningen en ontleningen</b>	<b>808,0</b>	<b>760,6</b>	<b>764,2</b>	<b>709,4</b>

De reële waarde van de overige leningen wordt geschat op basis van de verhandelbare marktwaarden of, indien deze niet gemakkelijk beschikbaar zijn, door de toekomstige contractuele kasstromen te verdisconteren tegen de rentevoet die, op dat ogenblik, voor de groep op de markt beschikbaar is voor soortgelijke financiële instrumenten. Zie toelichting 36 voor de reële-waardehiërarchie en verdere informatie.

Er zijn financiële covenanten verbonden aan bepaalde leningen van de groep. Op het einde van het jaar zijn er geen schendingen van die covenanten te melden.

### TOELICHTING 31: RELATIES MET MINDERHEIDSBELANGEN

#### Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen

De groep is verplicht de minderheidsbelangen in Belron in handen van derden (5,15%) over te nemen indien deze derden hun verkoopopties zouden uitoefenen. De uitoefenprijs van dergelijke opties toegestaan aan minderheidsbelangen wordt opgenomen als financiële passiva in de geconsolideerde balans.

Op 31 december 2016 bedraagt de uitoefenprijs van alle opties toegestaan aan minderheidsbelangen (verkoopopties met verbonden aankoopopties, uitoefenbaar tot 2024) EUR 90,0 miljoen (2015: EUR 85,2 miljoen).

Wat de verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen (4,15%) vóór 1 januari 2010 betreft, wordt het verschil tussen de uitoefenprijs van de opties en de boekwaarde van de minderheidsbelangen (EUR 24,8 miljoen op 31 december 2016) voorgesteld als bijkomende goodwill (EUR 47,7 miljoen op 31 december 2016; EUR 39,0 miljoen op 31 december 2015 – zie toelichting 10).

### TOELICHTING 31: RELATIES MET MINDERHEIDSBELANGEN (vervolg)

Voor verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen (1,0%) vanaf 1 januari 2010 bedraagt de waardeaanpassing van de financiële passiva die resulteert uit deze opties op het einde van het jaar EUR -0,9 miljoen. Dit bedrag wordt opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening (nettofinancieringskosten - zie toelichting 6).

De uitoefenprijs van de verkoopopties houdt rekening met de geschatte toekomstige rentabiliteit van Belron. Indien de onderliggende schattingen zouden veranderen, zou de waarde van de verkoopopties opgenomen in de balans beïnvloed worden en een invloed hebben op de bijbehorende goodwill en de nettofinancieringskosten. De boekwaarde van de verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen benadert de reële waarde.

### TOELICHTING 32: OVERIGE LANGLOPENDE SCHULDEN

Overige langlopende schulden zijn uitgestelde betalingen in verband met de overnames zonder interest (2016: EUR 1,9 miljoen; 2015: EUR 3,1 miljoen) en overige crediteuren (2016: EUR 1,1 miljoen; 2015: EUR 18,5 miljoen), betaalbaar na meer dan 12 maanden. De boekwaarde van de andere langlopende schulden benadert de reële waarde. De daling van overige crediteuren tijdens de periode valt voornamelijk te verklaren door de overdracht naar langlopende voorzieningen (zie toelichting 29) van de Amerikaanse gezondheidszorgvoorziening (EUR 15,2 miljoen in het segment voertuigbeglazing).

### TOELICHTING 33: HANDESSCHULDEN EN OVERIGE TE BETALEN POSTEN

Handelsschulden en overige te betalen posten worden hieronder geanalyseerd:

in miljoen EUR	2016				2015		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Handelsschulden	-6,7	147,7	26,0	167,0	29,2	125,9	155,1
Opgelopen kosten en uitgestelde opbrengsten	38,5	8,4	0,2	47,1	31,7	8,1	39,8
Belastingen niet verbonden met het resultaat	-0,9	18,5	0,5	18,1	5,9	17,7	23,6
Uitgestelde betalingen i.v.m. de overnames	-	5,9	-	5,9	-	8,4	8,4
Overige te betalen posten	57,4	308,5	4,9	370,8	51,0	324,2	375,2
<b>Handelsschulden en overige te betalen posten</b>	<b>88,3</b>	<b>489,0</b>	<b>31,6</b>	<b>608,9</b>	<b>117,8</b>	<b>484,3</b>	<b>602,1</b>

De terugbetaling van de handelsschulden en overige te betalen posten wordt voorzien binnen de 12 maanden. De boekwaarde van de handelsschulden en overige te betalen posten benadert de reële waarde.

De handelsschulden worden voorgesteld netto te ontvangen handelscreditnota's (voornamelijk in het segment autodistributie).

### TOELICHTING 34: PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten worden hieronder geanalyseerd:

in miljoen EUR	2016				2015		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Moleskine	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
<i>Pensioenkosten ivm toegezegd-bijdrageregelingen</i>	-	-25,0	-	-25,0	-	-20,9	-20,9
<i>Pensioenkosten ivm Belgische toegezegd-bijdrageregelingen beschouwd als toegezegd-pensioenregelingen</i>	-4,8	-	-	-4,8	-5,3	-	-5,3
<i>Pensioenkosten ivm toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 20)</i>	-1,2	-2,5	-0,2	-3,9	-0,4	-7,5	-7,9
Totaal pensioenkosten	-6,0	-27,5	-0,2	-33,7	-5,7	-28,4	-34,1
Bezoldigingen en sociale zekerheid	-156,2	-1.284,9	-6,0	-1.447,1	-158,2	-1.201,9	-1.360,1
Op aandelen gebaseerde betalingen: afgewikkeld in eigen-vermogensinstrumenten	-1,5	-	-	-1,5	-1,2	-	-1,2
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>-163,7</b>	<b>-1.312,4</b>	<b>-6,2</b>	<b>-1.482,3</b>	<b>-165,1</b>	<b>-1.230,3</b>	<b>-1.395,4</b>

De bovenvermelde kosten houden rekening met de bedragen geboekt in 2016 (last van EUR 9,5 miljoen) en in 2015 (last van EUR 4,9 miljoen) in verband met het incentiveplan op lange termijn voor het management in het segment voertuigbeglazing.

### TOELICHTING 34: PERSONEELSKOSTEN (vervolg)

Het aantal personeelsleden wordt hieronder aangegeven (gemiddeld voltijdse equivalenten):

	2016	2015
Autodistributie	1.610	1.580,0
Voertuigbeglazing	26.340	26.390
Moleskine	398	-
<b>Groep</b>	<b>28.348</b>	<b>27.970</b>

### TOELICHTING 35: OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN

Er bestaat in de groep een regeling voor op aandelen gebaseerde betalingen afgewikkeld in eigen-vermogensinstrumenten. Sinds 1999 werden aandelenoptieplannen toegekend aan directeurs en kaderleden van het segment autodistributie, in het kader van de wet van 26 maart 1999. Het onderliggende aandeel is het gewone aandeel van s.a. D'leteren n.v. Voor die plannen zijn de 'vesting'-voorwaarden drie jaar dienst na de datum van toekenning en houders van verworven ('vested') opties hebben het recht om tijdens de uitoefenperiode aandelen te kopen aan de uitoefenprijs.

De uitstaande opties bedragen:

Toekenningsdatum	Aantal opties (in eenheden)		Uitoefen- prijs (EUR)	Uitoefenperiode	
	2016	2015		Van	Tot
2016	10.000	-	38,09	1/01/2020	16/11/2026
2016	135.000	-	31,71	1/01/2020	13/03/2026
2016	79.000	-	31,71	1/01/2020	13/03/2026
2016	98.000	-	28,92	1/01/2020	21/01/2026
2015	95.000	95.000	32,10	1/01/2019	12/03/2025
2015	63.352	63.352	32,10	1/01/2019	12/03/2025
2014	122.091	122.091	33,08	1/01/2018	10/03/2024
2013	65.250	65.250	34,99	1/01/2017	24/11/2023
2013	89.361	89.361	34,23	1/01/2017	18/03/2023
2012	52.400	79.100	36,45	1/01/2016	14/10/2022
2011	131.836	215.914	35,00	1/01/2015	22/12/2021
2010	55.977	81.350	39,60	1/01/2014	3/10/2020
2009	23.600	68.336	24,00	1/01/2013	27/10/2019
2008	20.505	42.910	12,10	1/01/2012	5/11/2018
2007	28.120	53.560	26,40	1/01/2011	2/12/2022
2006	14.800	29.000	26,60	1/01/2010	27/11/2021
2005	10.800	25.200	20,90	1/01/2009	6/11/2020
2004	3.150	5.400	14,20	1/01/2008	28/11/2019
2003	3.450	5.800	16,34	1/01/2007	16/11/2018
<b>Total</b>	<b>1.101.692</b>	<b>1.041.624</b>			

Alle uitstaande opties zijn gedekt door eigen aandelen (zie toelichting 28).

De wijzigingen in het aantal uitstaande opties gedurende het jaar zien er als volgt uit:

	Aantal (in eenheden)		Gewogen gemiddelde uitoefenprijs (in EUR)	
	2016	2015	2016	2015
Uitstaande opties bij het begin van de periode	1.041.624	964.846	30,8	23,1
Toegekend in de periode	322.000	158.352	32,6	33,1
Verbeurd in de periode	-	-1.800	11,6	11,6
Uitgeoefend in de periode	-261.932	-79.774	29,3	20,2
<b>Uitstaande opties op het einde van de periode</b>	<b>1.101.692</b>	<b>1.041.624</b>	<b>31,9</b>	<b>27,0</b>
<i>waarvan: uitoefenbaar op het einde van de periode</i>	<i>344.638</i>	<i>527.470</i>	<i>9,6</i>	<i>9,6</i>

### TOELICHTING 35: OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN (vervolg)

In 2016 werd een groot deel van de opties uitgeoefend tijdens het tweede en derde kwartaal van het jaar. De gemiddelde koers gedurende de periode bedroeg EUR 37,86 (2015: EUR 32,74). De opties verbeurd tijdens de voorgaande periode betreffen de opties initieel uitgegeven in 2002 die in oktober 2015 vervallen zijn.

Voor de uitstaande aandelenopties op het einde van de periode is de gewogen gemiddelde uitstaande contractduur de volgende:

	Aantal jaren
31 december 2016	7,0
31 december 2015	6,6

IFRS-norm 2 'Op aandelen gebaseerde betalingen' vereist dat de reële waarde van alle aandelenopties toegekend na 7 november 2002 als last wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening (EUR 1,5 miljoen tijdens de periode). De reële waarde van de opties moet geschat worden op elke toekenningsdatum. Op elke toekenningsdatum werd een Simple Cox-waarderingsmodel gebruikt om de assumpties te herevalueren. De assumpties voor de toekenningen van 2016 en 2015 zijn de volgende:

	2016				2015	
Aantal personeelsleden	155	1	7	9	122	6
Spotkoers (in EUR)	39,0	38,1	39,0	28,6	32,90	33,88
Optie-uitoefenprijs (in EUR)	31,7	38,1	31,7	28,9	32,10	32,10
Wachtperiode (in jaren)	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Verwachte duur (in jaren)	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
Verwachte volatiliteit (in %)	29%	30%	29%	31%	28%	28%
Risicovrije rentevoet (in %)	0,21%	0,51%	0,21%	0,36%	0,46%	0,43%
Verwacht dividend (in EUR)	0,7	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8
Waarschijnlijkheid van uitdiensttreding (in %)	-	-	-	-	-	-
Gewogen gemiddelde reële waarde per optie (in EUR)	12,4	11,4	12,4	6,7	6,4	6,9

De verwachte volatiliteit en dividenden werden bepaald door een onafhankelijke expert. Het risicovrije rentevoet is gebaseerd op de EUR nulcouponrente met een duur gelijk aan de toegekende opties.

