



D'Ieteren

ACTIVITEITENVERSLAG 2018



KERNINDICATOREN

Geconsolideerde resultaten (in miljoen EUR)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 ¹	2017	2018
Omzet (IFRS) ³	6.269,7	7.053,6	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7	3.455,1 ²	3.578,1 ²
Gecombineerde omzet ^{3,5}	6.269,7	7.053,6	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7	6.941,3	7.417,8
Aangepast bedrijfsresultaat ^{4,5}	384,7	456,4	377,2	252,6	220,2	198,6	248,5	281,1	300,9	357,9
Aangepast resultaat, groepsaandeel										
- vóór belastingen ^{4,6}	214,2	305,4	305,8	203,0	177,6	157,2	212,1	241,6	247,9	226,1
- na belastingen ⁴	182,8	234,2	312,0	159,4	136,1	144,0	186,5	215,3	194,8	182,2
Groepsaandeel in het nettoresultaat van de periode ⁷	158,5	218,8	312,6	190,1	114,0	-11,1	130,7	49,9	112,6	1.048,0

Financiële structuur (in miljoen EUR)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Eigen vermogen waarvan:	1.154,6	1.464,7	1.532,1	1.679,2	1.725,2	1.644,8	1.735,1	1.683,5	1.760,5	2.655,4
- Kapitaal en reserves toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten	1.028,5	1.250,6	1.530,5	1.677,4	1.723,6	1.644,2	1.733,3	1.683,0	1.764,3	2.655,1
- Minderheidsbelangen	126,1	214,1	1,6	1,8	1,6	0,6	1,8	0,5	-3,8	0,3
Nettoschuld, groepsaandeel ¹¹	1.434,3	1.554,8	793,6	453,1	467,6	559,9	534,5	952,7	946,3	87,3

Gegevens per aandeel ⁸ (in EUR)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Groepsaandeel in het aangepast nettoresultaat van de periode ^{4,7,9}	3,33	4,26	5,65	2,89	2,47	2,29	3,32	3,92	3,55	3,32
Aandeel van de groep in het nettoresultaat van de periode ^{7,9}	2,89	3,97	5,66	3,45	2,07	-0,20	2,38	0,91	2,05	19,12
Brutodividend per gewoon aandeel	0,325	0,425	0,800	0,800	0,800	0,800	0,900	0,950	3,800 ¹⁰	1,000
Kapitaal en reserves toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten	18,60	22,61	27,67	30,33	31,17	29,73	31,34	30,43	31,90	48,01

Informatie over het aandeel ^{8,9} (in EUR)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Maximumkoers	29,92	47,20	49,85	40,64	37,36	37,68	37,59	45,16	45,88	40,08
Minimumkoers	7,56	28,85	32,73	28,95	29,21	27,66	27,36	26,08	35,84	32,36
Koers op 31/12	27,91	47,20	34,07	30,44	36,20	29,30	34,42	42,00	37,54	32,92
Gemiddelde koers	17,43	36,99	43,22	34,98	34,39	31,95	32,74	37,84	40,90	36,11
Gemiddeld dagelijks volume (in aantal effecten)	72.195	75.896	79.230	55.659	46.024	40.302	43.418	47.723	39.457	42.142
Beurskapitalisatie op 31/12 (in miljoen EUR)	1.543,5	2.610,3	1.884,2	1.683,4	2.002,0	1.620,1	1.903,2	2.322,7	2.035,4	1.782,2
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 ⁵ (gemiddeld voltijdse equivalenten)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	29.283	26.374	26.884	25.787	27.246	26.810	27.970	28.348	31.222	32,951

1. Inclusief Molekine vanaf 1 oktober 2016.

2. Belron wordt opgenomen onder beëindigde bedrijfsactiviteiten tussen 1 januari 2017 en 7 februari 2018 en via de vermogensmutatiemethode vanaf 7 februari 2018.

3. Inclusief 100% van Avis Europe tot 2010.

4. Exclusief aanpassingen.

5. Inclusief 100% van Belron.

6. Naar aanleiding van de oprichting van Volkswagen D'leteren 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.

7. Resultaat toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van D'leteren, overeenkomstig IAS 1.

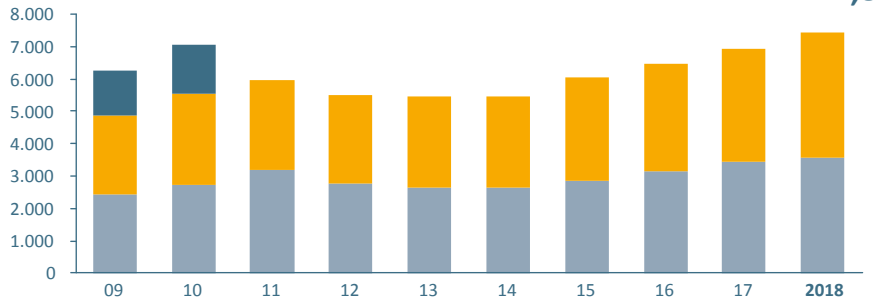
8. Aangepast na de splitsing van het aandeel D'leteren in tien in 2010.

9. Berekend overeenkomstig IAS 33.

10. Inclusief een uitzonderlijk dividend van EUR 2,85.

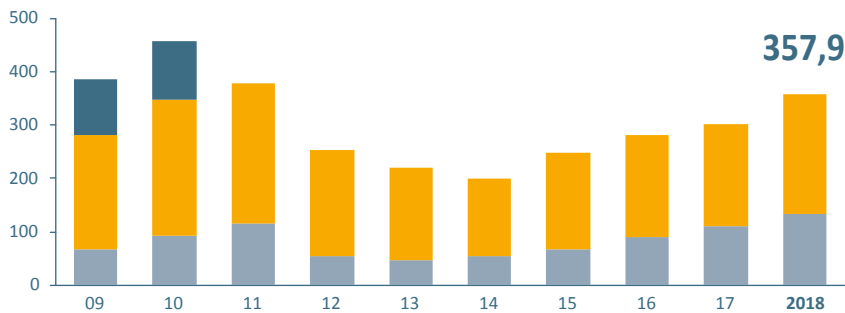
11. APM - zie lexicon pagina 72.

GECOMBINEERDE OMZET (in miljoen EUR)



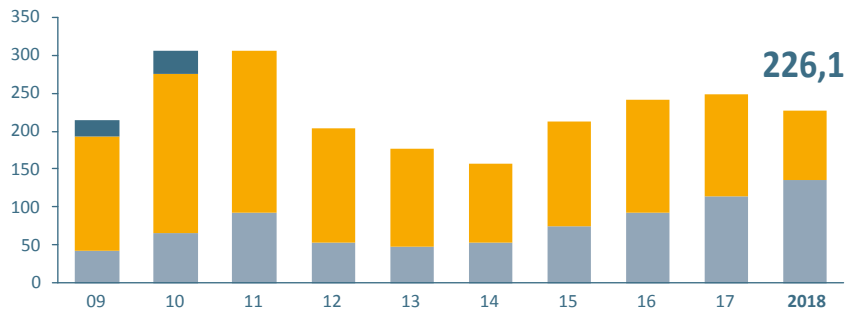
- Bijdrage van Avis Europe
- Inclusief 100% Belron
- D'Ieteren Auto en Moleskine

AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT (in miljoen EUR)



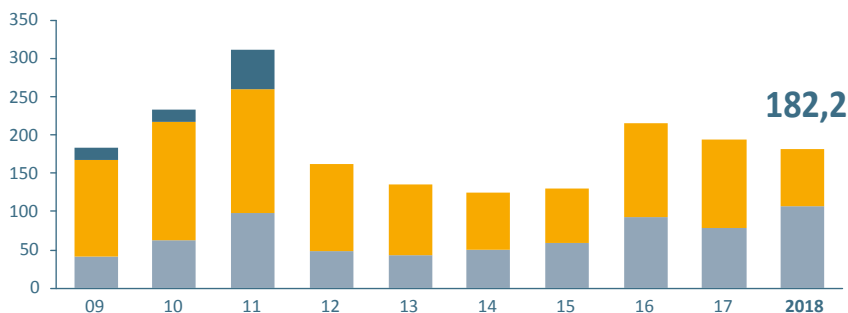
- Bijdrage van Avis Europe
- Inclusief 100% Belron
- D'Ieteren Auto, Moleskine en Overige

AANGEPAST RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN, GROEPSAANDEEL (in miljoen EUR)



- Bijdrage van Avis Europe
- Bijdrage van Belron (groepsaandeel)
- D'Ieteren Auto, Moleskine en Overige

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



- Bijdrage van Avis Europe
- Bijdrage van Belron (groepsaandeel)
- D'Ieteren Auto, Moleskine en Overige

KOERS VAN HET AANDEEL D'IETEREN SINDS 2009 (EUR)





5



11



16

DE GROEP

D'leteren in een notendop	2
Boodschappen van de voorzitter en de CEO	5
Onze stakeholders aan het woord	11
Kerncijfers per activiteit	15
Markante feiten 2018	16
Referentie-index - Niet-financiële informatie	70

Inhoud

D'IETEREN AUTO

20

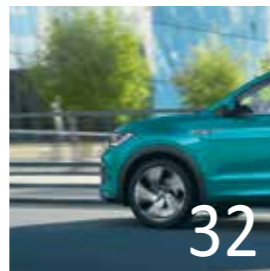
Boodschap van Denis Gorteman, CEO	23
Onze stakeholders aan het woord	24
Overzicht van 2018	25
Van de verkoop van voertuigen tot de verkoop van mobiliteitsdiensten	27
Talenten motiveren om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan	29
Samen voor een solidaire mobiliteit	30
Kerncijfers 2018	31
Nieuwe modellen	32



27



29



32



42



46



41

BELRON

36

Boodschap van Gary Lubner, CEO	39
Onze stakeholders aan het woord	40
Overzicht van 2018	41
Herstelling en vervanging van voertuigbeglazing	41
Nieuwe diensten	42
Klantgericht	42
Personeelsgericht	45
Inspirerend leiderschap	45
Maatschappelijke impact	46
Kerncijfers 2018	47

MOLESKINE

48

Boodschap van Lorenzo Viglione, CEO	51
Onze stakeholders aan het woord	52
Overzicht van 2018	53
Een multichannel-platform uitbouwen	53
Uitbreiding van het productassortiment en dienstenaanbod	54
Digitale innovatie nastreven	57
Wereldwijd denken, lokaal handelen	57
Focus op organisatie en mensen om de merkbeloofte na te komen	57
Betrokkenheid bij gemeenschappen	58
Kerncijfers 2018	59



58



57



65



54

D'IETEREN IMMO

60

Boodschap van Paul Monville, CEO	63
Onze stakeholders aan het woord	64
Overzicht van 2018	65
Ontwikkeling van de duurzaamheidspijler	66
Waardering van talent	67
Kerncijfers 2018	69



64



66

LEXICON VAN ALTERNATIEVE PRESTATIEMAATSTAVEN ("APM's") DIE GEBRUIKT WORDEN IN DIT ACTIVITEITENVERSLAG

72

Dit Activiteitenverslag maakt geen deel uit van de jaarlijkse financiële informatie. Deze informatie is volledig opgenomen in de Jaarrekening en -verslag 2018. 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 72. Voor meer informatie over de door D'leteren gebruikte APM's, zie pagina 14 van de Jaarrekening en -verslag 2018.

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.



¹ In stemrechten: 61,02%

² Op 31 december 2018

ONZE ROL EN INBRENG

ONZE ACTIVITEITEN

> D'IETEREN AUTO



BESCHRIJVING

D'Ieteren Auto (voor 100 % eigendom) 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 2018 een marktaandeel van ongeveer 21% en 1,2 miljoen voertuigen in omloop. Naast de distributie van voertuigen in België, levert D'Ieteren Auto naverkoopdiensten via de concessies in eigen beheer. Het businessmodel van D'Ieteren Auto is momenteel aan het evolueren om de burgers verantwoordelijke en innovatieve mobiliteit aan te bieden. Dit omvat de uitbouw van een uitgebreid elektrisch aanbod en de ontwikkeling van nieuwe mobiliteitsoplossingen, zoals gedeelde mobiliteit en intermodaliteit, via zijn dochteronderneming Lab Box.

FINANCIËLE GEGEVENS

Omzet in 2018: 3,4 miljard EUR

Aangepast bedrijfsresultaat in 2018: 113,0 miljoen EUR

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VTEs)

1.848

> BELRON



BESCHRIJVING

Belron (voor 54,10 % 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 breidt tevens zijn diensten uit met een focus op de oplossing van problemen die mensen ervaren als ze bijstand nodig hebben bij herstellingen aan hun voertuigen en woningen. Belron verleende in 2018 diensten aan ongeveer 17,8 miljoen klanten in 35 landen op 6 continenten.

FINANCIËLE GEGEVENS

Omzet in 2018: 3,8 miljard EUR

Aangepast bedrijfsresultaat in 2018: 225,7 miljoen EUR

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VTEs)

30.567

Globaal genomen streven we ernaar waarde te creëren voor al onze stakeholders en tegelijkertijd rekening te houden met de Agenda voor Duurzame Ontwikkeling van de VN (Voor KPI's en meer details over de manier waarop we bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de VN verwijzen we naar de Index op pag. 70-71



> OP ONZE KLANTEN

We zijn ervan overtuigd dat klantentevredenheid de kerndoelstelling van onze ondernemingen is.

> OP ONZE MENSEN

We zijn ervan overtuigd dat het engagement, de motivatie en het welzijn van onze mensen cruciaal zijn, en we streven ernaar zin- en betekenisvolle omgevingen te creëren waarin ze actief kunnen zijn.

> OP ONZE AANDEELHOUDERS

We zijn ervan overtuigd dat tevreden klanten en geëngageerde mensen superieure waarde creëren, met inbegrip van superieure financiële rendementen, voor de aandeelhouders.

> OP ONZE PLANEET

We zorgen goed voor het milieu, onder andere door een verantwoordelijk gebruik van natuurlijke hulpbronnen, de productie en consumptie van hernieuwbare energie en een duurzaam afvalbeheer.

> OP ONZE GEMEENSCHAP

We zoeken naar opportuniteiten om onze ondernemingen dichterbij hun gemeenschappen te brengen, op basis van goed en ethisch gedrag, vrijwilligerswerk, schenkingen en verbintenissen op lange termijn.

ONZE IMPACT

> Klantentevredenheid



> Welzijn en ontwikkeling van de werknemers



> Innoveren voor de maatschappij



> Economische groei en waardecreatie



> Respect voor het milieu



> Gemeenschaps-engagement



> Ethiek



ONZE FOCUSDOMEINEN

> MOLESKINE



BESCHRIJVING

Moleskine (voor 100% eigendom) is een premium en inspirerend lifestyle merk. Het bedrijf ontwikkelt onder een iconisch merk notebooks, tassen en schrijf- en leesaccessoires die in meer dan 115 landen worden verkocht via een multi-channel distributiestrategie. Moleskine voert innovaties door op analoge en digitale vlak. In het bijzonder biedt zijn Smart Writing ecosysteem de gebruikers de mogelijkheid om hun projecten en ideeën uit te werken op papier, zonder evenwel het comfort van de digitale technologie op te geven.

FINANCIËLE GEGEVENS

Omzet in 2018: 174,1 miljoen EUR

Aangepast bedrijfsresultaat in 2018: 28,6 miljoen EUR

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VTEs)

479

> D'IETEREN IMMO



BESCHRIJVING

D'Ieteren Immo (voor 100% eigendom) bundelt de vastgoedactiviteiten van de groep D'Ieteren in België. 2018 was het tweede volwaardige jaar. Naast de realisatie van investeringsprojecten worden ook studies met het oog op de opwaardering van sites gevoerd om de potentiële bronnen van innovatie en creativiteit te identificeren en te ontwikkelen. Als aanvulling bij het vastgoedbeheer verleent de onderneming ook vastgoedadvies aan de huurders van de ongeveer dertig sites die haar portefeuille telt.

FINANCIËLE GEGEVENS

Netto huurinkomsten in 2018: 18,7 miljoen EUR

Boekwaarde portefeuille 2018: 186,7 miljoen EUR

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VTEs)

37



Thomas de Dorlodot, avonturier, professioneel paraglider en wereldreiziger, wordt al 10 jaar gesponsord door Volkswagen Commercial Vehicles. ©John Stapels

BOODSCHAP VAN DE VOORZITTER

Geachte aandeelhouders,

Het jaar 2018 was een uitstekend jaar voor de groep D'Ieteren. Dankzij de inspanningen die de teams de voorbije jaren leverden, konden we waarde creëren en de fundamenten versterken waarop de groep zich in de toekomst verder kan ontwikkelen.

Ik wil de teams dan ook feliciteren en bedanken in naam van de hele Raad van bestuur.

Bij Belron heeft ons partnership met Clayton, Dubilier & Rice ons geholpen om de onderneming voor te bereiden voor haar volgende ontwikkelingscyclus. We zijn ervan overtuigd dat dit zal helpen bij de verbetering van Belron's rentabiliteit en het testen van nieuwe diensten naast de kernactiviteit met betrekking tot de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing.

Ook D'Ieteren Auto heeft een mooi resultaat neergezet in 2018, terwijl het bedrijf resoluut de uitdagingen van de toekomst aanging. Zijn status van leider op de Belgische markt van de nieuwe voertuigen biedt nog veelbelovende evolutiemogelijkheden in de andere vakgebieden van de onderneming. Er zijn ontegensprekelijk veranderingen aan de gang, maar we zijn ervan overtuigd dat er nog een zeer mooie toekomst is weggelegd voor de sector.

Moleskine trad in 2016 toe tot de groep, met een aanzienlijke honger naar groei. Na een jaar van investeringen in mensen en systemen om zijn ontwikkeling te ondersteunen, kende het bedrijf in 2018 een tweecijferige stijging van zijn inkomsten en zijn resultaten. Het bedrijf blijft alles in het werk stellen en blijft zich verder uitrusten om zijn plannen in de toekomst in hetzelfde tempo voort te zetten.

We hebben ook vol enthousiasme onze zoektocht naar nieuwe overnames binnen de groep voortgezet. Op een zeer competitieve markt waarop de activa vaak hoog gewaardeerd zijn, zullen we de nodige tijd nemen om te zoeken naar een overnamedoel dat overeenstemt met ons profiel van een onderneming met een familiaal karakter. Onze ondernemingsgeschiedenis, die al 200 jaar teruggaat, is een troef die we in 2019 gedisciplineerd en methodisch verder zullen uitspelen.

Gezien de kwaliteit en de soliditeit van de resultaten, de positieve netto thesauriesituatie van de onderneming en de vooruitzichten van de groep heeft de Raad van bestuur aan de Algemene Vergadering voorgesteld om een gewoon dividend van 1 EUR per aandeel uit te keren (ten opzichte van 0,95 EUR per aandeel in 2017), in overeenstemming met ons beleid dat erin bestaat het dividend regelmatig te verhogen als de resultaten dit toelaten.

Bedankt, beste aandeelhouders, voor uw steun en uw vertrouwen.

Nicolas D'Ieteren
Voorzitter van de Raad van bestuur

BOODSCHAP VAN DE GEDELEGEERD BESTUURDER

De financiële resultaten zijn hun naam waardig: ze zijn het cijfermatige gevolg van andere zaken.

Mochten we ze opwerpen als ultiem doel, dan zouden we uit het oog verliezen wat hen mogelijk maakt en -paradoxaal genoeg - de realisatie of het overtreffen ervan bemoeilijken.

Ik blijf versteld staan van het vermogen van de mens om het beste te realiseren, en ik ben mij ervan bewust dat de context waarin hij actief is, en soms zijn sluimering, stuk voor stuk uitdagingen vormen op de weg naar het zinvolle, het juiste en het goede.

De context waarin we onze activiteiten uitvoeren, is wat hij is: soms veelbelovend, soms wat minder. Daar kunnen we niet veel aan doen. Maar we kunnen aan onszelf werken.

Als ik het jaar 2018 moet kenschetsen, zou ik zeggen dat de grootste bron van voldoening, trots en inspiratie van het Uitvoerend comité de vaststelling is dat al onze teams hun engagement en hun motivatie centraal stellen in hun dagelijkse activiteiten, om een arbeidscontext te creëren waarin de kwaliteiten van iedereen tot uiting kunnen komen en erkend worden. Om ieders zin voor verantwoordelijkheid aan te wakkeren en creativiteit tot haar recht te laten komen. Om zichzelf en de anderen te respecteren, en tegelijkertijd kwaliteitsvolle conversaties en uitwisselingen te verzekeren die het samenspel op een hoger niveau tillen. Om uit verschillende mogelijke opties precies die optie te kiezen die echt overeenstemt met de keuze die we als onderneming willen maken. Om het verschil te maken ten aanzien van alle stakeholders: onze klanten natuurlijk, onze partners, maar ook de gemeenschap in ruime zin (de maatschappij, het milieu, de overheid) en onze aandeelhouders.

De omgeving waarin we actief zijn is dan wel - zoals voor de meeste ondernemingen - soms onzeker, vaak volatiel en altijd complex, maar ik ben ervan overtuigd dat dit werk rond de bestaansredenen de omstandigheden creëert die leiden tot een versterking van het engagement en de motivatie van onze teamleden, een verbetering van de tevredenheid van onze klanten en een grotere - en meer verantwoordelijke - impact op onze omgeving in brede zin. Deze evolutie komt trouwens tegemoet aan een vraag van onze samenleving en ik ben de mening toegedaan dat het de belangrijkste taak van de leidinggevende teams is om een context te creëren (of te laten creëren) waarin deze evolutie mogelijk is.

Het is dus met grote dankbaarheid voor het werk van onze teams dat we voor 2018 solide en kwaliteitsvolle resultaten konden aankondigen die de verwachtingen overtroffen, en ook de uitbouw van organisaties die in staat zouden moeten zijn om deze weg in 2019 voort te zetten. Belron, D'leteren Auto en Moleskine kenden allemaal een stijging van hun omzet en een tweecijferige stijging van hun *aangepast* operationeel resultaat. De gecombineerde omzet van de

groep met bijna 7% en steeg onze kernindicator, het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, met 15,8%. Al onze activiteiten zijn op weg om hun doelstellingen op middellange termijn te realiseren, en in elk geval zitten ze - voor meerdere van deze indicatoren - voor op schema. Dit heeft ons de mogelijkheid geboden om aan de Algemene Vergadering van aandeelhouders voor te stellen om een gewone dividend van EUR 1 per aandeel uit te keren, een stijging met 5,26% ten opzichte van het gewone dividend van 2017.

Voor **D'leteren Auto** werd de eerste jaarhelft gekenmerkt door aanzienlijke verkoopvolumes, terwijl de nieuwe Europese homologatienormen (die gepaard gingen met de schrapping van modellen of leveringsachterstand) een negatieve impact hadden op de tweede jaarhelft. Op een markt die een hoog niveau bleef aanhouden qua aantal verkochte voertuigen, steeg de omzet in totaal met 3,2% dankzij een positieve evolutie van de mix, gedeeltelijk gecompenseerd door een daling van het aantal verkochte voertuigen. Het *aangepaste* bedrijfsresultaat steeg met bijna 19%, onder meer dankzij het mixeffect, de beheersing van de operationele kosten en enkele korte termijn factoren. Onze merken kenden globaal een stijging van hun marktaandeel (zonder uitschrijvingen van minder dan 30 dagen) tot 21,45%, in het bijzonder dankzij de evolutie van Volkswagen (die zijn leiderspositie op de Belgische markt versterkt), Škoda en Seat. Het aandeel van de SUV's en de motoren op nieuwe energie (elektrisch, hybride, aardgas) stijgt in onze verkoopportefeuille.

Belron kende opnieuw een jaar van groei met een stijging van zijn omzet met 10,1% en een stijging van zijn *aangepast* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, van 10,3%, na een grotere overdracht aan de teamleden via de laatste twee nog lopende tranches van het incentive-programma op lange termijn. Er werd een nieuw beloningsplan gelanceerd om de teamleden gelijk te stellen met de aandeelhouders en hen zo te betrekken bij de toegevoegde waarde die gecreëerd wordt binnen de onderneming. De vrije kasstroom kende een aanzienlijke stijging tot 164 miljoen EUR. Dankzij deze gunstige evoluties kon een extra bedrag van 400 miljoen EUR uitgekeerd worden aan de aandeelhouders van Belron (middels het aangaan van een extra schuld waardoor de schuldgraad (netto schulden/EBITDA) 4,23x bedroeg op het einde van het jaar. Belron verwacht in 2019 opnieuw een tweecijferige stijging van zijn resultaat.

Moleskine kende zeer positieve evoluties, volledig in overeenstemming met zijn status als groeibedrijf: een sterke stijging van de omzet (van bijna 15% bij constante wisselkoersen) via al zijn distributiekanaalen en in al zijn regio's, dankzij de significante doorbraak van de nieuwe gamma's tassen en accessoires die het gamma notebooks aanvullen. Tweecijferige groei van het bedrijfsresultaat (+13,5%) voor 2018, en verwachtingen van een tweecijferige groei van de omzet en het resultaat voor 2019. De innovatie wordt voortgezet in nieuwe productgamma's, zowel in de analoge als in de digitale wereld.

De **vastgoedpijler van de groep** zette zijn ondersteuning van de automobiellactiviteiten in België voort door de bouw te voltooiën van een nieuwe carrosserie en van een centrum voor de verkoop van tweedehandsvoertuigen in Drogenbos, alsook het project voor de inplanting van een nieuw Porsche Center in Wallonië, een concessie van Seat in Mechelen en een nieuwe multi-merken concessie in Anderlecht voor te zetten. D'Ieteren Immo werkt ook aan renovatieprojecten op verschillende belangrijke sites in de Brusselse regio (logistieke site in Kortenberg, vroegere concessies nabij het station Brussel-Zuid en historische site van de onderneming in Elsene).

Deze activiteiten en resultaten kwamen tot stand in uiteenlopende contexten, die evenwel altijd gepaard gingen met uitdagingen.

Het is geen toeval dat al onze organisatiestructuren, inclusief het team van de Groep, in 2018 tijd en energie gewijd hebben aan hun modus operandi en stilgestaan hebben bij de bestaansredenen van hun vroegere keuzes, om bewust te beslissen om deze te behouden of aan te passen. Dit verlangen om automatisch en onbewust functioneren te vermijden, een factor van verlies van energie en zin, ligt aan de basis van de vitaliteit waarvan blijkt werd gegeven in 2018.

Belron begon in 2018 met de wens om ervoor te zorgen dat zijn financiële resultaten hetzelfde uitmuntendheidsniveau weerspiegelen als het al bereikte niveau op het vlak van het engagement en de motivering van zijn medewerkers, de tevredenheid van zijn klanten en partners, en zijn maatschappelijke actie. Belron toetst vastberaden zijn ambitie af om de ontwrichtende en waardecreërende modellen die in de loop der jaren werden ontwikkeld om het onbetwiste leiderschap inzake voertuigbeglazing te bereiken, ook toe te passen op nieuwe domeinen (auto, woning). Het komt erop neer aan zoveel mogelijk klanten betere diensten te verlenen met opmerkelijke zorg.

De mobiliteitswereld is volop in verandering door de komst van nieuwe aandrijvingen, de toenemende afkeer van motoren op fossiele energie, de nieuwe mobiliteitswensen van onze klanten, hun rechtmatig verlangen om erkend te worden en uitmuntend en flexibel bediend te worden aan de hand van de laatste technologieën. **D'Ieteren Auto** beseft deze uitdagingen ten volle en heeft binnen al zijn vakgebieden en activiteiten grondig nagedacht om de omstandigheden te creëren waarin de teams hierop kunnen inspelen. In deze wereld van complexe interacties leggen we de omstandigheden ten uitvoer die mogelijkheden zullen bieden voor initiatiefname, responsabilisering, erkenning en samenwerking met het oog op de best mogelijke dienstverlening voor onze klanten.

Moleskine voerde in 2018 een geleidelijke regionalisering door. Terwijl de initiatiefname en de beslissingsbevoegdheid vroeger in Milaan gevestigd waren, werd dit nu overgeheveld naar Amerika, Europa en de zone Azië-Pacific door de nodige begeleidende tools te voorzien waardoor men sneller over betere gegevens beschikt om de interne besprekingen binnen de onderneming te ondersteunen en de groei met verschillende producten via verschillende kanalen

en in verschillende regio's voort te zetten. Er werd aanzienlijk geïnvesteerd om de teams bewust te maken van deze veranderingen, zodat ze deze ten uitvoer kunnen leggen ter ondersteuning van de toekomstige strategieën die - in overeenstemming met de bestaansredenen van de onderneming - gekenmerkt moeten worden door creativiteit, innovatie en individuele en collectieve vooruitgang.

Tot slot hebben de **teams van de Groep** zich ingezet om onze activiteiten aan te moedigen, te ondersteunen en te sturen, om de twee essentiële missies te verzekeren die we hebben als beursgenoteerde investeringsgroep: (i) onze activiteiten helpen om te bouwen aan hun toekomst, in een geest van ruimhartigheid en door onze knowhow aan te reiken, en (ii) nieuwe activiteiten identificeren waarin de groep zou kunnen investeren om een positieve impact te hebben en de waardecreatie van het geheel te vergroten. De hoge waarderingen hebben ons er, in combinatie met het gebrek aan aantrekkelijke dossiers en onze gedisciplineerde aanpak, toe aangezet om de in 2018 geïdentificeerde opportuniteiten niet voort te zetten. Onze zoektocht gaat verder in dezelfde filosofie, en gezien de gelegde contacten hebben we er het volste vertrouwen in dat we onze beschikbare liquiditeiten opnieuw zullen kunnen investeren in kwaliteitsvolle teams en activa. Mijn collega's van het Uitvoerend comité en ikzelf willen onze collega's van de Groep bedanken voor hun betrokkenheid, hun bereidwilligheid en hun steun. Aangezien de teams actief zijn binnen onze activiteiten, zijn deze resultaten ook die van hen.

We hebben dit jaar geopteerd voor een benadering van **geïntegreerde rapportering** in ons jaarverslag. Het is onze doelstelling om op die manier uit te leggen hoe D'leteren en zijn activiteiten van plan zijn om waarde te creëren, op menselijk, maatschappelijk en financieel vlak, en welke principes de onderneming ten uitvoer wil leggen om een verantwoordelijk beheer te bevorderen ten aanzien van al haar stakeholders. Dit punt staat op de strategische agenda van de groep, en we willen nog werken aan de instrumenten en tools die ons de mogelijkheid bieden om onze doelstellingen en onze prestaties te meten. Er wordt geleidelijk aan een geïntegreerde benadering tot stand gebracht tussen de teams van de verschillende betrokken entiteiten om de nodige gegevens beter te verzamelen, om deze mee te delen in een aangepaste vorm en - in een virtueuze cirkel - verder en dieper na te denken over de thema's die daaronder vallen. We wilden ook enkele van onze stakeholders aan het woord laten, en hierbij willen we hen bedanken voor hun medewerking hieraan. Een onderneming leeft slechts door de positieve interacties die ze teweeg brengt in het kader van de onderlinge afhankelijkheden die haar binden aan anderen.

Axel Miller
Chief Executive Officer





Onze stakeholders aan het woord

*Gesprek met Claire Berthier,
Fund Manager bij Trusteam*

Claire Berthier is lid van het Trusteam Finance Management Team en beheert de fondsen Trusteam ROC en Trusteam ROC EUROPE.

Als beheervenootschap staat de klanttevredenheid centraal in uw beleggingsbenadering. Waarom deze keuze?

Bij Trusteam Finance delen we een sterke overtuiging: het meest kostbare activum van een bedrijf, dat is de klant. Sinds een tiental jaren is de machtsverhouding tussen de klant en de onderneming omgekeerd. De klant heeft de macht overgenomen. Dit is een nieuw tijdperk dat een versnelling heeft gekend door de digitale revolutie. Vanuit die hoek analyseren wij de bedrijven en bouwen wij onze beleggingscases op.

Het verband tussen de klanttevredenheid en de financiële prestaties wordt al meer dan 40 jaar aangetoond door tal van academische studies. De voorbije jaren heeft nieuw onderzoek ook gewezen op de 'bemiddelingsrol' die de klanttevredenheid speelt tussen de financiële en de extra-financiële prestaties. Het is op basis daarvan dat bepaald kan worden welke MVO-strategieën financiële waarde zullen creëren. Het onderzoek naar de beste klantenstrategieën heeft deze stelling bevestigd: het klanttevredenheidsniveau en de ESG-prestaties van het bedrijf, zoals ervaren door de klant, zijn met elkaar gecorreleerd.

Ons beheer is nu integraal gebaseerd op ons ROC-proces, 'Return on Customer', gaande van internationale aandelen tot renteproducten. We hebben ook een award in het leven geroepen, de Customer Excellence Award, om ondernemingen te belonen die met succes zorg dragen voor hun klanten, hun werknemers en het milieu.

Op welke criteria baseert u zich om de klanttevredenheid te beoordelen?

Trusteam Finance heeft een beleggingsproces ontwikkeld, het ROC-proces, dat garandeert dat de beleggingsstrategie gebaseerd is op een analyse van het activum 'klant' volgens twee dimensies.

Ten eerste de meting van de klanttevredenheid: niemand kan oordelen in plaats van de klant. Wij verzamelen onderzoeken van een veertigtal instituten over de hele wereld, waarvan we de ernst kwalificeren, de resultaten compileren om ze te vergelijken met vroegere resultaten, de resultaten aftoetsen met andere onderzoeken om ze te interpreteren en om er conclusies uit te trekken voor ons beheer. Om zo veel mogelijk gegevens te verzamelen, voeren we onze eigen tevredenheidsenquêtes uit, in samenwerking met vooraanstaande partners zoals IPSOS, Toluna en Synomia.

Ten tweede analyseren we de klantenstrategie van het bedrijf: Trusteam Finance controleert of het bedrijf ook kan luisteren naar de verwachtingen van zijn klanten en daaraan kan tegemoetkomen. Het bedrijf moet ook zijn werknemers engageren - zij vormen immers de drijvende kracht achter de overbrenging van de klantenervaring - en aan zijn werknemers bewijzen dat hun werk wel degelijk vruchten afwerpt. Hiervoor hebben de bedrijven zich voorzien van een 'bestaansreden' die zich niet beperkt tot enkel economische doelstellingen. Die bestaansreden heeft een positieve impact op de hele maatschappij, door de belangen van de onderneming, de werknemers, de klanten en de maatschappij op elkaar af te stemmen.

Tot nu toe hebben we een interne database samengesteld met voor meer dan 5.000 ondernemingen een 'ROC'-rating.

Welke zijn volgens u in onze constant evoluerende maatschappij de belangrijkste uitdagingen waarmee klantgerichte ondernemingen nu geconfronteerd worden – of binnenkort geconfronteerd zullen worden?

In 2018 is de klant op zoek naar zin, waarde, coherentie. De grote uitdaging waarop de bedrijven zich moeten voorbereiden, is dus de verantwoordelijkheid die wordt geëist. Door de versnelling van de digitale revolutie wordt elke klant een overgeïnformeerde activist die zorgvuldig op zoek gaat naar de bijdrage van de bedrijven aan de wereld waartoe hij behoort. Hij verwacht dat hun waarden afgestemd zijn op die van hem en bijdragen tot wat volgens hem het 'algemene belang' is (bescherming van het milieu en de gezondheid, transparantie, governance, respect voor de mensenrechten,...). Bedrijven zijn niet altijd in staat om te voldoen aan de eisen van klanten, wat kan leiden tot teleurstellingen en inconsistenties.