### TOELICHTING 36: FINANCIËEL RISICOBEBEER

De belangrijkste risico's die door de groep worden beheerd krachtens beleidslijnen goedgekeurd door de Raad van bestuur, zijn het liquiditeits- en herfinancieringsrisico, het marktrisico, het kredietrisico, het tegenpartijrisico en het prijsrisico. De Raad van bestuur herziet periodiek de thesaurieactiviteiten, -beleidslijnen en -procedures van de groep. Het thesauriebeleid richt zich op het verzekeren van een permanente toegang tot voldoende liquiditeit, en het opvolgen en inperken van rente- en wisselkoersrisico's. Deze worden hieronder samengevat.

#### Liquiditeits- en herfinancieringsrisico

Het liquiditeitsrisico houdt verband met de capaciteit van de groep om zijn verplichtingen na te komen. Elk bedrijfssegment van de groep beheert zijn liquiditeitsrisico door voldoende kasmiddelen en financiering ter beschikking te houden via een passend bedrag aan toegezegde kredietfaciliteiten om ten alle tijde tegemoet te komen aan zijn verwachte verplichtingen op middellange termijn. Om het liquiditeitsrisico te beperken tot het minimum, verzekert de groep - op basis van zijn financiële projecties op lange termijn - een kernniveau van toegezegde financiering op lange termijn, met vervaldagen gespreid over een brede waaier van data, aangevuld met verschillende faciliteiten op kortere termijn en verschillende financieringsbronnen.

Cash-poolingschema's worden indien nodig geïmplementeerd om de behoefte aan brutofinanciering en de bijbehorende kosten te minimaliseren.

### TOELICHTING 36: FINANCIËEL RISICOBEBEER (vervolg)

Hierna volgt een analyse van de contractueel overeengekomen niet-verdisconteerde uitgaande kasstromen voortvloeiend uit de financiële verplichtingen, en uit de afgeleide financiële activa en passiva op balansdatum:

in miljoen EUR	Verschuldigd binnen het jaar		Verschuldigd tussen één en vijf jaar		Verschuldigd in meer dan vijf jaar		Totaal	
	Kapitaal	Interesten	Kapitaal	Interesten	Kapitaal	Interesten	Kapitaal	Interesten
	<b>Op 31 december 2016</b>							
Leningen en ontleningen								
Schulden i.v.m. financiële leases	31,2	0,5	42,9	2,7	0,4	-	74,5	3,2
Andere leningen en onderhandse obligaties	327,8	30,1	516,9	84,0	204,5	16,1	1.049,2	130,2
Totaal	359,0	30,6	559,8	86,7	204,9	16,1	1.123,7	133,4
Handelsschulden en overige te betalen posten	608,9	-	-	-	-	-	608,9	-
Uitgestelde betalingen i.v.m. de overname Van Moleskine	15,9	-	-	-	-	-	15,9	-
Derivaten								
Derivatencontracten - ontvangen bedragen	-123,8	-	-	-	-	-	-123,8	-
Derivatencontracten - betaalde bedragen	122,4	-	-	-	-	-	122,4	-
<b>Totaal</b>	<b>982,4</b>	<b>30,6</b>	<b>559,8</b>	<b>86,7</b>	<b>204,9</b>	<b>16,1</b>	<b>1.747,1</b>	<b>133,4</b>
<b>Op 31 december 2015</b>								
Leningen en ontleningen								
Schulden i.v.m. financiële leases	26,9	0,6	33,1	2,5	-	-	60,0	3,1
Andere leningen en onderhandse obligaties	28,2	31,8	388,6	88,8	288,6	26,1	705,4	146,7
Totaal	55,1	32,4	421,7	91,3	288,6	26,1	765,4	149,8
Handelsschulden en overige te betalen posten	602,1	-	-	-	-	-	602,1	-
Derivaten								
Derivatencontracten - ontvangen bedragen	-75,4	-	-	-	-	-	-75,4	-
Derivatencontracten - betaalde bedragen	81,0	-	-	-	-	-	81,0	-
<b>Totaal</b>	<b>662,8</b>	<b>32,4</b>	<b>421,7</b>	<b>91,3</b>	<b>288,6</b>	<b>26,1</b>	<b>1.373,1</b>	<b>149,8</b>

#### Renterisico

Het renterisico van de groep vloeit voort uit wijzigingen van de rente op rentedragende activa en uit leningen en ontleningen.

De groep streeft ernaar om de invloed van ongunstige rentebewegingen op de financiële resultaten af te toppen, voornamelijk met betrekking tot de volgende 12 maanden. Om de renteblootstelling te beheren gebruikt de groep voornamelijk forward rate agreements (FRA's), renteswaps, caps en floors. Elk segment bepaalt zelf het minimum afdekkingspercentage, dat voor de periode tot 12 maanden schommelt tussen 50% en 100% en daarna gradueel afneemt over de tijd. De algemene afdekkingshorizon bedraagt doorgaans 3 jaar. Afdekkingen, of vastrentende schulden, voor een periode van meer dan 5 jaar zijn ongebruikelijk.

De rentevoet- en valutaprofielen van leningen en ontleningen zijn opgenomen in toelichting 30.

Een verandering van 100 basispunten in de rente op rapporteringsdatum zou het eigen vermogen en het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten hebben doen toenemen/afnemen met de bedragen zoals hieronder getoond. Deze analyse veronderstelt dat alle andere variabelen onveranderd blijven.

in miljoen EUR	Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	
	1% vermeerdering	1% vermindering
	<b>31 december 2016</b>	<b>-0,7</b>
31 december 2015	-0,2	0,1



## TOELICHTING 36: FINANCIËEL RISICOBEHEER (vervolg)

### Wisselkoersrisico

De doelstelling van de groep is om de kasstromen, commerciële transacties en netto-investeringen in buitenlandse activiteiten te beschermen tegen mogelijk hoge wisselkoersschommelingen door alle materiële nettodeviezenposities af te dekken.

De groep heeft enkele investeringen in buitenlandse activiteiten waarvan de nettoactiva en de desbetreffende goodwill aan wisselkoersomrekeningsrisico's blootgesteld zijn. Het beleid van de groep bestaat erin de economische waarde van materiële investeringen in buitenlandse valuta af te dekken (beperkt tot de netto boekwaarde van het actief) in een bepaalde valuta met financiële instrumenten, waaronder schuldinstrumenten in de valuta van de investering. De verhouding waarin een investering afgedekt wordt, wordt individueel bepaald op basis van de economische en boekhoudkundige blootstellingen en de valuta van de investering. Ter aanvulling van deze natuurlijke afdekkingen gebruikt de groep instrumenten zoals termijncontracten in vreemde valuta, swaps, eenvoudige wisselkoersopties en, indien geschikt, 'cross currency swaps'. Het niveau van de afdekking wordt op regelmatige basis herzien afhankelijk van de marktomstandigheden en telkens wanneer er een belangrijk actief wordt toegevoegd of verkocht. Zie toelichting 17 voor meer informatie.

De significante wisselkoersen toegepast in 2016 en 2015 zijn opgenomen in toelichting 41.

Een versterking/verzwakking met 10% van de euro ten opzichte van de volgende valuta's op 31 december zou het eigen vermogen en het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten hebben doen toenemen/afnemen met de bedragen zoals hieronder getoond. Deze analyse veronderstelt dat alle andere variabelen onveranderd blijven:

in miljoen EUR	Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		Eigen vermogen	
	10% versterking	10% verzwakking	10% versterking	10% verzwakking
<b>31 december 2016</b>				
EUR vs. GBP	-0,2	0,3	-7,4	9,1
EUR vs. USD	0,8	-0,9	-0,2	0,3
<b>31 december 2015</b>				
EUR vs. GBP	0,1	-0,1	-13,8	16,0
EUR vs. USD	2,1	-2,6	-0,7	0,9

### Prijrisico

Het prijrisico houdt verband met prijschommelingen van grondstoffen, halfafgewerkte en afgewerkte goederen die worden aangekocht. Het prijrisico vloeit meer bepaald voornamelijk voort uit de aanwezigheid van een beperkt aantal leveranciers van goederen en de nood om de aankoopvolumes te garanderen. De groep beperkt het prijrisico ook via zijn aankoopbeleid.

### Tegenpartijrisico

Kredietlimieten met betrekking tot financiële tegenpartijen werden opgesteld voor financiële afgeleide producten en gelddeposito's voor wat betreft hun bedrag en looptijd. Deze transacties worden slechts aangegaan bij een beperkt aantal op voorhand gedefinieerde banken op basis van hun kredietwaardigheid, die minstens jaarlijks nagekeken wordt. Er werden limieten met betrekking tot de duurtijd van de blootstelling per transactiecategorie bepaald ten einde de liquiditeit te beschermen en de impact te beperken indien de tegenpartij in gebreke blijft. De instrumenten en hun documentatie moeten goedgekeurd worden voordat de geplande transacties plaatsvinden.

### Financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd in de geconsolideerde balans

Alle financiële activa en verplichtingen van de groep gewaardeerd tegen reële waarde in de geconsolideerde balans worden gecategoriseerd in de reële-waardehiërarchie, zoals hieronder beschreven, op basis van het laagste inputniveau dat over het algemeen van belang is voor de waardering tegen reële waarde:

Niveau 1: genoteerde marktprijzen (niet-aangepast) in een actieve markt voor identieke activa en verplichtingen;

Niveau 2: waarderingstechnieken (waarvoor het laagste inputniveau dat van belang is voor de waardering tegen reële waarde direct of indirect waarneembaar is);

Niveau 3: waarderingstechnieken (waarvoor het laagste inputniveau dat van belang is voor de waardering tegen reële waarde niet waarneembaar is).

In 2016 en 2015 worden alle financiële activa en verplichtingen van de groep gewaardeerd tegen reële waarde in de geconsolideerde balans (voor afdekking aangehouden derivaten en voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten) geclassificeerd in niveau 2.

## TOELICHTING 36: FINANCIËEL RISICOBEBEER (vervolg)

### Gepubliceerde reële waarde in de toelichtingen

Voor alle financiële en niet-financiële activa en verplichtingen van de groep die niet tegen reële waarde geboekt worden in de geconsolideerde balans benadert hun reële waarde hun boekwaarde, behalve:

in miljoen EUR	31 december 2016		31 december 2015	
	Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
<b>Activa</b>				
Vastgoedbeleggingen	3,8	5,9	4,3	6,8
<b>Verplichtingen</b>				
Langlopende leningen en ontleningen	760,6	809,3	709,4	764,2

In 2016 en 2015 wordt de reële waarde van de langlopende leningen en ontleningen (zie toelichting 30) geclassificeerd in niveau 2 van de reële-waardehiërarchie, zoals hierboven beschreven.

In 2016 en 2015 wordt de reële waarde van de vastgoedbeleggingen (zie toelichting 15) geclassificeerd in niveau 3 van de reële-waardehiërarchie zoals hierboven beschreven (waardering uitgevoerd door een onafhankelijke expert die kan bogen op een relevante en erkende beroepskwalificatie).

### Waarderingstechnieken

De reële waarde van de obligatieleningen wordt bepaald op basis van hun marktprijs. De reële waarde van de overige leningen en ontleningen wordt geschat op basis van de verhandelbare marktwaarden, of indien deze niet gemakkelijk beschikbaar zijn, door de toekomstige contractuele kasstromen te verdisconteren tegen de rentevoet die, op dat ogenblik, voor de groep op de markt beschikbaar is voor soortgelijke financiële instrumenten.

De reële waarden van de voor afdekking aangehouden derivaten en van de voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten worden berekend op basis van waarderingstechnieken. De groep gebruikt verschillende methodes gebaseerd op assumpties die de marktvoorwaarden op de balansdatum weerspiegelen. De reële waarde van de cross currency interest rate swaps en van de rentevoetswaps ('IRS') wordt berekend op basis van de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. De reële waarde van de caps en collars wordt berekend dankzij waarderingmodellen voor opties. De reële waarde van de termijncontracten in vreemde valuta wordt opgesteld op basis van de termijnwisselkoersen op de markt op balansdatum. De reële waarde van brandstofafdekkingsinstrumenten (een combinatie van opties, caps en collars gebruikt in het segment voertuigbeglazing om de prijs van brandstofaankopen te dekken) wordt bepaald op basis van marktwaarderingen voorbereid door de banken die de initiële transacties uitvoerden op balansdatum. Deze marktwaarderingen zijn gebaseerd op de contante waarde van de maandelijkse futures forward curve voor brandstof gezien het afgedekte volume en de contractperiode. De reële waarden van de forward rate agreements worden berekend op basis van de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen.

## TOELICHTING 37: VOORWAARDELIJKE ELEMENTEN EN VERPLICHTINGEN

in miljoen EUR	2016	2015
Verplichtingen tot aankoop van vaste activa	21,4	18,0
Overige belangrijke verplichtingen:		
Gegeven verplichtingen	26,8	7,4
Verworven verplichtingen	26,8	26,4

De verplichtingen tot aankoop van vaste activa betreffen in 2016 en 2015 hoofdzakelijk immateriële activa en materiële vaste activa in het segment autodistributie en in het segment voertuigbeglazing.

### TOELICHTING 37: VOORWAARDELIJKE ELEMENTEN EN VERPLICHTINGEN (vervolg)

De groep is een lessee in een aantal operationele leases (vooral gebouwen, winkels, voertuigen buiten de vloot en andere materiële vaste activa). De gerelateerde toekomstige minimale leasebetalingen betreffende niet-opzegbare operationele leases, per vervaldag, zijn als volgt:

in miljoen EUR	2016	2015
Op hoogstens één jaar	131,2	118,6
Op meer dan één jaar en minder dan vijf jaar	364,2	327,4
Meer dan vijf jaar	133,7	143,7
<b>Totaal</b>	<b>629,1</b>	<b>589,7</b>

De groep is ook een lessor in een aantal operationele leases, normaal als de groep er niet in geslaagd is zich te bevrijden van een hoofdlease als het gebruik van die hoofdlease niet langer vereist is. De samenhangende toekomstige minimale leasebetalingen onder niet-opzegbare operationele leases, per vervaldag, zijn als volgt:

in miljoen EUR	2016			2015		
	Vastgoed-beleggingen	Materiële vaste activa	Totaal	Vastgoed-beleggingen	Materiële vaste activa	Totaal
Binnen één jaar	0,8	1,6	2,4	0,8	2,0	2,8
Op meer dan één jaar en minder dan vijf jaar	2,3	3,5	5,8	2,0	3,5	5,5
Meer dan vijf jaar	0,6	0,5	1,1	0,8	0,2	1,0
<b>Totaal</b>	<b>3,7</b>	<b>5,6</b>	<b>9,3</b>	<b>3,6</b>	<b>5,7</b>	<b>9,3</b>

Op elk jaareinde heeft de groep ook andere diverse vooraf betaalde verplichtingen in verband met operationele leases betreffende voertuigen verkocht met een 'buy-back' overeenkomst, opgenomen onder de uitgestelde opbrengsten in toelichting 33.

De opbrengsten, kosten, rechten en verplichtingen voortvloeiend uit leaseovereenkomsten in verband met vastgoedbeleggingen worden niet als materieel beschouwd voor de groep. Een algemene beschrijving van deze leaseovereenkomsten wordt bijgevolg niet gegeven.

### TOELICHTING 38: TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

in miljoen EUR	2016	2015
<b>Met entiteiten die gezamenlijk de zeggenschap uitoefenen of die een invloed van betekenis hebben over de groep (aandeelhouders):</b>		
Bedrag van de transacties ingegaan gedurende de periode	0,7	0,6
Openstaand creditsaldo op 31 december	0,4	0,7
<b>Met geassocieerde ondernemingen:</b>		
Opbrengsten	-	-
Aankopen	-	-
Openstaande handelsvorderingen op 31 december	-	0,1
<b>Met joint ventures:</b>		
Opbrengsten	128,1	132,9
Aankopen	-36,0	-15,3
Openstaande handelsvorderingen op 31 december	20,2	10,4
<b>Met managers op sleutelposities:</b>		
Beloning:		
Kortetermijnpersoneelsvoordelen	4,2	3,8
Voordelen na uitdiensttreding	0,3	0,4
Ontslagvergoedingen	-	1,0
Totale beloning	4,5	5,2
Bedrag van de transacties ingegaan gedurende de periode	-	-
Openstaand creditsaldo op 31 december	0,1	0,1
<b>Met andere verbonden partijen:</b>		
Bedrag van de transacties ingegaan gedurende de periode	-	-
Openstaand creditsaldo op 31 december	-	-

## **TOELICHTING 38: TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN (vervolg)**

### **Aandeelhouders**

De groep Nayarit (Nayarit Participations S.c.a., Roland D'leteren en Nicolas D'leteren) en de groep SPDG group (s.a. de Participations et de Gestion, Reptid Commercial Corporation, Catheline D'leteren en Olivier Périer), die handelen in onderling overleg krachtens een overeenkomst betreffende de uitoefening van hun stemrechten met de bedoeling een duurzame gezamenlijke strategie te voeren, bezitten samen 60,66% van de stemrechten van de vennootschap (zie toelichting 28).

In 2016 verrichtten sommige van deze aandeelhouders of entiteiten die eraan gekoppeld zijn, handelstransacties met de vennootschap. Deze transacties (voor in totaal EUR 0,7 miljoen) zijn als volgt:

- Autoherstellingen uitgevoerd door de vennootschap en gefactureerd aan deze personen voor een totaalbedrag van EUR 0,5 miljoen;
- Levering van onderdelen en uitvoering van autoherstellingen door een van deze personen en gefactureerd aan de vennootschap voor een totaalbedrag van EUR 0,1 miljoen;
- Het onderhoud van vastgoed uitgevoerd door de vennootschap en gefactureerd aan een van deze personen voor een totaalbedrag van EUR 0.1 miljoen;
- De huur door een van deze personen van een vastgoed dat eigendom is van de vennootschap, wat leidde tot de betaling van huur.

De vennootschap stelde aan sommige van deze aandeelhouders ook een rentedragende bankrekening ter beschikking, waarvan het saldo op 31 december 2016 EUR 0,4 miljoen bedroeg.

Zie toelichting 21 en 31 voor relaties met een minderheidsbelang van Belron.

### **Geassocieerde ondernemingen**

D'leteren Vehicle Trading (DVT) n.v. is een geassocieerde onderneming voor 49% die vroeger actief was in de verlening van financiële leasing aan klanten (zie toelichting 7 voor meer informatie).

Het lage aantal transacties in 2015 en 2016 tussen de vennootschap en DVT valt te verklaren door de overdracht aan Volkswagen D'leteren Finance (VDFin – zie verder), vanaf juni 2012, van nieuwe aanvragen voor financiële leasing aan klanten in het segment autodistributie.

### **Joint ventures**

In 2016 maakt de groep deel uit van drie joint ventures, waarvan de belangrijkste Volkswagen D'leteren Finance (VDFin) is. Zie toelichting 7 voor meer informatie over deze joint ventures.

In 2016 bestaan de verkopen van EUR 128,1 miljoen aan joint ventures voornamelijk uit verkopen van nieuwe voertuigen door het segment autodistributie aan VDFin. De aankopen ter waarde van EUR 36,0 miljoen hebben voornamelijk betrekking op tweedehandse wagens die door het segment autodistributie werden aangekocht van VDFin (vroegere vlootvoertuigen). De openstaande handelsvorderingen (EUR 20,2 miljoen) hebben betrekking op VDFin.

### **Managers op sleutelposities**

De managers op sleutelposities omvatten de leden van de Raad van bestuur en het Uitvoerend comité van de onderneming (zie Corporate governance verklaring).

In 2016 werden in totaal 100.000 opties uitgegeven voor managers op sleutelposities waarvan 90.000 met een uitoefenprijs van EUR 31,71 en 10.000 met een uitoefenprijs van EUR 38,09. Voor meer informatie over de remuneratie van managers op sleutelposities verwijzen we naar het remuneratieverslag in de Corporate governance verklaring.

In 2016 werd een lening van EUR 0,1 miljoen toegekend door een dochteronderneming van de onderneming aan een lid van het Uitvoerend comité in het kader van het aandelenoptieplan om het individu in kwestie de mogelijkheid te bieden om de verschuldigde belastingen te betalen op het moment dat de opties aanvaard werden. De lening werd toegekend voor een maximumperiode van 10 jaar met een rentevoet van 2%. Artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen werd toegepast.

### TOELICHTING 39: BEËINDIGDE BEDRIJFSACTIVITEITEN

In augustus 2015 beëindigde het segment voertuigbeglazing zijn resterende activiteiten voor de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing in China. De Raad van bestuur keurde een plan goed om de activiteiten stop te zetten na een marktstudie waaruit bleek dat de middelen van de groep gezien de complexe Chinese markt beter aangewend konden worden door zich te focussen op andere activiteiten in de wereld.

In augustus 2015 beëindigde het segment voertuigbeglazing zijn resterende activiteiten voor de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing in China. De Raad van bestuur keurde een plan goed om de activiteiten stop te zetten na een marktstudie waaruit bleek dat de middelen van de groep gezien de complexe Chinese markt beter aangewend konden worden door zich te focussen op andere activiteiten in de wereld.

Op 7 januari 2016 kondigde de moedermaatschappij aan dat het segment voertuigbeglazing een overeenkomst heeft gesloten met Advisia Investimentos ("Advisia") om een joint venture op te richten in Brazilië. In het kader van de overeenkomst verkocht het segment voertuigbeglazing 60% van zijn investering in Carglass Brazilië aan Advisia. Dit volgde op een studie van de activiteiten door het management in 2015, waaruit bleek dat de aanzienlijke uitdagingen die leidden tot dalingen van het marktaandeel, de financiële investering in Brazilië onhoudbaar maakten. Deze verkoop van Carglass Brazilië ging gepaard met het verlies van zeggenschap over de dochteronderneming, en het resterende belang van 40% werd in 2016 verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode. Volgens de vereisten van IAS 21 werd het cumulatieve bedrag van het wisselkoersverschil aangehouden in de omrekeningsreserve geassocieerd naar de winst-en-verliesrekening (niet-contante kosten ten bedrage van 24,9 miljoen euro in 2016) bij de verkoop van de Braziliaanse dochteronderneming.

#### Resultaten van beëindigde bedrijfsactiviteiten

in miljoen EUR	2016	2015
<b>Verkopen</b>	-	53,6
<b>Bedrijfsresultaat</b>	-	-40,9
Netto financieringskosten	-	-0,2
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	-	-41,1
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de "equity"-methode	-	-
Belastingen	-	0,7
<b>Resultaat na belastingen van beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>	-	-40,4
Overboeking van valuta-omrekeningsreserve	-24,9	-
Belastingen	-	-
<b>Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>	<b>-24,9</b>	<b>-40,4</b>

#### Kasstroom uit beëindigde bedrijfsactiviteiten

in miljoen EUR	2016	2015
Netto kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten	-	-9,4
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	-0,3
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-0,4
<b>Effect op kasstroom</b>	<b>-</b>	<b>-10,1</b>

## TOELICHTING 40: LIJST VAN DOCHTERONDERNEMINGEN, GEASSOCIEERDE ONDERNEMINGEN EN JOINT VENTURES

De volledige lijst van ondernemingen bedoeld in de artikels 114 en 165 van het Koninklijk Besluit van 30 januari 2001 tot uitvoering van het Wetboek van Vennoetschappen zal neergelegd worden bij de Balanscentrale van de Nationale Bank van België. Ze kan ook op eenvoudig verzoek verkregen worden op de maatschappelijke zetel van de moedermaatschappij (zie toelichting 1).