Om het vertrouwen te herstellen, moeten deze ondernemingen hun teams scharen achter een gemeenschappelijke visie. Hun klanten zijn op zoek naar zin en willen dat de ondernemingen in harmonie zijn met hun waarden en hen helpen om te bouwen aan een betere wereld.



Noors landschap door Lilla Schuch, lid van de myMoleskine Community.
© lilla.schuch.watercolors





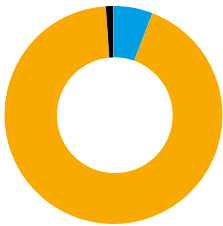
Een technicus van Safelite, de activiteit van Belron in de Verenigde Staten.

Kerncijfers per activiteit

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND

32.951

gemiddeld voltijdse equivalenten in 2018



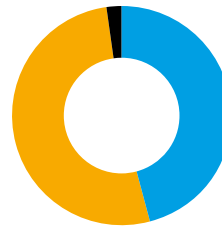
6%
93%
1%

(équivalents temps plein moyens)	2017	2018	Wijz.
D'leteren Auto	1.740	1.848	+6,2%
Belron	28.994	30.567	+5,4%
Moleskine	434	479	+10,5%
Overige	55	57	+4,4%
Totaal	31.222	32.951	+5,5%

EXTERNE VERKOPEN³

7.417,8

miljoen EUR in 2018



46%
52%
2%

(in miljoen EUR)	2017	2018	Wijz.
D'leteren Auto	3.299,7	3.404,0	+3,2%
Belron	3.486,2	3.839,7	+10,1%
Moleskine	155,4	174,1	+12,0%
Totaal	6.941,3	7.417,8	+6,9%

AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT^{1,3}

357,9

miljoen EUR in 2018

(in miljoen EUR)	2017	2018	Wijz.
D'leteren Auto	95,2	113,0	+18,7%
Belron	189,8	225,7	+18,9%
Moleskine	25,2	28,6	+13,5%
Overige	-9,3	-9,4	+1,1%
Totaal	300,9	357,9	+18,9%

AANGEPAST RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN^{1,2}, GROEPSAANDEEL (KPI)

226,1

miljoen EUR in 2018

(in miljoen EUR)	2017	2018	Wijz.
D'leteren Auto	102,5	121,7	+18,7%
Belron	81,9	90,3	+10,3%
Moleskine	15,2	18,9	+24,3%
Overige	-4,3	-4,8	+11,6%
Totaal	195,3	226,1	+15,8%

1 Exclusief aanpassingen (APM - zie lexicon op pagina 72).

2 Een belang in Belron van 57,78% in 2018 en 2017 (herleid).

3 Inclusief 100% Belron.

Markante feiten 2018



WELZIEN EN TEVREDENHEID VAN DE KLANT



Lancering van Wondercar Carrosserie

In juni werd een grote Wondercar-carrosserie geopend, samen met een centrum voor de verkoop van tweedehandswagens, op de nieuwe site van Zen Park in Drogenbos, nabij Brussel. Als specialist in carrosserieherstelling biedt Wondercar zijn klanten het volledige assortiment carrosserieherstellingen aan: 'smart repair', 'day repair' en 'classic repair'. Het gebruik van geavanceerde technieken en processen staat borg voor een kwaliteitsvolle dienstverlening.



Klantentevredenheid op een hoog niveau houden

Ondanks de aanzienlijke piek van de vraag naar de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing als gevolg van de weersomstandigheden - waardoor Belron in 2018 diensten verleende aan een recordaantal van 13,2 miljoen klanten - bleven de serviceniveaus hoog en kon Belron zijn globale klantentevredenheid (Net Promoter Score) op een niveau van meer dan 80 houden.



ECONOMISCHE GROEI EN WAARDECREATIE



Eerste steen van Auto- en huisvestingsprojecten

In 2018 werd de eerste steen gelegd van verschillende bouwprojecten. De site TenBosch zal 36 moderne en energie-efficiënte appartementen voor verhuur omvatten. Daarnaast werden ook de bouwwerken gestart voor een Porsche-garage in Mont-St-Guibert en een SEAT-showroom in Mechelen, om de activiteit van D'Ieteren Auto te ondersteunen.



Meer dan alleen autodistributie

In het licht van de huidige mobiliteitsrevolutie waarin de wagen niet langer centraal staat, heeft D'Ieteren Auto een nieuwe visie ontwikkeld, die verder reikt dan alleen autodistributie, om zich te positioneren op de algemenere mobiliteitsmarkt. De onderneming lanceerde in september het project Magellan om een algemene strategie en een reeks prioriteiten te bepalen om deze visie tegen 2025 vruchten te laten afwerpen.





Volkswagen



Nieuwe distributieovereenkomsten met Volkswagen

D'leteren Auto ondertekende nieuwe invoerovereenkomsten met de Groep Volkswagen, evenals nieuwe concessiehoudersovereenkomsten met de concessiehouders die de verschillende Market Areas in België leiden. Deze overeenkomsten, die anticiperen op de autosector van morgen, creëren nieuwe groeimogelijkheden, in het bijzonder voor de onlineverkoop van uitrusting.



Wereldwijd denken, lokaal handelen

Moleskine versterkte zijn regionale activiteiten, in de overtuiging dat de kennis van de lokale klanten en een lokale uitvoering cruciaal zijn voor de ontwikkeling van het concurrentievoordeel van het merk op elke markt. In het kader van deze strategie werd het Amerikaanse team versterkt en werd de rechtstreekse distributie in Japan gelanceerd via een nieuwe lokale dochteronderneming.



Stijging van verkoop van tassen en accessoires

Moleskine zette zijn multi-product strategie voort en kende een aanzienlijke stijging van de niet-papierproducten. Op basis van deze doorbraak breidde de onderneming haar Classic Backpack uit met een bredere waaier van kleuren en materialen.



Voortzetting van de strategie om de diensten uit te breiden

Op het vlak van de herstelling van woningschade boekte Belron zowel in Frankrijk als in Australazië vooruitgang. Er werden flinke vorderingen gemaakt op het vlak van de versterking van de relaties met verzekerings- en bedrijfspartners. Belron werkt ook nieuwe plannen uit om zijn diensten voor hen uit te breiden. Op het vlak van de herstelling van autoschade kregen de in België en Italië overgenomen ondernemingen een nieuwe merknaam waarin het merk Carglass® geïntegreerd is. In totaal werden in de uitbreidingsdomeinen diensten verleend aan 500.000 klanten. Een stijging met 159% in vergelijking met 2017.



Fit for Growth

Belron lanceerde een grootschalig bedrijfstransformatieproject, het programma 'Fit for Growth', om zijn financiële prestaties te verbeteren. Het programma omvat verschillende actierelinen, zoals prijsstelling, ADAS¹, producten met toegevoegde waarde, productiviteit en aankoop.

¹ Advanced Driver Assistance Systems



INNOVEREN VOOR DE MAATSCHAPPIJ



Digitale innovatie nastreven

'Actions', een succesvolle app die tot doel heeft de persoonlijke productiviteit te verhogen, werd sinds de lancering in april ongeveer 600.000 keer gedownload. Dit is een aanvulling bij de bestaande 'Timepage' app.



Nieuwe mobiliteitsdiensten

Om ook op de toekomstige Belgische mobiliteitsmarkt een koploper te blijven, ontwikkelde D'Ieteren Auto verder innovatieve mobiliteitsdiensten via zijn dochteronderneming Lab Box. In september lanceerde Lab Box een MaaS-platform (Mobility as a Service), Pikaway genaamd, met een routeplanner, een reservatiemodule en een betaalfunctie voor intermodale mobiliteitsoplossingen.



WELZIJN EN ONTWIKKELING VAN DE WERKNEMERS



10^e editie van Best of Belron

Carglass Duitsland organiseerde de 10e editie van de Best of Belron in Frankfurt. Het evenement omvatte een klantenconferentie en een unieke wedstrijd, de 2018 Best of Belron. De 30 beste technici binnen de onderneming lieten hun technische deskundigheid zien en werden in de bloemetjes gezet. De winnaar, Rick Beasley uit de VS, werkt al 17 jaar bij Safelite®.



Medewerkers nemen eigen ontwikkeling zelf in handen

D'Ieteren Auto lanceerde MySkillCamp, een persoonlijk ontwikkelingsplatform dat werknemers helpt om hun eigen opleiding te beheren en dat hen aanmoedigt om regelmatig en autonoom bij te leren, via e-Learning, webinars of door gebruik te maken van de eenvoudige toegang tot een bibliotheek van ongeveer 10.000 boeken.





GEMEENSCHAPSENGAGEMENT



Spirit of Belron Challenge 2018

In september zwommen, fietsten en liepen 2.200 werknemers van Belron samen met familieleden, vrienden en zakenpartners. Hierbij werd 1,2 miljoen EUR ingezameld voor Afrika Tikkun, de wereldwijde liefdadigheidspartner van Belron.



Maatschappelijk verantwoordelijke mobiliteit ondersteunen

In het kader van de 2018 Give & Gain Mobility Challenge wandelden, liepen en fietsten de werknemers ongeveer 80.000 km bijeen ter ondersteuning van projecten die verband houden met maatschappelijk verantwoordelijke mobiliteit. De kilometers werden via een speciale app omgezet in euro's. Met het uiteindelijke bedrag werden fietsen voor minderbedeelde kinderen gekocht, evenals sportprothesen voor gehandicapte kinderen.



Nieuwe generatie van denkers inspireren

In september vond in La Rinascente in Rome de tentoonstelling 'I had a Dream' plaats die georganiseerd werd door de Moleskine Foundation met de steun van Moleskine. Er werd een selectie van 54 notitieboeken getoond, ontworpen door studenten die deelnamen aan een van de AtWork-workshops georganiseerd door de Foundation. AtWork is een rondtrekkend educatief concept waarbij het creatieve proces gebruikt wordt om kritisch denken te stimuleren.



RESPECT VOOR HET MILIEU



Nieuw hoogtechnologisch Europees Distributiecenter

De vermindering van de milieu-impact staat bij Belron centraal in het nieuwe 43.000 m² grote Europese Distributie Center dat in juli 2018 zijn deuren opende in Bilzen, België. Het gebouw is uitgerust met 14.000 m² zonnepanelen en 422 lichtcollectoren om voor daglicht en energie te zorgen. Elk stuk kapot glas (19.000 ton) uit België, Nederland, het VK en Zwitserland wordt verzameld in Bilzen, samen met al het hout en plastic, om gerecycleerd te worden.



Globale elektrische oplossing

Als antwoord op de toenemende vraag naar herlaadbare elektrische en hybride voertuigen heeft D'leteren Auto EDI (Electric D'leteren Solutions) ontwikkeld, een totaalpakket van intelligente oplossingen voor de energieopslagproblemen waarmee particulieren en professionals geconfronteerd worden. Het EDI-pakket omvat laadpunten voor thuis of op het werk, maar ook een herlaadkaart die onderweg gebruikt kan worden en toegang verleent tot meer dan 100.000 laadstations in 25 landen in heel Europa.



Biodiversiteit vrijwaren

D'leteren Immo heeft de 'Green Deal' ondertekend, een overeenkomst met de Vlaamse overheid in België, waarbij de onderneming zich ertoe verbindt om acties ten voordele van de biodiversiteit te ondernemen. Er zijn nu biodiverse zones aangelegd op drie sites van de onderneming, waar geschikte vegetatie werd aangeplant. Er wordt momenteel gewerkt aan een plan om dit programma uit te breiden.





D'leteren Auto

Het sociale leven van de burgers verbeteren dankzij vlotte, toegankelijke en duurzame mobiliteit



ONZE ACTIVITEIT

In het kader van zijn relatie van 70 jaar met de groep Volkswagen staat D'leteren Auto in voor de invoer en de distributie van voertuigen van Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti en Porsche in België, alsook van wisselstukken en accessoires.

D'leteren Auto is de grootste autoverdelers in België, met een marktaandeel van ongeveer 21% en 1,2 miljoen voertuigen op de weg. D'leteren Auto beheert een sterk netwerk van zelfstandige concessiehouders in het hele land en bezit ook eigen concessies, voornamelijk langs de as Brussel-Mechelen-Antwerpen.

Naast de distributie van voertuigen in België verleent D'leteren Auto naverkoopdiensten via zijn vestigingen in eigen beheer. Het gaat om vestigingen voor carrosserie, onderhoud en herstelling en de vervanging van banden. D'leteren Auto verkoopt ook tweedehandse voertuigen via de My Way centra en het netwerk van My Way Authorized Distributors. Bovendien biedt D'leteren Auto via een joint venture tussen D'leteren en Volkswagen Financial Services autofinancieringen en verhuurdiensten op lange termijn aan. Tot slot verdeelt het bedrijf via D'leteren Sport de producten van Yamaha in België en het Groothertogdom Luxemburg.

Het businessmodel van D'leteren Auto evolueert momenteel naar de aanbidding van vlottere, toegankelijke en duurzamere mobiliteit om het sociale leven van de burgers te ondersteunen. De Vennootschap focust zich op de ondersteuning van een verantwoordelijke mobiliteit, voornamelijk via de initiatieven van haar dochteronderneming Lab Box.



Volkswagen



Commercial Vehicles



SEAT



ŠKODA



BENTLEY



PORSCHE





BOODSCHAP VAN

DENIS GORTEMAN

CEO VAN D'IETEREN AUTO

D'Ieteren Auto zal zijn waaier van activiteiten uitbreiden naast de autodistributie om zich te positioneren op de algemenere mobiliteitsmarkt.

De elektrische, verbonden, gedeelde en autonome voertuigen zullen onze verplaatsingsgewoonten fundamenteel veranderen. We beleven een ware mobiliteitsrevolutie waarbij de wagen niet langer het centrale element is, maar wel een onderdeel van het totaal aanbod. Deze revolutie reikt tal van uitdagingen aan, maar biedt ook nieuwe perspectieven voor de spelers die actief zijn in deze sector. D'Ieteren Auto heeft dan ook beslist om zijn activiteitendomein niet te beperken tot autodistributie en zich ook te positioneren op de uitgebreidere markt van de mobiliteit. Zijn visie voor 2025 is eenvoudig: het sociale leven van onze medeburgers verbeteren dankzij vlotte, toegankelijke en duurzame mobiliteit. We moeten deze visie nu concretiseren en omzetten in een duidelijke strategie om voor D'Ieteren Auto een duurzame en rendabele toekomst te verzekeren. Dat is een heuse uitdaging, want de concurrentie wordt complexer en groter en boekt forse vooruitgang.

Het project 'Magellan', dat in september 2018 van start ging, streeft de ambitie na ons heel concreet te doen evolueren door de globale strategie en de prioritaire actieplannen te definiëren die tegen 2025 ten uitvoer moeten worden gelegd voor elk van onze activiteiten.

Om het succes van dit project te verzekeren, hebben we beslist om het te laten realiseren daar waar de beste terreinkennis en de meest relevante oplossingen te vinden zijn: gewoon bij ons! Het project wordt dus geleid door verschillende teams van D'Ieteren Auto die geselecteerd werden op basis van hun ervaring en hun banden met onze belangrijkste operationele vakgebieden.

Het is een onmiskenbaar voordeel dat het project Magellan in handen van de teams zelf ligt. Zo staat het project centraal in onze beschouwingen op middellange en lange termijn en kunnen we voortbouwen op onze knowhow en onze deskundigheid om concrete en realistische actieplannen uit te werken. Deze manier van werken schaaft ons rond een gezamenlijke toekomst die we op deze manier beter kunnen bevatten. Dit leidt tot tal van uitwisselingen, en dus tot een collectieve verrijking.

2018 was een jaar vol initiatieven, zowel voor onze kernactiviteit als voor de ontwikkeling van nieuwe mobiliteitsaanbiedingen. In deze context van veranderingen en innovaties willen we onze waarden versterken. Daarom werd heel wat werk verricht om de waarden te herzien die de teams sturen bij hun dagelijkse activiteiten. Sommige waarden stammen uit ons verleden, andere zijn noodzakelijk om de toekomst tegemoet te gaan. Deze waarden, die voor een universeel begrip uitgedrukt worden in het Engels, zijn 'supportive, perseverance, honourable, enthusiasm and curious boldness'. Het is de ambitie van de Directie om die waarden intern tot leven te brengen, in de overtuiging dat het succes van D'Ieteren Auto dan wel zeker gebaseerd is op zijn knowhow, maar ook op zijn benadering in het belang van zijn klanten, zijn personeel en de maatschappij in het algemeen.



Onze stakeholders aan het woord

*Philippe Dehennin is sinds juni 2017
voorzitter van FEBIAC,
de Federatie van de auto-
en tweewielerindustrie in België.*

Hoe ziet u de toekomst van de mobiliteit?

De mobiliteit van morgen zal gezien worden als een dienst. Ik verwacht een multimodale, duurzame mobiliteit, met minder files en een combinatie van verschillende vervoerswijzen, waaronder de auto. Er zijn in de autosector vier grote tendensen: de digitalisering, met name de opkomst van een digitaal ecosysteem dat ons een waaier van innovatieve oplossingen aanreikt; de energietransformatie die ons ertoe aanzet steeds minder vervuilende technologieën te implementeren; de terugkeer van de bevolking naar de stad, die opnieuw een bruisend centrum van economische en sociale activiteiten wordt; en tot slot de opkomst van de deeleconomie.

Welke rol moet een marktdeelnemer zoals D'leteren Auto volgens u spelen in de mobiliteit van morgen?

In het licht van deze verschillende tendensen zullen de concessiehouders blijk geven van een uitstekend aanpassingsvermogen, waardoor ze zelf ook voordeel zullen halen uit de nieuwe technologieën en opportuniteiten die zich aanbieden bij de commercialisering van de nieuwe mobiliteit.

Het feit dat de mobiliteit gezien wordt als een dienst sluit niet uit dat de wagen bij heel veel gebruikers de voorkeur zal blijven genieten. De rol van de individuele mobiliteit mag in geen enkel duurzaam mobiliteitsconcept genegeerd worden, omdat elke generatie haar noden, haar verwachtingen en haar eigen mobiliteitscultuur heeft naargelang van de tijd waarin ze opgegroeid is. Ik ben ervan overtuigd dat een leverancier van mobiliteitsoplossingen zoals D'leteren een steeds bredere waaier van producten en diensten zal blijven aanbieden, gaande van de individuele wagen tot de digitale toepassingen die alle vervoers- en parkeermogelijkheden met elkaar combineren in een transparant en gepersonaliseerd aanbod.



Autosalon van Brussel 2018.

Overzicht van 2018

Een veelbelovende maar atypische markt

Met bijna 550.000 inschrijvingen van nieuwe voertuigen bereikte de automarkt een uitzonderlijk niveau in 2018, iets onder het record van 2011. De tenuitvoerlegging van de nieuwe homologatienorm voor voertuigen, de WLTP (Worldwide Harmonised Light Vehicle Test Procedure), op 1 september 2018 verstoortte de seizoensgebondenheid van het jaar met drukke leveringsperiodes als gevolg van de verkoop van de voorraden voertuigen gehomologeerd volgens de oude NEDC-norm en rustigere leveringsperiodes als resultaat van de vertragingen voor de homologatie van de voertuigen volgens de nieuwe norm. Ook de markt van de bedrijfsvoertuigen kende een stijging, met 2,2% ten opzichte van 2017, met een recordniveau van 78.459 inschrijvingen. Dit weerspiegelt de algemene economische gezondheid en de snelle leveringsbehoeften door de groei van de onlinehandel.

Twee grote tendensen: groeiende populariteit van SUV's en stijging van de verkopen van benzinevoertuigen ten nadele van dieselveertuigen

De SUV blijft in de smaak vallen bij het Belgische publiek en vertegenwoordigt nu bijna 38% van de verkopen van nieuwe voertuigen, terwijl dat percentage in 2017 nog maar 30% bedroeg. Daaronder zijn de middelgrote SUV's goed voor meer dan 21% van de inschrijvingen.

Op het vlak van de motorisaties veroverden de benzinevoertuigen 10% meer marktaandeel ten opzichte van het jaar voordien. De benzinevoertuigen vertegenwoordigden op het einde van 2018 meer dan de helft van de inschrijvingen (59%). Deze evolutie was in het nadeel van de dieselmotoren, aangezien het marktaandeel van de andere brandstoffen (hybride en elektrisch) stabiel bleef. Deze tendens veralgemeent zich wel, maar er zijn toch verschillen tussen particulieren en bedrijven. 78% van de particulieren opteerde voor een benzinewagen, terwijl de bedrijven voor 52% van hun aankopen trouw bleven aan diesel.

D'leteren Auto onderscheidt zich opnieuw van de concurrentie

De door D'leteren Auto verdeelde merken hebben het jaar afgesloten met een stijging van hun marktaandeel, met uitzondering van Audi - dat geconfronteerd werd met langere leveringstermijnen als gevolg van de tenuitvoerlegging van de WLTP - en Porsche - waarvan de kalender voor de lancering van modellen niet gunstig was. Volkswagen is opnieuw de marktleider met een marktaandeel van 9,6%. Zijn model Volkswagen Golf, het best verkochte model in België, werd uitgeroepen tot 'Bestselling car

of the year' en 'Bestselling fleet car of the year'. ŠKODA bereikte een nooit eerder gezien marktaandeel van 3,6%. SEAT zette zijn stijging voort en realiseerde een marktaandeel van 1,7%. In totaal bereikten de inschrijvingen een niveau dat vergelijkbaar is met dat van 2017, hetzij 114.309 inschrijvingen, met een globaal marktaandeel van D'leteren Auto van 20,8%. Volkswagen Commercial Vehicles realiseerde met 8.286 eenheden een recordniveau op het vlak van het volume inschrijvingen van lichte bedrijfsvoertuigen. Yamaha staat opnieuw op de eerste plaats met zijn motoren en scooters.

Het orderboek van D'leteren Auto bereikte eind 2018 een hoog niveau, een stijging met bijna 28% ten opzichte van 2017, voornamelijk dankzij het succes van de merken Volkswagen, Volkswagen Commercial Vehicles en SEAT. In termen van factureringen bereikte D'leteren Auto het niveau van 122.240 eenheden, hetzij een daling met 2,6% ten opzichte van 2017.

Wat de verkoop van tweedehandse voertuigen betreft, hebben MyWay en Audi Approved Plus samen 16.526 verkopen gerealiseerd, een stijging met 5% ten opzichte van 2017.

Op vlak van de onderdelen en accessoires realiseerde D'leteren Auto een recordomzet van 186,4 miljoen EUR en slaagde er tegelijkertijd in een zeer hoog servicekwaliteitsniveau in stand te houden.

Voor Volkswagen D'leteren Finance was 2018 een topjaar. De onderneming bereikte een penetratiegraad van 34,2% in 2018, ten opzichte van 31,8% in 2017, in de verkopen van nieuwe voertuigen door D'leteren auto. De vloot van VDFin vertegenwoordigt nu ongeveer 119.000 voertuigen en de portefeuille overschrijdt de kaap van 232.000 beheerde contracten, rekening houdend met de servicecontracten die niet gekoppeld zijn aan een financiering.

Leadership & operationele uitmuntendheid

Naar het voorbeeld van het Auto Center Zaventem in het noordoostelijke deel van Brussel, zullen de verkoop- en naverkoopactiviteiten in het zuidwestelijke deel van Brussel gegroepeerd worden in twee autocenters in Drogenbos en Anderlecht. Het is de ambitie om er, vanaf 2022, een globale dienstverlening aan te bieden die aangepast is aan de mobiliteitsbehoeften van de klanten en aan de laatste technologieën. Deze investering van ongeveer 12 miljoen EUR in de infrastructuur gaat gepaard met een ambitieus opleidingsplan voor het personeel, rekening houdend met de technologische evolutie van de voertuigen, meer bepaald inzake elektrificatie. D'leteren Auto bevestigt zo zijn verlangen om een rendabele groei van zijn kleinhandelsactiviteiten te garanderen - de onmisbare schakel in de relatie met de klanten.



EDI zal de toekomst van de mobiliteit kracht bijzetten door een intelligent en geïntegreerd ecosysteem van laad- en energieoplossingen voor elektrische voertuigen aan te bieden

An De Pauw, Electric & Low Emission Manager



De multi-merken en multi-service concessie 'Auto Center Zaventem' in de Brusselse regio illustreert de consolidatie van verkooppunten en dienstverleners in het kader van de Market Area-strategie.

Tegelijkertijd voerde D'leteren Auto onderhandelingen met een zelfstandige concessiehouder voor de overname van de concessies van de merken Volkswagen, Volkswagen Commercial Vehicles en Audi in Anderlecht en Dilbeek. De overname die aan de gang is, en voorgelegd is aan de mededingingsinstantie, verandert niets aan de distributiestrategie van D'leteren Auto die erin bestaat te werken met een netwerk van onafhankelijke concessiehouders en de voorwaarden te creëren die de mogelijkheid bieden om een rendabele ontwikkeling op lange termijn te verzekeren. Deze operatie kadert in de Market Area-strategie die D'leteren Auto sinds 2014 voert in zijn hele distributienet, met inbegrip van de Brusselse zone. Deze strategie maakt een meer coherente benadering mogelijk van de merken die in elke zone worden verdeeld en heeft tot doel het leadership en de operationele uitmuntendheid van het netwerk te garanderen.

2018 was ook het jaar van de ondertekening van de nieuwe invoercontracten met de groep Volkswagen en de nieuwe concessiecontracten met de Market Area Leaders in België. Deze contracten, die volledig afgestemd zijn op de auto-industrie van morgen, bieden nieuwe ontwikkelingsopportuniteiten, onder meer voor de onlineverkoop van uitrusting, en vereisen meer dan ooit een resoluut 'klantgerichte' commerciële benadering om een verkoop- en naverkoopervaring te garanderen die een toegevoegde waarde biedt, om zo de klantentrouw te verzekeren.

Van de verkoop van voertuigen tot de verkoop van mobiliteitsdiensten

Het economische model van D'leteren Auto evolueert om vlotte, duurzame en toegankelijke mobiliteitsoplossingen aan te bieden en op deze manier het sociale leven van de Belgische medeburgers te verbeteren. In overeenstemming met deze visie werden in 2018 aanzienlijke evoluties doorgevoerd, waarvan sommige in 2019 ten uitvoer zullen worden gelegd.

- Als antwoord op de toenemende vraag naar elektrische en plug-in hybride voertuigen heeft D'leteren Auto EDI (Electric D'leteren Solutions) ontwikkeld, een uitgebreid ecosysteem van intelligente laad- en energieoplossingen. Het aanbod van EDI bestaat uit laadstations, diensten en energieoplossingen, zowel voor particuliere als voor professionele klanten. EDI verleent zijn gebruikers ook toegang tot een netwerk van 100.000 openbare laadpunten in 25 landen in heel Europa. Het aanbod omvat ook een oplossing van 'gesplitste facturering' voor vlootgebruikers die de kosten voor het laden van hun elektrisch voertuig willen splitsen van de kosten voor hun huishoudelijk elektriciteitsgebruik. Bij Volkswagen D'leteren Finance zijn financieringsoplossingen voor EDI beschikbaar.



D'leteren Electric Solutions (EDI) is een intelligente totaaloplossing voor particuliere en professionele klanten om energie te laden en op te slaan.

Magellan is een belangrijk transformatieparcours onder leiding van de mensen van D'Ieteren Auto om te garanderen dat de onderneming haar leiderspositie kan behouden op de mobiliteitsmarkt van morgen.

Arthur de Fauconval, Strategic Planning Associate

- Volkswagen D'Ieteren Finance lanceerde Bike-Moby, een formule voor de financiële leasing van fietsen. Zo speelt het bedrijf in op de toenemende vraag van klanten naar alternatieve mobiliteitsformules, terwijl het tegelijkertijd een service- en bijstandsniveau aanbiedt dat vergelijkbaar is met dat van de bedrijfswagens. Bike-Moby biedt alle modellen van de beste fietsmerken aan in 168 verkooppunten in België. Deze nieuwe formule is een aanvulling bij de al beschikbare initiatieven, zoals Flex-Moby (het pakket met verschillende voertuigen), e-Moby (het systeem van gedeelde facturering voor elektrische voertuigen) en Olympus Mobility (de multimodaliteits-app).
- Sinds januari 2018 beheert Poppy een vloot van 350 free floating shared cars in Antwerpen. De voertuigenvloot bestaat uit 100% elektrische Volkswagen e-Golfs en Audi A3 g-trons op CNG. In augustus 2018 lanceerde Poppy ook 25 gedeelde elektrische scooters. Na 1 jaar activiteit laat Poppy mooie resultaten optekenen met 2 miljoen kilometer op de teller en ongeveer 20.000 geregistreerde gebruikers. Dankzij dit initiatief kon de CO₂-emissie met ongeveer 232 ton vermindert worden. Poppy is een initiatief van Lab Box, de start-up incubator van D'Ieteren Auto die zich toespitst op de toekomst van de mobiliteit.
- Pikaway is de nieuwe toepassing die werd ontwikkeld door Lab Box en die tot doel heeft mobiliteitsoplossingen op maat aan te bieden dankzij informatie in real-time. Het grote voordeel van deze toepassing schuilt vooral in de combinatie van een routeplanner en betaal-/reservatiemogelijkheden bij verschillende leveranciers op één enkel platform. Deze toepassing bundelt immers verschillende mobiliteitspelers, zoals de NMBS, De Lijn, Poppy (gedeelde wagens en scooters), taxi-bedrijven enz. Met Pikaway richt Lab Box zich ook tot de B2B-markt. De bedrijven kunnen de toepassing integreren in het mobiliteitspakket van hun werknemers, en kunnen zo tegemoetkomen aan de evolutie van hun mobiliteitsbehoeften. Hun medewerkers kunnen de toepas-

sing niet alleen gebruiken voor hun trajecten naar de werkplaats, maar ook voor hun professionele verplaatsingen. Dankzij zijn B2B-aanbod kadert Pikaway perfect in het mobiliteitsbudget, dat tot doel heeft een intelligent en duurzaam woon-werkverkeer te ontwikkelen.

- De diensten met betrekking tot de commercialisering van de voertuigen en de naverkoopdienst evolueren ook op basis van de verwachtingen van de klanten. Denk maar aan de modernisering van het merk MyWay en de uitbreiding van het aanbod financiële producten en diensten voor tweedehandse voertuigen met Lizy, een volledig digitaal platform voor de operationele leasing van jonge tweedehandse voertuigen, of ook de implementatie van het merk Wondercar bij de Market Area Leaders, om de klanten de hele waaier van carrosserieherstellingen aan te bieden: smart repair, day repair en classic repair. In juni 2018 opende een grote Wondercar-carrosserie haar deuren in de Brusselse regio. De geavanceerde technieken en de geïmplementeerde processen staan borg voor een dienstverlening van topkwaliteit en zullen dan ook de mogelijkheid bieden om het maximum te halen uit het activiteitenpotentieel in deze regio.

Talenten motiveren om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan

In een sector die volop in verandering is, is het belangrijk om alle talenten van de onderneming samen te brengen en te motiveren om de uitdagingen aan te gaan en het economische model van D'Ieteren Auto met succes te transformeren. Hiervoor werd de mobiliteitsvisie 2025 uitgewerkt, waardoor interne mutaties en de professionele evolutie van de medewerkers bevorderd werden. Er werden duidelijke en consistente bestuursprincipes ingevoerd met het oog op de naleving van de gelijkheid, de verbetering van de transparantie en de bevordering van de dialoog.



In september 2018 lanceerde Lab Box een MaaS-platform, Pikaway genaamd, met een routeplanner, een reservatiemodule en een betaalfunctie voor intermodale mobiliteitsoplossingen.



Bike-Moby is het nieuwe plan voor de financiële leasing van fietsen dat wordt aangeboden door VDFIN (Volkswagen D'Ieteren Finance)



Lab Box, een dochteronderneming van D'leteren Auto, is momenteel verschillende initiatieven aan het ontwikkelen die tot doel hebben de mobiliteit te verbeteren en de steden leefbaarder te maken. Een van deze initiatieven is Lizy, een volledig digitaal platform voor de leasing van tweedehandswagens voor kmo's.

Het CaReer Model heeft de mogelijkheid geboden om elke functie te positioneren op basis van de rollen, de verwachte competenties en de uitgeoefende beroepen. Volgens dezelfde bestuursprincipes werd het bezoldigingsbeleid herzien met het verlangen de interne praktijken te harmoniseren en het beste compromis te verzekeren tussen de competitiviteit en de aantrekkelijkheid van de onderneming.

D'leteren Auto stelt ook de opleiding en scholing van zijn medewerkers en toekomstige personeelsleden centraal in zijn ontwikkeling. De beroepen in de automobielsector zijn veeleisend en vereisen geavanceerde technische vaardigheden. In 2018 genoten de medewerkers van D'leteren Auto van meer dan 41.916 uren technische en/of gedragsmatige opleiding, hetzij bijna 3,2 dagen per medewerker. Het onlineplatform voor persoonlijke ontwikkeling 'MySkillCamp' werd geïmplementeerd met de bedoeling de personeelsleden de kans te bieden om hun opleiding zelf in handen te nemen en zich continu en autonoom bij te scholen, onder meer via e-Learning, webinars of eenvoudige toegang tot een bibliotheek van ongeveer 10.000 boeken.

Een veilige omgeving aanbieden waarin de medewerker zich kan ontplooiën en welzijn geen loos begrip is, ook dat is een van de grootste bekommernissen van de onderneming. Naast de juiste inrichting van de werkplaatsen wordt ook telewerk aangemoedigd. In het voorjaar van 2018 werd de communicatiecampagne 'Ho.ffee, another way to be @ work' gelanceerd om een precies kader aan te reiken voor telewerk en deze werkwijze voor zoveel mogelijk medewerkers toegankelijker te maken.

Samen voor een solidaire mobiliteit

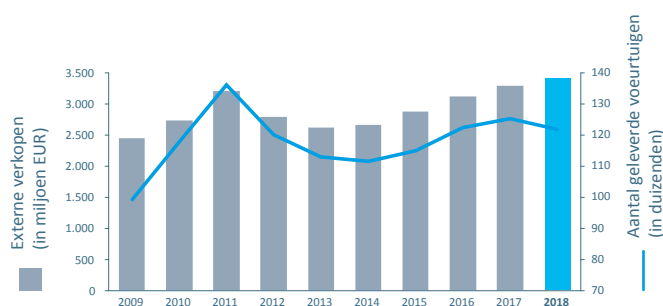
Via zijn mecenaatsbeleid Give & Gain zet D'leteren Auto zich volop in voor goede doelen die aanleunen bij zijn vakgebieden - waarin de onderneming echt een toegevoegde waarde heeft - via het engagement van zijn medewerkers.

In 2018 hebben meer dan 300 medewerkers gewandeld, gelopen en gefietst en samen ongeveer 80.000 km afgelegd ten voordele van liefdadigheidsprojecten die verband houden met solidaire mobiliteit. Deze kilometers werden via een speciale toepassing omgezet in euro's, die gebruikt werden voor de financiering van de aankoop van fietsen voor kinderen in moeilijkheden, alsook voor de aankoop van sportprothesen voor gehandicapte kinderen. Deze geldinzamelingen, Give & Gain Challenges genoemd, waren gespreid over amper 4 maanden. De motivatie van de medewerkers was dan ook gewoon maximaal.