De belangrijkste geconsolideerde dochterondernemingen van de moedermaatschappij worden hieronder vermeld:

Naam	Land	% van aandelenkapitaal op 31 december 2016	% van aandelenkapitaal op 31 december 2015
<b>Autodistributie</b>			
s.a. D'leteren Sport n.v.	België	100%	100%
s.a. D'leteren Services n.v.	België	100%	100%
s.a. D'leteren Treasury n.v.	België	100%	100%
D'leteren Immo s.a.	België	100%	100%
D'leteren Vehicle Glass s.a.	Luxemburg	100%	100%
Dicobel s.a.	België	100%	100%
PC Paal - Beringen n.v.	België	100%	100%
Kronos Automobiles s.a.	België	100%	100%
PC Liège s.a.	België	100%	100%
S.M.A.R.T. & Clean Automotive Services s.a.	België	100%	100%
Garage Joly b.v.b.a.	België	100%	100%
Auto Center Mechelen 2 b.v.b.a.	België	100%	-
PC Mechelen n.v.	België	100%	100%
Autonatie n.v.	België	100%	100%
Geel Automotive n.v.	België	100%	100%
Overijse Automotive n.v.	België	100%	100%
Y&N Claessens b.v.b.a.	België	100%	100%
<b>Voertuigbeglazing</b>			
Belron s.a.	Luxemburg	94,85%	94,85%
<b>Moleskine</b>			
Moleskine SpA	Italië	100,00%	-

De belangrijkste entiteit die volgens de vermogensmutatiemethode verwerkt wordt is de joint venture Volkswagen D'leteren Finance n.v. (voor 50% min één aandeel eigendom van de groep), geregistreerd in België. Zie toelichting 7 voor meer informatie.

Het minderheidsbelang in Belron s.a. bedraagt 5,15%. Aangezien het segment voertuigbeglazing Belron s.a. en zijn dochterondernemingen omvat, wordt geen specifieke bijkomende informatie gegeven.

Het op het einde van het jaar gebruikte percentage voor de consolidatie van de activa en passiva van Moleskine bedraagt 100%, terwijl het gewogen gemiddelde percentage gebruikt voor de consolidatie van de resultatenrekening van Moleskine (periode van drie maanden eindigend op 31 december 2016) 71,52% bedraagt.

## TOELICHTING 41: WISSELKOERSEN

De maandelijkse winst-en-verliesrekeningen van buitenlandse operaties worden omgerekend met de relevante wisselkoers voor die maand. Met uitzondering van de balans die omgerekend wordt tegen slotkoers, zijn alle lijnen in de geconsolideerde jaarrekening gebaseerd op een gewogen gemiddelde koers.

## TOELICHTING 41: WISSELKOERSEN (vervolg)

De voornaamste wisselkoersen gebruikt voor de omrekeningen zijn de volgende:

Aantal euro's voor een munteenheid vreemde munt	2016	2015
<b>Slotkoers</b>		
AUD	0,7	0,7
BRL	0,3	0,2
CAD	0,7	0,7
GBP	1,2	1,4
USD	1,0	0,9
HKD	0,1	-
CNY	0,1	-
SGD	0,7	-
<b>Gemiddelde koers <sup>(1)</sup></b>		
AUD	0,7	0,7
BRL	0,3	0,3
CAD	0,7	0,7
GBP	1,2	1,4
USD	0,9	0,9
HKD	0,1	-
CNY	0,1	-
SGD	0,7	-

(1) Effectieve gemiddelde koers voor de winst of het verlies toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten.

## TOELICHTING 42: DIENSTEN VERLEEND DOOR DE STATUTAIRE COMMISSARIS

De externe audit wordt geleid door KPMG Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door Alexis Palm, waarvan het auditmandaat eindigt op de Algemene vergadering van juni 2017.

in miljoen EUR	2016	2015
<b>Revisorale opdrachten</b>	<b>2,5</b>	<b>2,8</b>
KPMG Belgium	0,5	0,4
Andere bedrijven van het KPMG-netwerk	2,0	2,4
<b>Niet-revisorale opdrachten</b>	<b>3,0</b>	<b>3,3</b>
KPMG Belgium	0,9	0,2
Andere bedrijven van het KPMG-netwerk	2,1	3,1
<b>Diensten verleend door de statutaire revisor</b>	<b>5,5</b>	<b>6,1</b>

In 2016 stemde het Auditcomité van de groep in met de verlening van niet-auditdiensten door de statutaire commissaris in het kader van twee specifieke projecten in België en China voor EUR 1,1 miljoen.

Op basis van de bovenstaande elementen wordt de One-to-One regel gerespecteerd en voldoet de moedermaatschappij aan artikel 133 van het Belgische Wetboek van Vennootschappen.

## TOELICHTING 43: GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Op 13 december 2016 kondigde de moedermaatschappij het succes van haar overname van Moleskine aan, met 95,5% van de aandelen in handen (96,9% rekening houdend met de eigen aandelen in handen van Moleskine). Aangezien de drempel van 95% werd overschreden, werd een squeeze-out procedure gelanceerd om 100% van de Moleskine aandelen te verwerven. Op 24 januari 2017 kondigde de moedermaatschappij de afronding van deze squeeze-out procedure aan, met 100% van de aandelen in handen. De aandelen Moleskine werden geschrapt op de Beurs van Milaan.

De squeeze-out procedure ging in december 2016 van start en eindigde in januari 2017. De groep beschouwde deze procedure als een gebeurtenis die plaatsvond tussen het einde van de rapporteringsperiode en de datum waarop deze geconsolideerde jaarrekening werd goedgekeurd voor publicatie, en die dus beschouwd moet worden als een gebeurtenis na de rapporteringsperiode die leidt tot aanpassing. Op het einde van het jaar werd een verplichting van EUR 15,9 miljoen opgenomen in het segment Moleskine voor de nog te verwerven minderheidsbelangen (3,1%; EUR 2,40 per aandeel).

Er vonden tussen het einde van de periode en de datum waarop deze geconsolideerde jaarrekening goedgekeurd werd voor publicatie, buiten de normale gang van zaken geen belangrijke gebeurtenissen plaats.

# Verslag van de commissaris

## Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van D'leteren NV over het boekjaar afgesloten op 31 december 2016

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van ons mandaat van commissaris. Dit verslag omvat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2016, zoals hieronder gedefinieerd, en omvat tevens ons verslag betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde eisen.

### Verslag over de geconsolideerde jaarrekening - oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van D'leteren NV ("de Vennootschap") en haar dochterondernemingen (samen "de Groep") opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften. Deze geconsolideerde jaarrekening omvat de geconsolideerde balans op 31 december 2016, het geconsolideerde winst-en verliesrekening, overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht voor het boekjaar afgesloten op die datum, evenals een toelichting die een overzicht van de voornaamste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige informatievervalsing bevat. Het geconsolideerde balanstotaal bedraagt EUR 3.831,6 miljoen en het geconsolideerde winst-en verliesrekening sluit af met een winst van het boekjaar van EUR 51,7 miljoen.

#### *Verantwoordelijkheid van het bestuursorgaan voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening*

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor het implementeren van een interne beheersing die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die geen afwijkingen van materieel belang bevat, die het gevolg zijn van fraude of van fouten.

#### *Verantwoordelijkheid van de commissaris*

Het is onze verantwoordelijkheid een oordeel over deze geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking te brengen op basis van onze controle. Wij hebben onze controle volgens de internationale controlestandaarden (ISA's) zoals deze in België werden aangenomen, uitgevoerd. Die standaarden vereisen dat wij aan de deontologische vereisten voldoen alsook de controle plannen en uitvoeren om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de geconsolideerde jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen en toelichtingen. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de beoordeling door de commissaris, met inbegrip van diens inschatting van de risico's van een afwijking van materieel belang in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van fraude of van fouten. Bij het maken van die risico-inschatting neemt de commissaris de interne beheersing van de Groep in aanmerking die relevant is voor het opstellen door de Vennootschap van de geconsolideerde jaarrekening, die een getrouw beeld geeft, teneinde controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet gericht zijn op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de Groep. Een controle omvat tevens een evaluatie van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van door het bestuursorgaan gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van de presentatie van de geconsolideerde jaarrekening als geheel.

Wij hebben van de verantwoordelijken en van het bestuursorgaan van de Vennootschap de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om daarop ons oordeel zonder voorbehoud te baseren.

#### *Oordeel zonder voorbehoud*

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening, een getrouw beeld van het vermogen en de geconsolideerde financiële toestand van de Groep op 31 december 2016 evenals van haar geconsolideerde resultaten en geconsolideerde kasstromen voor het boekjaar eindigend op die datum, in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

### Verslag betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde eisen

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden, is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, de naleving van bepaalde wettelijke en bestuursrechtelijke voorschriften na te gaan. Op grond hiervan doen wij de volgende bijkomende verklaring die niet van aard is om de draagwijdte van ons oordeel over de geconsolideerde jaarrekening te wijzigen:

- Het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening behandelt de door de wet vereiste inlichtingen, stemt in alle van materieel belang zijnde opzichten overeen met de geconsolideerde jaarrekening en bevat geen van materieel belang zijnde inconsistenties ten aanzien van de informatie waarover wij beschikken in het kader van ons mandaat.

Brussel, 30 maart 2017

KPMG Bedrijfsrevisoren  
Commissaris  
vertegenwoordigd door

Alexis Palm  
Bedrijfsrevisor



# s.a. D'leteren nv

## Samengevatte statutaire jaarrekening 2016

### INHOUD

84	SAMENGEVATTE BALANS
85	SAMENGEVATTE RESULTATENREKENING
85	SAMENGEVATTE RESULTAATVERWERKING
86	SAMENVATTING VAN DE WAARDERINGSREGELS

De statutaire jaarrekening van s.a. D'leteren n.v. wordt hieronder samengevat overeenkomstig artikel 105 van de vennootschapswet. De volledige versie van de statutaire jaarrekening, samen met het jaarverslag van de Raad van bestuur en het verslag van de Commissaris, zullen binnen de wettelijke termijn bij de Nationale Bank van België neergelegd worden en kunnen gratis verkregen worden via het internet ([www.dieteren.com](http://www.dieteren.com)) of op aanvraag bij:

s.a. D'leteren n.v.  
Maliestraat 50  
B - 1050 Brussel

De Commissaris heeft een goedkeurende verklaring zonder voorbehoud van de statutaire jaarrekening gegeven.

# Samengevatte balans

Op 31 december

in miljoen EUR	2016	2015
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>	<b>2.700,4</b>	<b>2.413,5</b>
II. Immateriële vaste activa	9,3	7,9
III. Materiële vaste activa	19,2	121,3
IV. Financiële vaste activa	2.671,9	2.284,3
<b>Vlottende activa</b>	<b>628,0</b>	<b>401,6</b>
V. Vorderingen op meer dan één jaar	20,0	20,0
VI. Voorraden	300,5	300,5
VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar	266,8	44,2
VIII. Geldbeleggingen	37,0	34,5
IX. Liquide middelen	0,4	0,2
X. Overlopende rekeningen	3,3	2,2
<b>TOTAAL DER ACTIVA</b>	<b>3.328,4</b>	<b>2.815,1</b>
<b>in miljoen EUR</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>	<b>887,9</b>	<b>877,1</b>
I.A. Geplaatst kapitaal	160,0	160,0
II. Uitgiftepremies	24,4	24,4
IV. Reserves	689,0	690,7
V. Overgedragen winst	14,5	2,0
<b>Voorzieningen en uitgestelde belastingen</b>	<b>24,3</b>	<b>28,2</b>
<b>Schulden</b>	<b>2.416,2</b>	<b>1.909,8</b>
VIII. Schulden op meer dan één jaar	1.203,2	630,8
IX. Schulden op ten hoogste één jaar	1.163,0	1.231,3
X. Overlopende rekeningen	50,0	47,7
<b>TOTAAL DER PASSIVA</b>	<b>3.328,4</b>	<b>2.815,1</b>

# Samengevatte resultatenrekening

Jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR		2016	2015
I.	Bedrijfsopbrengsten	3.045,1	2.852,3
II.	Bedrijfskosten	2.976,3	2.801,1
III.	Bedrijfswinst	68,8	51,2
IV.	Financiële opbrengsten	36,5	32,6
V.	Financiële kosten	35,7	37,1
IX.	Resultaat van het boekjaar vóór belasting	69,6	46,7
IXbis.	Uitgestelde belastingen	-1,8	-2,4
X.	Belastingen op het resultaat	-0,1	-0,1
XI.	Resultaat van het boekjaar	67,7	44,2
XII.	Wijziging van de belastingvrije reserves (1)	-3,2	-4,6
XIII.	Te bestemmen resultaat van het boekjaar	64,5	39,6

(1) Onttrekking aan de belastingvrije reserves (+) / Overboeking naar de belastingvrije reserves (-).

# Samengevatte resultaatverwerking

Jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR		2016	2015
<b>RESULTAATSVERWERKING</b>			
Te bestemmen winst (verlies)		66,5	41,1
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar		64,5	39,6
Overgedragen winst (verlies) van het vorige boekjaar		2,0	1,5
Onttrekking aan het eigen vermogen		1,1	11,2
aan het kapitaal en aan de uitgiftepremies		-	-
aan de reserves		1,1	11,2
Toevoeging aan het eigen vermogen		1,0	0,9
aan het kapitaal en aan de uitgiftepremies		-	-
aan de wettelijke reserve		-	-
aan de overige reserves		1,0	0,9
Over te dragen winst (verlies)		14,5	2,0
Uit te keren winst		52,1	49,4
Vergoeding van het kapitaal		52,1	49,4

Deze voorgestelde resultaatverwerking moet goedgekeurd worden door de jaarlijkse Vergadering van Aandeelhouders op 1 juni 2017.

## Samenvatting van de waarderingsregels

De **geactiveerde informaticaontwikkelingskosten (immateriële vaste activa)** worden volgens de lineaire methode afgeschreven gedurende hun economische levensduur. De duur van deze afschrijving mag niet kleiner zijn dan 2 jaar noch groter dan 7 jaar.

**Materiële vaste activa** worden gewaardeerd tegen hun aanschaffingswaarde; de financieringskosten zijn hier niet inbegrepen. Vaste activa die worden gehouden, via lange-termijn leases ("emphytéose"), financiële leases of gelijkaardige rechten, worden aan hun reconstitutiewaarde in het kapitaal opgenomen. De afschrijvingspercentages van de vaste activa worden bepaald in functie van de waarschijnlijke economische gebruiksduur. Vanaf 1 januari 2003 worden de verworven of de na deze datum gebouwde vaste activa pro rata temporis afgeschreven. De hieraan verbonden kosten worden over dezelfde periode afgeschreven.

De voornaamste afschrijvingspercentages zijn de volgende:

	Percentage	Methode
Gebouwen	5%	L/D
Inrichting van lokalen	10%	L/D
Magazijn- en garage	15%	L/D
Netwerkidenticatiematerieel	20%	L/D
Meubilair	10%	L/D
Kantoomaterieel	20%	L/D
Rollend materieel	25%	L
Verwarmingsuitrusting	10%	L/D
Informatica-uitrusting	20%-33%	L/D

L: lineair.

D: degressief (percentage dubbel zo hoog als het basispercentage).

Materiële vaste activa worden geherwaardeerd wanneer ze een zekere meerwaarde op lange termijn vertonen. De afschrijvingen op de herwaarderingsmeerwaarden worden lineair berekend op de resterende looptijd voorzien in het afschrijvingsplan van de betreffende activa.

**Financiële vaste activa** worden opgenomen tegen hun aanschaffingsprijs, na aftrek van de nog niet opgevorderde bedragen (deelnemingen), of tegen nominale waarde (vorderingen). Ze kunnen onderworpen worden aan herwaarderingsmeerwaarden. Ze ondergaan waardeverminderingen in geval van duurzame minderwaarde of waardevermindering. Bijkomende kosten worden ten laste genomen tijdens het boekjaar.

**Vorderingen** op meer dan één jaar en vorderingen op ten hoogste één jaar worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Waardeverminderingen worden toegepast indien de terugbetaling na afloop van de termijn geheel of gedeeltelijk onzeker is of in gevaar wordt gebracht, of indien de realisatiewaarde bij afsluiting van het boekjaar lager is dan de boekwaarde.

**Voorraden** van nieuwe wagens worden gewaardeerd tegen de individuele aanschaffingsprijs. De andere voorraadrubrieken worden gewaardeerd tegen aanschaffingsprijs volgens de FIFO-methode, de gewogen gemiddelde prijs of de individuele aanschaffingsprijs. Waardeverminderingen worden toegepast naargelang de realisatiewaarde of de marktwaarde.

**Geldbeleggingen en liquide middelen** worden opgenomen tegen aanschaffingswaarde. Ze zijn onderhevig aan waardeverminderingen indien de realisatiewaarde bij afsluiting van het boekjaar lager ligt dan de aanschaffingswaarde.

Indien deze beleggingen uit eigen aandelen bestaan, aangehouden ter dekking van aandelenopties, worden bijkomende waardeverminderingen geboekt als de uitoefenprijs lager ligt dan de boekwaarde zoals beschreven in voorgaande paragraaf.

**Voorzieningen voor risico's en kosten** worden geïndividualiseerd opgenomen en houden rekening met voorzienbare risico's. Ze zijn aan terugname onderhevig voor zover ze bij afsluiting van het boekjaar een actuele schatting overschrijden van de risico's en kosten waarvoor ze zijn opgesteld.

**Schulden** worden tegen nominale waarde opgenomen.

### Waardering van activa en passiva in vreemde valuta

Financiële vaste activa worden gewaardeerd in overeenstemming met advies 152/4 van de Commissie voor Boekhoudnormen. Voorraden worden tegen historische koers gewaardeerd, of tegen gemiddelde koers bij afsluiting van het boekjaar indien deze lager ligt dan de historische koers. Monetair posten en verplichtingen worden gewaardeerd tegen de officiële slotkoers of tegen de koers van het contract in het geval van specifieke afdekkingstransacties. Alleen de negatieve verschillen per valuta worden in resultaat genomen.

# Corporate governance verklaring

De Vennootschap leeft de beginselen vervat in de Belgische Corporate Governance Code 2009 na. Deze beschikbaar is op de volgende website: [www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be). Ze publiceert sinds 1 januari 2006 haar Corporate Governance Charter op haar website ([www.dieteren.com](http://www.dieteren.com)). Bij de toepassing van de principes van de Code wordt rekening gehouden met de bijzondere structuur van het aandeelhouderschap van de Vennootschap, waarvan de familiale aandeelhouders de meerderheid hebben en de stabiliteit verzekeren sinds 1805. De afwijkingen van de Code worden uiteengezet op pagina 91.

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

### 1.1 RAAD VAN BESTUUR

#### 1.1.1. Samenstelling

De Raad van bestuur is samengesteld uit:

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

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

#### 1.1.2. Rol en activiteiten

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

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

<b>Samenstelling van de Raad van bestuur (per 31 december 2016)</b>		<b>Toetreding tot de Raad</b>	<b>Einde van het mandaat</b>
<b>Roland D'leteren (74)<sup>12</sup></b>	<b>Voorzitter van de Raad</b> Handelingenieur (Solvay), MBA (INSEAD). Voorzitter en gedelegeerd bestuurder van D'leteren van 1975 tot 2005. Voorzitter van de Raad van bestuur van D'leteren sinds 2005. Ere-bestuurder van Belron.	<b>1968</b>	<b>Juni 2017</b>
<b>Nicolas D'leteren (41)<sup>12</sup></b>	<b>Ondervoorzitter van de Raad</b> BSc Finance & Management (Universiteit van Londen); Asia Int'l Executive Program en Human Resources Management in Asia Program (INSEAD). Leider van projecten bij Bentley Germany en Porsche Austria. Van 2003 tot 2005 financieel directeur van een afdeling van Total VK. Sinds 2005 gedelegeerd bestuurder van een private investeringsmaatschappij.	<b>2005</b>	<b>Juni 2019</b>
<b>Olivier Périer (45)<sup>12</sup></b>	<b>Ondervoorzitter van de Raad</b> Diploma architectuur, richting stedenbouw (ULB); Executive Program for the Automotive Industry (Solvay). International Executive, Business Strategy Asia Pacific and International Director Programs; Certificate in Global Management (INSEAD). Vennootoprichter van het architectuurbureau Urban Platform. Gedelegeerd bestuurder van de private holding SPDG sinds 2010. Voorzitter, lid van de Overlegraad of van de Raad van toezicht van verscheidene risicokapitaalondernemingen.	<b>2005</b>	<b>Juni 2019</b>
<b>Axel Miller (51)</b>	<b>Gedelegeerd bestuurder</b> Diploma Rechten (ULB). Partner van Stibbe Simont, later Clifford Chance (1996-2001). Na diverse uitvoerende functies binnen de groep Dexia, Voorzitter van het Directiecomité van Dexia Bank België (2002-2006) en gedelegeerd bestuurder van Dexia NV (2006-2008). Managing partner van Petercam van 2009 tot maart 2012. Voorzitter van de Raden van bestuur van Belron en Moleskine. Bestuurder van vennootschappen: Carmeuse (Voorzitter), Spadel, Duvel Moortgat.	<b>2010</b>	<b>Mei 2018</b>
<b>GEMA sprl<sup>1</sup></b>	<b>Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Michel Allé (66)</b> Burgerlijk Ingenieur en economist (ULB). Trad in 1987 in dienst bij Cobepa en was er lid van het Directiecomité (1995-2000). CFO van Brussels Airport (2001-2005). CFO van NMBS Holding (2005-2013) en CFO van NMBS (2013-2015). Bestuurder van Zetes Industries en Voorzitter van de Raad van bestuur van Ogeda. Professor aan de ULB.	<b>2014</b>	<b>Mei 2018</b>
<b>s.a. de Participation et de Gestion (SPDG)<sup>1</sup></b>	<b>Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Denis Pettiaux (48)</b> Burgerlijk Ingenieur, fysicus en Executive Master in Management (ULB). Lid van het uitvoerend comité van SPDG, verantwoordelijk voor de financiële aangelegenheden. Niet-uitvoerend bestuurder in diverse Raden van bestuur, adviesraden en beleggingscomités. Trad in 1997 in dienst bij Coopers & Lybrand. Bestuurder van PricewaterhouseCoopers Advisory in België tot in 2008 en bestuurder van PricewaterhouseCoopers Corporate Finance in Parijs tot in 2011.	<b>2001</b>	<b>Mei 2018</b>
<b>Nayarit Participations s.c.a.<sup>1</sup></b>	<b>Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Frédéric de Vuyst (43)</b> Kandidaat Rechten (Université de Namur), BA Business & BSc Finance (London Metropolitan, School of Business). Managing Director Corporate & Investment Banking bij BNP Paribas Belgium tot 2008. Integration Committee Investment Banking en Management Board Corporate & Public Bank bij BNP Paribas Fortis tot 2012. Sindsdien gedelegeerd bestuurder van een private equity onderneming.	<b>2001</b>	<b>Mei 2018</b>
<b>Pierre-Olivier Beckers sprl</b>	<b>Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Pierre-Olivier Beckers (56)</b> Master in de managementwetenschappen (LSM), Louvain-La-Neuve; MBA Harvard Business School. Carrière bij Delhaize Groep (1983-2013); Voorzitter van het uitvoerend comité en gedelegeerd bestuurder van Delhaize Groep (1999-2013). Voorzitter van het Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité sinds 2004; Lid van het Internationaal Olympisch Comité (IOC) en voorzitter van het auditcomité van het IOC. Ondervoorzitter van het VBO. Bestuurder van Guberna. Bestuurder van vennootschappen.	<b>2014</b>	<b>Mei 2018</b>
<b>Christine Blondel (58)</b>	<b>Onafhankelijk bestuurder</b> Ecole Polytechnique (Frankrijk), MBA (INSEAD). Oefende uitvoerende functies uit bij Procter & Gamble en leidde het Wendel Centre for Family Enterprise aan INSEAD, waar ze adjunct-professor van Family Enterprise is. Oprichtster van Family Governance, raadgeving aan familiebedrijven. Bestuurder van de Stichting INSEAD.	<b>2009</b>	<b>Juni 2017</b>
<b>Pascal Minne (66)</b>	<b>Niet-uitvoerend bestuurder</b> Diploma Rechten (ULB), Graduate in Economics (Oxford). Voormalige vennoot en Voorzitter van PwC België (tot in 2001). Voormalige bestuurder van de groep Petercam (tot in 2015). Chairman Wealth Structuring Committee Bank Degroof Petercam. Bestuurder van vennootschappen. Professor fiscaal recht aan de ULB.	<b>2001</b>	<b>Mei 2018</b>
<b>Michèle Sioen (51)</b>	<b>Onafhankelijk bestuurder</b> Diploma economie. CEO van Sioen Industries, een bedrijf gespecialiseerd in technisch textiel. Voorzitter van het VBO sinds mei 2014. Bestuurder van vennootschappen, o.a. ING Belgium, Sofina, Fedustria en Guberna.	<b>2011</b>	<b>Juni 2019</b>