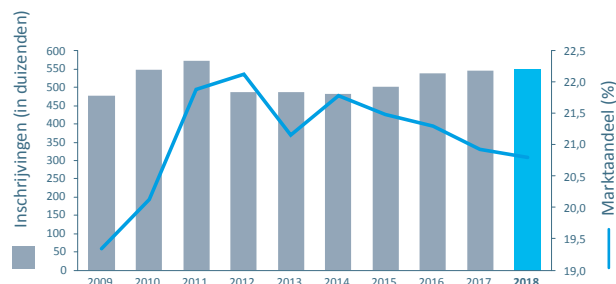


(in miljoen EUR)	2017	2018
Geleverde nieuwe voertuigen (in eenheden)	125.229	121.855
Externe verkopen	3.299,7	3.404,0
Aangepast bedrijfsresultaat ¹	95,2	113,0
Aangepaste bedrijfsmarge	2,9%	3,3%
Aangepast resultaat, groepsaandeel		
vóór belastingen ^{1,3}	102,5	121,7
na belastingen ¹	68,8	77,3
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	1.740	1.848

VERKOPEN EN AANTAL GELEVERDE VOERTUIGEN



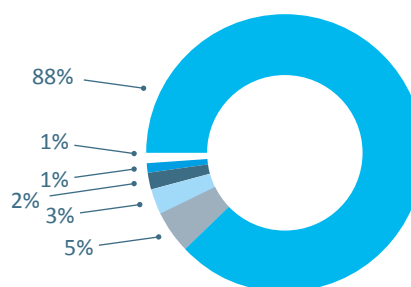
INSCHRIJVINGEN VAN NIEUWE WAGENS IN BELGIË EN MARKTAANDEEL VAN D'IETEREN AUTO



EVOLUTIE VAN DE VERKOPEN PER ACTIVITEIT

(in miljoen EUR)	2017	2018	Wijz.
● Nieuwe voertuigen	2.905,1	2.990,3	+2,9%
● Wisselstukken en accessoires	183,8	186,4	+1,4%
● Naverkoop	82,3	105,5	+28,2%
● Tweedehandsvoertuigen	66,3	68,2	+2,9%
● D'Ieteren Sport	28,1	29,6	+5,3%
○ Andere	34,1	24,0	-29,6%
D'IETEREN AUTO	3.299,7	3.404,0	+3,2%

OMZETVERDELING PER ACTIVITEIT



1. Exclusief aanpassingen (APMs - zie lexicon op pagina 72).
2. De corporate- en vastgoedactiviteiten van de Groep worden niet opgenomen in het D'Ieteren Auto segment.
3. Het *aangepast* resultaat vóór belastingen, inclusief het groepsaandeel in het *aangepast* resultaat vóór belastingen van de volgens de equity-methode geconsolideerde entiteiten.

Nieuwe Modellen



Volkswagen

Volkswagen T-Cross

"I am more": dat claimt deze nieuwe SUV bij zijn introductie. Deze claim is een duidelijke weerspiegeling van de filosofie achter de T-Cross: meer te bieden hebben dan de concurrentie en tegelijkertijd competitief te blijven. Met de T-Cross breidt Volkswagen het spectrum van de Sport Utility Vehicles uit met een instapmodel. De T-Cross is beschikbaar met voorwielaandrijving, is functioneel van ontwerp en kan verregaand worden geïndividualiseerd.



Audi e-tron

De Audi e-tron is het eerste volledig elektrisch model van Audi. Hij wordt geassembleerd in de CO₂-neutrale fabriek in Brussel. De elektrische SUV heeft een rijbereik van meer dan 400 km (volgens WLTP). Hij wordt aangedreven door twee elektromotoren die een maximaal vermogen van 300 kW leveren. De virtuele buitenspiegels zorgen niet enkel voor een nieuwe 'technische' beleving, ze bieden ook heel wat praktische voordelen als het op comfort en veiligheid aankomt.



SEAT TARRACO

De nieuwe Tarraco staat met zijn 7 zitplaatsen helemaal bovenaan het SUV-gamma van SEAT, als grote broer van zowel de Ateca als de Arona. Die plaats verdient hij ook met zijn mix van geavanceerde technologie, rijdynamiek, lichtvoetig rijgedrag, praktische inzetbaarheid en functionaliteit, gekoppeld aan een elegant en vooruitstrevend design.



ŠKODA SCALA

Met een nieuw karakter, nieuwe technologie en een nieuwe naam zet de ŠKODA SCALA voor het Tsjechische merk nieuwe maatstaven uit binnen het segment van de compacte wagens. De SCALA combineert een verleidelijk design met een uitzonderlijke functionaliteit en een hypergeavanceerde connectiviteit. Hij vertaalt de sensationele designtaal van de conceptstudie VISION RS voor het eerst naar een seriemodel.



Bentley Continental GT

De nieuwe, derde generatie van de Bentley Continental GT, die in Groot-Brittannië is ontworpen en ontwikkeld en er met de hand wordt vervaardigd, combineert pittige, doelgerichte prestaties met handgemaakte luxe en baanbrekende technologie. Het resultaat is de meest verfijnde Grand Tourer ooit.



Lamborghini URUS

Automobili Lamborghini lanceert zijn derde model, de Lamborghini Urus, het eerste Super Sport Utility Vehicle, en creëert meteen een nieuwe niche in het luxesegment door de maatstaf uit te zetten inzake vermogen, prestaties en rijdynamiek. Zijn design, luxe en dagelijkse bruikbaarheid zijn ongeëvenaard.



PORSCHE

Porsche 911

De achtste generatie van een icoon: krachtiger, sneller, digitaal. Hij blijft de maatstaf als het over exclusieve sportiviteit gaat. De nieuwe 911 kiest ondubbelzinnig voor het design-DNA van Porsche, een veel gespierdere look en een interieur voorzien van een 10,9" touchscreen: hij is tijdloos en eigentijds.



Yamaha Ténéré 700

Deze lichte maar robuuste Adventure bike is compact en lenig én het resultaat van Yamaha's jarenlange off-road-expertise. Uitgerust met de succesvolle CP2 689cc tweecilindermotor, een volledig nieuw stalen dubbel wiegframe en instelbare veringen, is de Ténéré 700 uiterst wendbaar. Zijn uitstekende handling maakt hem bovendien veelzijdig en dus ook geschikt voor lange afstanden. Deze go-anywhere-bike werd onderworpen aan de meest extreme tests en is voorzien van een rasecht Ténéré-DNA. Hij past zich probleemloos aan elke rijomgeving aan.



Belron

Het verschil maken door de problemen van klanten met veel zorg op te lossen



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®. Voortbouwend op zijn bestaande vaardigheden en knowhow **breidt Belron zijn diensten uit** met een focus op de oplossing van problemen die mensen ervaren als ze bijstand nodig hebben bij herstellingen aan hun voertuigen en hun woning. Daarnaast beheert het bedrijf voertuigbeglazings- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringsklanten.

In 2018 verleende Belron diensten aan 17,8 miljoen consumenten in 35 landen op 6 continenten.

	2016	2017	2018
Klanten (in miljoen)	15,2	16,5	17,8
NPS ¹	82,6%	83,1%	82,8%

¹ "Net Promotor Score"





BOODSCHAP VAN

GARY LUBNER

CEO VAN BELRON

We zullen ons blijven focussen om een uitstekende dienstverlening te verzekeren aan onze klanten, maar ook een fantastische werkplaats voor onze medewerkers, sterke rendementen voor onze aandeelhouders en een positieve impact op de maatschappijen waarin we actief zijn.

2018 was opnieuw een goed jaar voor Belron, met positieve ontwikkelingen op tal van fronten. In het begin van het jaar verwelkomden we Clayton, Dubilier & Rice als nieuwe minderheidsaandeelhouders en leden van de Raad van bestuur, en we hebben het hele jaar nauw samengewerkt met de Raad van bestuur om de prestaties van de onderneming in alle domeinen te verbeteren. Ik wil zowel de oude als de nieuwe leden van de Raad van bestuur bedanken voor hun input om van Belron een nog sterkere onderneming te maken.

We blijven onze doelstelling centraal stellen bij alles wat we doen. 'Het verschil maken door de problemen van klanten met veel zorg op te lossen' heeft betrekking op elk aspect van onze onderneming, en houdt in dat we niet alleen een uitstekende dienstverlening aan onze klanten nastreven, maar ook een fantastische werkplaats voor onze medewerkers, sterke rendementen voor onze aandeelhouders en een positieve impact op de maatschappijen waarin we actief zijn. Deze doelstelling werd nagestreefd in onze activiteit voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, en ook in onze nieuwe activiteiten voor de herstelling van voertuigschade en woningschade, alsook in onze activiteiten voor het beheer van claims.

Op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing resulteerde de strenge winter, zowel in Europa als in Noord-Amerika, in de eerste jaarheft in een grote vraag. We bleven ons ook focussen op de stijging van ons marktaandeel via een combinatie van marketing- en verkoopactiviteiten. Onze frontline-teams werkten buitengewoon hard om klanten te bedienen volgens onze normale hoge standaarden, en als resultaat hiervan verleenden we diensten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing aan een recordaantal van 13,2 miljoen klanten met een NPS van meer dan 80%. We boekten forse verbetering op het vlak van onze capaciteit om Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) te kalibreren na de vervanging van een voorruit. Dankzij onze aanzienlijke investering in ADAS-tools en -opleidingen tijdens de voorbije jaren, voerden we in 2018 meer dan 400.000 kalibraties uit.

In september reorganiseerden we de activiteiten in drie regio's - Noord-Amerika, Europa en Rest van de Wereld. Zo kunnen we efficiënter en doeltreffender het maximum halen uit grensoverschrijdende opportuniteiten. Ik ben opgetogen over de initiële vooruitgang in de nieuwe regio's, en ik heb het volste vertrouwen in de geïdentificeerde opportuniteiten. We herbekeken ook onze portefeuille van landen en beslisten dat vier van onze ondernemingen efficiënter zouden kunnen concurreren als franchisenemers of aangesloten ondernemingen dan als dochterondernemingen. Deze ondernemingen werden met succes aan ondernemende lokale eigenaars verkocht als franchisenemers of aangesloten ondernemingen, en ondanks het boekhoudkundige verlies dat we leden, zullen we in de toekomst een groter kasrendement kunnen genereren via de franchisevergoedingen. Ik wil al onze werknemers die actief zijn in het segment van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing bedanken voor hun niet-aflatende toewijding en hun opmerkelijke engagement.

We ontwikkelden onze nieuwe activiteiten ter uitbreiding van onze diensten verder. Wat de herstelling en vervanging van voertuigschade betreft, kregen de overgenomen Belgische en Italiaanse ondernemingen een nieuwe merknaam waarin het merk Carglass® geïntegreerd werd in deze nieuwe activiteitensector en werden op deze twee markten reclamecampagnes getest met bemoedigende resultaten. Wat de herstelling en vervanging van woningschade betreft, boekten we zowel in Frankrijk als in Australazië vooruitgang, met een positieve integratie van de overgenomen ondernemingen. We bouwden ook onze relaties met onze verzekerings- en bedrijfspartners in de sector van de herstelling en vervanging van woningschade verder uit, en we zijn nieuwe plannen aan het ontwikkelen om onze dienstverlening aan hen uit te breiden. Het verheugt mij dat we erin slaagden om 513.000 klanten te bedienen in onze dienstuitbreidingssectoren. Dat is een stijging met 159 % in vergelijking met 2017. Ik heet al onze nieuwe werknemers en franchisenemers van harte welkom, en ik kijk al uit naar een nog fascinerender 2019.

Onze financiële resultaten waren sterk, met een recordomzet van 3,8 miljard EUR en een stijging van 19 % van de *aangepaste* bedrijfswinst. Dit weerspiegelt onze aanhoudende vooruitgang op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, plus de voordelen van de uitbreiding van onze diensten. We zullen ons blijven focussen op een sterk rendement voor onze aandeelhouders.

Onze reputatie als betrouwbare en gerespecteerde onderneming in de ogen van onze medewerkers, klanten en partners is essentieel voor ons. We blijven alles in het werk stellen om een duurzame onderneming te zijn, en we blijven achter onze ondertekening van het Global Compact van de Verenigde Naties staan. We zijn goed op weg om onze doelstelling te realiseren om voor onze MVO-activiteiten tegen 2020 de rating 'Goud' te behalen doorheen de hele Groep. Elf van onze businessunits behaalden al de rating 'Goud' (score van 62 of meer van Ecovadis), en nog eens zeven businessunits zijn nog maximaal vier punten verwijderd van deze rating.

Belron en onze medewerkers hebben 4,65 miljoen EUR ingezameld voor liefdadigheidsinstellingen over de hele wereld, waaronder Afrika Tikkun in Zuid-Afrika, onze vaste liefdadigheidspartner die mij na aan het hart ligt en waar ik zie dat onze steun echt levens redt. Hartelijk dank aan al onze werknemers en zakenpartners die onze geldinzamelingsacties genereus steunen.

In de toekomst zullen we ons blijven focussen op onze doelstelling om 'het verschil te maken door de problemen van klanten met veel zorg op te lossen' en daarbij een groter verschil te maken voor meer klanten, meer mensen, onze aandeelhouders en meer maatschappijen waarin we leven en werken. Dit is een fascinerend avontuur dat we verder zullen ondernemen in de geest van Belron, door zorgzaam, oprecht, samenwerkend en gedreven te zijn.



Onze stakeholders aan het woord

*Brian Moore, Hoofd van Aviva UK
Claims Procurement*

Aviva is de grootste verzekeringsmaatschappij van het VK, met 15 miljoen klanten en een geschiedenis die 320 jaar teruggaat. De maatschappij werkt al meer dan 15 jaar samen met Belron en is actief op vijf markten. Belron en Aviva knoopten twee jaar geleden een wereldwijde relatie aan om opportuniteiten op alle markten te onderzoeken. Dit was de eerste wereldwijde leveranciersovereenkomst die Aviva ooit sloot.

Met welke uitdagingen en opportuniteiten wordt de markt van de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing momenteel geconfronteerd?

Ondanks de bijzondere tijden van onzekerheid in de wereldwijde economie, heb ik het gevoel dat er enkele grote zekerheden zijn voor de markt van de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing.

De digitalisering zal het traject van de klant verder domineren naarmate ondernemingen investeren in technologie om een leidersrol te blijven spelen en tegemoet te komen aan de vraag van de klant naar eenvoud en directheid. Ik ben ervan overtuigd dat onze sector er zich zal op focussen om meer en meer klanten te laten evolueren naar digitale selfservice.

Advanced Driver-Assistance Systems (ADAS) zullen een snelle groei blijven kennen naarmate de wagenveiligheidstechnologie gesofisticeerder wordt. Dat impliceert dat de klanten voorgelicht moeten worden. Er heerst veel verwarring over ADAS bij klanten die niet begrijpen dat het ADAS van een voertuig opnieuw gekalibreerd moet worden na de vervanging van een voorruit, of die de gevolgen van het niet-herkalibreren van een voertuig niet begrijpen. Dit biedt ondernemingen de mogelijkheid om de klant voor te lichten over ADAS en over het belang van de herkalibrering.

De ingrijpende verandering van de manier waarop consumenten de wereld zien, heeft een impact op onze ecologische verantwoordelijkheden. Het wordt nu voor ondernemingen zo belangrijk om zich aan te passen en de dingen anders aan te pakken om duurzamer te handelen.

En hoe zit het met de toekomst?

Veranderingen op het vlak van consumentengedrag en nieuwe technologieën zullen bevorderend en bepalend zijn voor de diensten die we aanbieden, en ondernemingen zullen toekomst- en klantgericht moeten denken om leiders te blijven op de markt.

Ik verwacht nog altijd een sterke markt voor de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing. Voorruiten zullen steeds complexer worden en bedrijven moeten daarop reageren door verder te innoveren – op het vlak van hun operationele activiteiten, hun klantendienst en hun mensen.

We boekten veel vooruitgang op het vlak van onze capaciteit om Advanced Driver Assistance Systems te kalibreren.



Terugblik op 2018 - een goed jaar

In 2018 focuste Belron zich verder op zijn doelstelling “Het verschil maken door de problemen van klanten met veel zorg op te lossen”. Deze doelstelling richt zich tot klanten, medewerkers, aandeelhouders en de gemeenschappen waarin we actief zijn. De strategie van Belron omvat plannen om het marktaandeel van zijn bestaande activiteiten voor de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing verder te verhogen en daarnaast ook zijn nieuwe diensten verder uit te breiden. Om dit mogelijk te maken, werden verschillende prioriteiten gedefinieerd: garanderen dat Belron de natuurlijke keuze wordt door uitzonderlijke merken te ontwikkelen; de capaciteit garanderen om uitstekende partnerships met Key Accounts te ontwikkelen; blijven focussen op personeels- en klantgerichtheid via een nationaal geleid en wereldwijd ondersteund werkingsmodel; en zich sterk blijven engageren ten opzichte van leiderschap en bedrijfscultuur – de kernwaarden die de ‘Spirit of Belron’ definiëren.

Herstelling en vervanging van voertuigbeglazing

De markten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing kenden in 2018 een sterke groei, zowel in Noord-Amerika als in Europa, voornamelijk door het gunstige winterweer in de eerste jaarhelft. Bovendien bleef de onderneming zich focussen op de vergroting van haar marktaandeel via verschillende verkoop- en marketinginitiatieven en doelgerichte overnames. Als resultaat hiervan werden binnen de activiteit van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing diensten verleend aan een recordaantal van 13,2 miljoen klanten, goed voor 3,5 miljard EUR

aan verkopen. De serviceniveaus bleven hoog, ondanks de significante pieken van de vraag als gevolg van de weersomstandigheden, met een algemene jaarlijkse Net Promoter Score (NPS) van 83%.

De focus op ADAS-kalibraties nam verder toe naarmate de penetratie van voertuigen met ADAS toeneemt. Het aantal kalibraties steeg van 165.000 in 2017 tot 404.000 in 2018, meer dan een verdubbeling dus. Bovendien deed Belron meer voor zijn klanten door aan ongeveer 1,7 miljoen van hen bijkomende producten en diensten te verkopen, zoals ruitenwissers en regenafstotende producten - een stijging met 30% in vergelijking met vorig jaar.





In het Verenigd Koninkrijk biedt Autoglass zowel carrosserieherstellingsdiensten als diensten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing aan.

Nieuwe diensten

Na de betreding van de markt van de herstelling van voertuig- en woningschade in 2017 boekte Belron in 2018 aanzienlijke vooruitgang met de uitbouw van deze activiteiten en werden gaandeweg belangrijke lessen geleerd. Op de markt van de herstelling van voertuigschade werden diensten verleend aan 171.000 klanten. In België zijn er nu 23 servicelocaties om klanten met carrosserieschade te helpen. In Italië bouwde Belron een franchisenetwerk uit dat 210 carrosserieën telt en ook rechtstreeks actief is op verschillende sites die eigendom zijn van de onderneming. In de loop van het jaar kregen zowel de Belgische als de Italiaanse onderneming een nieuwe merknaam waarin het merk Carglass® geïntegreerd werd en werd flinke vooruitgang geboekt met Key Account partners. In de tweede helft van het jaar werden in beide landen reclamecampagnes getest.

Belron boekte vooruitgang op het vlak van de herstelling van woningschade. De onderneming verwelkomde 250 franchiseleden en meer dan 2.300 nieuwe teamleden binnen de servicenetwerken van O'Brien® (Australië) en Smith&Smith® (Nieuw-Zeeland), na de overname van Laser Plumbing & Electrical in maart. Sindsdien heeft Belron nauw samengewerkt met de teams van de overgenomen onderneming om plannen uit te werken die het maximum halen uit de sterke punten van beide bedrijven. De Australische onderneming begon vlak na het einde van het jaar met de omschakeling naar de nieuwe merknaam O'Brien®. Bij Maisoning werd een ingrijpend transformatieprogramma gelanceerd om nieuwe beheerprocedures en een nieuwe prestatiecultuur te implementeren en zo de inkomsten in de toekomst te verbeteren.

Klantgericht

Belron bleef zich focussen op een uitstekende dienstverlening aan zijn klanten. Ontwikkelingen op het vlak van technologie en innovatie bleven een cruciale rol spelen in de verbetering van de klanteninteractie, en uiteindelijk in de verbetering van de conversiegraad binnen de hele onderneming. Een significante doorbraak was de mogelijkheid om klanten al veel eerder in hun individuele servicetraject op te sporen en dan te traceren naarmate ze zich bewegen tussen kanalen. Dit biedt zicht op miljoenen extra klanten online, en biedt tegelijkertijd de mogelijkheid om pijnpunten waarvan we ons vroeger niet bewust waren, te identificeren en aan te pakken. Zo is Belron beter geplaatst om meer jobs dan ooit uit te voeren, en om dit ook nog eens efficiënter te doen.

Naast de operationele ontwikkelingen en de innovatie bleef Belron zijn Key Account relaties met verzekerings-, vloot en leasepartners versterken en de globale klanttevredenheid verbeteren. Er werd meer bepaald een significante groei gerealiseerd met internationale Key Accounts. Een recordaantal gezamenlijke projecten hielp om de waarde te verhogen van de internationale Key Account partnerships in domeinen zoals digitaal, administratie en efficiëntie en het klantentraject. Belron organiseerde een succesvolle gezamenlijke conferentie met leden van EURAPCO, terwijl het partnership met Allianz, de oudste internationale overeenkomst van Belron, het hoogste aantal jobs en verkopen liet optekenen sinds de aanvang van het partnership in 2007.



In België kreeg het in 2018 overgenomen CARE de nieuwe naam 'Carglass Carrosserie'.



Belron bouwde in 2018 zijn activiteiten voor de herstelling van auto- en woningschade verder uit en leerde gaandeweg belangrijke lessen.

Maisoning werd geïntegreerd in Carglass® Frankrijk, waardoor Belron de woningmarkt verder kan aanboren.



Belron voltooide in maart 2018 de overname van Laser Plumbing & Electrical in Australië en Nieuw-Zeeland.



Robert Sterke, Head of Sales bij Belron, verwelkomt Dr. Christoph Lauterwasser, Managing Director van het Allianz Center of Technology, op de Best of Belron 2018.

Onze reputatie als betrouwbare en gerespecteerde onderneming in de ogen van onze medewerkers, klanten en partners is cruciaal voor ons.

Gary Lubner

Veel Key Account partners woonden het 10e 'Best of Belron' evenement bij dat Carglass® Duitsland organiseerde in Frankfurt. Tijdens de 2018 Best of Belron, bestaande uit een klantenconferentie en unieke wedstrijd, lieten de 30 beste technici van Belron hun technische deskundigheid zien. De afgevaardigden waren opgetogen en gaven positieve feedback: "Een schitterend inspirerend evenement", "Ongelofelijke bedrijfsgeest" en "De ontmoetingen maken dit evenement zo fantastisch".

Voor het organiserende land zei Jean-Pierre Filipinni, General Manager van Carglass® Duitsland, het volgende: "Naast een uitstekende klantendienstverlening en een uitstekend merk, is het vertrouwen van onze businesspartners in de verzekerings- en lease-/vloot-/verhuursector een van de belangrijkste pijlers van onze onderneming. Het 'Best of Belron' evenement in Frankfurt heeft aanzienlijk bijgedragen tot de versterking van de relatie, zodat we een nog groter verschil kunnen maken voor onze partners, en dus ook voor onze consumenten."

Wat de supply chain betreft, opende Belron in juli 2018 zijn nieuwe Europese Distributiecenter in Bilzen, België. Op deze nieuwe hoogtechnologische site, die vijf vestigingen consolideert in één, worden diensten verleend aan het merendeel van ons Europese netwerk en worden 300.000 voorruiten en zes miljoen accessoires, plus 29.000 verschillende artikelnummers op voorraad gehouden. Het center heeft een oppervlakte van 43.000 m² en telt 240 personeelsleden. Er wordt 5 dagen

per week 24 uur per dag gewerkt om onze filialen en mobiele technici in heel Europa het juiste glas, de juiste accessoires en het juiste gereedschap te bezorgen om onze klanten tot dienst te zijn. De beperking van onze milieu-impact staat centraal in dit gebouw dat uitgerust is met 14.000 m² zonnepanelen en 422 lichtcollectoren om voor daglicht en energie te zorgen. Elk kapot stuk glas (19.000 ton) uit België, Nederland, Duitsland, het VK en Zwitserland wordt gerecycleerd, samen met al het hout en plastic.

"Dankzij dit center is Belron helemaal klaar voor de toekomst en om een grotere efficiëntie te creëren en de milieu-impact van onze activiteiten te beperken", aldus Tim Bex, Supply Chain Director. "Het verheugt ons dat 97% van ons personeel verhuisde naar de nieuwe vestiging. Dit betekent dat we de deskundigheid konden behouden van onze mensen, die nu allemaal samen onder hetzelfde dak werken."

De roll-out van een nieuwe Advanced Repair Technology (ART) resulteerde in een verbetering van de technische capaciteiten. ART, het meest geavanceerde voorruitherstellingsgereedschap dat werd ontwikkeld door Belron, helpt om de kwaliteit van het herstellingswerk te optimaliseren en verzekert daarbij een nog betere dienstverlening aan klanten over de hele wereld.



De vermindering van de ecologische voetafdruk staat centraal in het nieuwe Europese Distributiecenter van Belron in Bilzen, België.



Tijdens het jaarlijkse evenement 'Best of Belron' wordt de deskundigheid van de 30 beste technici binnen de hele onderneming in de verf gezet.

Personeelsgericht

Belron bleef ernaar streven om de beste werkplaats te zijn voor zijn medewerkers, waar ook ter wereld, en digitale tools hielpen om dit te realiseren. De Employee Engagement Tool die nu door 26 Business Units wordt gebruikt, biedt elke maand opnieuw duidelijk inzicht in het gevoel van onze mensen. In de eerste helft van het jaar kon Belron snel reageren toen de hoge werkdruk voor een terugval van het engagementniveau bij de technici zorgde.

Safelite® lanceerde een nieuwe tool voor de evaluatie van technici om het managementrekruteringsproces te vereenvoudigen. De nieuwe tool werd ontwikkeld door Thrivemap, de winnaar van Belron's 2017 Startup Accelerator Programma, en biedt één enkele evaluatie voor prospectieve technici om hun culturele ingesteldheid, hun capaciteiten en hun engagement tegenover de organisatie te beoordelen. Safelite® hoopt dat de tool de efficiëntie tijdens het selectieproces kan verbeteren en zo, op lange termijn, het behoud van de medewerkers kan versterken.

Tot slot huldigde Belron in het kader van zijn jaarlijkse wereldwijde erkenningsprogramma - de Belron Exceptional People Awards - 63 uitstekende medewerkers binnen de hele onderneming. En in de individuele landen werden nog veel meer mensen in de bloemetjes gezet in hun eigen vestingen.

Inspirerend leiderschap

Belron bleef geëngageerd om de ontwikkeling van zijn leiders binnen de hele onderneming te bevorderen. Op basis van de 'Executive Winning Behaviours' en 'Styles and Climate' index bleven de leiders van Belron aanzienlijk hoger scoren (>20 procentpunten) dan leiders in andere organisaties. Belron zette ook zijn doelgerichte leiderschapstraining voort die de capaciteiten van de leiders versterkt om het hoofd te bieden aan uitdagende situaties.

Tegen het einde van het jaar stak Belron zijn introductieproces voor nieuwe uitvoerende leiders in een nieuw kleedje. In dit flexibele en gevarieerde introductieprogramma, dat afgestemd is op de huidige business- en leiderschapsuitdagingen, zijn de verschillende leiderschap-ontwikkelingstools geïntegreerd die de voorbije jaren ingevoerd werden. Het nieuwe programma heeft onder andere de focus op de bevordering van de cultuur van Belron – de Spirit of Belron – versterkt. Dit wordt gerealiseerd via opleiding en wordt gemeten in het kader van het gewone leiderschapsevaluatieproces. De 'Spirit' score (die nagaat hoe gedreven, samenwerkend, zorgzaam en oprecht de leiders zijn) blijft hoog voor seniorleiders.

'Een van de meest fantastische momenten in mijn leven'

Rick Beasley uit de VS won dit jaar de 'Best of Belron 2018' in Frankfurt.

Rick, die werkt in het Kenosha Service Centre in Wisconsin, werkt al 17 jaar bij Safelite®. Hij versloeg 29 technici van over de hele wereld tijdens een felle strijd gespreid over twee dagen.

"De Best of Belron winnen was een van de meest fantastische momenten in mijn leven!", zei Rick. "Ik ben zo dankbaar om deel uit te maken van een onderneming die mijn inbreng in het team erkent en belooft. Ik stel de mogelijkheden en de waardering die ik krijg enorm op prijs."

Sinds hij de Best of Belron won, kreeg Rick de kans om te reizen, relaties uit te bouwen in het hele land en binnen zijn thuisbasis, en anderen te helpen om te evolueren in hun carrière. "Ik geniet er echt van om andere technici te helpen om nieuwe dingen aan te leren die hen zullen helpen om hun werk nog beter uit te voeren", voegde Rick er nog aan toe.





Dat tikkeltje meer...

Het Bundaberg filiaal in Australië was een van de trotse winnaars van de Belron Exceptional People Award, die opmerkelijke mensen bij Belron over de hele wereld erkent. Bundaberg is een hechte gemeenschap, en het team van het filiaal werd er erkend voor de echt persoonlijke dienstverlening die wordt aangeboden aan de klanten. Graham Hines, Samuel Cartwright, Neale McLellan en Leonard Thompson, die samen kunnen bogen op 51 jaar anciënniteit, stellen alles in het werk om al het mogelijke te doen voor hun klanten, gaande van flexibele werkuren hanteren tot onvergetelijke ervaringen en klantentrajecten verzekeren. Het team beschouwt de onderneming als zijn eigen bedrijf en gaat prat op de reputatie die zijn dienstverlening geniet. De teamleden zijn allemaal actief binnen hun gemeenschap en fantastische ambassadeurs voor de activiteiten van O'Brien.



Vier jonge ambassadeurs van Afrika Tikkun namen deel aan de Spirit of Belron Challenge 2018.

Maatschappelijke impact

Belron bleef een zinnvolle impact hebben op de gemeenschappen waarin de onderneming actief is, en daarbuiten. In september vond de 'Spirit of Belron Challenge' plaats. Meer dan 2.200 medewerkers van Belron, hun families, vrienden en businesspartners zwommen, liepen en fietsten in de stortregen - helemaal in de 'spirit' van Belron. Ook vier jonge ambassadeurs van Afrika Tikkun waren van de partij: Vincent, Simphiwe en Lebohang uit Johannesburg, en Onike uit Kaapstad. Deze opmerkelijke jongeren namen niet alleen deel aan de Spirit of Belron Challenge, maar brachten ook tijd door met mensen bij Belron International voor kostbaar carriëradvies.

In november brachten leden van het Belron International Team die de Spirit of Belron Challenge organiseren een bezoek aan Afrika Tikkun's Community Centres of Excellence in Johannesburg en Kaapstad om de impact van onze geldinzamelingsacties te zien. De teamleden ontmoetten het personeel van Afrika Tikkun dat de programma's ten uitvoer legt en praatte met veel van de begunstigde jongeren. Een hoogtepunt was het bezoek aan het Belron Training Centre dat in 2017 werd geopend en waar beroeps- en praktische opleidingen worden georganiseerd voor jongeren die de school verlaten en de arbeidsmarkt betreden.



Geld inzamelen, koolstofvoetafdruk verkleinen

Dit jaar namen zes avontuurlijke collega's van Carglass® Frankrijk niet alleen deel aan de Spirit of Belron Challenge, maar fietsten ze ook nog eens naar het evenement om hun koolstofvoetafdruk te verkleinen.

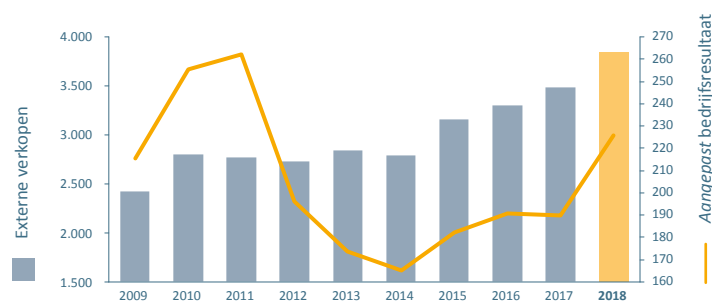
Het team vertrok aan de hoofdzetel in Parijs en fietste maar liefst 270 km over twee dagen. Ondanks wind, regen, vermoeidheid en lekke banden kwamen ze lachend aan in Windsor in het VK, waar ze hartelijk begroet werden door hun 'Belron-familie'.

"We waren zo blij om onze collega's te zien en om hun positieve energie te krijgen na twee vermoeiende fietsdagen. Ik denk dat we op dat moment allemaal beseften wat de 'Spirit of Belron' echt inhoudt!"

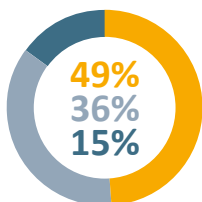
Het team nam de dag nadien deel aan de Spirit of Belron Challenge en zamelde in totaal 79.900 EUR in.

(in miljoen EUR)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Externe verkopen	2.423,2	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.792,6	3.161,2	3.305,4	3.486,2	3.839,7
Aangepast bedrijfsresultaat ¹	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0	190,7	189,8	225,7
Aangepaste bedrijfsmarge ¹	8,9%	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,9%	5,8%	5,8%	5,4%	5,9%
Aangepast resultaat, groepsaandeel										
vóór belastingen ^{1,2}	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6	148,4	134,5	90,3
na belastingen ^{1,2}	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2	122,6	116,0	74,9
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645	25.204	26.390	26.340	28.994	30.567

VERKOPEN EN AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT¹ (in miljoen EUR)

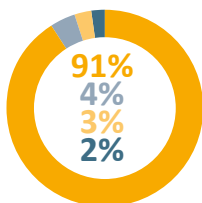


GEOGRAFISCHE SPREIDING VAN DE VERKOPEN



in miljoen EUR	2017	2018	Wijz.
● Noord Amerika	1.713,5	1.896,5	10,7%
● Europa ³	1.244,5	1.365,2	9,7%
● Rest van de wereld ³	528,2	578,0	9,4%
Totaal	3.486,2	3.839,7	10,1%

UITSPLITSING VAN DE VERKOPEN PER ACTIVITEIT



in miljoen EUR	2017	2018	Wijz.
● Herstelling en vervanging van voertuigbeglazing (VGRR)	3.224,2	3.491,4	+8,3%
● Beheer van schadeclaims	139,9	163,7	+17,0%
● Herstelling van autoschade (ADRR)	78,4	102,3	+30,5%
● Woningherstellingen (HRR)	43,7	82,3	+88,3%
Totaal	3.486,2	3.839,7	+10,1%

1 Exclusief aanpassingen (APM - zie lexicon op pagina 72).

2 Een gemiddeld belang in Belron van 94,85% in 2017 en 57,78% in 2018.

3 Zie pagina 7 van de Jaarrekening en -Verslag.



Moleskine

Bijdragen aan de ontwikkeling en uitwisseling van menselijke kennis en cultuur



ONZE ACTIVITEIT

Moleskine is een inspirerend wereldwijd merk dat synoniem is met de lifestyle van de creatieve klasse, met kernwaarden ingegeven door cultuur, reizen, herinneringen, creativiteit en persoonlijke identiteit. Moleskine, een symbool van het eigentijdse nomadisme, sluit zich aan bij de hedendaagse creativiteit en is aanwezig doorheen een netwerk van websites, blogs, onlinegroepen en virtuele archieven, onder andere binnen de eigen onlinegemeenschap van het merk, myMoleskine, die ongeveer 140.000 leden telt.