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

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

De Raad van bestuur komt minstens zes keer per jaar bijeen. Indien nodig worden bijkomende vergaderingen gehouden. De beslissingen van de Raad van bestuur worden bij meerderheid van stemmen genomen. Bij staking van stemmen is de stem van de Voorzitter doorslaggevend. In 2016 kwam de Raad 7 keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond, behalve mevrouw Michèle Sioen en de heer Pascal Minne, die elk voor één vergadering geëxcuseerd werden.

### 1.1.3. Bestuurdersmandaten

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

### 1.1.4. Comités van de Raad van bestuur

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

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

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

Het **Remuneratiecomité** kwam in 2016 4 keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond.

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

### Werking van de Comités van de Raad van bestuur

#### Auditcomité

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

#### Benoemingscomité

Op 31 december 2016 bestond het Benoemingscomité uit vijf niet-uitvoerende bestuurders, waaronder de Voorzitter van de Raad van bestuur, die het Comité voorziet, en ten minste één onafhankelijke bestuurder. Het Comité legt de Raad voorstellen voor die betrekking hebben op de benoeming van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO en, op voorstel van deze laatste, de andere leden van het Uitvoerend Comité. Het Comité zorgt ervoor dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om deze beslissingen te ondersteunen. Het komt minstens tweemaal per jaar samen en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur. Het Charter van het Benoemingscomité zoals aangenomen door de Raad van bestuur, is opgenomen in Bijlage II a van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

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

(2) Onafhankelijk bestuurder.

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

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

(5) Vaste vertegenwoordiger van SPDG s.a.

### *Remuneratiecomité*

Op 31 december 2016 bestond het Remuneratiecomité uit drie niet-uitvoerende bestuurders, waaronder de Voorzitter van de Raad van bestuur, die het Comité voorziet, en twee onafhankelijke bestuurders. Het Comité legt de Raad voorstellen voor die betrekking hebben op de remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO en, op voorstel van deze laatste, de andere leden van het Uitvoerend Comité. Het Comité zorgt ervoor dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om deze beslissingen te ondersteunen. Het bereidt ook het remuneratieverslag voor en licht het toe op de Algemene Vergadering. Het Comité komt minstens tweemaal per jaar samen en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur. Het Charter van het Remuneratiecomité zoals aangenomen door de Raad van bestuur is opgenomen in Bijlage II b van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

### *Strategisch Comité*

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

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

Het is de bestuurders en directieleden niet toegestaan om zonder de uitdrukkelijke toestemming van de Raad van bestuur betaalde diensten te leveren en rechtstreeks of onrechtstreeks goederen te kopen van of te verkopen aan de Vennootschap of vennootschappen van haar groep in het kader van transacties die geen deel uitmaken van hun mandaten of functies. De transacties uitgevoerd binnen het gebruikelijke kader van de activiteiten van de Vennootschap vormen hierop als enige een uitzondering. Ze zijn ertoe gehouden de Voorzitter of de gedelegeerd bestuurder te raadplegen die beslist of er bij de Raad van bestuur om een derogatie kan worden verzocht en, in dit laatste geval, of de Secretaris van de Raad ingelicht moet worden over de details van de transactie. De Secretaris zal ervoor zorgen dat de desbetreffende wettelijke voorschriften toegepast worden. De uitvoering van voornoemde transacties is in elk geval slechts toegestaan als ze worden uitgevoerd tegen marktvoorwaarden.

### **Evaluatie van de Raad van bestuur en van zijn Comités**

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

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

## **1.2. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE GROEP**

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

## **1.3. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE DRIE ACTIVITEITEN**

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

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

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

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



## 1.4. COMMISSARIS

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

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

## AFWIJKINGEN VAN DE BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2009

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

### AFWIJKING VAN PUNT 2.2.

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

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

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

## 2. Remuneratieverslag

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

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

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

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

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

## 2.2. BEZOLDIGING VAN DE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS

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

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

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

## 2.3. BEZOLDIGING VAN HET EXECUTIEVE MANAGEMENT

### Algemene principes

Op 31 december 2016 bestond het executieve management, gedefinieerd als de leden van het Uitvoerend comité, uit Axel Miller (Voorzitter van het Uitvoerend comité), Arnaud Laviolette en Francis Deprez<sup>2</sup>. De groep volgt een passend bezoldigingsbeleid om voor deze verschillende functies managers met het gepaste profiel aan te trekken en te behouden, en om hen te motiveren aan de hand van passende incentives. Dit beleid is gebaseerd op externe billijkheidscriteria (toetsing aan vergelijkbare functies buiten de onderneming) en interne billijkheidscriteria (tussen collega's binnen de onderneming).

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

### Beschrijving van de verschillende bestanddelen

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

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

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

(1) inclusief de vergoeding ontvangen van Belron

(2) In dienst getreden op 1 september 2016.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Remuneratie toegekend aan het Uitvoerend comité in 2016

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

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

(1) Met een contract als zelfstandige.

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

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

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

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

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

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

### **3. Systemen van interne controle en risicobeheer**

De Raad van bestuur kwijt zich van zijn controletaak door zich ervan te vergewissen (i) dat de entiteiten van D'leteren hun eigen controletaak uitvoeren en dat er correct werkende Comités opgericht zijn die de taak hebben bijzonder toezicht en bijzondere controles uit te oefenen (zoals een Auditcomité en een Remuneratiecomité) en (ii) dat de rapporteringprocedures ten uitvoer worden gelegd om de Raad in staat te stellen de activiteiten van de entiteiten met regelmatige tussenpozen op te volgen, meer bepaald wat de risico's betreft waarmee ze geconfronteerd worden.

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

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

De beoordelingen omvatten een evaluatie van de financiële en operationele interne controles door de interne audit van elke entiteit, alsook van de rapporten van de externe auditor over zaken geïdentificeerd tijdens zijn statutaire auditwerkzaamheden.

#### **3.1. INTERNE CONTROLEOMGEVING**

##### **3.1.1. Het interne controlesysteem omvat de volgende taken (niet-exhaustieve lijst):**

- een duidelijke bepaling van de organisatiestructuur en een passende delegering van bevoegdheden binnen de directie;
- de instandhouding van een aangepaste functiescheiding samen met andere procedurele controles;
- de strategische planning en het aanverwante proces voor de jaarlijkse budgettering en de regelmatige controles;
- de maandelijkse rapportering en controle van de financiële resultaten en van de prestatie-indicatoren;
- de invoering van een boekhoudbeleid om de consistentie, de integriteit en de nauwkeurigheid van de financiële gegevens van de onderneming te verzekeren;
- een specifiek thesauriebeleid, een regelmatige rapportering en de opvolging van alle belangrijke thesaurietransacties en financieringsactiviteiten;
- de procedures voor de goedkeuring van investeringen;
- interne audits;
- tenuitvoerlegging van actieplannen en auditaanbevelingen op jaarbasis;
- beleidslijnen en businessstandaarden;
- bezoeken in verscheidene landen en gesprekken met het lokale management;
- driemaandelijks rapportering aan het Auditcomité van D'leteren.

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

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

Het Auditcomité van D'Ieteren ontvangt elk kwartaal een rapport over de werkzaamheden van de Auditcomités van elke entiteit en brengt hierover op zijn beurt verslag uit aan de Raad van bestuur.

## 3.2. BEOORDELING VAN DE BUSINESSRISICO'S

**3.2.1.** D'Ieteren zorgt ervoor dat businessrisico's, ongeacht of ze van strategische, operationele, wettelijke, reputatiegebonden, financiële of ecologische aard zijn, in de mate van het mogelijke geïdentificeerd en begrepen worden. D'Ieteren volgt een beleid dat erin bestaat te garanderen dat risico's eerder met kennis van zaken dan ongewild worden genomen.

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

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

## 3.3. INTERNE AUDIT

**3.3.1.** Elke entiteit heeft haar eigen interne auditfunctie. Die opereert onafhankelijk van haar externe auditors en kan samenwerken met een externe dienstverlener wanneer gespecialiseerde vaardigheden vereist zijn. Een periodieke beoordeling garandeert dat deze functie adequaat is ingevuld, dat de doelstellingen afgestemd zijn op de belangrijkste risico's waaraan de entiteit is blootgesteld en dat het jaarlijkse interne auditplan goedgekeurd is.

**3.3.2.** Het Auditcomité van elke entiteit bekrachtigt de aanstelling of het ontslag van zijn interne auditmanager, evalueert zijn/haar onafhankelijkheid en objectiviteit, en werkt mee aan het garanderen van vrije toegang tot het management en het Auditcomité.

**3.3.3.** De interne audit van elke entiteit heeft de volgende taken:

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

## 3.4. BELANGRIJKSTE RISICO'S

### 3.4.1. Economische risico's

#### 3.4.1.1. Sectorrisico

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

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

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

Elke entiteit volgt de ontwikkelingen in haar sector actief op en integreert ze in een planningproces dat de strategische planning, de financiële langetermijnplanning, de budgetten en de maandelijksse rapportering omvat. Dit proces biedt de mogelijkheid om goed te anticiperen op deze tendensen of om snel te reageren op plotse gebeurtenissen. Daarnaast reikt dit proces de directie een basis aan om de juiste beslissingen te nemen over het voorgestelde product- en dienstengamma, de prijzen en de omvang van de organisatie.

Daar waar de activiteiten van nature blootgesteld zijn aan plotse schommelingen van de vraag, werden de structuren aangepast om een maximale flexibiliteit te bieden.

#### *3.4.1.2. Strategie-uitvoeringsrisico*

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

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

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

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

#### *3.4.1.3. Merkreputatie*

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

#### *3.4.1.4. Bescherming van handelsmerken en intellectuele eigendom*

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

#### *3.4.1.5. Seizoensgebondenheid van de activiteiten*

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

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

#### 3.4.1.6. *Bevoorradingrisico*

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

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

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

#### 3.4.1.7. *Inkooprijrisico*

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

#### 3.4.1.8. *Risico op klantenverlies*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *3.4.1.10. Verlies van sleutelpersoneel*

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

De onderneming bindt haar personeel door naast een aantrekkelijk loon dat regelmatig wordt vergeleken met de marktpraktijken, ook goede carrièreperspectieven en een regelmatige prestatiebeoordeling aan te bieden, en door tevredenheidsenquêtes te voeren onder de werknemers. De plannen voor de opvolging van sleutelpersoneel worden regelmatig herzien door de directie van elke entiteit.

### **3.4.2. Financiële en informaticarisico's**

#### *3.4.2.1. Risico op rampzalig verlies*

De entiteiten van D'Ieteren hangen in sterke mate af van cruciale hulpmiddelen zoals informaticasystemen, call centers en distributiecentra. Een grote ramp zou een entiteit kunnen verhinderen om essentiële producten te leveren of essentiële diensten te verlenen, zowel op lokaal als op globaal vlak. Als er geen passende maatregelen worden genomen om deze risico's te voorkomen, zouden de kosten die voortvloeien uit een ramp aanzienlijk kunnen zijn.

De directie onderzoekt regelmatig de potentiële oorzaken van verlies en neemt beschermingsmaatregelen. Bovendien worden plannen uitgewerkt om de continuïteit van de entiteit te verzekeren mocht er zich een ramp voordoen. Wat meer bepaald de informaticasystemen betreft, zorgen kopieën van de essentiële gegevens en systemen en kwetsbaarheidstesten voor webtoepassingen ervoor dat de impact van een eventueel groot defect beperkt wordt. De overblijvende risico's kunnen gedekt worden door passende verzekeringspolissen.

#### *3.4.2.2. Risico's met betrekking tot IT-projecten*

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

#### *3.4.2.3. Liquiditeitsrisico*

Elke entiteit van de groep D'Ieteren:

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

Een niet te verwaarlozen deel van de entiteiten van D'Ieteren wordt gefinancierd met leningen, waarvan de beschikbaarheid afhangt van de toegang tot de kredietmarkten. De niet-beschikbaarheid van fondsen of de niet-naleving van bepaalde financiële ratio's kunnen ertoe leiden dat de onderneming niet meer kan functioneren, volledig of gedeeltelijk, of kunnen resulteren in een aanzienlijke stijging van de financieringskosten.

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

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

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

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



#### 3.4.2.4. Rente- en wisselkoersrisico

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

De internationale activiteiten van Belron zijn blootgesteld aan wisselkoers- en renterisico's. Het merendeel van de transacties wordt verricht in Amerikaanse dollar, euro en pond sterling. In elk land waar Belron een dochteronderneming heeft, worden de gegenereerde verkopen en de gemaakte kosten voornamelijk uitgedrukt in de lokale munteenheid. Dit is een natuurlijke dekking tegen de wisselkoersrisico's. Het beleid van Belron bestaat erin de waarde van de investeringen uitgedrukt in vreemde valuta zo veel mogelijk in te dekken met een equivalent schuldbedrag uitgedrukt in dezelfde valuta, om hun waarde in euro te beschermen.

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

#### 3.4.2.5. Waardeverminderingsverlies op investeringen

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

### 3.4.3. Andere risico's

#### 3.4.3.1. Juridisch risico

In de regio's waar de activiteiten van D'Ieteren een significant marktaandeel bereiken en/of onderworpen zijn aan verticale akkoorden die deel uitmaken van een groepsvrijstellingsverordening, houdt het belangrijkste juridische risico verband met het mededingingsrecht. Elke inbreuk op het mededingingsrecht kan resulteren in zware boetes. Bovendien werd de wetgeving betreffende de gegevensbescherming recentelijk verscherpt, met ook hiervoor aanzienlijke boetes in geval van inbreuk.

Om deze risico's te beperken, werden duidelijke beleidslijnen en een juridische follow-up ingevoerd en algemeen verspreid. De toepassing ervan wordt regelmatig onderworpen aan een audit.

#### 3.4.3.2. Integriteitsrisico

De reputatie of de activa van D'Ieteren kunnen getroffen worden als werknemers, klanten, leveranciers of agenten in hun eigenbelang frauduleuze of onethische daden stellen die nadelig zijn voor D'Ieteren, of als D'Ieteren beschouwd wordt hoofdelijk aansprakelijk te zijn voor dergelijke daden gesteld door derden.

De onderneming heeft een reeks maatregelen ingevoerd die tot doel hebben deze risico's zo veel mogelijk te voorkomen, zoals beleidslijnen en procedures, ethische regels en een gedragscode die van toepassing is op alle personeelsleden, een gepaste opleiding voor het personeel, een delegering van bevoegdheden met scheiding van functies, een passende rapportering aan het management, een interne audit en financiële controles.

## 4. Informatie over het kapitaal

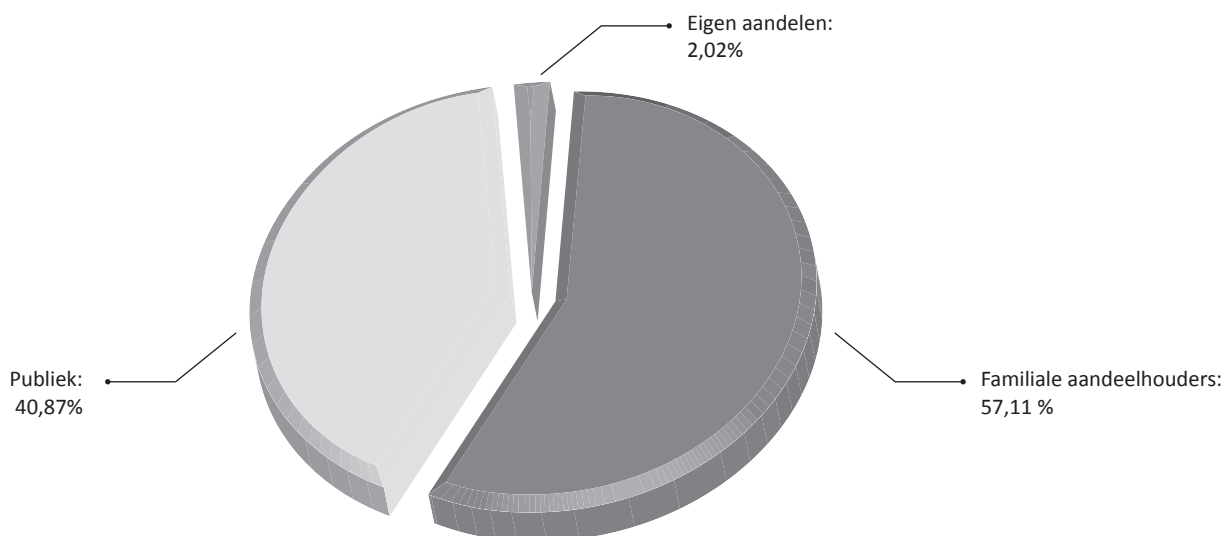
### 4.1. NOEMER

Per 31 december 2016	Aantal	Overeenkomende stemrechten
Gewone aandelen	55.302.620	55.302.620
Winst aandelen	5.000.000	5.000.000
<b>Totaal</b>		<b>60.302.620</b>

### 4.2. STRUCTUUR VAN HET AANDEELHOUDERSCHAP

Per 31 december 2016	In aandeel van het kapitaal	In stemrechten
<b>Familiale aandeelhouders</b>	<b>57,11 %</b>	<b>60,66 %</b>
waarvan Groep Nayarit	31,99 %	35,56 %
waarvan Groep SPDG	25,11 %	25,10 %
<b>Eigen aandelen</b>	<b>2,02 %</b>	<b>1,86 %</b>
<b>Publiek</b>	<b>40,87 %</b>	<b>37,48 %</b>

Nota: D'leteren heeft op 11 juli 2016 een transparantiekennisgeving ontvangen, waaruit blijkt dat MFS Investment Management ingevolge de verkoop van aandelen op 21 april 2016, 4,94 % van de aandelen bezat. MFS Investment Management heeft aldus de laagste drempel van 5 % onderschreden.



### 4.3. BEKENDMAKING VAN DE BELANGRIJKSTE DEELNEMINGEN (TRANSPARANTIEWET)

In overeenstemming met artikel 14, alinea 4 van de wet van 2 mei 2007 betreffende de bekendmaking van de belangrijke deelnemingen, wordt de structuur van het aandeelhouderschap, zoals die voortvloeit uit de laatste door de Vennootschap ontvangen kennisgeving (op 11 juli 2016, zie nota hierboven), in toelichting 28 van het financiële verslag vermeld (pagina 66).

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

#### 4.4. 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 28 van de geconsolideerde jaarrekening gevonden kan worden – pagina 66). Die wijst op het feit dat de groep Nayarit, individueel of samen met andere personen met wie hij samenwerkt, op 30 september 2007 meer dan 30 % van de door de Vennootschap uitgegeven aandelen met stemrecht bezat. Deze kennisgeving blijft relevant op de datum van dit verslag.

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

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

Onverminderd de bevoegdheden verleend aan de Raad van bestuur overeenkomstig de alinea die voorafgaat, heeft de Buitengewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014 alsook de Raad van bestuur 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**;
- 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 of de vervreemding van maatschappelijke aandelen van de Vennootschap gedaan door haar dochtervennootschappen waarvan sprake in de artikels 627, 628 en 631 van het Wetboek van Vennootschappen.

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

De toepasbare regels voor de **benoeming en de vervanging van de bestuurders**, alsook voor de **wijziging van de statuten** van de Vennootschap, zijn deze voorzien in het Wetboek van Vennootschappen.

De **clausules betreffende een verandering van de controle** die in kredietovereenkomsten met financiële instellingen in 2015 opgenomen zijn, werden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van aandeelhouders van 26 mei 2016, in overeenstemming met artikel 556 van het Wetboek van Vennootschappen.

# Informatie over het aandeel

## Beschrijving van het aandeel

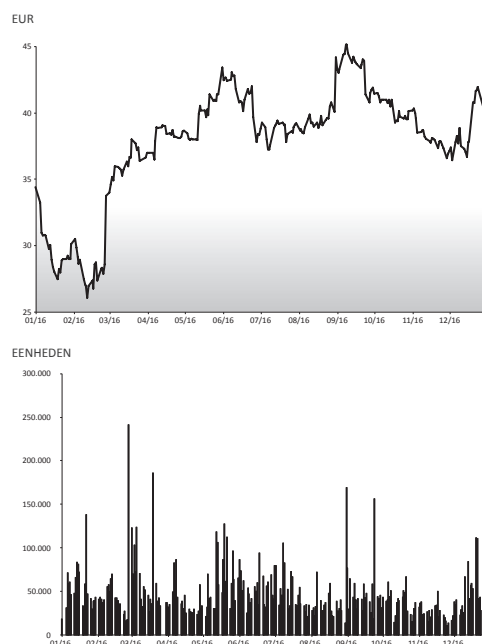
Quotiteit	1 aandeel
ISIN code	BE0974259880
Reuters code	IETB.BR
Bloomberg code	DIE:BB

## Beursindices

Het aandeel D'leteren maakt deel uit van de Belgian All Shares (BAS) index van Euronext met een gewicht van 0,38 % op 30 december 2016. Het aandeel wordt ook opgenomen in sectorale indices gepubliceerd door Dow Jones, Eurostoxx en Bloomberg.