De hoofdzetel is gevestigd in Milaan en het bedrijf heeft kantoren in Keulen, New York, Hong Kong, Sjanghai en Tokio. Via een multichannel-distributieplatform (Wholesale, Retail, e-Commerce en B2B) verkoopt Moleskine zijn producten in meer dan 115 landen en meer dan 29.000 verkooppunten. De productportefeuille reikt verder dan de iconische papierwarencategorieën (notitieboekjes en agenda's) en omvat ook tassen, schrijfwaren, leesaccessoires, mobiele apps en hybride producten zoals het Smart Writing System, dat inhoud van papier kan migreren naar digitale toestellen en omgekeerd.

Het bedrijf baat ook vrijstaande Moleskine Cafés uit in Milaan en Beijing, en twee locaties op de luchthaven van Genève en in de boekenwinkel Thalia in Hamburg. Deze innovatie, een eigentijdse interpretatie van het 'Café Littéraire' concept, combineert de merkwaarden en producten van Moleskine met een unieke café-ervaring



LORENZO VIGLIONE

CEO VAN MOLESKINE

Gezien onze grootschalige ambities voor het merk boeken we forse vooruitgang met de realisatie van onze strategie en worden onze teams gestimuleerd door de opportuniteiten die zich aandienen.

Het voorbije jaar was opnieuw een jaar van groei, ontwikkeling en evolutie voor Moleskine.

De financiële resultaten waren sterk – de verkopen stegen met 15% bij constante wisselkoersen tot meer dan 174 miljoen euro. Deze groei vloeide voort uit productinnovatie en verdere distributieontwikkeling in al onze belangrijke regio's.

Moleskine is een wereldwijd merk dat wordt gekenmerkt door een aparte culturele positionering. Om deze positionering kracht bij te zetten, bleven we innoveren in bestaande kernproductassortimenten terwijl we het merk verder uitbreidden in aansluitende niet-papiercategorieën. Een bijzonder relevant focusdomein was de categorie van de tassen; de innovatie-inspanningen op dit vlak werden geïllustreerd door de lancering van onze nieuwe iconische rugzak. Op basis van het succes van de Moleskine Classic Backpack, vooral in de kanalen voor rechtstreekse verkoop aan consumenten, beslisten we om van één ontwerp te evolueren naar een volledige collectie met een bredere waaier van kleuren en materialen.

Omdat reizen ook centraal staat in onze waarden, lanceerden we daarnaast nog een bagagelijf die in de loop van 2019 verdeeld zal worden.

Onze multichannel-benadering ten opzichte van de distributie werd ook in 2018 voortgezet.

We voerden met onze groothandelspartners en onze belangrijkste retailers productieve gesprekken over de evolutie van onze merkaanwezigheid in hun verkooppunten, terwijl we onze rechtstreekse aanwezigheid in Japan verzekerden via onze eigen dochteronderneming om de markt beter te bestrijken en te ontwikkelen.

B2B speelde een relevante rol in de realisatie van de resultaten dankzij de verdere ontwikkeling van grote projecten, voornamelijk in EMEA en APAC. Ook in Amerika kenden we een sterke groei en begonnen we marktpotentieel aan te boren.

Na enkele jaren van netwerkexpansie waren de openingen van nieuwe winkels een minder belangrijke drijfkracht achter de groei in 2018. We opteerden ervoor om te focussen op de optimalisering van de groei van de winkelverkoop op vergelijkbare basis door de winkels zelf (in Milaan lanceerden we een nieuwe winkelindeling) en het serviceaanbod in de winkel te upgraden. Er werd speciale aandacht geschonken aan winkels op reislocaties als best verkopende locaties waar de typische Moleskine-doelgroep bereikt wordt.

Onze merkstrategie blijft toegespitst op de versterking van de merkbekendheid: er is een duidelijke opportuniteit om nieuwe consumenten aan te trekken en om te garanderen dat onze bestaande klanten zich zowel bewust zijn van de brede waaier van ons historische productassortiment als van de nieuwe producten.

Het uitdragen van een consistent merkimage blijft cruciaal. We zullen deze consistentie verder nastreven door op elke markt 'best practices' toe te passen en door het maximum te halen uit onze wereldwijde capaciteiten,

doorheen alle kanalen, op het vlak van merchandising en assortimentselectie. Het zal in 2019 een prioriteit blijven om inefficiënties te elimineren en ervoor te zorgen dat onze klanten gemakkelijk in interactie kunnen treden met het merk Moleskine, via al onze kanalen.

Als we beloftevolle markten beschouwen, blijft de strategie van het merk voor China in overeenstemming met ons langetermijnplan. China is een fascinerende markt. De smaak van de consumenten evolueert van luxemerken naar merken beïnvloed door de 'popcultuur', en we zijn ervan overtuigd dat Moleskine goed geplaatst is om succesvol te zijn. Bovendien zijn de consumenten vandaag meer verbonden met merken dan ooit tevoren en gebruiken ze de digitale mogelijkheden als primaire bron van onderzoek. Het toekomstige klantenengagement en de toekomstige conversie blijft dan ook in grote mate afhangen van de digitale mogelijkheden en innovatie, en we stellen alles in het werk om de aanwezigheid van het merk ook op dit vlak te upgraden.

Het hele jaar door bleven we het team verder uitbouwen om onze strategie te ontwikkelen en te realiseren. Dit omvatte de promovering van interne talenten en de aanwerving van nieuwe deskundigheid van buitenaf.

We bleven onze manier van communiceren met onze klanten verder ontwikkelen, met verschillende fascinerende initiatieven en ervaringen zoals het Moleskine Café. We hebben onze digitale platformen in een nieuw kleedje gestoken, met meer gestructureerde en redactionele inhoud (The Fold), waardoor we het klantenengagement versterkten.

Moleskine streeft een duidelijke doelstelling na: bijdragen aan de ontwikkeling en uitwisseling van menselijke kennis en cultuur. Als we vooruitblikken op 2019, zullen we ons focussen op de integratie van onze visie in de organisatie, omdat ik er echt van overtuigd ben dat werken aan bedrijfswaarden op zijn beurt onze manier van zakendoen definieert.

Het jaar 2019 is zeer goed van start gegaan, en onze teams zijn gefocust op de realisatie van onze strategische pijlers, waaronder:

- innovatie - onze productpijlijn is sterk, zowel in de papier- als de niet-papierproductcategorieën.
- verdere vergroting van de wereldwijde voetafdruk – focus op belangrijke markten in APAC (in het bijzonder Japan en China) waar de penetratie nog ontoereikend is
- digitale relevantie - ons digitale ecosysteem begint nog maar ten volle benut te worden
- personeelsontwikkeling – want als onze mensen het goed stellen, floreert ook onze business
- operationele uitmuntendheid - betekent dat we ons focussen op elk deel van onze activiteiten, en proberen om de efficiëntie te vergroten, vooral op het vlak van supply chain en voorraadbeheer

Gezien onze grootschalige ambities voor het merk zien we een forse vooruitgang van de realisatie van onze strategie en worden onze teams gestimuleerd door de toekomstige opportuniteiten. We bouwen voort op sterke funderingen, en spitsen ons volledig toe op de succesvolle realisatie van ons strategisch meerjarenplan.



Onze stakeholders aan het woord

*Manfredi Ricca,
Chief Strategy Officer van Interbrand*

Manfredi Ricca is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en waardering van uiterst invloedrijke merken in diverse sectoren over de hele wereld. Hij is een influencer en thought leader op dit vlak die meewerkt aan de Best Global Brand Studies van Interbrand. Moleskine en Interbrand hebben enkele jaren samengewerkt aan verschillende projecten, voornamelijk met betrekking tot de ontwikkeling van het merk Moleskine.

Wat drijft de keuzes van de consument in de hedendaagse constant evoluerende businessomgeving?

We leven in een tijdperk waarin alles onmiddellijk voorhanden is – waarin de mensen op markten waar algemeen wordt tegemoetgekomen aan alle basisbehoeften niet alleen op nagenoeg dagelijkse basis ‘meer’, ‘beter’ en ‘anders’ verwachten, maar ook geconfronteerd worden met een steeds grotere overvloed aan keuze. Terwijl businesssucces op korte termijn nog steeds voortvloeit uit fundamenten die goed zitten – product, distributie, kostenstructuur enz. – resulteert een duurzaam concurrentievoordeel uit sterke klantenrelaties.

Dit idee is niet nieuw - relaties zijn een voorvereiste voor klantenbinding, en dus ook voor duurzame resultaten. Maar de aard van de relaties zelf is op twee fundamentele manieren veranderd. Ten eerste zijn relaties niet langer alleen een emotionele band - ze zijn gebaseerd op feiten en wederzijds begrip tussen ondernemingen en individuen, gestimuleerd door een constante uitwisseling van gegevens en ervaringen. Vandaag verwachten klanten dat ondernemingen hun verlangens en noden perfect kennen en daar naadloos op inspelen.

Ten tweede draaien klantenrelaties steeds meer rond een gezamenlijke doelgerichtheid - merken die het vandaag goed doen, zijn in staat om extra zin te geven aan het leven van hun klanten, om tot hun verbeelding te spreken en om een duidelijk standpunt in te nemen inzake de maatschappelijke thema's van onze tijd.

Hoe kunnen merken vandaag hun businessgroei bevorderen?

Een fundamentele eigenschap van enkele van 's werelds meest succesvolle ondernemingen is dat ze niet langer beloftes doen omtrent capaciteiten, maar capaciteiten ontwikkelen rond een overkoepelende belofte - gaande van de 'relevante informatie' van Google tot 'belong anywhere' van Airbnb. Deze merken, die verankerd zijn in hun belofte, combineren categorieën en ontwikkelen naadloze ecosystemen van producten, diensten, ervaringen en partnerships die ogenschijnlijk uiteenlopend zijn – maar eigenlijk net verbonden zijn door die belofte. In dat opzicht is Moleskine een loutere onderneming aan de vraagzijde die kracht wordt bijgezet door de verlangens van de mensen, eerder dan beperkt te worden door de capaciteiten van de organisatie. Het Moleskine Café is daar een goed voorbeeld van. Dit concept brengt de belofte van 'Inspiring Journeys' tot leven in een totaal andere categorie. Dit maakt het merk consistent relevant en zinvol – en vergroot de kans om een duurzame groei te ervaren.

Welke zijn de toekomstige uitdagingen voor het merk binnen de huidige wirwar van contactpunten?

De grootste uitdagingen voor Moleskine zijn tegelijkertijd ook zijn grootste opportuniteiten. Ik denk hierbij aan drie uitdagingen. Een eerste uitdaging voor consumentgerichte ondernemingen vandaag is het slopen van de muur tussen digitale en fysieke ervaringen – een scheiding die vandaag niet langer relevant is voor de meeste individuen, maar waar tal van ondernemingen maar moeilijk afscheid kunnen van nemen. In dat opzicht heeft Moleskine bewezen het potentieel te hebben agnostisch te staan tegenover een dergelijke scheiding, bijvoorbeeld via zijn Smart Writing Set. Dit is een ideaal vertrekpunt, en dit biedt opportuniteiten in termen van verdere producten, ervaringen en activeringen. Een tweede uitdaging voor veel grote wereldwijde merken zal de relevantie op lokaal niveau zijn – hier en nu zinvol zijn, de 'tijdsgeest' van een specifieke plaats kunnen bevatten. In dat opzicht heeft Moleskine bewezen een krachtig platform te zijn, bijvoorbeeld door sterke klantenrelaties te smeden via zijn 'limited editions'. Tot slot - en dat is misschien nog het belangrijkste - draait de toekomst van de merkervaring niet rond denken in termen van contactpunten, maar de ontwikkeling van de ervaring van buiten naar binnen toe, uitgaand van een grondig inzicht in de wereld van de klant. Wat kan Moleskine bijdragen aan de wereld van de klant? Op welke plaatsen, via welke interfaces en op welke momenten kan Moleskine zinvolle ervaringen creëren? De keuze en de configuratie van de contactpunten moeten gebaseerd zijn op een grondig inzicht in de klant. De uitgebreide klantenanalyses die de voorbije jaren werden uitgevoerd, vormen de ideale springplank voor een merk dat steeds sterkere banden kan smeden met zijn kerngemeenschap, alsook met nieuwe klantengroepen.



Moleskine ontwikkelde een nieuw retail-concept om de winkelvaring te verbeteren (winkel in Milaan)

Overzicht van 2018

Een multichannel-platform uitbouwen

In 2018 stegen de geconsolideerde inkomsten van het bedrijf met 15% ten opzichte van 2017 bij constante wisselkoersen, dankzij het multichannel-distributieplatform en door voort te bouwen op de kracht van het merk en zijn unieke culturele positionering om wereldwijde consumenten aan te trekken. Het contact met klanten via verschillende en zinvolle contactpunten is een van de belangrijkste pijlers voor een duurzame groei op lange termijn. Daarom versterkte de onderneming haar distributiecapaciteiten doorheen alle kanalen verder.

Op het vlak van groothandel (+7% vs. 2017) bleef de onderneming zijn rechtstreekse relaties met belangrijke retailers ontwikkelen om de merkervaring in hun winkels te versterken via specifieke visuele merchandisingprojecten. In Japan werd een dochteronderneming opgericht om de markt beter te bestrijken en het marktpotentieel verder te benutten dankzij een grotere nabijheid bij de klant. Het bedrijf boorde ook nieuwe gespecialiseerde distributiekkanalen aan voor niet-papierproducten zoals de tassen en consumentenelektronicakanalen die resulteren in relevante contactpunten. In de VS bleef de onderneming naast de belangrijke grote retailers zoals Target, Barnes & Noble en Amazon de merkbekendheid in belangrijke onafhankelijke boekenwinkels versterken. Dit is een historische pijler van de distributie in de VS, vooral in de eerste fase van onze aanwezigheid in Amerika, die nu een nieuwe stijging kent.

Dankzij zijn capillariteit en reikwijdte is de groothandel een ideaal kanaal om de bedrijfsengagementen van de onderneming te versterken. In september 2018 vond in La Rinascente in Rome de tentoonstelling 'I had a Dream' plaats die georganiseerd werd door de Moleskine Foundation met de steun van Moleskine. Er werd een selectie van 54 notitieboeken getoond, ontworpen door studenten die deelnamen aan een van de AtWorkshops georganiseerd door de Foundation. Het evenement had tot doel de relatie met een van de belangrijkste retailers in Italië te versterken, de activiteiten van de Moleskine Foundation te promoten en tegelijkertijd de positionering van het merk als drijfkracht achter kunst, cultuur en opleiding te ondersteunen.

Het **B2B**-segment kende een significante groei (+42% vs. 2017), dankzij de gegedene distributiecapaciteiten. Het B2B-segment, een uitstekend kanaal om de merkbekendheid te versterken, bevestigde zijn relevantie voor de activiteit, ondersteund door de ontwikkeling van belangrijke projecten bij wereldwijde ondernemingen zoals Starbucks in Korea. Het B2B-segment vertegenwoordigt het op één na grootste kanaal van de onderneming in termen van relevantie. Er wordt verwacht dat dit segment een aanzienlijke bijdrage zal leveren aan de toekomstige groei. Het B2B-segment vertegenwoordigt een belangrijke en groeiende component van onze verkoop, en is daarnaast ook een efficiënte en strategische tool om de bekendheid van het merk Moleskine te vergroten, aangezien de klanten gepersonaliseerde producten voornamelijk gebruiken als geschenk voor werknemers en/of partners voor marketingdoeleinden (bv. lancering van producten, opening van verkooppunten, interne communicatiecampagnes, artistieke en culturele tentoonstellingen).

De rechtstreekse **retail** (+3% vs. 2017) bleek andermaal een strategisch kanaal dat cruciaal is om de nabijheid bij de klant en de bekendheid te versterken. 2018 werd gekenmerkt door een matige uitbreiding van de perimeter (9 nieuwe openingen), een rationalisering van het netwerk (16 winkelsluitingen) en een focus op de prestaties. De verkopen werden gestimuleerd door een betere uitvoering in de winkels. De geoptimaliseerde merchandisingstrategie leidde tot een algemene stijging van de gemiddelde waarde van de transacties, aangezien de categorie van de tassen opnieuw won aan relevantie. Bovendien leverden de ontwikkeling van het winkelpersoneel via specifieke opleiding en bepaalde initiatieven in de winkels (bv. ponsmachines voor productpersonalisering) een positieve bijdrage aan de stijging van de conversiegraad. De kleinhandelzaken op reislocaties bleven de meest succesvolle locaties. Alle nieuwe winkels in 2018 werden dan ook geopend op reislocaties (station London Liverpool Street, station Montparnasse in Parijs, luchthaven van Napels, luchthaven van Roissy in Parijs, station van Napels).

Tot slot werd in september een **nieuw retail-concept** gelanceerd in een van de winkels in Milaan met de bedoeling een betere winkelvaring aan te bieden en de band met het merk te versterken. Dit leverde zeer positieve resultaten op in de eindejaarsperiode.



Moleskine café (Beijing)

Uitbreiding van productassortiment en dienstenaanbod

In 2018 kende Moleskine een sterke groei van zowel de papiercollectie als de niet-papiercollectie (40% van de totale omzetstijging). De niet-papiercollectie wordt voornamelijk aangestuurd door de tassen, waarin de onderneming gestaag een reputatie opbouwt naarmate de penetratie van de categorie toeneemt.

Binnen de papiercollectie bleef de onderneming haar vooraanstaande positionering bevestigen dankzij het succes van de 'Limited Edition' collecties. Enkele belangrijke lanceringen in 2018 waren het eerbetoon aan iconische personages zoals SuperMario, Barbie, James Bond, Astroboy en Looney Tunes, en meer regionale projecten zoals Sakura om het begin van de Japanse lente te vieren met de kersenbloesem. Sakura-bladeren staan in Japan symbool voor de tijd van vernieuwing en er wordt vaak naar verwezen als een uitdrukking van leven en dood.

Andere producten die in de papiercategorie gelanceerd werden, waren de Passion Journals (thematische notitieboeken rond passies die ieder van ons raken, zoals baby's, reizen, recepten, boeken, welzijn, wijn en huwelijk) en de Art-collectie, een rijke selectie van schetsboeken, notepads en manuscript-notitieboeken voor de artistieke doelgroep.

Op het vlak van **e-Commerce** (+12% vs. 2017) spitste de onderneming zich toe op de bijsturing van de strategie voor dit kanaal door het bestuur te verbeteren. In 2018 werden ook de funderingen gelegd voor de digitale strategie die in 2019 ten uitvoer zal worden gelegd om een zinvollere gebruikerservaring te garanderen. Er werd speciale aandacht geschonken aan China om verdere groei te realiseren via belangrijke lokale platforms (bv. JD, TMall).

Het **Moleskine Café** bevestigde zijn status als innovatief concept dat consumenten blootstelt aan het merk en aan de creatieve inhoud die het merk genereert, rechtstreeks of via zijn gemeenschap van gepassioneerde volgers. Er werd voorrang verleend aan de definitie van een repliceerbaar en schaalbaar concept, voortbouwend op de ervaringen in Milaan en Beijing. Het Moleskine Café bevestigt een cruciale pijler te zijn van de Moleskine Creative Hub, een project gericht op de bevordering van de creativiteit binnen de doelgroep. In 2018 werden tien evenementen georganiseerd in onze Moleskine Cafés in Milaan, Hamburg en Beijing. Een van deze culturele evenementen was 'The Design of Words', een rondreis door de tijdloze kunst van de kalligrafie met een reeks evenementen in partnership met Calligraphy Masters, de wereldwijde gemeenschap van kalligrafen. Tijdens het evenement werd het boek 'The Design of Words' voorgesteld dat werd uitgegeven door Moleskine. Daarnaast kwamen de wereldberoemde kalligrafen Milen Balbuzanov en Viktor Kamswill aan het woord, gevolgd door een live voorstelling en een tentoonstelling van originele notitieboeken geschonken door enkele van 's werelds beste kalligrafen.

In de M+-categorie, die tot doel heeft de dagelijks vastgestelde kloof tussen analoge en digitaal te dichten, bracht de onderneming haar nieuwe 'Ellipse' Smart Pen op de markt. Die is bestemd om gebruikt te worden in combinatie met de Smart Notebooks & Planners om de natuurlijke rechtstreekse manier van schrijven op de pagina's van een notitieboek te combineren met alle voordelen van grenzeloze digitale creativiteit. Het Smart Writing-ecosysteem (Paper Tablet notitieboek, Smart Pen+ en Moleskine Notes app) richt zich tot de hedendaagse digitaal verbonden professionals, kenniswerkers en studenten die hun plannen en hun ideeën liever eerst op papier uitwerken, zonder het comfort van de digitale technologie op te geven.

In 2018 was Moleskine opnieuw aanwezig op de Pitti-beurs met drie nieuwe tassencollecties, allemaal ontworpen om eenvoudig en moeiteloos hand in hand te gaan met een productieve, dynamische levensstijl onderweg: i) de Moleskine Backpack Collection die gebaseerd is op een iconisch product van Moleskine, de Classic Backpack met zijn eenvoudig, essentieel ontwerp en stevige schelp, in een nieuw kleedje gestopt met innovatieve materialen die voor een nieuwe dimensie en ingesteldheid zorgen; ii) de Classic Match Collection voor professionals onderweg; en iii) de Metro Bag Collection die, zoals de naam aangeeft, speciaal werd ontworpen voor het hedendaagse stadsleven.

Een lokale benadering hanteren blijft cruciaal om meer inzicht te krijgen in klantenvoorkeuren en andere specifieke lokale vereisten.



De nieuwe 'Passion Journals' collectie



Het 'Sakura' notebook is een regionaal project dat werd ontwikkeld voor de Japanse markt.



Iconisch, buiten de papiercategorie: The Backpack

De 'Classic Backpack' is uitgegroeid tot een van de meest geliefde tassen van Moleskine. Daarom heeft Moleskine beslist om dit ontwerp van de Italiaan Giulio Iacchetti, industrieel ontwerper en Creative Director van Moleskine, uit te breiden tot een volledige collectie met een bredere waaier van kleuren en materialen die elk een ander facet van onszelf in de verf zetten. De nieuwe Backpack, ontworpen als rondtrekkende tassen die de identiteit accentueren en de hedendaagse levensstijl en zijswijze kracht bijzetten, is beschikbaar in vier nieuwe stoffen en in een gesofisticeerd en subtiel kleurenpalet dat hulde brengt aan een natuurlijke kleurstelling met aardetinten. Welke avonturen ze ook tegemoet gaan: de rugzakken van deze collectie worden perfecte inspirerende tassen waarin essentiële dingen meegenomen kunnen worden, net zoals de notitieboeken van Moleskine ideeën en inspiratie kunnen bevatten. The Backpack is het iconische product van Moleskine in de niet-papiercategorie.



De Ellipse Smart Pen is de laatste nieuwkomer onder de Smart Writing-producten van Moleskine.

Digitale innovatie nastreven

In 2018 lanceerde Moleskine 'Actions', opnieuw een succesvolle app die tot doel heeft de persoonlijke productiviteit te verhogen. Sinds de lancering in april werd de app ongeveer 600.000 keer gedownload.

Moleskine heeft altijd innovaties doorgevoerd op analogoog en digitaal vlak. In dat opzicht lanceerde het bedrijf in 2017 het 'Moleskine Open Innovation Program', een oproep voor innovatieve ideeën om het groeiende Moleskine+-ecosysteem van intelligente objecten en diensten verder uit te breiden. In het kader van het project werden getalenteerde start-ups uitgenodigd om concepten, projecten en voorstellen in te dienen en kans te maken om nauw samen te werken met Moleskine – om ideeën uit te wisselen, knowhow te ontwikkelen en inspirerende ideeën om te zetten in zakelijke realiteit. De twaalf meest succesvolle kandidaten werden van over de hele wereld uitgenodigd naar de hoofdzetel van Moleskine in Milaan om hun projecten voor te stellen. In 2018 werden drie finalisten geselecteerd om samen te werken met een groep van mentors, facilitators en ondernemers van Moleskine in het kader van een 6 maanden durend incubatorprogramma om hun voorstellen tot leven te wekken en op de markt te brengen. Moleskine bestudeert momenteel de mogelijkheden voor een samenwerking op lange termijn met een van de drie start-ups die een innovatieve toepassing lanceerde op het vlak van persoonlijke productiviteit.

Wereldwijd denken, lokaal handelen

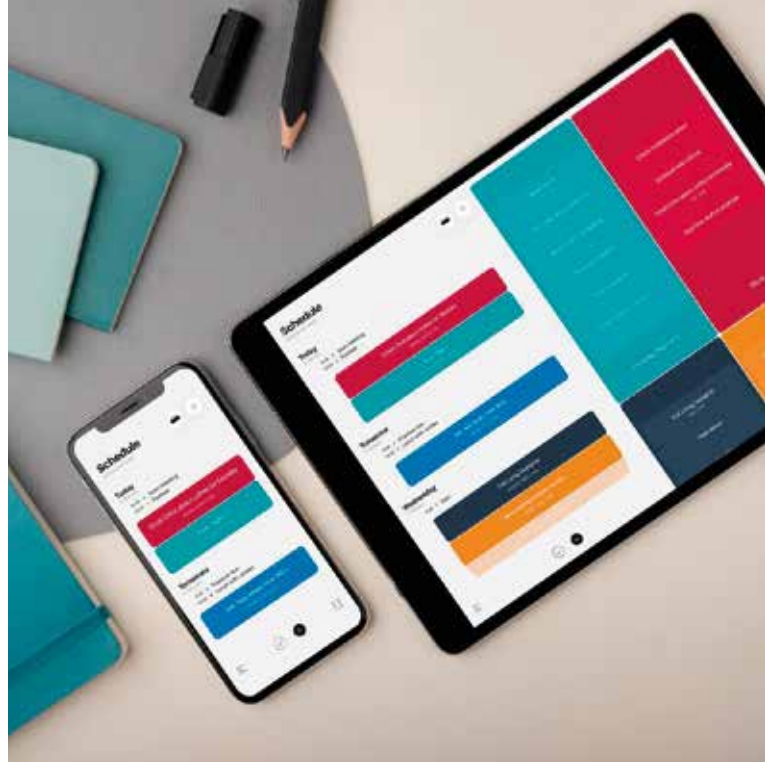
In 2018 bleef de onderneming haar organisatie versterken. Op 31 december 2018 telde Moleskine 491 VTE's (+23 vs. 2017). 2018 werd meer bepaald gekenmerkt door de versterking van de regionale activiteiten, in een poging om het meest efficiënte evenwicht te vinden tussen de gecentraliseerde en de lokale functies, aangezien kennis van lokale klanten en uitvoering op maat cruciaal worden geacht om ons concurrentievoordeel te ontwikkelen op elke markt. Het basisbeginsel voor deze organisatorische evolutie was eigenlijk 'wereldwijd denken en lokaal uitvoeren', waarbij de regio's volledig verantwoordelijk blijven voor hun resultaten.

Lokaal handelen blijft cruciaal om meer inzicht te hebben in de voorkeuren van de consument en andere specifieke vereisten. Op basis daarvan kunnen de marketingmix en andere businessstrategieën optimaal aangepast worden aan de noden en verlangens van de consument.

Focus op organisatie en mensen om de merkbelofte na te komen

Uitgaande van de overtuiging dat cultuur het krachtigste middel is om een doelgerichte organisatie uit te bouwen, lanceerde de onderneming in 2018 het 'Culture Project' met de bedoeling een reeks bedrijfswaarden te definiëren die voor Moleskine cruciaal zullen zijn om verder te groeien in de toekomst. In 2018 werden de bedrijfswaarden geïdentificeerd, samen met hun effect en betekenis voor de organisatie bij de dagelijkse activiteiten. In 2019 zal het project geïmplementeerd worden binnen de hele organisatie.

Met de bedoeling het engagement van de werknemers te versterken en het personeel te binden aan de onderneming, implementeerde Moleskine in 2018 een geïntegreerde benadering onder de naam 'Total Rewards System'. Deze naam houdt in dat de investeringen die we doen in mensen, niet alleen gekoppeld zijn aan een geldelijke beloning (basisloon en variabele incentive-bonus), maar ook verband houden met een meer algemene investering in het professionele welzijn van onze mensen (werkplaats, leren, engagement). In overeenstemming met deze benadering heeft Moleskine in 2018 meer dan 600 uren gespendeerd aan opleidings- en ontwikkelingsinitiatieven, waarbij ongeveer 200 mensen binnen de groep betrokken zijn. Bovendien werden ongeveer 300 uren gespendeerd aan ontwikkelingsinitiatieven voor leidinggevenden.



Actions, de nieuwste app van Moleskine, heeft tot doel de persoonlijke productiviteit te stimuleren.



Een sterke bedrijfscultuur is de krachtigste manier om een doelgerichte organisatie uit te bouwen.



AtWork is een rondtrekkend educatief concept en een cruciaal element van het 'Quality Education Programme' van de Moleskine Foundation.

Betrokkenheid bij gemeenschappen

In 2018 bleef de onderneming haar engagement tonen om de relatie met de Moleskine Foundation te versterken in het kader van een gezamenlijke opdracht om creativiteit te bevorderen als drijfkracht voor een positieve sociale verandering. De Moleskine Foundation is een non-profitorganisatie die ervan overtuigd is dat kwaliteitsvol onderwijs cruciaal is om een positieve verandering teweeg te brengen in de maatschappij en om onze gezamenlijke toekomst te bevorderen. Ze streeft ernaar jongeren onconventionele educatieve tools en ervaringen aan te reiken die helpen om kritisch denken, creativiteit en levenslang leren te bevorderen, met een focus op gemeenschappen die worden getroffen door culturele en sociale ontbering. In 2018 organiseerde de Moleskine Foundation 4 AtWork-workshops (in Rome, Ndjamena, Harare en Kampala) waaraan 100 studenten van 19 nationaliteiten deelnamen. AtWork is een rondtrekkend educatief concept waarbij het creatieve proces gebruikt wordt om kritisch denken en debatteren tussen de deelnemers te stimuleren. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van een nieuwe generatie van denkers.

Het kernelement van AtWork is een workshop onder leiding van een artiest of curator rond een gekozen thema. Het thema stimuleert de collectieve discussie en persoonlijke zelfreflectie over aspecten zoals identiteit, cultuur, maatschappij enz. Als uiteindelijk resultaat van de workshop maakt elke student een gepersonaliseerd notitieboek waarin het zelfreflectieproces wordt vastgelegd dat in gang werd gezet door de workshop. Elk notitieboek heeft zijn eigen karakter en is de reflectie van gedachten die aan het werk zijn. De gemaakte notitieboeken worden tentoongesteld tijdens een kunstshow, mee georganiseerd door de studenten zelf.

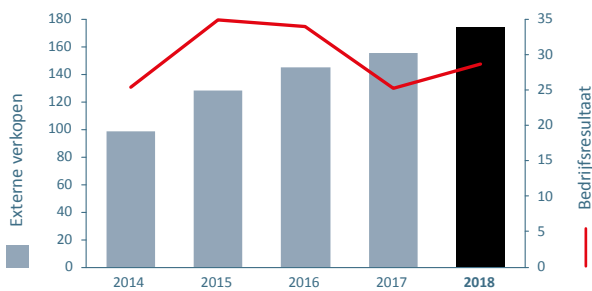


Moleskine | Kerncijfers

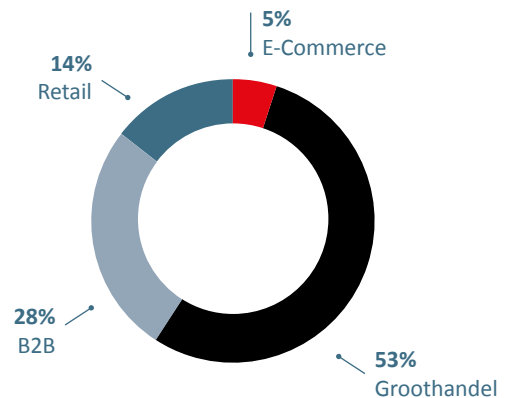
(in miljoen EUR)	2014	2015	2016	2017	2018
Externe verkopen	98,8	128,2	145,2	155,4	174,1
Bedrijfsresultaat	25,3	34,8	34,0	25,2	28,6
Bedrijfsmarge	25,6%	27,2%	23,4%	16,2%	16,4%
Resultaat vóór belastingen	24,1	34,6	32,9	15,2	18,9
Resultaat na belastingen	16,5	27,1	23,3	10,1	22,8
Aantal winkels	41	58	79	87	80
Aantal personeelsleden (op jaareinde)	278	359	401	468	491

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

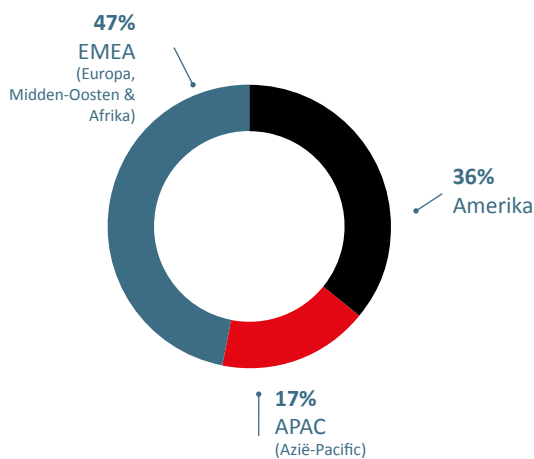
VERKOPEN EN BEDRIJFSRESULTAAT
(in miljoen EUR)



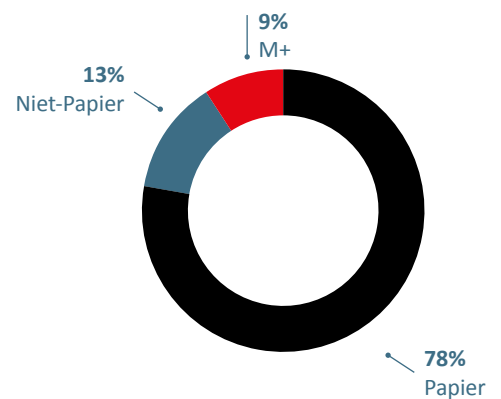
OMZETVERDELING PER DISTRIBUTIEKANAAL



OMZETVERDELING PER REGIO



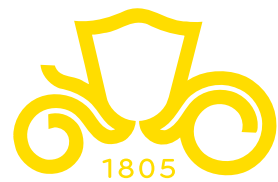
OMZETVERDELING PER PRODUCTLIJN





D'leteren Immo

Leef- en werkruimtes creëren die afgestemd zijn op de evoluerende behoeften van de mensen en de maatschappij



D'Ieteren Immo

ONZE ACTIVITEIT

D'Ieteren Immo bundelt de vastgoedactiviteiten van de groep D'Ieteren in België. Het vastgoed wordt voornamelijk gebruikt door D'Ieteren Auto. 2018 was het tweede volwaardige jaar. Naast de realisatie van investeringsprojecten worden ook studies met het oog op de opwaardering van sites gevoerd door een team dat zich constant bijschoolt om de potentiële bronnen van innovatie en creativiteit te identificeren en te ontwikkelen. Als aanvulling bij het vastgoedbeheer verleent de onderneming ook vastgoedadvies aan de huurders van de ongeveer dertig sites die haar portefeuille telt.