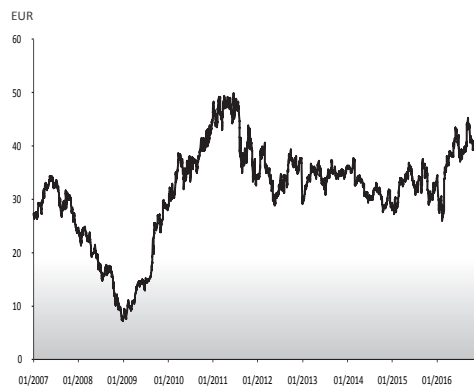
## Evolutie van de koers van het aandeel en van de verhandelde volumes in 2016

	2016	
Rendement	22,0 %	
Totaal return voor de aandeelhouders	24,0 %	
Gemiddelde koers (in EUR)	37,84	
Hoogste koers (in EUR)	45,16	07/09/2016
Laagste koers (in EUR)	26,08	11/02/2016
Gemiddelde volume (in eenheden)	47.723	
Maximumvolume (in eenheden)	241.332	26/02/2016
Minimumvolume (in eenheden)	10.957	24/11/2016



## Evolutie van de koers van het aandeel over 10 jaar

	01/01/2007 - 31/12/2016	
Rendement	55,7 %	
Totaal return voor de aandeelhouders	5,8 %	
Gemiddelde koers (in EUR)	31,70	
Hoogste koers (in EUR)	49,85	14/06/2011
Laagste koers (in EUR)	7,22	29/12/2008
Gemiddelde volume (in eenheden)	61.767	
Maximumvolume (in eenheden)	820.930	30/05/2008
Minimumvolume (in eenheden)	1.930	28/05/2007

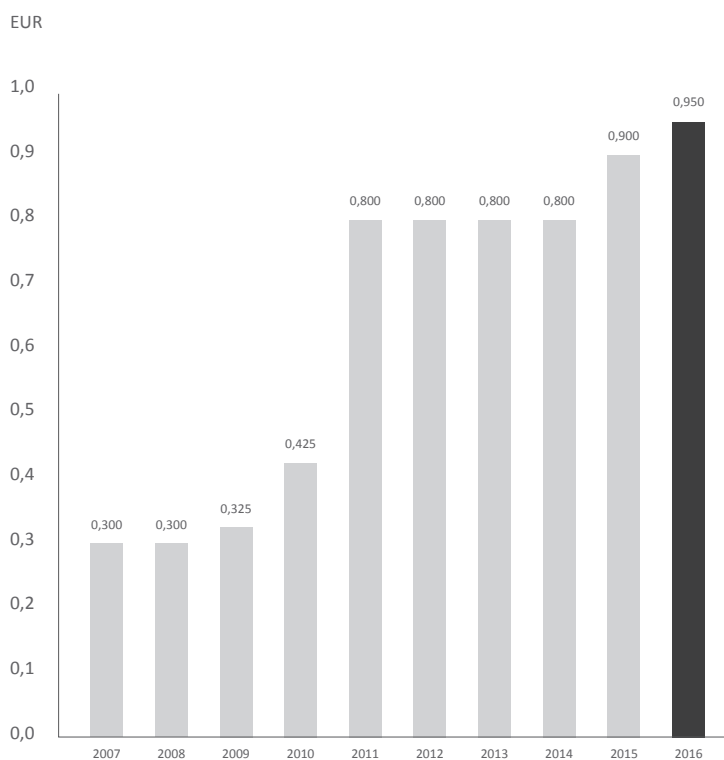


Gedetailleerde en historische informatie over de koers en de verhandelde volumes is beschikbaar op de website van D'Ieteren ([www.dieteren.com](http://www.dieteren.com)).

## Dividend

Als de toewijzing van het resultaat die wordt voorgesteld in toelichting 28 van dit verslag wordt goedgekeurd door de Gewone Algemene Vergadering van 1 juni 2017, zal voor het boekjaar 2016 een brutodividend van 0,950 EUR per aandeel worden uitgekeerd. De uitbetaling van het dividend zal gebeuren vanaf 8 juni 2017.

## Evolutie van het brutodividend per aandeel over 10 jaar



# Global Reporting Initiative-verslag voor duurzame ontwikkeling

- De reikwijdte van dit verslag dekt twee entiteiten van D'Ieteren: D'Ieteren Auto en Belron;
- D'Ieteren blijft zijn strategie en initiatieven op vlak van MVO verder ontwikkelen, namelijk door samen te werken met verscheidene belanghebbenden en passende antwoorden te geven op hun bezorgdheden op dit vlak.

## STRATEGIE EN ANALYSE

§	GRI-Inhoud	Verwijzing/Commentaar
1.1	Verklaring van de CEO	Zie pagina 2 van het Activiteitenverslag 2016

## ORGANISATIEPROFIEL

2.1	Naam	s.a. D'Ieteren n.v.
2.2	Merken, producten en diensten	De distributie in België van de voertuigen van de merken Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche en Yamaha; De herstelling en vervanging van voertuigbeglazing via meer dan tien belangrijke merken waaronder Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass®; Moleskine is een premium en inspirerend lifestyle merk met een wereldwijde reikwijdte; Meer informatie op onze corporate website: <a href="http://www.dieteren.com">www.dieteren.com</a> .
2.3	Operationele structuur	Zie pagina 1 van het Activiteitenverslag 2016
2.4	Ligging van het hoofdkantoor	Maliestraat, 50 - 1050 Brussel, België
2.5	Aantal landen	102 landen op 5 continenten (zie kaart op pagina 1 van het Activiteitenverslag 2016)
2.6	Eigendomstructuur en rechtsvorm	Beursgenoteerd bedrijf opgericht en gevestigd in België en waarvan de controlerende aandeelhouders aangegeven zijn in Toelichting 28 van de Geconsolideerde jaarrekening 2016 (zie pagina 66).
2.7	Afzetmarkten	Zie kaart op pagina 1 van het Activiteitenverslag 2016
2.8	Omvang van het bedrijf	Zie de Geconsolideerde jaarrekening 2016
2.9	Significante veranderingen wat betreft omvang, structuur of eigendom	D'Ieteren heeft op 6 oktober 2016 een participatie van 41% verworven in Moleskine. Volgend op het overnamebod en squeeze out procedure bedroeg de participatie 100% op 24 januari 2017

## PARAMETERS VAN HET VERSLAG

3.1	Verslagperiode	Van 1 januari 2016 tot 31 december 2016
3.2	Datum van het meest recente verslag	December 2015. Het is het zevende jaar dat D'Ieteren een verslag publiceert volgens de GRI-richtlijnen.
3.3	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks
3.4	Contactpunten voor alle vragen	Financiële indicatoren: Pascale Weber, <a href="mailto:pascale.weber@dieteren.be">pascale.weber@dieteren.be</a> , tel: +32.2 536 54 39 Milieu- en sociale indicatoren: Catherine Vandepopeliere, <a href="mailto:catherine.vandepopeliere@dieteren.be">catherine.vandepopeliere@dieteren.be</a> , tel: +32 2 536 91 91
3.5	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag	Het belang van kwesties betreffende maatschappelijk verantwoord ondernemen die direct verband houden met de activiteiten van de groep (exclusief Moleskine), was het belangrijkste selectiecriteria. De selectie van de inhoud en van de indicatoren werd beoordeeld en goedgekeurd door een team dat D'Ieteren vertegenwoordigt.
3.6	Afbakening van het verslag	Belron beheert zelf zijn activiteiten in 24 landen. 18 sites van D'Ieteren Auto.
3.7	Beperkingen voor de reikwijdte van het verslag	Bij Belron worden de 8 landen waar de onderneming met franchisehouders werkt niet beschouwd in dit verslag. Bij D'Ieteren Auto worden de activiteiten van de zelfstandige concessiehouders niet opgenomen in dit verslag.
3.8	Basis voor verslaggeving	Identiek aan de Geconsolideerde jaarrekening 2016 (exclusief Moleskine)
3.10	Gevolgen van eventuele herformuleringen van eerder verstrekte informatie	De milieugegevens (vanaf 2014) van Belron en D'Ieteren Auto werden aangepast om de nauwkeurigheid en consistentie van te rapportering te verhogen.
3.11	Significante veranderingen ten aanzien van reikwijdte, afbakening of meetmethoden die voor het verslag zijn toegepast	Vanaf 2016 omvat D'Ieteren Auto's koolstofvoetafdruk D'Ieteren Treasury en D'Ieteren Services. Er is geen significante wijziging bij Belron. Een belangrijke verandering betreft de meetmethode: EN16 werd aangepast om te voldoen aan de nieuwe GHG Protocol Guidelines betreffende Scope 2 rapportering.
3.12	Index van de GRI-inhoud	Zie tabel op pagina 106

## BESTUUR, VERPLICHTINGEN EN ENGAGEMENT

4.1	Bestuursstructuur	D'Ieteren leeft de Belgische Corporate Governance Code 2009 na, die beschikbaar is op de website <a href="http://www.corporategovernancecommittee.be">www.corporategovernancecommittee.be</a> . Bij de toepassing van de principes van de Code 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.
4.2	Geef aan of de Voorzitter van de Raad van bestuur ook een leidinggevende functie heeft	
4.3	Aantal onafhankelijke en/of niet-leidinggevende leden van de Raad van bestuur	<p>De Raad van bestuur is samengesteld uit:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• zes niet-uitvoerende bestuurders, benoemd op voorstel van de familiale aandeelhouders;</li><li>• vier niet-uitvoerende bestuurders, waaronder drie onafhankelijke, gekozen omwille van hun ervaring;</li><li>• de gedelegeerd bestuurder (CEO).</li></ul> <p>Informatie betreffende het Corporate Governance Charter van D'Ieteren kan geraadpleegd worden op: <a href="http://www.dieteren.com/nl/corporate-governance-charter">www.dieteren.com/nl/corporate-governance-charter</a></p> <p>Contactpersonen: Financiële indicatoren: Pascale Weber, <a href="mailto:pascale.weber@dieteren.be">pascale.weber@dieteren.be</a> Milieu- en sociale indicatoren: Catherine Vandepopeliere, <a href="mailto:catherine.vandepopeliere@dieteren.be">catherine.vandepopeliere@dieteren.be</a></p>
4.4	Mechanismen die aandeelhouders en medewerkers de gelegenheid geven om aanbevelingen te doen aan of medezeggenschap uit te oefenen op de Raad van bestuur	De eerste gesprekken met externe stakeholders zijn van start gegaan in 2012. Ze worden betrokken op basis van hun interesse voor, hun impact op en hun kennis van de belangrijkste uitdagingen van de twee kernactiviteiten van D'Ieteren. Besproken onderwerpen zijn bijvoorbeeld groene mobiliteit, de beroepsopleiding in de autosector, verantwoord aankopen en verkopen.
4.14	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken	
4.15	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die betrokken moeten worden	





**NOTA'S**

## NOTA'S



[www.dieteren.com/nl](http://www.dieteren.com/nl)



Download de D'Ieteren app