BOODSCHAP VAN

PAUL MONVILLE

CEO VAN D'IETEREN IMMO

Onze hoofddoelstelling bestaat erin leef-, kantoor- en handelsruimtes te creëren die afgestemd zijn op de evoluerende behoeften van onze huurders

In 2018 konden we ons opnieuw toespitsen op onze kernactiviteit door nieuwe pistes te verkennen voor de opwaardering van het vastgoedpatrimonium van de onderneming. Enkele projecten die dit jaar gerealiseerd werden, waren de voltooiing van de Zen-Park carrosserie in Drogenbos, de lancering van de werf voor het residentiële project TenBosch, en ook de lancering van de werf voor de Porsche-garage in Mont-Saint-Guibert.

Ik wil alle medewerkers bedanken voor hun opmerkelijke bijdrage en hun absolute vertrouwen in de oprichting van deze nieuwe vastgoedpool. Ik wil hen feliciteren met hun constante ontwikkeling van een activiteit die in de eerste plaats tot doel heeft leef-, kantoor- en handelsruimtes te creëren die altijd afgestemd zijn op de evoluerende behoeften van de huurders, terwijl er tevens rekening wordt gehouden met de maatschappelijke en ecologische impact van de projecten.



Bovenaanzicht van de werf voor het huisvestingsproject TenBosch



Onze stakeholders aan het woord

*Olivier Carrette,
Gedelegeerd bestuurder van BVS
de Beroepsvereniging van de Vastgoedsector*

Ik ben er ten stelligste van overtuigd dat de vastgoedsector een toekomstsector is. Vastgoed geeft vorm aan onze manier van leven, werken, bewegen... En het evolueert parallel met de grote maatschappelijke evoluties. Ik zie met name drie nieuwe tendensen op dit vlak: diversiteit, flexibiliteit en dienstenaanbod. Diversiteit, want in een stedenbouwkundig plan is het voortaan belangrijk dat gebouwen multifunctioneel zijn en dat in eenzelfde omgeving diverse functies naast elkaar aanwezig zijn, zoals kantoren, woningen en winkelruimtes. Monofunctioneel is niet meer van deze tijd. Flexibiliteit, aangezien het niet meer aan de orde is om gebouwen voor één enkele bestemming te ontwerpen of te bouwen. Gebouwen worden voortaan op lange termijn bekeken, zodat een kantoorgebouw enkele jaren later kan evolueren tot winkelruimtes of woningen zonder te moeten worden gesloopt. Net zoals de mobiliteit evolueert ook het vastgoed parallel met de veranderingen van onze levenswijzen en wordt vastgoed meer en meer gezien als een dienst. Gebouwen moeten een toegevoegde waarde bieden voor steeds mobieler en veeleisendere generaties. Ze moeten onder meer future-proofed zijn op het vlak van technologie en connectiviteit. Gezien het toenemende aantal slimme toestellen van zowel gezinnen als bedrijven, zal enkel glasvezel binnenkort de mogelijkheid bieden om de snelheid van de gegevensoverdracht te verzekeren. Dat is een dienst met een grote toegevoegde waarde die de vastgoedpromotors vanaf nu kunnen aanbieden.

Investeringsprojecten en projecten voor de opwaardering van het patrimonium

Sinds juni 2018 is op de site van het Zen-Park in Drogenbos een carrosserie ondergebracht die wordt gekenmerkt door innoverende processen en die qua oppervlakte behoort tot de grootste in Europa. Tot grote tevredenheid van de medewerkers en de klanten bevindt zich op de site ook een center voor de verkoop van tweedehandse voertuigen.

Bovendien werd de eerste steen van nog verschillende andere projecten gelegd:

- In Mont-Saint-Guibert voor de bouw van een nieuwe Porsche-garage;
- In Mechelen voor de bouw van een showroom van Seat;
- In Elsene voor de bouw van het residentiële project TenBosch Housing dat meer dan 30 appartementen telt.



In Mont-Saint-Guibert ging de bouw van een Porsche-garage van start.

Wat de overige grootschalige sites van D'Ieteren Immo betreft:

- Er werd een masterplan opgesteld om de uitdagingen en het potentieel van de strategische site in Kortenberg te bepalen;
- Het plan voor de herontwikkeling van de maatschappelijke zetel van D'Ieteren op de site van Malie is verder gevorderd. De volgende stap bestaat erin een internationaal architectenbureau te selecteren;
- De ambitieuze architectuurwedstrijd 'Mobilis' werd gelanceerd voor de herontwikkeling van het strategisch gelegen terrein op de site van Anderlecht Industrie binnen de perimeter van het Kanaalplan;
- Tot slot werden de mogelijkheden voor de opwaardering op korte en lange termijn van de site van Anderlecht Heyvaert, ook binnen de perimeter van het Kanaalplan, bestudeerd in samenwerking met stedenbouwkundige specialisten. De gezamenlijk reflectie resulteerde in een stedenbouwkundige studie dat het herontwikkelingspotentieel van deze site illustreert.



Het plan voor de herontwikkeling van de hoofdzetel van D'Ieteren in Brussel is verder gevorderd.



D'Ieteren Immo overweegt de herontwikkeling van zijn site van 412.000 m² in Kortenberg.



Het TenBosch-project omvat 36 moderne en energie-efficiënte appartementen voor verhuur.

Ontwikkeling van de duurzaamheidspijler

In overeenstemming met de ontwikkelingsdoelstellingen waarbij duurzaamheid en rentabiliteit hand in hand gaan, zoals vermeld in de Agenda van de Verenigde Naties 2030, werden verschillende acties ondernomen om het duurzame beheer van het patrimonium van D'Ieteren Immo te verzekeren.

Op energievlak treft D'Ieteren Immo maatregelen met het oog op een rationeel gebruik van de energiebronnen en de integratie van alternatieve energiebronnen in zijn infrastructuur. De recentste investeringen hebben betrekking op de productie van hernieuwbare energie via technieken zoals warmtekrachtkoppeling, (al dan niet geïntegreerde) fotovoltaïsche panelen, geothermie en de volledige renovatie van gevelbekleding. De ontwikkeling van deze installaties heeft tot doel de hernieuwbare energieproductie van D'Ieteren Immo (momenteel 41,5%) te verhogen, en de energieaankopen van D'Ieteren Immo en zijn huurders te verminderen.

Investeringen op zijn eigen sites hebben trouwens de mogelijkheid geboden om de energiekosten te drukken, bijvoorbeeld door de oude verlichtingssystemen te vervangen door geautomatiseerde ledverlichting of door gebruikers toegang te geven tot tools waarmee ze hun eigen

verbruik kunnen beheren. In samenwerking met twee universiteiten lanceerde D'Ieteren Immo onder de naam 'H2O' een project dat tot doel heeft het gebruik van de zelf geproduceerde energie te optimaliseren.

Nog altijd in de overtuiging dat duurzaamheid geen optie maar een noodzaak is, heeft D'Ieteren Immo een plan uitgewerkt om de doorspijling van de bodem te verhogen van zijn sites, die vaak zeer ondoorlaatbaar worden gemaakt omwille van de behoeften in het kader van zijn activiteiten.

Bij elk project wordt het gebruik van gerecycleerde materialen gepromoot, net zoals de flexibele bouw van gebouwen doorheen de tijd.

D'Ieteren Immo is ervan overtuigd dat er duurzaam moet worden gehandeld bij alles wat het bedrijf onderneemt, en heeft zich dan ook gebogen over de biodiversiteit op zijn verschillende sites. Er werden op drie sites biodiversiteitszones aangelegd via aangepaste beplanting. Vandaag wordt dit programma verder uitgebreid.

Tot slot heeft D'Ieteren Immo voor het welzijn van de werknemers en de huurders die actief zijn op zijn verschillende sites 'bike to work' installaties



Er werd een biodiversiteitszone aangelegd op de site van de nieuwe Porsche-garage in Mont-Saint-Guibert.



In het kader van het engagement van de onderneming tegenover de Ontwikkelingsdoelstellingen van de Agenda 2030 van de VN, waarbij duurzaamheid en rentabiliteit hand in hand gaan, werden tal van initiatieven gelanceerd om de levensvatbaarheid op lange termijn van de vastgoedactiva van D'Ieteren Immo te vrijwaren.

voorzien om het gebruik van de fiets te bevorderen. De werkzones werden heringericht tot meer hedendaagse en cirkelvormige ruimtes, terwijl we waken over het comfort van de gebruikers op het vlak van akoestiek, luchtkwaliteit en verlichting.

Om deze duurzaamheidsbenadering vandaag te structureren en enigszins te bestendigen, werkt D'Ieteren Immo een globale strategie uit die tegemoetkomt aan de noden van de huidige generaties, zonder afbreuk te doen aan de capaciteit van de toekomstige generaties om tegemoet te komen aan hun noden.

Waardering van talent

D'Ieteren Immo investeert continu in de versterking van de competenties van zijn medewerkers en gaf in 2018 gemiddeld 4,5 dagen opleiding per persoon. De onderneming verwelkomt regelmatig studenten en stagiairs, waardoor nauwe banden kunnen worden gesmeed met de scholen en universiteiten in België.



Er werden 'Bike-to-work' voorzieningen geïnstalleerd op verschillende sites om fietsen aan te moedigen als alternatief om naar het werk te komen.



De 'digitale garage' in de hoofdzetel van D'Ieteren is een prachtig voorbeeld van een nieuw kantoorconcept dat tot doel heeft het comfort en de flexibiliteit van de werknemers te verhogen.



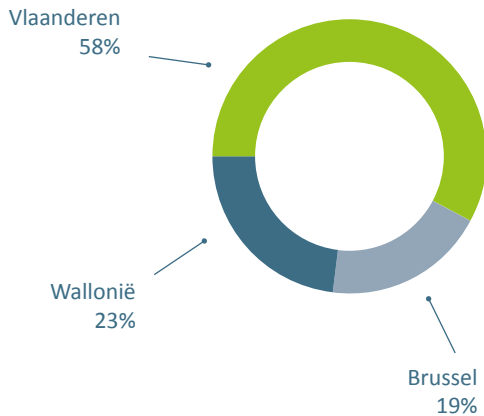
Warmtekrachtkoppelingssysteem in de hoofdzetel van D'Ieteren.



Er werden fotovoltaïsche carports geïnstalleerd in het nieuwe carrosseriegebouw van Wondercar in Drogenbos. Er wordt 301 MWh elektriciteit per jaar geproduceerd, goed om 50 tot 100 VW e-Golfs of bijna 150 Audi Q7 e-trons per dag te herladen.

D'leteren Immo | Kerncijfers

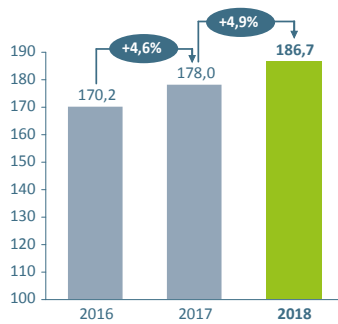
31 SITES



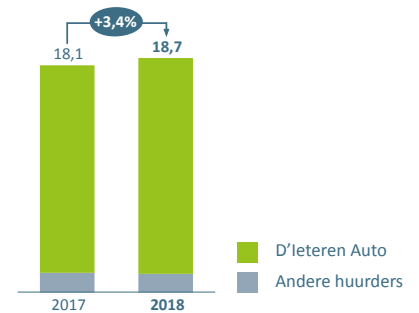
VASTGOEDPORTFOLIO (m²)

	m ²
Parkings	436.546
Ateliers	65.272
Showrooms	39.330
Opslagplaats	74.006
Kantoren	29.625
Technische ruimte	13.250
Overige	172.042
TOTAAL	830.071
waarvan overdekte ruimte	259.666
TOTALE GRONDOPPERVLAKTE	759.782

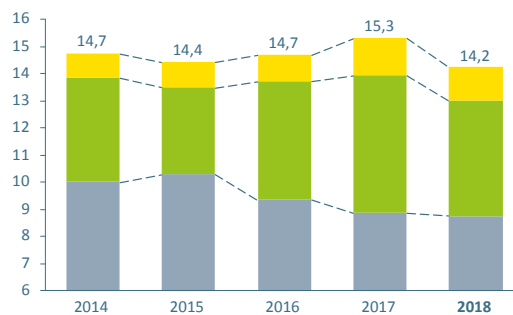
BOEKWAARDE VAN DE VASTGOEDPORTFOLIO (in miljoen EUR)



NETTO HUURINKOMSTEN (in miljoen EUR)
















VERBRUIK EN BRON VAN ELECTRICITEIT¹ (miljoen kWh)



- Zonnepanelen
- Warmtekrachtkoppeling
- Aankoop

¹ Bij identieke perimeter

Referentie-index - Niet-financiële informatie

Niet-financiële dimensies	Materiële thema's	Activiteit	Indicatoren	Verwijzing naar GRI SRS-indicatoren	Verwante duurzame ontwikkelingsdoelstellingen	Referenties waar het materiële thema aan bod komt in de verslagen (JV: Activiteitenverslag - JR-V: Jaarrekening en -verslag)
Maatschappelijke verantwoordelijkheid en behandeling van werknemers	> Welzijn en ontwikkeling van de werknemers 	D'Ieteren Auto	Totaalaantal opleidingsuren	404-1	SDG 8.5	JV: 18 - 29 - 30 JR-V: 116 - 135
		Belron	Werknemerstevredenheid (BPM: Belron People Measure)			JV: 18 - 45 JR-V: 121 - 145
		Moleskine	Totaalaantal opleidingsuren			JV: 57 JR-V: 125 - 153
	> Veiligheid en gezondheid van de werknemers 	D'Ieteren Auto	- Arbeidsverwante ongevallen - Verloren arbeidsdagen	403-9	SDG 8.8	JR-V: 116 - 136
		Belron	Evaluatie van Ecovadis inzake arbeidspraktijken en mensenrechten (incl. Gezondheid en Veiligheid)			JR-V: 122 - 146
	> Gemeenschapsengagement 	D'Ieteren Auto	Totaal schenkingen	413-1, 203-1	SDG 17.16	JV: 19 - 30 JR-V: 136
		Belron				JV: 19 - 39 - 46 JR-V: 147
		Moleskine				JV: 19 - 58 JR-V: 154
	> Innovatie 	D'Ieteren Auto	Totale investeringen in Innovatie, Onderzoek & Ontwikkeling	203-1	SDG 8.2/8.3	JV: 18 - 23 - 27 - 29 JR-V: 12 - 115 - 133
		Belron				JV: 42 JR-V: 12 - 120 - 142
		Moleskine				JV: 18 - 57 JR-V: 12 - 123 - 153
	> Welzijn en tevredenheid van de klant 	D'Ieteren Auto	Net Promoter Score (NPS)	n/a	SDG 8.2	JV: 16 - 21 - 23 - 25 - 27 - 29 JR-V: 115 - 116 - 134
Belron		SDG 3.6			JV: 16 - 39 - 41 - 42 JR-V: 121 - 122 - 144	
Milieubescherming	> Klimaatimpact 	D'Ieteren Auto/Immo	Ton CO ₂ -emissies scope 1 & 2	305-1, 305-2	SDG 13.2 SDG 7.2	JV: 19 - 25 - 27 - 29 JR-V: 117 - 118 - 131
		Belron				JV: 19 - 44 JR-V: 140
		Moleskine				Totale productie hernieuwbare energie
	> Afvalbeheer 	D'Ieteren Auto	Percentage gerecycleerd afval	306-2	SDG 12.5	JR-V: 117 - 132
		Belron				JV: 19 - 44 JR-V: 141
> Milieu-impact van producten en verpakking 	Moleskine	Percentage papierproducten met herbruikbare verpakking	n/a	SDG 12.2	JR-V: 125 - 151	
> Aankoop van materiaal en natuurlijke hulpbronnen 	Moleskine	Percentage papierproducten van gecertificeerde materialen	301-1	SDG 15.2 SDG 12.4	JR-V: 124 - 125 - 151	
Zakelijke ethiek	> Respect voor mensenrechten 	D'Ieteren Auto	Vernieuwing van de Ethische Gedragscode	406-1	SDG 16.B	JR-V: 114 - 137
		Belron	Aantal geregistreerde gevallen van onethisch gedrag			JR-V: 119 - 148
		Moleskine				JR-V: 155
	> Inclusie en diversiteit 	D'Ieteren Auto	- Percentage vrouwen (in leidinggevende functies) - Aantal nationaliteiten	405-1	SDG 16.B	JR-V: 114 - 137
Moleskine	JR-V: 156					
> Duurzame inkoop 	D'Ieteren Auto	Percentage leveranciers gescreend op ecologische en/of maatschappelijke aspecten en/of die de ethische code getekend hebben	308-1 414-1	SDG 16.B/8.5 /12.7	JR-V: 134	
	Belron				JR-V: 122 - 143	
	Moleskine				JR-V: 124 - 151 - 152	
Anticorruptie en -omkoping	> Nultolerantie inzake omkoping en corruptie 	D'Ieteren Auto	Aantal geregistreerde incidenten met betrekking tot corruptie en omkoping	205-3	SDG 16.5	JR-V: 114 - 137
Belron	JR-V: 119 - 149					
Moleskine	JR-V: 156					



©John Stapels

Lexicon van alternatieve prestatie maatstaven (APM's) die gebruikt worden in dit activiteitenverslag

De groep maakt gebruik van alternatieve prestatie maatstaven (APM's) om zijn onderliggende prestaties uit te drukken en om investeerders, effectenanalisten en andere geïnteresseerde partijen te helpen zijn resultaten beter te begrijpen. Deze alternatieve prestatie-indicatoren worden intern gebruikt om de resultaten van de groep en van zijn businessunits te analyseren. 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 van de winst-en-verliesrekening en elk sub totaal van de winst-en-verliesrekening van de segmenten wordt onderverdeeld om informatie te geven inzake *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/IFRS 9 (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) waardeverminderingen op goodwill en overige vaste activa;
- (d) 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;

- (e) andere 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.

FINANCIËLE KALENDER

Algemene vergadering van de aandeelhouders & Trading update	6 juni 2019
Notering ex coupon (<i>ex date</i>)	12 juni 2019
Uitkering van het dividend (<i>payment date</i>)	14 juni 2019
Resultaten voor het eerste halfjaar 2019	28 augustus 2019

INVESTOR RELATIONS – GROEP D'IETEREN

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

CONTACTPERSOON PERS & DURZAAMHEID – GROEP D'IETEREN

Anne-Catherine Zoller
s.a. D'Ieteren n.v.
Maliestraat, 50
B-1050 Brussel
België
Tel. : + 32 2 536 55 65

E-mail: financial.communication@dieteren.be

Website: 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, 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'Ieteren n.v.
Maliestraat, 50
B-1050 Brussel
België
Tel. : + 32 2 536 52 48
printin@dieteren.be



FOTO'S

John Stapels, François de Ribaucourt, en Volkswagen, Audi, Škoda, SEAT, Bentley, Lamborghini, Porsche, Yamaha, Belron en Moleskine fototheken.

De belangrijkste merken van de groep Belron: Belron®, Autoglass®, Carglass®, Lebeau®, Vitres d'autos, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® en Smith&Smith® zijn handelsmerken of gedeponeerde handelsmerken van Belron Groep 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'Ieteren. 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'Ieteren voor een groot stuk niet onder controle heeft. Indien één of meer van deze risico's of onzekerheden zich zouden voordoen of indien gehanteerde grondhypothesen onjuist blijken, kunnen de uiteindelijke resultaten ernstig afwijken van de vooropgestelde, verwachte, geraamde of geëxtrapolerde resultaten. Dientengevolge neemt D'Ieteren geen enkele verantwoordelijkheid op zich voor de exactheid van deze vooruitzichten.





www.dieteren.com/nl

Linked 



D'Ieteren

JAARREKENING EN -VERSLAG 2018

Jaarrekening en -verslag 2018

Inhoud

2	Verklaring van de verantwoordelijke personen
3	Jaarresultaten 2018
22	Geconsolideerde jaarrekening 2018
23	Geconsolideerde winst- en- verliesrekening
24	Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten
25	Geconsolideerde balans
26	Geconsolideerd mutatie-overzicht van het eigen vermogen
27	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
28	Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening
89	Verslag van de Commissaris
97	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018
101	Corporate governance verklaring
101	Samenstelling en werking van de bestuurs-, beheer- en controleorganen
106	Diversiteitsbeleid
107	Remuneratieverslag
110	Systemen van interne controle en risicobeheer
127	Informatie over het kapitaal
129	Verklaring van niet-financiële informatie
157	Informatie over het aandeel

Inhoud van het geconsolideerde jaarverslag *

3	Overzicht van de gang van zaken, resultaten en de positie van de vennootschap
101	Corporate governance verklaring
101	Samenstelling en werking van de bestuursorganen en hun comités
106	Afwijkingen van de Corporate Governance Code
106	Diversiteitbeleid
41, 107	Remuneratieverslag
110	Systemen van interne controle en risicobeheer
127	Informatie over het kapitaal
128	<ul style="list-style-type: none"> • Informatie over de bekendmaking van belangrijke deelnemingen
128	<ul style="list-style-type: none"> • Elementen die een invloed zouden kunnen hebben in geval van een overnamebod
65	<ul style="list-style-type: none"> • Eigen vermogen
129	Verklaring van niet-financiële informatie
60	Financieel risicobeheer
75	Diensten verleend door de commissaris
75	Gebeurtenissen na balansdatum

* 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'leteren, 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

Nicolas 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 2018

In het verleden omvatte het operationele segment D'Ieteren Auto de autodistributie-activiteiten evenals de corporate- en vastgoedactiviteiten van de Groep. Vanaf 2018 omvatten de resultaten van het segment D'Ieteren Auto enkel de autodistributie-activiteiten; de resultaten van de corporate- en vastgoedactiviteiten worden samen voorgesteld in het nieuwe afzonderlijke operationele segment 'Overige'. De gesegmenteerde winst-en-verliesrekening voor 2017 werd overeenkomstig aangepast om deze nieuwe voorstelling te weerspiegelen.

De transactie waarbij CD&R een aandeel van 40% in Belron verwierf, werd op 7 februari 2018 voltooid. Vanaf die datum worden de resultaten van Belron opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode, als gevolg van het verlies van exclusieve zeggenschap. In overeenstemming met de vereisten van IFRS 5, 'Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten', worden de resultaten van Belron in 2017 en tussen 1 januari 2018 en 7 februari 2018 voorgesteld onder beëindigde bedrijfsactiviteiten (aandeel van 94,85%).

Het gemiddelde belang van D'Ieteren in Belron bedroeg in 2018 57,78%. Het belang bedroeg 94,85% van 1 januari tot 7 februari en daalde tot 54,85% na de transactie met CD&R op 7 februari. Op 15 juni implementeerde Belron een op aandeleninstrumenten gebaseerd Managementbeloningsplan dat leidde tot een verdere daling van het belang van D'Ieteren tot 54,11%. Het belang bedroeg 54,10% op het einde van 2018, na de toetreding van nieuwe deelnemers tot het Managementbeloningsplan op 6 november 2018.

2018 was een positief jaar voor D'Ieteren: zijn activiteiten kenden een sterke groei van de verkopen en de winst, en de voornaamste prestatie-indicator (KPI) van D'Ieteren – het aangepaste geconsolideerde resultaat vóór belastingen, groepsaandeel¹ – steeg met 15,8% tot 226,1 miljoen EUR terwijl een groei van 10-15% werd verwacht.

- De stijging van de verkopen van **D'Ieteren Auto**² (+3,2%) was het gevolg van een gunstig prijs- en modelmixeffect. Het marktaandeel³ steeg tot 21,45% (+14 bp). Het aangepaste resultaat vóór belastingen, groepsaandeel^{1,2} steeg met 18,7% en weerspiegelt een gunstig modelmixeffect en een goede kostenbeheersing.
- **Belron** rapporteerde een sterke organische⁶ groei van de verkopen (+10,3%). Op vergelijkbare basis⁷ steeg het aangepaste bedrijfsresultaat¹ met 20,1%. De stijging met 10,3% van het aangepaste resultaat vóór belastingen, groepsaandeel¹, weerspiegelt hogere bedrijfsresultaten en hogere financiële kosten als gevolg van de herfinanciering en cash distributie aan de aandeelhouders in het vierde kwartaal van 2017 en het vierde kwartaal van 2018.
- De verkopen van **Moleskine** stegen met 14,8% bij constante wisselkoersen. Elke regio realiseerde een tweecijferige groei. B2B was het snelst groeiende kanaal. Het aangepaste resultaat vóór belastingen¹ steeg met 24,3% tot 18,9 miljoen EUR.
- Het segment **Overige** (dat de corporate- en vastgoedactiviteiten omvat) rapporteerde een aangepast resultaat vóór belastingen, groepsaandeel¹ van -4,8 miljoen EUR in 2018, in vergelijking met -4,3 miljoen EUR in 2017.
- De Raad van Bestuur stelt een **bruto gewoon dividend van 1,00 EUR per aandeel** voor.

Op vergelijkbare basis streeft D'Ieteren voor het boekjaar 2019 een tweecijferige stijging van zijn aangepast geconsolideerd resultaat vóór belastingen, groepsaandeel¹, na. Voor de verwachting wordt uitgegaan van een belang in Belron van 54,10% in 2018 (herleid) en 2019 en gemiddelde wisselkoersen in 2019 die in overeenstemming zijn met de wisselkoersen die golden op het einde van 2018.

1. Samenvatting Groep

A. VERKOPEN

De **geconsolideerde verkopen volgens IFRS** bedroegen **3.578,1 miljoen EUR (+3,6%)**. Dit cijfer is exclusief Belron. De **gecombineerde verkopen** (inclusief 100% Belron) bedroegen **7.417,8 miljoen EUR (+6,9%)**.

De **gecombineerde verkopen** worden als volgt opgesplitst:

- **D'Ieteren Auto**: 3.404,0 miljoen EUR, **+3,2%**, voornamelijk dankzij een gunstig prijs- en modelmixeffect (meer SUV's). Zonder de inschrijvingen van minder dan 30 dagen³ daalde het aantal inschrijvingen van nieuwe wagens in België marginaal (-0,9%) en steeg het marktaandeel van D'Ieteren Auto³ tot 21,45% (+14 bp). Het totaal aantal door D'Ieteren Auto geleverde voertuigen, bedrijfsvoertuigen inbegrepen, bedroeg 121.855 (-2,7%). Zoals verwacht leidde de invoering van WLTP (Worldwide Harmonised Light Vehicle Test Procedure) tot aanzienlijke leveringsvertragingen tijdens de laatste 4 maanden van 2018.
- **Belron**: 3.839,7 miljoen EUR, **+10,1%**, bestaande uit 10,3% organische groei⁶ en 2,0% groei uit overnames, gedeeltelijk gecompenseerd door een negatieve impact van 2,1% uit wisselkoersschommelingen. De verkoopdynamiek was sterk in de drie regio's (Noord-Amerika, Europa, Rest van de wereld).
- **Moleskine**: 174,1 miljoen EUR, **+12,0%**, of +14,8% bij constante wisselkoersen. Elke regio droeg bij aan de sterke evolutie van de verkopen. Het B2B-kanaal was de belangrijkste drijfkracht achter de stijging van de verkopen, gevolgd door Wholesale. De inkomsten van e-Commerce stegen aanzienlijk in de tweede helft van 2018.

B. RESULTATEN

- Het geconsolideerde resultaat vóór belastingen volgens IFRS bedroeg 67,5 miljoen EUR (99,8 miljoen EUR in 2017).
- Onze voornaamste prestatie-indicator – het **aangepaste geconsolideerde resultaat vóór belastingen, groepsaandeel¹** – bedroeg 226,1 miljoen EUR, een stijging met 15,8% op vergelijkbare basis (belang van 57,78% in Belron). Het resultaat kan als volgt opgesplitst worden:
 - **D'leteren Auto²**: 121,7 miljoen EUR, +18,7%, dankzij een gunstig prijs- en modelmixeffect en een goede kostenbeheersing (inclusief lagere marketingkosten).
 - **Belron**: 90,3 miljoen EUR, een stijging met 10,3%, dankzij een sterke stijging van de *aangepaste* bedrijfswinst³, gedeeltelijk gecompenseerd door hogere netto financiële kosten als gevolg van de herfinanciering en cash distributie aan de aandeelhouders in het vierde kwartaal van 2017 en het vierde kwartaal van 2018.
 - **Moleskine**: 18,9 miljoen EUR, +24,3% op één jaar, dankzij sterke verkopen in alle regio's en de gunstige impact van strategische initiatieven.
 - **Overige (dat corporate- en vastgoedactiviteiten omvat)**: -4,8 miljoen EUR (-4,3 miljoen EUR in 2017).
- Het **groepsaandeel in het netto resultaat voor de periode** bedroeg 1.048,0 miljoen EUR (112,6 miljoen EUR in 2017). De cijfers van 2018 omvatten de consolidatiewinst als gevolg van het verlies van zeggenschap bij de verkoop van een belang van 40% in Belron aan CD&R. De **aangepaste netto winst, groepsaandeel¹**, bedroeg 182,2 miljoen EUR, in vergelijking met 194,8 miljoen EUR in 2017. Deze daling is toe te schrijven aan het kleinere belang in Belron.

C. DIVIDEND

De Raad van Bestuur stelt een bruto gewoon dividend van 1,00 EUR per aandeel voor. Als dit dividend goedgekeurd wordt door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 6 juni 2019, dan zal het uitbetaald worden op 14 juni 2019 (notering ex-coupon op 12 juni en registratiedatum 13 juni).

D. FINANCIERING VAN DE ACTIVITEITEN

De gecombineerde netto financiële schuld van de Groep⁴, inclusief 100% van Belron, bedroeg 839,4 miljoen EUR op het einde van 2018, ten opzichte van 1.011,8 miljoen EUR op het einde van 2017. De netto cashpositie van het segment 'Overige', dat Corporate omvat, bedroeg 1.142,2 miljoen EUR op het einde van 2018, in vergelijking met 550,6 miljoen EUR op het einde van 2017.

2. D'IETEREN AUTO

- Zonder de inschrijvingen van minder dan 30 dagen³ daalde de Belgische markt met 0,9% en steeg het aandeel van D'leteren Auto van 21,31% in 2017 tot 21,45% in 2018.
- De verkopen van nieuwe voertuigen stegen met 2,9% tot 2.990,3 miljoen EUR dankzij een gunstig prijs- en modelmixeffect. De totale verkopen stegen met 3,2% tot 3.404,0 miljoen EUR.
- Het bedrijfsresultaat van D'leteren Auto² bedroeg 106,8 miljoen EUR (88,0 miljoen EUR in 2017):
 - o Het *aangepaste* bedrijfsresultaat^{1,2} steeg met 18,7% tot 113,0 miljoen EUR. Deze sterke prestatie weerspiegelt voornamelijk een gunstig prijs- en modelmixeffect, een goede kostenbeheersing en de terugname van een voorziening.
 - o De *aanpassingen*^{1,2} inbegrepen in het bedrijfsresultaat (-6,2 miljoen EUR) hebben betrekking op de implementatie van de Market Area-strategie.
- Het resultaat vóór belastingen² steeg met 25,4% tot 115,4 miljoen EUR.
- Het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel^{1,2}, bedroeg 121,7 miljoen EUR (102,5 miljoen EUR in 2017), een stijging met 18,7%.
- Verwachtingen voor 2019: D'leteren Auto streeft een groter aandeel na op een markt die naar verwachting een lichte daling zal kennen. Er wordt verwacht dat het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel^{1,2}, licht zal stijgen.

2.1. ACTIVITEITEN EN RESULTATEN

Markt en leveringen

De Belgische markt van nieuwe wagens bleef dynamisch tot de invoering van WLTP (Worldwide Harmonised Light Vehicle Test Procedure) op 1 september. Zoals verwacht leidde WLTP gedurende de rest van het jaar tot aanzienlijke leveringsvertragingen. Zonder de inschrijvingen van minder dan 30 dagen³ bedroeg het aantal inschrijvingen van nieuwe wagens in België 528.174 eenheden (-0,9%). Inclusief de uitschrijvingen binnen de 30 dagen bereikten de inschrijvingen van nieuwe wagens op de Belgische markt in totaal 549.632 eenheden, een stijging met 0,6% op één jaar. Dit is slechts iets lager dan het recordaantal van 2011. Het aandeel van de dieselwagens bleef dalen (35,5% in 2018, in vergelijking met 46,4% in 2017) en het aandeel van de motoren op nieuwe energie (elektrisch, hybride, CNG en LPG) steeg van 5,4% in 2017 tot 5,9% in 2018. De SUV's bleven winnen aan populariteit met een aandeel van 37,6% in 2018 versus 31,2% in 2017.

Zonder de inschrijvingen van minder dan 30 dagen³ bedroeg het marktaandeel van de door D'Ieteren Auto verdeelde merken 21,45% in 2018 (ten opzichte van 21,31% in 2017). Inclusief deze inschrijvingen bedroeg het marktaandeel 20,80% (ten opzichte van 20,93% in 2017).

Volkswagen versterkte zijn leiderschapspositie met een marktaandeel³ van 9,91% (+48 bp), voornamelijk dankzij de grotere vraag naar de T-Roc, de Tiguan (op 5 na meest populaire wagen in België) en de Arteon. De Volkswagen Golf bleef de populairste wagen op de Belgische markt. De evolutie van het marktaandeel van Audi3 (5,38% of -85 bp) weerspiegelt de timing van de lancering van nieuwe modellen en de invoering van de WLTP. Het aandeel van SEAT3 steeg met 39 bp tot 1,79% dankzij het succes van de Arona. Het aandeel van Škoda³ bedroeg 3,74% (+14 bp), met goede volumes van zijn populaire SUV-modellen (Karoq en Kodiaq). De Octavia blijft het populairste model van Škoda. Het marktaandeel van Porsche³ (0,60%) was nagenoeg stabiel, met een groter aantal inschrijvingen van de Cayenne en de 911.

De inschrijvingen van nieuwe lichte bedrijfsvoertuigen (0 tot 6 ton) stegen met 2,2% tot 78.459 eenheden. De marginale daling van het marktaandeel van D'Ieteren Auto (10,56% of -13 bp) is te wijten aan een tijdelijke opschorting van de levering van de T6 passagiersbusjes in het begin van 2018.

Het totale aantal in 2018 door D'Ieteren Auto geleverde nieuwe voertuigen, met inbegrip van bedrijfsvoertuigen, bedroeg 121.855 eenheden (-2,7% in vergelijking met 2017).

Verkopen

De verkopen van D'Ieteren Auto stegen in 2018 met 3,2% tot 3.404,0 miljoen EUR. Dit weerspiegelt een gunstig prijs- en modelmixeffect (meer SUV's). De overname van concessies droeg 84,2 miljoen EUR bij aan de verkopen. De verkopen van nieuwe voertuigen stegen met 2,9% tot 2.990,3 miljoen EUR. De verkoop van wisselstukken en accessoires bedroeg 186,4 miljoen EUR (+1,4% op één jaar). De omzet uit de naverkoopactiviteiten van de concessies in eigen beheer steeg met 28,1% tot 105,5 miljoen EUR. Deze sterke stijging is grotendeels toe te schrijven aan de overname van concessies. De verkopen van tweedehandsvoertuigen bedroegen 68,2 miljoen EUR (+2,9%). De verkopen van D'Ieteren Sport, die voornamelijk bestaan uit motoren, quads en scooters van het merk Yamaha, stegen met 5,3% tot 29,6 miljoen EUR.

Resultaten²

Het bedrijfsresultaat² bedroeg 106,8 miljoen EUR (88,0 miljoen EUR in 2017). Het *aangepaste* bedrijfsresultaat^{1,2} steeg met 18,7% tot 113,0 miljoen EUR en weerspiegelt voornamelijk:

- Een gunstig prijs- en modelmixeffect.
- Een goede kostenbeheersing, inclusief lagere marketingkosten.
- Lagere voorraadafschrijvingen door de overdracht van 70% van de terugkoopovereenkomsten met autoverhuurmaatschappijen aan VDFin.
- De terugname van een voorziening (4,5 miljoen EUR).
- Lagere bijdrage van eigen concessies (retail activiteiten).
- Gedeeltelijk gecompenseerd door een groter verlies met betrekking tot innovatieve mobiliteitsprojecten bij Lab Box.

De *aanpassingen*¹ (-6,2 miljoen EUR) houden voornamelijk verband met de tenuitvoerlegging van de Market Area-strategie.

De netto financiële kosten bedroegen 1,3 miljoen EUR in 2018 (2,0 miljoen EUR in 2017). De *aangepaste* netto financiële kosten¹ bedroegen 1,9 miljoen EUR (2,0 miljoen EUR in 2017).

Het resultaat vóór belastingen² bedroeg 115,4 miljoen EUR (+25,4%) of 118,0 miljoen EUR (+18,8%) exclusief *aanpassingen*¹. Het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel^{1,2}, steeg met 18,7% tot 121,7 miljoen EUR. De bijdrage van de volgens de vermogensmutatie verwerkte entiteiten aan het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel¹, bedroeg 10,6 miljoen EUR (9,3 miljoen EUR in 2017).

De winstbelastingen bedroegen 38,6 miljoen EUR (29,3 miljoen EUR in 2017). De *aangepaste* belastinglasten¹ bedroegen 40,7 miljoen EUR (in vergelijking met 30,5 miljoen EUR in 2017). De stijging van de belastinglasten is toe te schrijven aan hogere winsten en een lager niveau van belastingkredieten.

Het resultaat na belastingen, groepsaandeel, bedroeg 76,8 miljoen EUR (62,7 miljoen EUR in 2017). Het *aangepaste* resultaat na belastingen, groepsaandeel^{1,2}, steeg met 8,5 miljoen EUR tot 77,3 miljoen EUR.

<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	<u>Deel 5</u>	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

2.2. NETTOSCHULD EN KASSTROOM

De nettoschuld van D'Ieteren Auto bedroeg 60,8 miljoen EUR op het einde van 2018. Dit cijfer is exclusief het netto cashsaldo van de thesaurie-activiteiten van de Groep.

De vrije kasstroom (na belastingen) bedroeg -44 miljoen EUR in 2018 (68 miljoen EUR in 2017). De stijging van de *aangepaste* EBITDA^{1,5} (115 miljoen EUR in 2018 versus 95 miljoen EUR in 2017) werd meer dan gecompenseerd door een grotere nood aan werkkapitaal (impact van -114 miljoen EUR versus -5 miljoen EUR), een hogere netto capex (-18 miljoen EUR versus -10 miljoen EUR) voornamelijk met betrekking tot IT/software, en hogere belastingbetalingen (-25 miljoen EUR versus -11 miljoen EUR). De stijging van de voorraden met 79 miljoen EUR op één jaar weerspiegelt de tijdelijke impact van de WLTP.

2.3. BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN

D'Ieteren Auto ondertekende nieuwe invoerovereenkomsten met de Groep Volkswagen, evenals overeenkomsten met de concessiehouders die de Market Areas leiden. De nieuwe overeenkomsten weerspiegelen de toekomstvisie van de autosector en creëren nieuwe mogelijkheden, inclusief een commerciële benadering die meer klantgericht zal zijn.

In september 2018 werd het Project Magellan gelanceerd met de bedoeling een strategie te ontwikkelen die D'Ieteren Auto zal voorbereiden op de veranderingen in de mobiliteitssector.

D'Ieteren Auto kondigde de volgende fase aan van Pole Position, het plan dat in 2014 gelanceerd werd om de voetafdruk van de D'Ieteren Car Centers in Brussel te rationaliseren en hun rentabiliteit te verbeteren. Sinds de lancering van het plan daalde het aantal vestigingen van 12 tot 6, stegen de verkoopvolumes en daalden de verliezen. De volgende fase ('Leading the Race') zal bestaan uit de versterking van de aanwezigheid van D'Ieteren Auto in het zuidwesten van Brussel. De bestaande concessie van Seat in Anderlecht zal omgebouwd worden tot een geavanceerde multimerken-site met verkoop- en naverkoopdiensten voor Volkswagen (inclusief bedrijfsvoertuigen), Seat en Škoda vanaf 2022. De verkoop- en naverkoopactiviteiten van de Maliestraat (Elsene) en D'Ieteren Centre zullen verhuizen naar de site in Anderlecht. De sites in Drogenbos en Zaventem zullen diensten voor Audi aanbieden.

D'Ieteren Auto heeft de volgende concessies overgenomen:

- Clissen (10/2018): concessies van Audi, Volkswagen en Volkswagen Commercial Vehicles in het noorden van Antwerpen
- Bruynseels (11/2018): concessies van Audi, Volkswagen en Volkswagen Commercial Vehicles in het westen van Brussel
- Dielis (01/2019): een Audi-concessie in de Market Area Mechelen

Deze transacties kaderen binnen de Market Area-strategie die een coherente benadering, leiderschap en operationele uitmuntendheid nastreeft in elk van de 25 Market Areas. D'Ieteren vervult de rol van Market Area Leader in Brussel, Antwerpen en Mechelen.

D'Ieteren Auto lanceerde in januari 2019 EDI (Electric D'Ieteren Solutions). EDI is een totaaloplossing voor bestuurders van elektrische wagens en fleet managers die bestaat uit laadstations thuis of op het werk en een laadkaart met toegang tot meer dan 100.000 laadstations in 25 Europese landen. VDFin biedt financiering aan voor EDI-oplossingen.

2.4. VOORUITZICHTEN VOOR 2019

D'Ieteren Auto streeft een hoger marktaandeel na op een Belgische markt van nieuwe personenwagens die naar verwacht een lichte daling zal kennen in 2019. De verkopen van D'Ieteren Auto zouden ondersteund moeten worden door lanceringen van nieuwe modellen en vervangingen, vooral bij Audi. Na de recente vervanging van de Q3 en de A1 Sportback en de lancering van de e-tron en de Q8 omvat de pijplijn van Audi voor dit jaar een facelift van de Q7 en de A4, de lancering van de A1 City Carver, de Q3 Sportback en de e-tron Sportback, en de vervanging van de A3 Sportback. Volkswagen breidt zijn SUV-aanbod uit met de lancering van de T-Cross, de Passat zal een facelift krijgen en de nieuwe Golf zal gelanceerd worden in het vierde kwartaal van 2019. Seat lanceerde onlangs een grote SUV (Tarraco). Škoda lanceerde de Scala ter uitbreiding van zijn aanbod in het segment van de compacte wagens. De Octavia Combi zal vervangen worden en er zal een nieuwe SUV (Kamiq) gelanceerd worden. Porsche verving onlangs de 911 en zal de Cayenne Coupé (eerste kwartaal van 2019) en de volledig elektrische Taycan (december 2019) lanceren.

Rekening houdend met een hoge vergelijkingsbasis wordt verwacht dat het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel^{1,2} licht zal stijgen in het boekjaar 2019, dankzij grotere volumes, een betere rentabiliteit van de retail-activiteiten en de bijdrage van de onlangs aangekondigde overnames.

3. BELRON

Op het niveau van Belron (aan 100%):

- De externe verkopen (3.839,7 miljoen EUR) stegen met 10,1%, bestaande uit 10,3% organische groei en 2,0% groei uit overnames, gedeeltelijk gecompenseerd door een negatieve impact van 2,1% uit wisselkoersschommelingen.
- Het bedrijfsresultaat bedroeg in totaal 103,6 miljoen EUR (148,5 miljoen EUR in 2017):
 - o Het *aangepaste* bedrijfsresultaat¹ bedroeg 225,7 miljoen EUR (+18,9%).
 - o De *aanpassingen*¹ bedroegen -122,1 miljoen EUR.

Op het niveau van het rapporteringssegment Belron in de geconsolideerde rekeningen van D'leteren:

- Het resultaat vóór belastingen bedroeg 1.010,9 miljoen EUR (62,4 miljoen EUR in 2017). De cijfers in 2018 omvatten de geconsolideerde winst op de verkoop van het belang van 40% in Belron.
- Het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel¹, bedroeg 90,3 miljoen EUR, tegenover 81,9 miljoen EUR (aangepast cijfer van 2017 om hetzelfde gemiddelde belang van 57,78% als in 2018 te weerspiegelen). De stijging met 8,4 miljoen EUR weerspiegelt een sterke verbetering van de onderliggende operationele prestaties en hogere financiële kosten na de herfinanciering in het vierde kwartaal van 2017 en het vierde kwartaal van 2018.

Vooruitzichten voor 2019:

- Matige ("moderate single digit") organische⁶ groei van de verkopen.
- Het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, aandeel D'leteren¹, zou moeten stijgen met meer dan 10% ("double digit"). Deze verwachting gaat uit van gemiddelde wisselkoersen die in overeenstemming zijn met de koersen op het einde van 2018 en een belang van 54,10% in Belron in 2018 (herleid) en 2019.

3.1. VERKOPEN EN RESULTATEN

Verkopen

De verkopen van Belron bedroegen 3.839,7 miljoen EUR in 2018, een stijging met 10,1%, bestaande uit 10,3% organische⁶ groei en 2,0% groei uit overnames, gedeeltelijk gecompenseerd door een negatieve impact van 2,1% uit wisselkoersschommelingen.

Terwijl de geografische voetafdruk van Belron in het verleden opgesplitst werd in twee regio's (Europa en Buiten Europa), omvat die vanaf 2018 de volgende regio's:

- Noord-Amerika: VS en Canada.
- Europa: Frankrijk, Duitsland, België, Spanje, Italië, Nederland, Zwitserland, Portugal, Griekenland, Oostenrijk en Hongarije.
- Rest van de wereld: VK, Australië, Noorwegen, Nieuw-Zeeland, Zweden, Denemarken, Ierland en Finland.

De verkopen in Noord-Amerika stegen met 10,7%, bestaande uit 13,4% organische⁶ groei en 0,3% uit overnames, gedeeltelijk gecompenseerd door een negatieve impact van 3,1% uit wisselkoersschommelingen. De organische⁶ groei weerspiegelt een groter aandeel op een groeiende markt, hogere prijzen deels als gevolg van de grotere complexiteit van de voorruit, en hogere inkomsten uit nevenproducten. De grotere complexiteit van de voorruit is toe te schrijven aan het toenemende aantal voertuigen uitgerust met ADAS. De groei uit overnames heeft voornamelijk betrekking op de overname van Richardson's Auto Glass in de Verenigde Staten van Amerika, die in juni 2018 afgerond werd. De ongunstige impact uit wisselkoersschommelingen is voornamelijk te wijten aan de zwakkere Amerikaanse dollar.

De Europese verkopen stegen met 9,7%, bestaande uit 5,8% organische⁶ groei en 4,3% groei uit overnames, gedeeltelijk gecompenseerd door een negatieve impact van 0,4% uit wisselkoersschommelingen. De organische⁶ groei werd voornamelijk in Frankrijk en Spanje gerealiseerd, dankzij een combinatie van grotere volumes en hogere prijzen, deels door de grotere complexiteit van de voorruit. De groei uit overnames houdt voornamelijk verband met de overnames in 2017 ter uitbreiding van de diensten, en dit zowel in Frankrijk (woningschade) als in België (autoschade), respectievelijk in maart 2017 en in oktober 2017. De ongunstige impact uit wisselkoersschommelingen is voornamelijk te wijten aan de zwakkere Turkse lira.

De verkopen in de rest van de wereld stegen met 9,4%, bestaande uit 10,7% organische⁶ groei en 1,9% groei uit overnames, gedeeltelijk gecompenseerd door een negatieve impact van 3,2% uit wisselkoersschommelingen. De organische⁵ groei werd voornamelijk in het Verenigd Koninkrijk gerealiseerd en weerspiegelt een combinatie van grotere volumes, hogere prijzen deels als gevolg van de grotere complexiteit van de voorruit, en hogere inkomsten uit nevenproducten. De groei uit overnames heeft voornamelijk betrekking op de overname in de sector van de vervanging en herstelling van woningschade in Australië en Nieuw-Zeeland, die in maart 2018 werd voltooid. De impact uit wisselkoersschommelingen is voornamelijk te wijten aan de zwakkere Australische dollar.

Het totaal aantal bediende klanten bereikte een record van 17,8 miljoen (+7,8% op één jaar), waarvan 17,3 miljoen (+5,9%) voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing en het beheer van claims.

<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	<u>Deel 5</u>	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

Resultaten

Het bedrijfsresultaat bedroeg 103,6 miljoen EUR in 2018 (2017: 148,5 miljoen EUR).

Het *aangepaste* bedrijfsresultaat¹ steeg met 18,9% tot 225,7 miljoen EUR. We wijzen erop dat in overeenstemming met IFRS 5 de activa en passiva van Belron opgenomen werden onder 'Vaste activa/passiva aangehouden voor verkoop' tussen 28 november 2017, de datum waarop D'leteren en CD&R een definitieve overeenkomst ondertekenden voor de overname door CD&R van een aandeel van 40% in Belron, en 7 februari 2018, de datum waarop de transactie voltooid werd. Krachtens IFRS 5 werden de materiële en immateriële vaste activa niet afgeschreven tijdens die periode, wat een positieve impact van 10,3 miljoen EUR (aan 100%) had op het (*aangepaste*)¹ bedrijfsresultaat van Belron in 2018 (10,5 miljoen EUR in 2017). Rekening houdend met afschrijvingen tussen 28 november 2017 en 7 februari 2018 steeg het *aangepaste* bedrijfsresultaat¹ met 36,1 miljoen EUR tot 215,4 miljoen EUR. De VS leverde de grootste bijdrage aan deze stijging, gevolgd door Frankrijk, het VK, Spanje en Duitsland.

De kosten met betrekking tot het incentive-programma op lange termijn voor het management (3-jarenplannen gelanceerd in 2016 en 2017) bedroegen 34,1 miljoen EUR (2017: 20,2 miljoen EUR). De stijging weerspiegelt de sterke resultaten in 2018 en hogere verwachtingen voor 2019. Het programma werd in juni 2018 vervangen door een op aandeleninstrumenten gebaseerd beloningsplan of Management Reward Plan (MRP).

De *aanpassingen*¹ op het niveau van het bedrijfsresultaat bedroegen -122,1 miljoen EUR en omvatten de transactiebonus en vergoedingen met betrekking tot de verkoop van een belang van 40% in Belron (geboekt in de eerste helft van 2018), waardeverminderingen in Nederland, Nieuw-Zeeland, Hongarije en Griekenland, verliezen op verkopen (Rusland en Turkije), de afschrijving van klantencontracten en merken, voorzieningen, herstructureringskosten en de waardeaanpassing van financiële activa.

De netto financiële inkomsten (907,3 miljoen EUR) omvatten de geconsolideerde winst (987,7 miljoen EUR geboekt in de eerste helft van 2018) op de verkoop van het belang van 40% in Belron. De *aangepaste* netto financiële kosten¹ stegen van 37,5 miljoen EUR in 2017 tot 59,1 miljoen EUR in 2018 als resultaat van de uitgifte van Term Loans B en de betaling van een dividend in het vierde kwartaal van 2017 en het vierde kwartaal van 2018.

Het resultaat vóór belastingen bedroeg 1.010,9 miljoen EUR in 2018 (62,4 miljoen EUR in 2017). Het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel¹, steeg met 10,3% tot 90,3 miljoen EUR op vergelijkbare basis (uitgaande van een belang van 57,78% in 2017 en 2018). De *aangepaste* belastingen¹ bedroegen 39,1 miljoen EUR (30,0 miljoen EUR in 2017).

Het resultaat na belastingen, groepsaandeel, steeg van 41,3 miljoen EUR in 2017 tot 991,6 miljoen EUR in 2018. Het *aangepaste* resultaat na belastingen¹, groepsaandeel, daalde van 116,0 miljoen EUR tot 74,9 miljoen EUR en weerspiegelt het kleinere belang van D'leteren (57,78% in 2018 versus 94,85% in 2017) in Belron. Op vergelijkbare basis (belang van 57,78% in Belron in 2017 en 2018) steeg het *aangepaste* resultaat na belastingen¹, groepsaandeel, van 70,7 miljoen EUR tot 74,9 miljoen EUR.

3.2. NETTOSCHULD EN KASSTROOM

De netto financiële schuld⁴ van Belron bedroeg eind 2018 1.638,6 miljoen EUR (100%), in vergelijking met 1.271,9 miljoen EUR op het einde van 2017. Op 13 november 2018 werd een nieuwe termijnlening ten bedrage van 455 miljoen USD (400 miljoen EUR-equivalent) uitgegeven. De opbrengsten werden aangewend voor de uitkering van dividenden (400 miljoen EUR). De netto financiële schuld⁴/EBITDA⁵ ratio van Belron bedroeg 4,23x per eind 2018.

De vrije kasstroom (na belastingen) bedroeg 164 miljoen EUR in 2018, in vergelijking met 70 miljoen EUR in 2017. De stijging is voornamelijk toe te schrijven aan een hogere *aangepaste* EBITDA^{1,5}, (stijging met 55 miljoen EUR), een lagere capex (112 miljoen EUR in vergelijking met 175 miljoen EUR in 2017), gedeeltelijk gecompenseerd door hogere inkomstenbelastingen en interestbetalingen.

3.3. BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN

Belron lanceerde in het vierde kwartaal van 2018 een grootschalig transformatieproject (het programma 'Fit for Growth') om zijn financiële prestaties te verbeteren.

In december verkocht Belron zijn activiteiten in Rusland en Turkije aan de lokale managementteams. In het kader van de transacties sloot Belron franchiseovereenkomsten met de nieuwe eigenaars om een handelsmerklicentie voor het merk Carglass® te blijven aanbieden, evenals operationele, verkoop- en marketing expertise. Het verlies op de verkoop en de franchising ten bedrage van 19,8 miljoen EUR is opgenomen in *aanpassingen*¹.

Eind december startte Belron onderhandelingen met derden voor de verkoop en franchising van zijn activiteiten in Griekenland en Hongarije. In *aanpassingen*¹ is 10,0 miljoen EUR aan kosten opgenomen met betrekking tot de geplande verkoop en franchising van deze activiteiten.

3.4. MANAGEMENT REWARD PLAN

Op 15 juni 2018 werd een Management Reward Plan (MRP) voor ongeveer 250 personeelsleden in sleutelfuncties ingevoerd. De deelnemers van het MRP verwierven aandeleninstrumenten in Belron Group SA voor een totaalbedrag van 21,8 miljoen EUR. Ter herinnering: een deel van de krachtens het MRP uitgegeven aandelen bestaat uit 'ratchets' die het management de mogelijkheid zullen bieden om te genieten van extra rendementen als bepaalde prestatieniveaus ('IRR' en 'Cash on Cash') bereikt zijn bij uitstap, wat zal resulteren in extra verwatering voor bestaande aandeelhouders. Het MRP heeft geen impact op de stemrechten van D'leteren (54,85%).

De tabel hierna bevat Belron's aandeelhoudersstructuur en stemrechten op 31 december 2018:

	% AANDELENKAPITAAL	% STEMRECHTEN
D'leteren	54,10%	54,85%
CD&R	39,45%	40,00%
Family holding van Belron's CEO	5,08%	5,15%
MRP deelnemers	1,37%	0,00%
Totaal	100,00%	100,00%

3.5. VOORUITZICHTEN VOOR 2019

Belron verwacht een 'matige organische' groei van de verkopen met minder dan 10% ("moderate single digit") en een tweecijferige stijging ("double digit improvement") van het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, aandeel D'leteren¹. Deze verwachting gaat uit van gemiddelde wisselkoersen die in overeenstemming zijn met de koersen op het einde van 2018 en een belang van 54,10% in Belron in 2018 (herleid) en 2019.

De verbetering zal een stijging van de verkopen en initiatieven ter verhoging van de efficiëntie weerspiegelen in alle landen, evenals lagere kosten met betrekking tot het incentive-programma op lange termijn voor het management. In 2019 zullen de kosten beperkt zijn tot het programma dat in 2017 van start ging.

4. MOLESKINE

- De omzet steeg met 12,0% tot 174,1 miljoen EUR in 2018 of met 14,8% bij constante wisselkoersen, met bijzonder sterke prestaties in december (+28,8% bij constante wisselkoersen). Elke regio realiseerde een tweecijferige groei. B2B was het snelst groeiende kanaal. De niet-papiercategorie, die voornamelijk bestaat uit tassen en kleine lederwaren, vertegenwoordigde 40% van de stijging van de verkopen van Moleskine in 2018.
- Het bedrijfsresultaat bedroeg 28,6 miljoen EUR (+13,5%). Dit weerspiegelt een rendabele groei.
- Het resultaat vóór belastingen en het aangepaste resultaat vóór belastingen, groepsaandeel¹, bedroegen 18,9 miljoen EUR (+24,3%).
- Verwachtingen voor het boekjaar 2019: Moleskine streeft een tweecijferige groei bij constante wisselkoersen na voor zijn verkopen en zijn aangepaste¹ winst vóór belastingen, ondersteund door een verdere groei van zijn verkopen in alle regio's, kanalen en productcategorieën.

4.1. VERKOPEN

De verkopen van Moleskine stegen met 12,0% tot 174,1 miljoen EUR in 2018, of met 14,8% bij constante wisselkoersen. De verkopen in december waren bijzonder sterk (+28,8% bij constante wisselkoersen). Elke regio realiseerde een tweecijferige groei van de verkopen. Het belang van de niet-papierproducten nam toe, aangezien de omzet uit tassen en kleine lederwaren meer dan verdubbelde. Het negatieve wisselkoerseffect weerspiegelt voornamelijk de zwakkere USD en HKD.

Stijging van de verkopen bij constante wisselkoersen:

- EMEA (47% van totaal): stijging met 13,8%, met groei in alle kanalen.
- Amerika (36% van totaal): 13,4% groei, met bijzonder sterke prestaties in het B2B-kanaal.
- APAC (17% van totaal): stijging met 19,6%, met een sterke groei van de verkopen in het B2B- en het e-Commerce-segment. De stabiele verkopen in het Wholesale-kanaal over het volledige jaar weerspiegelen de heropleving in de tweede jaarhelft. De optimalisering van het winkelnetwerk, met inbegrip van sluitingen, leidde tot een lagere Retail-verkoop. De verkoopdynamiek van het e-Commerce-kanaal verbeterde aanzienlijk in de tweede helft van 2018, voornamelijk dankzij nieuwe activeringen in China.

Elk distributiekanaal realiseerde een gezonde groei van de verkopen bij constante wisselkoersen:

- De omzet van **Wholesale** steeg met 6,9% en weerspiegelt groei in EMEA en Amerika en een stabiele verkoop in APAC. Moleskine bleef rechtstreekse relaties met belangrijke retailers ontwikkelen. In Japan werd een dochteronderneming opgericht om de markt beter te bestrijken en het marktpotentieel verder te benutten dankzij een grotere nabijheid bij de klant. De ontwikkeling van klantenrelaties in gespecialiseerde kanalen voor niet-papier (bv. tassen en consumentenelektronica) droeg ook bij aan de stijging van de verkopen.
- **B2B** realiseerde een groei van 41,5%, door voort te bouwen op gedegen distributiecapaciteiten. Het B2B-segment, een uitstekend kanaal om de merkbekendheid te versterken, bevestigde zijn relevantie voor de activiteit, ondersteund door de ontwikkeling van belangrijke projecten met wereldwijde ondernemingen en leveranciers van promoproducten.
- De verkopen van **Retail** stegen met 3,2%. 2018 werd gekenmerkt door een rationalisering van het netwerk met 16 sluitingen en 9 openingen van winkels. Op het einde van het jaar bedroeg het aantal winkels 80, in vergelijking met 87 op het einde van 2017. Er werden winkels geopend op drukbezochte reislocaties zoals het station Liverpool Street in Londen, het station Montparnasse in Parijs, de luchthaven van Napels, de luchthaven Roissy in Parijs en het treinstation van Napels. De focus lag verder op de tenuitvoerlegging van initiatieven met het oog op een uitmuntende retail binnen het hele netwerk, met een bijzondere focus op de conversie in de winkel. De geoptimaliseerde merchandising en het toenemende belang van de tassen in de verkoopmix leidden tot een algemene stijging van de gemiddelde waarde per transactie. De opleiding van het winkelpersoneel had ook een positieve impact op de conversiegraad.
- De omzet van **e-Commerce** steeg met 12,0% dankzij de sterke prestaties in het vierde kwartaal (+19% op één jaar). Marktlançeringen in China droegen bij aan de sterke prestaties in de tweede helft van 2018.

4.2. RESULTATEN

Het bedrijfsresultaat bedroeg 28,6 miljoen EUR in 2018, in vergelijking met 25,2 miljoen EUR in 2017, aangezien strategische initiatieven hun vruchten afwerpen. De niet-kaskosten met betrekking tot het incentive-programma op lange termijn van 2016-2021 bedroegen 1,7 miljoen EUR in 2018, ten opzichte van 2,5 miljoen EUR in 2017.

De netto financiële kosten bedroegen 9,7 miljoen EUR (10,1 miljoen EUR in 2017). Het resultaat vóór belastingen bedroeg 18,9 miljoen EUR (15,2 miljoen EUR in 2017). Belastinginkomsten bedroegen 3,9 miljoen EUR (5,1 miljoen EUR belastinglasten in 2017). Het cijfer van 2018 omvat het voordeel van de Patent Box. Op 22 juni 2018 ondertekenden de Italiaanse belastinginstantie en Moleskine een overeenkomst waarin ze de berekeningsmethode definieerden om het belastingvoordeel krachtens het Patent Box-stelsel te bepalen, waardoor minder belastingen worden geheven op inkomsten die voortvloeien uit het gebruik van intellectuele eigendom. De balans per 31 december 2018 omvat een belastingvordering van 6,5 miljoen EUR met betrekking tot de periode 2015-2017.

Het resultaat na belastingen werd meer dan verdubbeld (22,8 miljoen of +126%) als gevolg van de hogere bedrijfswinst en het voordeel van de Patent Box.

4.3. NETTOSCHULD EN VRIJE KASSTROOM

De nettoschuld van Moleskine bedroeg 282,2 miljoen EUR (waarvan 155,9 miljoen EUR intragroepsleningen) op het einde van 2018, ten opzichte van 289,4 miljoen EUR in december 2017.

De vrije kasstroom na belastingen bedroeg 13 miljoen EUR in 2018, ten opzichte van 0 miljoen EUR in 2017. De stijging met 13 miljoen EUR omvat een hogere EBITDA (40 miljoen EUR, ten opzichte van 38 miljoen EUR) en lagere belastingbetalingen (-1 miljoen EUR ten opzichte van -12 miljoen EUR), gedeeltelijk gecompenseerd door een grotere nood aan werkkapitaal (-14 miljoen EUR, ten opzichte van een impact van -8 miljoen EUR). De daling van de belastingbetalingen valt voornamelijk te verklaren door het voordeel van de Patent Box. De voorraden stegen met 9,5 miljoen EUR tot 41,7 miljoen EUR als gevolg van hogere Amerikaanse invoerrechten, aankopen vooruitlopend op de productinnovatie van 2019 en een terugkoop van voorraad in Japan als gevolg van de wijziging van het distributiemodel.

4.4. BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN

Moleskine bleef zijn regionale organisaties versterken aangezien kennis van de lokale klantvoorkeuren cruciaal wordt geacht om de concurrentiepositie van het merk te ontwikkelen op elke markt. Het aantal VTE's bedroeg 491 op het einde van 2018 (+23 op één jaar).

Moleskine heeft altijd innovaties doorgevoerd op analoge en digitale vlak. In 2017 lanceerde het bedrijf het 'Moleskine Open Innovation Program', een oproep voor innovatieve ideeën om het groeiende Moleskine+-ecosysteem van intelligente objecten en diensten verder uit te breiden. In het kader van het project werden getalenteerde start-ups uitgenodigd om concepten, projecten en voorstellen in te dienen en kans te maken om nauw samen te werken met Moleskine – om ideeën uit te wisselen, knowhow te ontwikkelen en inspirerende ideeën om te zetten in zakelijke realiteit. De twaalf meest succesvolle kandidaten werden van over de hele wereld uitgenodigd naar de hoofdzetel van Moleskine in Milaan om hun projecten voor te stellen. In 2018 werden drie finalisten geselecteerd om samen te werken met een groep van mentors, facilitators en ondernemers van Moleskine in het kader van een 6 maanden durend incubatorprogramma om hun voorstellen uit te werken en op de markt te brengen. Moleskine bestudeert momenteel de mogelijkheden voor een samenwerking op lange termijn met een van de drie start-ups die een innovatieve toepassing lanceerde op het vlak van persoonlijke productiviteit.

'Actions', een succesvolle app die tot doel heeft de persoonlijke productiviteit te verhogen, werd sinds de lancering in april 2018 ongeveer 600.000 keer gedownload. Dit is een aanvulling bij de bestaande 'Timepage' app.

4.5. VOORUITZICHTEN VOOR 2019

Moleskine streeft een tweecijferige groei bij constante wisselkoersen na voor zijn verkopen en zijn aangepaste winst vóór belastingen¹, ondersteund door een verdere groei van zijn verkopen in alle regio's, kanalen en productcategorieën. Voor de stijging van de omzet in het Wholesale-kanaal zal voortgebouwd worden op de gedegen distributiec Capaciteiten via winkelrekkenmanagement, netwerkuitbreiding, de groei van key accounts en de verdere ontwikkeling van belangrijke markten zoals Japan. In het B2B-segment wordt verwacht dat de uitstekende prestaties van 2018 geconsolideerd zullen worden, terwijl nieuw potentieel zal worden aangeboord via een multicategorie productstrategie. De groei in het Retail-kanaal zal ondersteund worden door een sterke focus op de verbetering van de KPI's en beperkte openingen van nieuwe winkels. Het e-Commerce-kanaal zal genieten van een beter beheer van de activiteiten en een betere gebruikerservaring, en de activering van nieuwe landen.

<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	<u>Deel 5</u>	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

5. OVERIGE

5.1. RESULTATEN

Het operationele segment ‘Overige’ omvat voornamelijk de corporate- en vastgoedactiviteiten (D’Ieteren Immo nv). Het *aangepaste* bedrijfsresultaat bleef nagenoeg stabiel op -9,4 miljoen EUR in 2018. De aanpassing¹ van -11,3 miljoen EUR heeft betrekking op de resterende professionele vergoedingen en overige kosten in het kader van de afronding van de verkoop van een belang van 40% in Belron.

De netto financiële kosten, die 36,3 miljoen EUR (10,1 miljoen EUR in 2017) bedroegen, omvatten een *aanpassing*¹ ten bedrage van 40,9 miljoen EUR met betrekking tot het verlies op de reële waarde van een financiële voorwaardelijke verplichting en overige financiële kosten in het kader van de verkoop van een belang van 40% in Belron aan CD&R. Het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel¹, bedroeg -4,8 miljoen EUR (-4,3 miljoen EUR in 2017).

5.2. NETTO CASH POSITIE

De aanzienlijke stijging van de netto cashpositie (van 550,6 miljoen EUR op het einde van 2017 tot 1.142,2 miljoen EUR op het einde van 2018) is voornamelijk het gevolg van de opbrengst van de verkoop van het belang van 40% in Belron aan CD&R (628,7 miljoen EUR) en het dividend (217,4 miljoen EUR) ontvangen van Belron in het vierde kwartaal van 2018, gedeeltelijk gecompenseerd door de betaling in juni 2018 van een dividend aan de aandeelhouders van D’Ieteren (208,4 miljoen EUR). De lening aan Moleskine bedroeg 155,9 miljoen EUR op het einde van 2018.

5.3. D’IETEREN IMMO

D’Ieteren Immo nv omvat de Belgische vastgoedactiviteiten van D’Ieteren. De capex was stabiel op 13 miljoen EUR. Het project ‘Zen Park’ in Drogenbos werd in juni 2018 voltooid. Op de site bevindt zich een geavanceerd multimerken carrosseriecenter en een My Way Center (tweedehands-voertuigen). Tot de bouwprojecten in aanbouw behoren een nieuw Porsche Center in Wallonië, een Seat-concessie in Mechelen en een appartementsgebouw (TenBosch Housing) in Brussel. D’Ieteren Immo is plannen aan het voorbereiden voor de ontwikkeling van de site van het distributiecentrum (Kortenberg), de renovatie van de hoofdzetel van D’Ieteren en de site in Anderlecht.

6. ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

Onderzoek en ontwikkelingskosten van de groep bedroegen 9,7 miljoen EUR in 2018:

- D’Ieteren Auto’s dochteronderneming Lab Box bestudeert, analyseert en ontwikkelt flexibele en innovatieve mobiliteitsoplossingen waaronder intermodaliteit en MaaS (Mobility as a Service). Lab Box ontwikkelde bijvoorbeeld Pikaway, een mobiliteitsapp dat een routeplanner, een reservatiemodule en een betaalmodule omvat. Investerings in Lab Box bedroegen 6,5 miljoen in 2018 in vergelijking met EUR 2,3 miljoen in 2017.
- Belron heeft zijn eigen gespecialiseerde onderzoeks- en ontwikkelingsafdeling, Belron Technical dat technische standaarden en innovaties ontwikkelt die baanbrekend zijn in de sector van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing. In 2018 werden aanzienlijke stappen voorwaarts gezet in Belron’s capaciteit om ADAS-kalibratiediensten (Advanced Driver Assistance System) aan te bieden aan alle klanten. Belron’s R&D budget bedroeg 2,7 miljoen EUR in 2018 versus 1,9 miljoen in 2017.
- De Digital Development en R&D afdeling van Moleskine werkte aan oplossingen om het analoge-digitale continuüm te overbruggen, door een connectie te creëren tussen digitale producten en papierproducten. De cel Digital Innovation spendeerde ongeveer 500.000 EUR aan onderzoek en ontwikkeling in 2018.

<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	<u>Deel 5</u>	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

- 1 Om de onderliggende prestaties beter te weerspiegelen en aan de beleggers bijstand te verlenen om meer inzicht te krijgen in de financiële prestaties, maakt D'leteren 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'leteren 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.
- 2 In het verleden omvatte het operationele segment D'leteren Auto de autodistributie-activiteiten, evenals de corporate- en vastgoedactiviteiten van de Groep. Vanaf de publicatie van de resultaten van H1 2018 omvatten de resultaten van het segment D'leteren Auto enkel de autodistributie-activiteiten. Dit verbetert de transparantie van de financiële verslaggeving.
- 3 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.
- 4 De netto financiële schuld is geen IFRS-indicator. D'leteren 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.
- 5 EBITDA is geen IFRS-indicator. Deze APM (niet-GAAP-indicator) wordt gedefinieerd als het resultaat vóór interesten, belastingen, waardeverminderingen en afschrijvingen. Aangezien de methode voor de berekening van de EBITDA niet geregeld wordt door IFRS, is het mogelijk dat de door de groep toegepaste methode niet dezelfde is als de methode toegepast door andere ondernemingen. Het is dan ook mogelijk dat de methode niet vergelijkbaar is.
- 6 'Organische groei' is een Alternatieve Prestatiemaatstaf die de groep gebruikt om de evolutie van de omzet tussen twee opeenvolgende periodes te meten, bij constante wisselkoers en zonder de impact van veranderingen in consolidatiekring of bedrijfsovernames.
- 7 In overeenstemming met IFRS 5 werden de activa en passiva van Belron opgenomen onder 'Vaste activa/passiva aangehouden voor verkoop' tussen 28 november 2017, de datum waarop D'leteren en CD&R een definitieve overeenkomst ondertekenden voor de overname door CD&R van een aandeel van 40% in Belron, en 7 februari 2018, de datum waarop de transactie voltooid werd. Krachtens IFRS 5 werden de materiële en immateriële vaste activa niet afgeschreven tijdens die periode, wat een positieve impact van 10,3 miljoen EUR (aan 100%) had op het (aangepaste) bedrijfsresultaat van Belron in 2018 (10,5 miljoen EUR in 2017).

Appendix

Alternatieve prestatie maatstaven (APM's)

Kader en definities

De groep maakt gebruik van alternatieve prestatie maatstaven (APM's) om zijn onderliggende prestaties uit te drukken en om investeerders, effectenanalisten en andere geïnteresseerde partijen te helpen zijn resultaten beter te begrijpen. Deze alternatieve prestatie-indicatoren worden intern gebruikt om de resultaten van de groep en van zijn businessunits te analyseren.

Deze APM's zijn niet binnen GAAP gedefinieerde prestatie maatstaven die buiten IFRS vallen. Ze worden afgeleid uit de geauditeerde IFRS-rekeningen. Het is mogelijk dat de APM's niet vergelijkbaar zijn met de alternatieve prestatie maatstaven van andere ondernemingen en ze houden beperkingen in als analytische tools. De APM's mogen niet afzonderlijk in beschouwing worden genomen of ter vervanging van de analyse van de prestaties of de liquiditeit van de groep krachtens IFRS. 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 (zie hieronder) en elk subtotale van de winst-en-verliesrekening van de segmenten (zie hieronder) wordt onderverdeeld om informatie te geven inzake *aangepast* resultaat en *aanpassingen*.

De *aanpassingen* worden geïdentificeerd door de groep om vergelijkbare cijfers te presenteren, waardoor de investeerders een beter zicht hebben op de manier waarop de groep zijn financiële prestaties meet en beheert. Ze omvatten - maar zijn niet beperkt tot - de volgende elementen:

- (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/IFRS 9 (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 ontlenen in vreemde valuta;
- (c) waardeverminderingen op goodwill en overige vaste activa;
- (d) 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;
- (e) andere 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 *aangepaste* resultaat bestaat uit het IFRS-resultaat, exclusief de bovenvermelde *aanpassingen*.

De groep gebruikt als kernprestatie-indicator het *aangepaste* geconsolideerde 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 jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR	2018			2017		
	Totaal	Bestaande uit Aangepast Resultaat	Aan- passingen	Totaal	Bestaande uit Aangepast Resultaat	Aan- passingen
Opbrengsten	3.578,1	3.578,1	-	3.455,1	3.455,1	-
Kosten van verkopen	-3.090,4	-3.090,4	-	-2.985,2	-2.978,0	-7,2
Bruto marge	487,7	487,7	-	469,9	477,1	-7,2
Commerciële en administratieve kosten	-376,9	-359,4	-17,5	-374,3	-366,7	-7,6
Overige bedrijfsopbrengsten	10,1	10,1	-	5,8	5,8	-
Overige bedrijfskosten	-6,2	-6,2	-	-5,1	-5,1	-
Bedrijfsresultaat	114,7	132,2	-17,5	96,3	111,1	-14,8
Netto financieringskosten	-47,3	-7,0	-40,3	-1,9	-6,5	4,6
Financiële opbrengsten	1,8	1,3	0,5	3,6	0,7	2,9
Financiële kosten	-49,1	-8,3	-40,8	-5,5	-7,2	1,7
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	0,1	68,1	-68,0	5,4	5,6	-0,2
Resultaat vóór belastingen	67,5	193,3	-125,8	99,8	110,2	-10,4
Winstbelastingen	-20,9	-24,8	3,9	-28,5	-31,4	2,9
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	46,6	168,5	-121,9	71,3	78,8	-7,5
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	1.002,1	14,4	987,7	43,6	122,3	-78,7
RESULTAAT VAN DE PERIODE	1.048,7	182,9	865,8	114,9	201,1	-86,2
Resultaat toerekenbaar aan:						
Houders van eigen-vermogeninstrumenten van de moedermaatschappij	1.048,0	182,2	865,8	112,6	194,8	-82,2
Minderheidsbelangen	0,7	0,7	-	2,3	6,3	-4,0
Resultaat per aandeel						
Gewoon (EUR)	19,12	3,32	15,80	2,05	3,55	-1,50
Verwaterd (EUR)	19,08	3,32	15,76	2,05	3,54	-1,49
Resultaat per aandeel voor het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten						
Gewoon (EUR)	0,85	3,08	-2,23	1,30	1,44	-0,14
Verwaterd (EUR)	0,85	3,07	-2,22	1,30	1,43	-0,13

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

De operationele segmenten van de groep zijn D'Ieteren Auto, Belron, Moleskine en Overige. Deze operationele segmenten zijn consistent met de organisatorische en interne rapporteringstructuur van de groep, en met de vereisten van IFRS 8 'Operationele segmenten'.

In het verleden omvatte het operationele segment D'Ieteren Auto de autodistributie-activiteiten, evenals de corporate- en vastgoedactiviteiten van de groep. Vanaf de publicatie van de halfjaarresultaten 2018 omvatten de resultaten van het segment D'Ieteren Auto enkel de autodistributie-activiteiten; de resultaten van de corporate- en vastgoedactiviteiten worden samen voorgesteld in het nieuwe afzonderlijke operationele segment 'Overige'. De gesegmenteerde winst-en-verliesrekening voor de periode van 12 maanden eindigend op 31 december 2017 werd overeenkomstig aangepast om deze nieuwe voorstelling te weerspiegelen.

Ondanks zijn classificatie als volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelneming vanaf de afronding van de transactie met CD&R (zie toelichting 1 van de geconsolideerde jaarrekening 2018 voor meer informatie), blijft Belron een operationeel segment. Dit weerspiegelt de interne rapporteringstructuur van de groep.

in miljoen EUR	2018					
	D'Ieteren Auto	Belron	Mole- skine	Overige	Elimi- naties	Groep
Externe opbrengsten	3.404,0	3.839,7	174,1	-	-3.839,7	3.578,1
Opbrengsten tussen segmenten	-	-	-	-	-	-
Opbrengsten per segment	3.404,0	3.839,7	174,1	-	-3.839,7	3.578,1
Bedrijfsresultaat (per segment)	106,8	103,6	28,6	-20,7	-103,6	114,7
<i>bestaande uit: aangepast resultaat</i>	113,0	225,7	28,6	-9,4	-225,7	132,2
<i>aanpassingen</i>	-6,2	-122,1	-	-11,3	122,1	-17,5
Netto financieringskosten	-1,3	907,3	-9,7	-36,3	-907,3	-47,3
Financiële opbrengsten	0,9	988,6	0,7	0,2	-988,6	1,8
Financiële kosten	-2,2	-81,3	-5,8	-41,1	81,3	-49,1
Intragroep financieringskosten	-	-	-4,6	4,6	-	-
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	9,9	-	-	-	-9,8	0,1
Resultaat vóór belastingen	115,4	1.010,9	18,9	-57,0	-1.020,7	67,5
<i>bestaande uit: aangepast resultaat</i>	118,0	166,6	18,9	-4,8	-105,4	193,3
<i>aanpassingen</i>	-2,6	844,3	-	-52,2	-915,3	-125,8
Winstbelastingen	-38,6	-26,8	3,9	13,8	26,8	-20,9
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	76,8	984,1	22,8	-43,2	-993,9	46,6
<i>bestaande uit: aangepast resultaat</i>	77,3	127,5	22,8	7,2	-66,3	168,5
<i>aanpassingen</i>	-0,5	856,6	-	-50,4	-927,6	-121,9
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	1.002,1	1.002,1
RESULTAAT VAN DE PERIODE	76,8	984,1	22,8	-43,2	8,2	1.048,7

Toerekenbaar aan:	D'Ieteren Auto	Belron	Mole- skine	Overige	Groep
Houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij	76,8	991,6	22,8	-43,2	1.048,0
<i>bestaande uit: aangepast resultaat</i>	77,3	74,9	22,8	7,2	182,2
<i>aanpassingen</i>	-0,5	916,7	-	-50,4	865,8
Minderheidsbelangen	-	0,7	-	-	0,7
RESULTAAT VAN DE PERIODE	76,8	992,3	22,8	-43,2	1.048,7

In de periode wordt in de kolom 'Eliminaties' de winst-en-verliesrekening per segment (waarin het resultaat over 12 maanden van Belron in alle posten voorgesteld wordt als voortgezette bedrijfsactiviteit) in overeenstemming gebracht met de geconsolideerde winst-en-verliesrekening van de groep volgens IFRS (waarin het netto resultaat van Belron voorgesteld wordt als beëindigde bedrijfsactiviteit vanaf het begin van de periode tot de afronding van de transactie (zie toelichting 1 van de geconsolideerde jaarrekening 2018), en onder 'aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen' voor de rest van de periode). Zie toelichting 2 van de geconsolideerde jaarrekening 2018 voor meer informatie.

in miljoen EUR

2017 ⁽¹⁾

	D'leteren Auto	Belron	Mole- skine	Overige	Elimi- naties	Groep
Externe opbrengsten	3.299,7	3.486,2	155,4	-	-3.486,2	3.455,1
Opbrengsten tussen segmenten	8,3	-	-	-	-8,3	-
Opbrengsten per segment	3.308,0	3.486,2	155,4	-	-3.494,5	3.455,1
Bedrijfsresultaat (per segment)	88,0	148,5	25,2	-16,9	-148,5	96,3
<i>bestaande uit: aangepast resultaat</i>	<i>95,2</i>	<i>189,8</i>	<i>25,2</i>	<i>-9,3</i>	<i>-189,8</i>	<i>111,1</i>
<i>aanpassingen</i>	<i>-7,2</i>	<i>-41,3</i>	<i>-</i>	<i>-7,6</i>	<i>41,3</i>	<i>-14,8</i>
Netto financieringskosten	-2,0	-86,1	-10,0	10,1	86,1	-1,9
Financiële opbrengsten	0,3	0,3	0,2	3,1	-0,3	3,6
Financiële kosten	-2,3	-85,5	-5,7	1,6	86,4	-5,5
Intragroep financieringskosten	-	-0,9	-4,5	5,4	-	-
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	6,0	-	-	-0,6	-	5,4
Resultaat vóór belastingen	92,0	62,4	15,2	-7,4	-62,4	99,8
<i>bestaande uit: aangepast resultaat</i>	<i>99,3</i>	<i>152,3</i>	<i>15,2</i>	<i>-4,3</i>	<i>-152,3</i>	<i>110,2</i>
<i>aanpassingen</i>	<i>-7,3</i>	<i>-89,9</i>	<i>-</i>	<i>-3,1</i>	<i>89,9</i>	<i>-10,4</i>
Winstbelastingen	-29,3	-18,8	-5,1	5,9	18,8	-28,5
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	62,7	43,6	10,1	-1,5	-43,6	71,3
<i>bestaande uit: aangepast resultaat</i>	<i>68,8</i>	<i>122,3</i>	<i>10,1</i>	<i>-0,1</i>	<i>-122,3</i>	<i>78,8</i>
<i>aanpassingen</i>	<i>-6,1</i>	<i>-78,7</i>	<i>-</i>	<i>-1,4</i>	<i>78,7</i>	<i>-7,5</i>
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	43,6	43,6
RESULTAAT VAN DE PERIODE	62,7	43,6	10,1	-1,5	-	114,9

Toerekenbaar aan:	D'leteren Auto	Belron	Mole- skine	Overige	Groep
Houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij	62,7	41,3	10,1	-1,5	112,6
<i>bestaande uit: aangepast resultaat</i>	<i>68,8</i>	<i>116,0</i>	<i>10,1</i>	<i>-0,1</i>	<i>194,8</i>
<i>aanpassingen</i>	<i>-6,1</i>	<i>-74,7</i>	<i>-</i>	<i>-1,4</i>	<i>-82,2</i>
Minderheidsbelangen	-	2,3	-	-	2,3
RESULTAAT VAN DE PERIODE	62,7	43,6	10,1	-1,5	114,9

(1) Zoals aangepast om de vier operationele segmenten van de groep voor te stellen - Zie toelichtingen 1 en 2 van de geconsolideerde jaarrekening 2018 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten.

In de kolom 'Eliminaties' wordt de winst-en-verliesrekening per segment (waarin Belron voorgesteld wordt als een voortgezette bedrijfsactiviteit) in overeenstemming gebracht met de geconsolideerde winst-en-verliesrekening van de groep volgens IFRS (waarin Belron voorgesteld wordt als een beëindigde bedrijfsactiviteit).

Uitleg en details van de cijfers voorgesteld als *aanpassingen*

In 2018 en 2017 identificeerde de groep de volgende elementen als *aanpassingen* binnen de vier bedrijfssegmenten (geen *aanpassingen* voor Moleskine):

in miljoen EUR	2018			
	D'leteren Auto	Belron	Overige	Totaal (segment)*
Aanpassingen				
Opgenomen in bedrijfsresultaat	-6,2	-122,1	-11,3	-139,6
<i>Waardeaanpassingen van financiële instrumenten</i>	-	-6,9 (d)	-	-6,9
<i>Afschrijving van klantencontracten</i>	-	-5,5 (e)	-	-5,5
<i>Afschrijving van merken met beperkte gebruiksduur</i>	-	-0,5 (f)	-	-0,5
<i>Bijzondere waardeverminderingverlies op goodwill en op vaste activa</i>	-	-50,3 (g)	-	-50,3
<i>Overige aanpassingen</i>	-6,2 (a)	-58,9 (h)	-11,3 (j)	-76,4
Opgenomen in netto financieringskosten	0,6	966,4	-40,9	926,1
<i>Waardeaanpassingen van financiële instrumenten</i>	-	-	-20,2 (k)	-20,2
<i>Overige aanpassingen</i>	0,6 (b)	966,4 (i)	-20,7	946,3
Opgenomen in resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	3,0 (c)	-	-	3,0
Opgenomen in resultaat vóór belastingen	-2,6	844,3	-52,2	789,5

* Totaal van de *aanpassingen* op het niveau van elk segment, ondanks de classificatie als voortgezette of beëindigde bedrijfsactiviteit. De *aanpassingen* voorgesteld in het segment Belron zouden in mindering moeten worden gebracht van dit totaal om overeen te stemmen met de cijfers van de groep in de winst-en-verliesrekening van het segment.

in miljoen EUR	2017 ⁽¹⁾			
	D'leteren Auto	Belron	Overige	Totaal (segment)*
Aanpassingen				
Opgenomen in bedrijfsresultaat	-7,2	-41,3	-7,6	-56,1
<i>Waardeaanpassingen van financiële instrumenten</i>	-	1,6 (d)	-	1,6
<i>Afschrijving van klantencontracten</i>	-	-4,5 (e)	-	-4,5
<i>Afschrijving van merken met beperkte gebruiksduur</i>	-	-0,8 (f)	-	-0,8
<i>Bijzondere waardeverminderingverlies op goodwill en op vaste activa</i>	-	-19,5 (g)	-	-19,5
<i>Overige aanpassingen</i>	-7,2 (a)	-18,1 (h)	-7,6 (j)	-32,9
Opgenomen in netto financieringskosten	-	-48,6	4,6	-44,0
<i>Waardeaanpassingen van verkoopopties toegestaan aan minderheidsaandeelhouders</i>	-	-	1,7 (l)	1,7
<i>Overige aanpassingen</i>	-	-48,6 (i)	2,9 (m)	-45,7
Opgenomen in resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	-0,1	-	-0,1 (n)	-0,2
Opgenomen in resultaat vóór belastingen	-7,3	-89,9	-3,1	-100,3

(1) Zoals aangepast om de vier operationele segmenten van de groep voor te stellen - Zie toelichtingen 1 en 2 van de geconsolideerde jaarrekening 2018 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten.

* Totaal van de *aanpassingen* op het niveau van elk segment, ondanks de classificatie als voortgezette of beëindigde bedrijfsactiviteit. De *aanpassingen* voorgesteld in het segment Belron zouden in mindering moeten worden gebracht van dit totaal om overeen te stemmen met de cijfers van de groep in de winst-en-verliesrekening van het segment.

D'leteren Auto

(a) In de periode omvatten de overige *aanpassingen* in het bedrijfsresultaat een kost van 6,2 miljoen EUR (7,2 miljoen EUR in de voorgaande periode) in het kader van het 'Market Area'-project (optimalisering van het netwerk van onafhankelijke concessiehouders).

(b) In de periode omvatten overige *aanpassingen* in netto financieringskosten de geconsolideerde winst op de verkoop van een concessie.

(c) In de periode bedraagt het aandeel van de groep in de *aanpassingen* van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode 3,0 miljoen EUR. Dit betreft de extra inkomsten die werden erkend na wijziging van de boekhoudramingen.

Belron

- (d) De reële waarde van brandstofafdekkingsinstrumenten bedraagt -6,9 miljoen EUR (1,6 miljoen EUR in de voorgaande periode) 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.
- (e) In het kader van recente overnames (meer bepaald *Maisonning* in Frankrijk) werden bepaalde klantencontracten erkend als immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur. De afschrijving bedraagt 5,5 miljoen EUR (4,5 miljoen EUR in de voorgaande periode).
- (f) 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) bedraagt 0,5 miljoen EUR (0,8 miljoen EUR in de voorgaande periode).
- (g) In de periode werd een totaal waardevermindingsverlies van 50,3 miljoen EUR erkend. Dit omvat:
- Een waardevermindingsverlies van 40 miljoen EUR in Nederland, toegewezen aan de goodwill (13,1 miljoen EUR), merken (25,1 miljoen EUR) en andere immateriële activa (1,8 miljoen EUR);
 - Een waardevermindingsverlies van 6,0 miljoen EUR in Nieuw-Zeeland, volledig toegewezen aan de goodwill;
 - Waardevermindingsverliezen ten bedrage van 4,3 miljoen EUR in Hongarije (0,9 miljoen EUR) en Griekenland (3,4 miljoen EUR).
- Deze waardevermindingsverliezen worden opgenomen na de formele waardevermindingsberekening uitgevoerd op alle kasstroomgenererende eenheden (zijnde de landen waar Belron actief is).
- In de voorgaande periode werd een totaal waardevermindingsverlies van 19,5 miljoen EUR erkend. Dit omvatte een waardevermindingsverlies van 16 miljoen EUR in Italië (volledig toegewezen aan de goodwill) en een waardevermindingsverlies van 4,0 miljoen EUR op gekapitaliseerde softwarekosten in de Verenigde Staten na een beslissing om een project voor de ontwikkeling van een nieuw Supply Chain-systeem stop te zetten.
- (h) In de periode omvatten overige *aanpassingen* ten bedrage van -58,9 miljoen EUR voornamelijk een transactiebonus (-33,1 miljoen EUR) met betrekking tot de verkoop van een belang van 40% in Belron aan CD&R (zie toelichtingen 1 en 16 van de geconsolideerde jaarrekening van 2018), professionele vergoedingen met betrekking tot de hiervoor vermelde transactie en de invoering van een nieuw beloningsplan voor het management (-2,8 miljoen EUR), voorzieningskosten met betrekking tot de sluiting van de activiteiten inzake claimsbeheer in Canada (-5,5 miljoen EUR), herstructureringskosten met betrekking tot het Field Sales Team in de Verenigde Staten (-4,5 miljoen EUR), voorzieningskosten voor lopende (Verenigde Staten) juridische geschillen (-4,1 miljoen EUR), kosten met betrekking tot een lopend transformatieprogramma (-2,7 miljoen EUR), en voorzieningskosten met betrekking tot de geplande verkoop en franchising van Griekenland (-4,2 miljoen EUR) en Hongarije (-1,6 miljoen EUR).
- In de voorgaande periode omvatten overige *aanpassingen* ten bedrage van -18,1 miljoen EUR voornamelijk professionele vergoedingen (-8,1 miljoen EUR) met betrekking tot het project om een minderheidspartner binnen te halen in de onderneming en voorzieningskosten (-11,4 miljoen EUR) voor twee beslechte juridische geschillen (Brazilië en Verenigd Koninkrijk) en één lopend juridisch geschil (Verenigde Staten).
- (i) In de periode omvatten overige *aanpassingen* in netto financieringskosten de geconsolideerde winst (987,7 miljoen EUR) op de verkoop van het belang van 40% in Belron aan CD&R (zie toelichtingen 1 en 16 van de geconsolideerde jaarrekening 2018 voor meer informatie en details betreffende de berekening), het verlies (-20,2 miljoen EUR) met betrekking tot de verkoop van activiteiten in Rusland, Turkije en een onderneming in het Verenigd Koninkrijk, en kosten (-1,1 miljoen EUR) met betrekking tot extra financiering doorgevoerd in november 2018 (Belron gaf een nieuwe Term Loan B op 7 jaar uit ten bedrage van 455 miljoen USD en de opbrengsten werden aangewend voor de uitkering van een dividend aan de aandeelhouders). In de voorgaande periode omvatten overige *aanpassingen* (48,6 miljoen EUR) versnelde interesten, vergoedingen en transactiekosten met betrekking tot de herfinanciering doorgevoerd in het vierde kwartaal van 2017.

Overige

- (j) In de periode hebben overige *aanpassingen* in het bedrijfsresultaat (-11,3 miljoen EUR) betrekking op de resterende professionele vergoedingen en andere kosten in het kader van de afronding van de verkoop van het belang van 40% in Belron aan CD&R.
- (k) In de periode vertegenwoordigt de waardeaanpassing van financiële instrumenten het verlies op de reële waarde van een voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop van een belang van 40% in Belron aan CD&R.
- (l) In de voorgaande periode omvatten netto financieringskosten waardeaanpassingsinkomsten (1,7 miljoen EUR) van verkoopopties toegestaan aan bepaalde minderheidsbelangen (familieholding van de CEO van Belron).
- (m) In de periode omvatten overige *aanpassingen* in netto financieringskosten, overige financiële kosten met betrekking tot de afronding van de verkoop van 40% in Belron aan CD&R. In de voorgaande periode omvatten overige *aanpassingen* in netto financieringskosten de gerealiseerde winst op de verkoop van het belang van 50% in OTA Keys nv aan Continental AG.

Aangepast resultaat vóór belastingen, groepsaandeel (aangepast PBT, groepsaandeel)

in miljoen EUR	2018					2017 ⁽¹⁾				
	D'leteren Auto	Belron (57,78%)	Mole- skine	Overige	Totaal (segment)	D'leteren Auto	Belron (94,85%)	Mole- skine	Overige	Totaal (segment)
Resultaat vóór belastingen (PBT)	115,4	1.010,9	18,9	-57,0	1.088,2	92,0	62,4	15,2	-7,4	162,2
Min: <i>aanpassingen</i> in het PBT	2,6	-844,3	-	52,2	-789,5	7,3	89,9	-	3,1	100,3
Aangepast PBT	118,0	166,6	18,9	-4,8	298,7	99,3	152,3	15,2	-4,3	262,5
Min: Aandeel van de groep in de belastingen op het <i>aangepast</i> resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	3,7	-	-	-	3,7	3,2	-	-	-	3,2
Minderheidsbelangen in het <i>aangepaste</i> PBT	-	-70,3	-	-	-70,3	-	-7,8	-	-	-7,8
Aangepast PBT, groepsaandeel	121,7	96,3	18,9	-4,8	232,1	102,5	144,5	15,2	-4,3	257,9

(1) Zoals aangepast om de vier operationele segmenten van de groep voor te stellen - Zie toelichtingen 1 en 2 van de geconsolideerde jaarrekening 2018 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten.

In de periode bedraagt het gewogen gemiddelde percentage gebruikt voor de berekening van het *aangepaste* PBT, groepsaandeel, van Belron 57,78% (94,85% in de voorgaande periode).

Kernprestatie-indicator (op basis van aangepast PBT, groepsaandeel)

in miljoen EUR	2018					2017 ⁽¹⁾				
	D'leteren Auto	Belron (57,78%)	Mole- skine	Overige	Totaal (segment)	D'leteren Auto	Belron (57,78%)	Mole- skine	Overige	Totaal (segment)
Aangepast PBT, groepsaandeel	121,7	96,3	18,9	-4,8	232,1	102,5	144,5	15,2	-4,3	257,9
Exclusief:										
Afschrijvingen van vaste activa (groepsaandeel)	-	-6,0	-	-	-6,0	-	-10,0	-	-	-10,0
Vermindering van het aandeel van de groep (vergelijkbare basis met 2018)	-	-	-	-	-	-	-52,6	-	-	-52,6
Aangepast PBT, groepsaandeel (kernprestatie-indicator)	121,7	90,3	18,9	-4,8	226,1	102,5	81,9	15,2	-4,3	195,3

(1) Zoals aangepast om de vier operationele segmenten van de groep voor te stellen - Zie toelichtingen 1 en 2 van de geconsolideerde jaarrekening 2018 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten.

In overeenstemming met de vereisten van IFRS 5 heeft de groep de vaste activa van Belron niet afgeschreven vanaf de datum (28 november 2017) van de classificatie als aangehouden voor verkoop tot de datum van de effectieve verkoop (7 februari 2018 - zie toelichtingen 1 en 16 van de geconsolideerde jaarrekening 2018 voor meer informatie). De impact van de periode in de geconsolideerde resultatenrekening bedraagt 10,3 miljoen EUR (6,0 miljoen EUR voor het aandeel van de groep, uitgaande van het gemiddelde eigendomsbelang van 57,78%). Dit bedrag wordt in mindering gebracht bij de berekening van de kernprestatie-indicator voor het boekjaar 2018.

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 vaste en vlottende beleggingen. 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/IFRS 9 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 2018					31 december 2017 ⁽¹⁾				
	D'leteren Auto	Belron (100%)	Mole- skine	Overige	Totaal (segment)	D'leteren Auto	Belron (100%)	Mole- skine	Overige	Totaal (segment)
Langlopende leningen en ontleningen	0,7	1.709,8	114,8	0,8	1.826,1	0,7	1.307,1	130,5	0,8	1.439,1
Kortlopende leningen en ontleningen	2,2	47,6	37,1	0,1	87,0	0,5	41,2	31,9	0,1	73,7
Intragroep financiering	-	-	155,9	-155,9	-	-	-	152,0	-152,0	-
Aanpassing voor afgedekte leningen	-	6,2	-	-	6,2	-	-	-	-	-
Brutoschuld	2,9	1.763,6	307,8	-155,0	1.919,3	1,2	1.348,3	314,4	-151,1	1.512,8
Min: geldmiddelen en kasequivalenten	57,9	-124,2	-23,8	-967,1	-1.057,2	-0,1	-76,4	-25,0	-272,3	-373,8
Min: geldmiddelen inbegrepen in activa aangehouden voor verkoop	-	-0,8	-	-	-0,8	-	-	-	-	-
Min: financiële activa (vlottende)	-	-	-1,8	-	-1,8	-	-	-	-107,1	-107,1
Min: overige vorderingen (vaste activa)	-	-	-	-20,1	-20,1	-	-	-	-20,1	-20,1
Totale nettoschuld	60,8	1.638,6	282,2	-1.142,2	839,4	1,1	1.271,9	289,4	-550,6	1.011,8

(1) Zoals aangepast om de vier operationele segmenten van de groep voor te stellen - Zie toelichtingen 1 en 2 van de geconsolideerde jaarrekening 2018 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten.

In beide periodes omvatten de leningen tussen segmenten bedragen die door het departement Corporate werden geleend aan het segment Moleskine (non-recourse lening in het kader van de overname), aan marktvoorwaarden.

De netto financiële schuld van Belron steeg van 1.271,9 miljoen EUR op het einde van december 2017 tot 1.638,6 miljoen EUR op het einde van december 2018. In november 2018 gaf Belron een nieuwe Term Loan B op 7 jaar ten bedrage van 455 miljoen USD uit (er werden cross currency interest rate swaps gebruikt om 390 miljoen USD om te zetten in 346 miljoen EUR leningen uitgedrukt in euro). De opbrengsten werden aangewend voor de uitkering van een dividend (400 miljoen EUR) aan de aandeelhouders.

De stijging van de netto cashpositie van het segment 'Overige' (van 550,6 miljoen EUR op 31 december 2017 tot 1.142,2 miljoen EUR op het einde van december 2018) is voornamelijk het resultaat van de vergoeding ontvangen van CD&R na de verkoop van het belang van 40% in Belron (628,7 miljoen EUR), het dividend (217,4 miljoen EUR) ontvangen van Belron in het vierde kwartaal van 2018 na de uitgifte van een nieuwe termijnlening (zie hiervoor), gedeeltelijk gecompenseerd door de betaling in juni 2018 van het totale dividend aan de aandeelhouders (208,4 miljoen EUR).

s.a. D'leteren n.v.

Geconsolideerde jaarrekening 2018

INHOUD

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

23	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
24	Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten
25	Geconsolideerde balans
26	Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen
27	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
28	Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening

ALGEMENE INFORMATIE

28	Toelichting 1: Algemene informatie
----	------------------------------------

RESULTATEN VAN HET JAAR

29	Toelichting 2: Gesegmenteerde informatie
37	Toelichting 3: Opbrengsten
38	Toelichting 4: Bedrijfsresultaat
39	Toelichting 5: Netto financieringskosten
39	Toelichting 6: Resultaat per aandeel

PERSONEELSBELONINGEN

41	Toelichting 7: Op aandelen gebaseerde betalingen
42	Toelichting 8: Personeelsbeloningen

WINSTBELASTINGEN

48	Toelichting 9: Actuele en uitgestelde winstbelastingen
----	--

ACTIVA

50	Toelichting 10: Goodwill
52	Toelichting 11: Immateriële vaste activa
53	Toelichting 12: Materiële vaste activa
54	Toelichting 13: Vastgoedbeleggingen
54	Toelichting 14: Voorraden
55	Toelichting 15: Deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode

58	Toelichting 16: Vaste activa en groep activa die worden afgestoten geclassificeerd als aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten
61	Toelichting 17: Financiële instrumenten – Reële waarde en risicobeheer
63	Toelichting 18: Geldmiddelen en kasequivalenten
64	Toelichting 19: Handelsvorderingen en overige vorderingen

EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN

65	Toelichting 20: Kapitaal en reserves
67	Toelichting 21: Voorzieningen
68	Toelichting 22: Leningen en ontleningen
70	Toelichting 23: Handelsschulden en overige te betalen posten

STRUCTUUR VAN DE GROEP

70	Toelichting 24: Bedrijfscombinaties
71	Toelichting 25: Relaties met minderheidsbelangen
72	Toelichting 26: Lijst van dochterondernemingen, geassocieerde ondernemingen en joint ventures

OVERIGE INFORMATIE

73	Toelichting 27: Voorwaardelijke elementen en verplichtingen
74	Toelichting 28: Transacties met verbonden partijen
75	Toelichting 29: Wisselkoersen
75	Toelichting 30: Diensten verleend door de statutaire Commissaris
75	Toelichting 31: Gebeurtenissen na balansdatum
76	Toelichting 32: Grondslagen voor financiële verslaggeving

VERSLAG VAN DE COMMISSARIS

97	SAMENGEVATTE STATUTAIRE JAARREKENING 2018
----	---

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR	Toelichting	2018	2017
Opbrengsten	3	3.578,1	3.455,1
Kosten van verkopen		-3.090,4	-2.985,2
Bruto marge		487,7	469,9
Commerciële- en administratieve kosten		-376,9	-374,3
Overige bedrijfsopbrengsten		10,1	5,8
Overige bedrijfskosten		-6,2	-5,1
Bedrijfsresultaat	4	114,7	96,3
Netto financieringskosten	5	-47,3	-1,9
Financiële opbrengsten		1,8	3,6
Financiële kosten		-49,1	-5,5
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	15	0,1	5,4
Resultaat vóór belastingen		67,5	99,8
Winstbelastingen	9	-20,9	-28,5
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		46,6	71,3
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	16	1.002,1	43,6
RESULTAAT VAN DE PERIODE		1.048,7	114,9
Resultaat toerekenbaar aan:			
Houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij		1.048,0	112,6
Minderheidsbelangen		0,7	2,3
Resultaat per aandeel			
Gewoon (in EUR)	6	19,12	2,05
Verwaterd (in EUR)	6	19,08	2,05
Resultaat per aandeel - voortgezette bedrijfsactiviteiten			
Gewoon (in EUR)	6	0,85	1,30
Verwaterd (in EUR)	6	0,85	1,30

De toelichtingen van pagina 28 tot 88 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

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

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR	Toelichting	2018	2017
Resultaat van de periode		1.048,7	114,9
Niet-gerealiseerde resultaten			
Elementen die nooit naar de winst- en verliesrekening zullen geïnclassificeerd worden:		19,9	41,2
<i>Herwaarderingen van verplichtingen/activa betreffende toegezegde pensioenrechten</i>	8	1,2	60,1
<i>Gerelateerde belastingen</i>		-0,4	-18,0
<i>Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten, netto van belastingen</i>	15	19,1	-0,9
<i>waarvan elementen uit de beëindigde bedrijfsactiviteiten</i>		-	40,8
Elementen die eventueel naar de winst- en verliesrekening zullen geïnclassificeerd worden:		32,5	-20,1
<i>Omrekeningsverschillen</i>		10,7	-20,7
<i>Herclassificatie van koersverschillen omwille van verlies van zeggenschap</i>	16	32,0	-
<i>Kasstroomafdekkingen: winsten (verliezen) voortvloeiend uit een verandering in de reële waarde opgenomen in eigen vermogen</i>		-0,6	0,3
<i>Herclassificatie van kasstroomafdekkingen omwille van verlies van zeggenschap</i>	16	-0,4	-
<i>Belastingen met betrekking tot kasstroomafdekkingen</i>		-	0,3
<i>Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten, netto van belastingen</i>	15	-9,2	-
<i>waarvan elementen uit de beëindigde bedrijfsactiviteiten</i>		43,5	-20,4
Niet-gerealiseerde resultaten, netto van belastingen		52,4	21,1
Totaal van de gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten van de periode		1.101,1	136,0
<i>zijnde: toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij</i>		1.100,4	131,9
<i>waarvan voortgezette bedrijfsactiviteiten</i>		55,5	72,0
<i>waarvan beëindigde bedrijfsactiviteiten</i>		1.044,9	59,9
<i>toerekenbaar aan belangen zonder zeggenschap</i>		0,7	4,1

De toelichtingen van pagina 28 tot 88 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde balans

Op 31 december

in miljoen EUR	Toelichting	2018	2017 ⁽¹⁾
Goodwill	10	190,3	184,2
Immateriële vaste activa	11	433,1	422,6
Materiële vaste activa	12	222,0	211,3
Vastgoedbeleggingen	13	13,9	9,0
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	15	721,4	69,2
Uitgestelde belastingvorderingen	9	26,3	19,9
Overige vorderingen	19	24,7	25,6
Vaste activa		1.631,7	941,8
Voorraden	14	455,7	367,7
Financiële activa		-	107,1
Actuele belastingvorderingen	9	10,0	7,6
Handelsvorderingen en overige vorderingen	19	394,3	309,9
Geldmiddelen en kasequivalenten	18	933,0	297,3
Vaste activa aangehouden voor verkoop	16	0,9	2.528,2
Vlottende activa		1.793,9	3.617,8
TOTAAL ACTIVA		3.425,6	4.559,6
Geplaatst kapitaal en reserves die aan houders van eigen-vermogensinstrumenten toerekenbaar zijn		2.655,1	1.764,3
Minderheidsbelangen		0,3	-3,8
Eigen vermogen		2.655,4	1.760,5
Personeelsbeloningen	8	23,9	24,4
Voorzieningen	21	14,9	18,9
Leningen en ontleningen	22	116,3	132,0
Overige financiële verplichtingen	17	20,2	-
Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen		0,3	-
Andere schulden	23	1,6	1,5
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	131,4	135,0
Langlopende verplichtingen		308,6	311,8
Voorzieningen	21	2,2	1,8
Leningen en ontleningen	22	39,4	32,5
Derivaten	17	0,4	-
Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen	25	-	80,9
Kortlopende belastingverplichtingen	9	5,8	1,8
Handelsschulden en overige te betalen posten	23	413,8	376,0
Passiva i.v.m. vaste aangehouden voor verkoop	16	-	1.994,3
Kortlopende verplichtingen		461,6	2.487,3
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		3.425,6	4.559,6

(1) Zoals aangepast – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie. De toelichtingen van pagina 28 tot 88 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- premies	Eigen aan- delen	Afdek- kings- reserve	Over- gedragen resultaat	Cumu- latieve omreke- nings- verschillen			
Op 1 januari 2017	160,0	24,4	-34,3	0,1	1.556,3	-23,5	1.683,0	0,5	1.683,5
Resultaat van de periode	-	-	-	-	112,6	-	112,6	2,3	114,9
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	<u>0,3</u>	<u>39,4</u>	<u>-20,4</u>	<u>19,3</u>	<u>1,8</u>	<u>21,1</u>
Totaal van de gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	0,3	152,0	-20,4	131,9	4,1	136,0
Eigen aandelen	-	-	-0,3	-	-	-	-0,3	-	-0,3
Dividend	-	-	-	-	-52,1	-	-52,1	-26,2	-78,3
Verkoopopties - wijziging van de periode	-	-	-	-	-	-	-	17,8	17,8
Overige wijzigingen	-	-	-	-	<u>1,8</u>	-	<u>1,8</u>	-	<u>1,8</u>
Totale bijdragen en uitkeringen	-	-	-0,3	-	-50,3	-	-50,6	-8,4	-59,0
Totaal wijziging van eigendomsbelangen	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Op 31 december 2017	160,0	24,4	-34,6	0,4	1.658,0	-43,9	1.764,3	-3,8	1.760,5
Op 1 januari 2018 (vóór aanpassing)	160,0	24,4	-34,6	0,4	1.658,0	-43,9	1.764,3	-3,8	1.760,5
IFRS 9 aanpassing (zie toel. 34)	-	-	-	-	<u>-1,1</u>	-	<u>-1,1</u>	-	<u>-1,1</u>
Op 1 januari 2018 (aangepast)	160,0	24,4	-34,6	0,4	1.656,9	-43,9	1.763,2	-3,8	1.759,4
Resultaat van de periode	-	-	-	-	1.048,0	-	1.048,0	0,7	1.048,7
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	<u>2,2</u>	<u>21,1</u>	<u>29,1</u>	<u>52,4</u>	-	<u>52,4</u>
Totaal van de gerealiseerde- en niet- gerealiseerde resultaten	-	-	-	2,2	1.069,1	29,1	1.100,4	0,7	1.101,1
Eigen aandelen	-	-	-3,7	-	-	-	-3,7	-	-3,7
Dividend (zie toel. 20)	-	-	-	-	-208,4	-	-208,4	-	-208,4
Overige wijzigingen	-	-	-	-	<u>3,6</u>	-	<u>3,6</u>	<u>-0,4</u>	<u>3,2</u>
Totale bijdragen en uitkeringen	-	-	-3,7	-	-204,8	-	-208,5	-0,4	-208,9
Vervreemding van dochter- ondernemingen met wijziging in zeggenschap (zie toel. 16)	-	-	-	-	-	-	-	3,8	3,8
Totaal wijziging van eigendomsbelangen	-	-	-	-	-	-	-	3,8	3,8
Op 31 december 2018	160,0	24,4	-38,3	2,6	2.521,2	-14,8	2.655,1	0,3	2.655,4

De toelichtingen van pagina 28 tot 88 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR	Toelichting	2018	2017
Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten			
Resultaat van de periode		46,6	71,3
Winstbelastingen	9	20,9	28,5
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	15	-0,1	-5,4
Netto financieringskosten	5	47,3	1,9
Bedrijfsresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		114,7	96,3
Afschrijvingen	4/12	18,8	17,8
Afschrijvingen van immateriële vaste activa	4/11	4,7	4,1
Overige niet-geldelijke posten		-1,7	5,6
Personeelsbeloningen		-4,0	-4,5
Wijziging in netto werkkapitaal		-130,9	-10,8
Kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		1,6	108,5
Betaalde winstbelastingen		-29,0	-23,1
Netto kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		-27,4	85,4
Kasstroom uit de voortgezette investeringsactiviteiten			
Aanschaffingen van vaste materiële en immateriële activa		-45,0	-35,9
Verkopen van vaste materiële en immateriële activa		6,5	2,7
Netto investering in immateriële en materiële vaste activa		-38,5	-33,2
Verwerving van dochterondernemingen (netto van verworven geldmiddelen)	24	-15,0	-16,5
Verkoop van dochterondernemingen en entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode (netto van geldmiddelen)		4,9	2,5
Inbreng van geldmiddelen van/(in) joint ventures		22,4	2,2
Opbrengsten uit de verkoop / (Investering in) financiële activa		107,1	-107,1
Ontvangen interesten		0,3	0,1
Dividenden en opbrengst uit kapitaalvermindering ontvangen van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	18	217,4	-
Netto investering in overige financiële activa		-0,3	4,5
Netto kasstroom uit de investeringsactiviteiten		298,3	-147,5
Kasstroom uit de voortgezette financieringsactiviteiten			
Verwerving (-)/Vervreemding (+) van minderheidsbelangen		0,3	-
Netto vervreemding/(aanschaffing) van eigen aandelen		-3,7	-0,3
Terugbetaling van financiële leaseverplichtingen	22	-0,1	-0,1
Netto wijziging in andere leningen en ontleningen	22	-25,6	-116,7
Betaalde interesten		-7,0	-5,1
Door de moedermaatschappij betaalde dividenden	20	-208,4	-52,1
Dividenden ontvangen van dochterondernemingen		-	482,5
Netto kasstroom uit de financieringsactiviteiten		-244,5	308,2
Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten		26,4	246,1
Kasstroom uit de beëindigde bedrijfsactiviteiten	16	532,3	37,2
TOTALE KASSTROOM VAN DE PERIODE		558,7	283,3
Reconciliatie met de balans			
Geldmiddelen aan het begin van het boekjaar	18	295,7	96,7
Geldmiddelen inbegrepen in vaste activa aangehouden voor verkoop		76,4	-
Kasequivalenten aan het begin van het boekjaar		1,6	1,5
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het boekjaar		373,7	98,2
Totale kasstroom van de periode		558,7	283,3
Omrekeningsverschillen		0,6	-7,8
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het einde van het boekjaar		933,0	373,7
<i>Inbegrepen in "geldmiddelen en kasequivalenten"</i>	18	933,0	297,3
<i>Inbegrepen in "vaste activa aangehouden voor verkoop"</i>	16	-	76,4

De toelichtingen van pagina 28 tot 88 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening

TOELICHTING 1: ALGEMENE INFORMATIE

s.a. D'leteren n.v. (de 'Vennootschap') is in België als naamloze vennootschap erkend, waarvan de meerderheidsaandeelhouders worden opgesomd in toelichting 20. Het adres van de zetel van de Vennootschap is: Maliestraat 50, B-1050 Brussel.

De Vennootschap, 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, 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'leteren 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 een marktaandeel van ongeveer 21% en 1,2 miljoen voertuigen in omloop;
- Belron heeft een duidelijke doelstelling: 'het verschil maken door de problemen van klanten met veel zorg op te lossen'. Belron is de wereldleider in de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing. De onderneming is actief in 35 landen, via volle dochterondernemingen en franchises, met marktleidende merken – zoals Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass®. Daarnaast beheert het bedrijf voertuigbeglazings- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringsklanten. Belron breidde zijn diensten ook uit tot de sector van de herstelling en vervanging van voertuig- en woningschade;
- Moleskine is een premium en inspirerend lifestyle merk. Het bedrijf ontwikkelt onder een iconisch merk notebooks en schrijf-, reis- en leesaccessoires die in meer dan 115 landen worden verkocht via een multi-channel distributiestrategie.

De Vennootschap noteert op Euronext Brussel.

Deze geconsolideerde jaarrekening werd goedgekeurd voor publicatie door de Raad van bestuur op 28 februari 2019.

Significante transactie

Op 28 november 2017 kondigde de Vennootschap de ondertekening aan van een definitieve overeenkomst met Clayton, Dubilier & Rice (CD&R) betreffende een partnershipinvestering in Belron. De transactie waarbij CD&R een aandeel van 40% in Belron verwierf, werd op 7 februari 2018 voltooid (de 'Transactie'). Vanaf de afronding van de Transactie worden de resultaten van Belron opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode (aandeel van 54,10% – zie toelichting 15; gezamenlijke zeggenschap met CD&R), na het verlies van exclusieve zeggenschap (enkele voorbehouden aangelegenheden worden gedeeld met CD&R). In overeenstemming met de vereisten van IFRS 5, 'Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten', worden de resultaten van Belron (van 1 januari 2018 tot 7 februari 2018 en voor het jaar eindigend op 31 december 2017) voorgesteld onder beëindigde bedrijfsactiviteiten (aandeel van 94,85%). Zie toelichting 16 voor meer informatie over de Transactie.

Brexit

De nakende uitstap van het VK uit de Europese Unie (Brexit) zou een impact kunnen hebben op de ramingen of beoordelingen die werden gemaakt bij de voorbereiding van de jaarrekening, voor het merendeel voor de entiteiten met activiteiten in het VK of Europa. Als gevolg van de onzekerheid over de uitkomst van de onderhandelingen en het uitstapsscenario is de groep momenteel niet in staat om zinvolle ramingen te doen met betrekking tot de impact die de Brexit zou kunnen hebben op de financiële prestaties. De risico's en potentiële blootstellingen aan de Brexit worden evenwel redelijk geacht, gezien de beperkte blootstelling van de groep aan de Britse economische omgeving en de maatregelen die het lokale management treft om de risico's te beperken. Voorbeelden van risicobeperkende acties voor Belron zijn onderhandelingen met leveranciers die volumes en overeengekomen prijzen verzekeren voor 2019, en het feit dat de aankopen in vreemde valuta's in het VK afgedekt werden voor 2019.

Aanpassing van vergelijkende informatie

De geconsolideerde balans en de gesegmenteerde informatie werden aangepast om rekening te houden met de volgende elementen:

- In het segment D'leteren Auto worden handels- en overige vorderingen nu voorgesteld exclusief te ontvangen handelscreditnota's (voordien voorgesteld in mindering van de handelsschulden) en worden handelsschulden en overige te betalen posten nu voorgesteld exclusief uit te geven handelscreditnota's (voordien voorgesteld in mindering van de handelsvorderingen). De netto impact van deze twee herclassificaties op de handels- en overige vorderingen en de handelsschulden en overige te betalen posten bedraagt 264 miljoen EUR op 31 december 2017.
- In het verleden omvatte het operationele segment D'leteren Auto de autodistributie-activiteiten, evenals de corporate- en vastgoedactiviteiten van de groep. Vanaf de publicatie van de resultaten van 2018 omvatten de resultaten van het segment D'leteren Auto enkel de autodistributie-activiteiten. Dit zal de transparantie van de financiële verslaggeving verbeteren. Zie toelichting 2 voor meer details en uitleg over de operationele segmenten van de groep voor de verslaggeving.

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 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.

TOELICHTING 2: GESEGMENTEERDE INFORMATIE

Toelichting 2.1: Segmentatiecriteria

De operationele segmenten van de groep voor de verslaggeving zijn D'Ieteren Auto, Belron, Moleskine en Overige. Deze operationele segmenten zijn consistent met de organisatorische en interne rapporteringstructuur van de groep, en met de vereisten van IFRS 8 'Operationele segmenten'.

In het verleden omvatte het operationele segment D'Ieteren Auto de autodistributie-activiteiten, evenals de corporate- en vastgoedactiviteiten van de groep. Vanaf de publicatie van de jaarresultaten 2018 omvatten de resultaten van het segment D'Ieteren Auto enkel de autodistributie-activiteiten; de resultaten van de corporate- en vastgoedactiviteiten worden samen voorgesteld in het nieuwe afzonderlijke operationele segment 'Overige'. De gesegmenteerde winst-en-verliesrekening voor het jaar eindigend op 31 december 2017, het gesegmenteerde kasstroomoverzicht en de gesegmenteerde balans per 31 december 2017 werden overeenkomstig aangepast om deze nieuwe voorstelling te weerspiegelen.

Belron omvat Belron Group s.a. en dochterondernemingen. Ondanks zijn classificatie als volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelneming vanaf de afronding van de Transactie (zie toelichtingen 1 en 16), blijft Belron een operationeel segment voor de verslaggeving. Dit weerspiegelt de interne rapporteringstructuur van de groep.

Moleskine omvat Moleskine S.p.a. en dochterondernemingen.

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

Toelichting 2.2: Gesegmenteerde winst-en-verliesrekening - Operationele segmenten (Jaar afgesloten op 31 december)

in miljoen EUR	Toel.	2018					
		D'Ieteren Auto	Belron	Mole- skine	Overige	Elimi- naties	Groep
Externe opbrengsten	3	3.404,0	3.839,7	174,1	-	-3.839,7	3.578,1
Opbrengsten tussen segmenten		-	-	-	-	-	-
Opbrengsten per segment		3.404,0	3.839,7	174,1	-	-3.839,7	3.578,1
Bedrijfsresultaat (per segment)	4	106,8	103,6	28,6	-20,7	-103,6	114,7
Netto financieringskosten	5	-1,3	907,3	-9,7	-36,3	-907,3	-47,3
Financiële opbrengsten		0,9	988,6	0,7	0,2	-988,6	1,8
Financiële kosten		-2,2	-81,3	-5,8	-41,1	81,3	-49,1
Intragroep financieringskosten		-	-	-4,6	4,6	-	-
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	15	9,9	-	-	-	-9,8	0,1
Resultaat vóór belastingen		115,4	1.010,9	18,9	-57,0	-1.020,7	67,5
Winstbelastingen	9	-38,6	-26,8	3,9	13,8	26,8	-20,9
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		76,8	984,1	22,8	-43,2	-993,9	46,6
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	1/16	-	-	-	-	1.002,1	1.002,1
RESULTAAT VAN DE PERIODE		76,8	984,1	22,8	-43,2	8,2	1.048,7

Toerekenbaar aan:	D'Ieteren Auto	Belron	Mole- skine	Overige	Groep
Houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij	76,8	991,6	22,8	-43,2	1.048,0
Minderheidsbelangen	-	0,7	-	-	0,7
RESULTAAT VAN DE PERIODE	76,8	992,3	22,8	-43,2	1.048,7

In 2018 brengt de kolom 'Eliminaties' de winst-en-verliesrekening per segment (waarin het resultaat over 12 maanden van Belron in alle posten voorgesteld wordt als voortgezette bedrijfsactiviteit) in overeenstemming met de geconsolideerde winst-en-verliesrekening van de groep volgens IFRS (waarin het netto resultaat van Belron voorgesteld wordt als beëindigde bedrijfsactiviteit vanaf het begin van de periode tot de afronding van de Transactie - zie toelichting 1, en onder 'aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen' voor de rest van de periode).

TOELICHTING 2: GESEGMENTEERDE INFORMATIE (vervolg)

In 2018, in het segment Belron, vertegenwoordigt het resultaat voor de periode toewijsbaar aan minderheidsbelangen (0,7 miljoen EUR) het aandeel van de minderheidsbelangen in het netto resultaat van Belron vanaf het begin van de periode tot de afronding van de Transactie (zie toelichtingen 1 en 16).

In 2018 omvat de post 'beëindigde bedrijfsactiviteiten' de geconsolideerde winst als gevolg van het verlies van exclusieve zeggenschap bij de verkoop van een belang van 40% in Belron aan CD&R. Zie toelichtingen 1 en 16 voor meer informatie.

Toelichting 2.2: Gesegmenteerde winst-en-verliesrekening - Operationele segmenten (Jaar afgesloten op 31 december)

in miljoen EUR	2017 ⁽¹⁾					
	D'leteren Auto	Belron	Mole- skine	Overige	Elimi- naties	Groep
Externe opbrengsten	3.299,7	3.486,2	155,4	-	-3.486,2	3.455,1
Opbrengsten tussen segmenten	8,3	-	-	-	-8,3	-
Opbrengsten per segment	3.308,0	3.486,2	155,4	-	-3.494,5	3.455,1
Bedrijfsresultaat (per segment)	88,0	148,5	25,2	-16,9	-148,5	96,3
Netto financieringskosten	-2,0	-86,1	-10,0	10,1	86,1	-1,9
Financiële opbrengsten	0,3	0,3	0,2	3,1	-0,3	3,6
Financiële kosten	-2,3	-85,5	-5,7	1,6	86,4	-5,5
Intragroep financieringskosten	-	-0,9	-4,5	5,4	-	-
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	6,0	-	-	-0,6	-	5,4
Resultaat vóór belastingen	92,0	62,4	15,2	-7,4	-62,4	99,8
Winstbelastingen	-29,3	-18,8	-5,1	5,9	18,8	-28,5
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	62,7	43,6	10,1	-1,5	-43,6	71,3
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	43,6	43,6
RESULTAAT VAN DE PERIODE	62,7	43,6	10,1	-1,5	-	114,9

Toerekenbaar aan:	D'leteren Auto	Belron	Mole- skine	Overige	Groep
Houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij	62,7	41,3	10,1	-1,5	112,6
Minderheidsbelangen	-	2,3	-	-	2,3
RESULTAAT VAN DE PERIODE	62,7	43,6	10,1	-1,5	114,9

(1) Zoals aangepast om de vier operationele segmenten van de groep voor te stellen - Zie toelichtingen 1 en 2 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten voor de verslaggeving.

In 2017 brengt de kolom 'Eliminaties' de winst-en-verliesrekening per segment (waarin Belron voorgesteld wordt als een voortgezette bedrijfsactiviteit) in overeenstemming met de geconsolideerde winst-en-verliesrekening van de groep volgens IFRS (waarin Belron voorgesteld wordt als een beëindigde bedrijfsactiviteit).

TOELICHTING 2: GESEGMENTEERDE INFORMATIE (vervolg)**Toelichting 2.3: Gesegmenteerde balans – Operationele segmenten**

in miljoen EUR	Toelichting	2018					
		D'leteren Auto	Belron	Moleskine	Overige	Eliminaties	Groep
Goodwill	10	18,4	544,4	171,9	-	-544,4	190,3
Immateriële vaste activa	11	20,5	447,6	412,5	0,1	-447,6	433,1
Materiële vaste activa	12	31,1	355,6	10,1	180,8	-355,6	222,0
Vastgoedbeleggingen	13	0,1	-	-	13,8	-	13,9
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	15	76,6	-	-	-	644,8	721,4
Financiële activa		-	9,4	-	-	-9,4	-
Personeelsbeloningen		-	91,8	-	-	-91,8	-
Uitgestelde belastingvorderingen	9	6,3	18,4	11,2	8,8	-18,4	26,3
Overige vorderingen	19	2,5	2,2	1,3	20,9	-2,2	24,7
Vaste activa		155,5	1.469,4	607,0	224,4	-824,6	1.631,7
Voorraden	14	414,0	320,1	41,7	-	-320,1	455,7
Derivaten		-	2,6	-	-	-2,6	-
Actuele belastingvorderingen	9	1,1	7,7	8,9	-	-7,7	10,0
Handelsvorderingen en overige vorderingen	19	352,3	315,7	40,4	1,6	-315,7	394,3
Geldmiddelen en kasequivalenten	18	-57,9	124,2	23,8	967,1	-124,2	933,0
Vaste activa aangehouden voor verkoop	16	-	3,1	-	0,9	-3,1	0,9
Vlottende activa		709,5	773,4	114,8	969,6	-773,4	1.793,9
TOTAAL ACTIVA		865,0	2.242,8	721,8	1.194,0	-1.598,0	3.425,6
Eigen vermogen		-	-	-	2.655,4	-	2.655,4
Personeelsbeloningen	8	21,1	6,7	2,0	0,8	-6,7	23,9
Voorzienen	21	10,4	54,9	4,1	0,4	-54,9	14,9
Leningen en ontleningen	22	0,7	1.709,8	114,8	0,8	-1.709,8	116,3
Intragroep financiering	22	-	-	155,9	-155,9	-	-
Voor afdekking aangehouden derivaten		-	10,1	-	-	-10,1	-
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten		-	0,5	-	-	-0,5	-
Overige financiële verplichtingen	17	-	-	-	20,2	-	20,2
Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen		0,3	-	-	-	-	0,3
Andere schulden	23	-	3,1	1,6	-	-3,1	1,6
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	1,5	12,3	110,8	19,1	-12,3	131,4
Langlopende verplichtingen		34,0	1.797,4	389,2	-114,6	-1.797,4	308,6
Voorzienen	21	-	59,1	2,2	-	-59,1	2,2
Leningen en ontleningen	22	2,2	47,6	37,1	0,1	-47,6	39,4
Voor afdekking aangehouden derivaten		-	0,3	0,4	-	-0,3	0,4
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten		-	3,0	-	-	-3,0	-
Actuele belastingverplichtingen	9	10,7	13,9	0,5	-5,4	-13,9	5,8
Handelsschulden en overige te betalen posten	23	367,8	524,0	42,0	4,0	-524,0	413,8
Passiva i.v.m. vaste activa aangehouden voor verkoop	16	-	8,1	-	-	-8,1	-
Kortlopende verplichtingen		380,7	656,0	82,2	-1,3	-656,0	461,6
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		414,7	2.453,4	471,4	2.539,5	-2.453,4	3.425,6

In 2018 brengt de kolom 'Eliminaties' de balans per segment (inclusief de activa en passiva van Belron) in overeenstemming met de geconsolideerde balans volgens IFRS (waarin Belron voorgesteld wordt als volgens de vermogensmutatie verwerkte deelneming).

TOELICHTING 2: GESEGMENTEERDE INFORMATIE (vervolg)**Toelichting 2.3: Gesegmenteerde balans – Operationele segmenten**

in miljoen EUR	2017 ⁽¹⁾					
	D'leteren Auto	Belron	Moleskine	Overige	Elimi- naties	Groep
Goodwill	12,3	898,2	171,9	-	-898,2	184,2
Immateriële vaste activa	11,4	463,3	411,1	0,1	-463,3	422,6
Materiële vaste activa	23,4	369,9	10,6	177,3	-369,9	211,3
Vastgoedbeleggingen	0,2	-	-	8,8	-	9,0
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	69,2	-	-	-	-	69,2
Voor verkoop beschikbare financiële activa	-	0,5	-	-	-0,5	-
Voor afdekking aangehouden derivaten	-	2,0	-	-	-2,0	-
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	-	0,3	-	-	-0,3	-
Personeelsbeloningen	-	39,4	-	-	-39,4	-
Uitgestelde belastingvorderingen	9,2	45,3	7,8	2,9	-45,3	19,9
Overige vorderingen	2,3	2,2	2,4	20,9	-2,2	25,6
Vaste activa	128,0	1.821,1	603,8	210,0	-1.821,1	941,8
Voorraden	335,5	300,8	32,2	-	-300,8	367,7
Investerings	-	-	-	107,1	-	107,1
Voor afdekking aangehouden derivaten	-	0,3	-	-	-0,3	-
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	-	2,8	-	-	-2,8	-
Actuele belastingvorderingen	0,4	4,7	7,2	-	-4,7	7,6
Handelsvorderingen en overige vorderingen	281,1	309,9	28,4	0,4	-309,9	309,9
Geldmiddelen en kasequivalenten	0,1	76,4	24,9	272,3	-76,4	297,3
Vaste activa aangehouden voor verkoop	6,7	-	-	5,5	2.516,0	2.528,2
Vlottende activa	623,8	694,9	92,7	385,3	1.821,1	3.617,8
TOTAAL ACTIVA	751,8	2.516,0	696,5	595,3	-	4.559,6
Eigen vermogen	-	-	-	1.760,5	-	1.760,5
Personeelsbeloningen	21,8	9,3	1,8	0,8	-9,3	24,4
Voorzieningen	15,8	37,9	2,5	0,6	-37,9	18,9
Leningen en ontleningen	0,7	1.307,0	130,5	0,8	-1.307,0	132,0
Intragroep financiering	-	-	152,0	-152,0	-	-
Andere schulden	-	5,4	1,5	-	-5,4	1,5
Uitgestelde belastingverplichtingen	1,8	10,6	110,6	22,6	-10,6	135,0
Langlopende verplichtingen	40,1	1.370,2	398,9	-127,2	-1.370,2	311,8
Voorzieningen	-	50,5	1,8	-	-50,5	1,8
Leningen en ontleningen	0,5	41,2	31,9	0,1	-41,2	32,5
Voor afdekking aangehouden derivaten	-	2,6	-	-	-2,6	-
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	-	0,6	-	-	-0,6	-
Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen	-	-	-	80,9	-	80,9
Actuele belastingverplichtingen	1,1	26,5	0,7	-	-26,5	1,8
Handelsschulden en overige te betalen posten	337,0	501,3	34,3	4,7	-501,3	376,0
Passiva i.v.m. vaste activa aangehouden voor verkoop	1,4	-	-	-	1.992,9	1.994,3
Kortlopende verplichtingen	340,0	622,7	68,7	85,7	1.370,2	2.487,3
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN	380,1	1.992,9	467,6	1.719,0	-	4.559,6

(1) Zoals aangepast om de vier operationele segmenten van de groep voor te stellen - Zie toelichtingen 1 en 2 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten voor de verslaggeving.

In 2017 brengt de kolom 'Eliminaties' de balans per segment (waarin de activa en passiva van Belron voorgesteld worden in elke relevante balanspost) in overeenstemming met de geconsolideerde balans van de groep volgens IFRS (waarin Belron geassocieerd is als aangehouden voor verkoop).

TOELICHTING 2: GESEGMENTEERDE INFORMATIE (vervolg)**Toelichting 2.4: Gesegmenteerd kasstroomoverzicht - Operationele segmenten (Jaar afgesloten op 31 december)**

in miljoen EUR	Toelichting	2018					Groep
		D'leteren Auto	Belron	Mole- skine	Overige	Elimi- naties	
Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten							
	Resultaat van de periode	76,8	984,1	22,8	-43,2	-993,9	46,6
	Winstbelastingen	9	38,6	26,8	-3,9	-13,8	20,9
	Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	15	-9,9	-	-	9,8	-0,1
	Netto financieringskosten	5	1,3	-907,3	9,7	36,3	47,3
	Bedrijfsresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		106,8	103,6	28,6	-20,7	-103,6
	Afschrijvingen op materiële vaste activa	4/12	5,5	79,0	4,7	8,6	18,8
	Afschrijvingen op immateriële vaste activa	4/11	2,2	42,2	2,5	-	4,7
	Bijzondere waardeverminderingverliezen op goodwill en overige vaste activa	15	-	50,3	-	-50,3	-
	Overige niet-geldelijke posten		-6,1	41,0	4,4	-41,0	-1,7
	Personeelsbeloningen		-3,6	-	-0,4	-	-4,0
	Wijziging in netto werkkapitaal		-113,9	-12,9	-14,8	-2,2	12,9
	Kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		-9,1	303,2	25,0	-14,3	-303,2
	Betaalde winstbelastingen		-24,6	-35,2	-1,1	-3,3	35,2
	Netto kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		-33,7	268,0	23,9	-17,6	-27,4
Kasstroom uit de voortgezette investeringsactiviteiten							
	Aanschaffingen van vaste activa		-19,0	-95,1	-10,4	-15,6	95,1
	Verkopen van vaste activa		0,7	3,6	2,6	3,2	6,5
	Netto investering in immateriële en materiële vaste activa		-18,3	-91,5	-7,8	-12,4	91,5
	Verwerving van dochterondernemingen (netto van verworven geldmiddelen)	24	-15,0	-37,5	-	-	37,5
	Vervreemding van dochterondernemingen en entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatie methode (netto van geldmiddelen)		4,9	-4,7	-	-	4,7
	Inbreng van geldmiddelen van/(in) joint venture		22,4	-	-	-	22,4
	Opbrengsten uit de verkoop / (Investing in) financiële activa		-	-	-	107,1	107,1
	Ontvangen interesten		-	0,8	-	0,3	0,3
	Dividenden en opbrengst uit kapitaalvermindering ontvangen van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	18	-	-400,2	-	217,4	400,2
	Netto investering in overige financiële activa		-0,3	-	-	-	-0,3
	Netto kasstroom uit de investeringsactiviteiten		-6,3	-533,1	-7,8	312,4	533,1
Kasstroom uit de voortgezette financieringsactiviteiten							
	Verwerving (-)/Vervreemding (+) van belangen van aandeelhouders zonder zeggenschap		-	-	0,3	-	0,3
	Kapitaalverhoging	15	-	21,8	-	-21,8	-
	Netto vervreemding/(aanschaffing) van eigen aandelen		-3,7	-	-	-	-3,7
	Terugbetaling van financiële leaseverplichtingen	22	-0,1	-35,6	-	35,6	-0,1
	Netto wijziging in andere leningen en ontleningen	22	-11,9	386,7	-13,6	-0,1	-386,7
	Betaalde interesten		-2,3	-59,2	-4,5	-0,2	59,2
	Door de moedermaatschappij betaalde dividenden	20	-	-	-	-208,4	-208,4
	Netto kasstroom uit de financieringsactiviteiten		-18,0	313,7	-17,8	-208,7	-313,7
	Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten		-58,0	48,6	-1,7	86,1	-48,6
	Kasstroom uit de beëindigde bedrijfsactiviteiten	16	-	-	-	608,7	-76,4
	TOTALE KASSTROOM VAN DE PERIODE		-58,0	48,6	-1,7	694,8	-125,0

TOELICHTING 2: GESEGMENTEERDE INFORMATIE (vervolg)**Toelichting 2.4: Gesegmenteerd kasstroomoverzicht - Operationele segmenten (Jaar afgesloten op 31 december)**

in miljoen EUR	Toelichting	2018					
		D'leteren Auto	Belron	Mole- skine	Overige	Elimi- naties	Groep
Reconciliatie met de balans							
Geldmiddelen aan het begin van het boekjaar	18	-1,5	-	24,9	272,3	-	295,7
Geldmiddelen inbegrepen in vaste activa aangehouden voor verkoop		-	76,4	-	-	-	76,4
Kasequivalenten aan het begin van het boekjaar		1,6	-	-	-	-	1,6
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het boekjaar		0,1	76,4	24,9	272,3	-	373,7
Totale kasstroom van de periode		-58,0	48,6	-1,7	694,8	-125,0	558,7
Omrekeningsverschillen		-	-	0,6	-	-	0,6
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het einde van het boekjaar		-57,9	125,0	23,8	967,1	-125,0	933,0
<i>Inbegrepen in "Geldmiddelen en kasequivalenten"</i>	18	-57,9	124,2	23,8	967,1	-124,2	933,0
<i>Inbegrepen in "Vaste activa aangehouden voor verkoop"</i>	16	-	0,8	-	-	-0,8	-

In de periode brengt de kolom 'Eliminaties' het kasstroomoverzicht per segment (waarin Belron voorgesteld wordt als voortgezette bedrijfsactiviteit) in overeenstemming met het geconsolideerde kasstroomoverzicht van de groep volgens IFRS (waarin Belron voorgesteld wordt als beëindigde bedrijfsactiviteit vanaf het begin van de periode tot de voltooiing van de Transactie - zie toelichting 1).

In het segment D'leteren Auto bevat de lijn 'Verwerving van dochterondernemingen' voor het jaar eindigend op 31 december 2018 de bedrijfscombinaties weergegeven in toelichting 24.

De lijn 'Door de Vennoetschap betaalde dividenden' bevat de uitkering aan de aandeelhouders van het gewone (0,95 EUR per aandeel) en het buitengewone (2,85 EUR per aandeel) dividend (zie toelichting 20).

De lijn 'Dividenden en opbrengsten van kapitaalvermindering ontvangen van/(betaald door) entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode' omvat het aandeel van de groep in de uitkering van het dividend (64,3 miljoen EUR) en de aandelenkapitaalvermindering (153,1 miljoen EUR) die het segment Belron in december 2018 doorvoerde (zie toelichting 22 voor meer informatie).

De lijn 'Aandelenkapitaalverhoging' vertegenwoordigt de nieuwe aandelen uitgegeven door het segment Belron in de context van de tenuitvoerlegging van het Managementbeloningsplan (MRP). Zie toelichting 15 voor meer informatie over het MRP.

In het segment Belron bevat de lijn 'Overige niet-geldelijke posten', naast andere bedragen, de voorziening voor het incentive-programma op lange termijn voor het management.

In het segment D'leteren Auto omvat de lijn 'Verkoop van dochterondernemingen en deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode (na aftrek van liquide middelen)' de opbrengsten van de verkoop van een concessie.

TOELICHTING 2: GESEGMENTEERDE INFORMATIE (vervolg)**Toelichting 2.4: Gesegmenteerd kasstroomoverzicht - Operationele segmenten (Jaar afgesloten op 31 december)**

in miljoen EUR	2017 ⁽¹⁾					
	D'leteren Auto	Belron	Mole- skine	Overige	Elimi- naties	Groep
Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten						
Resultaat van de periode	66,6	43,6	10,1	-5,4	-43,6	71,3
Winstbelastingen	29,3	18,8	5,1	-5,9	-18,8	28,5
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	-5,4	-	-	-	-	-5,4
Netto financieringskosten	-0,9	86,1	10,0	-7,2	-86,1	1,9
Bedrijfsresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	89,6	148,5	25,2	-18,5	-148,5	96,3
Afschrijvingen op materiële vaste activa	4,1	83,2	4,8	8,9	-83,2	17,8
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	2,1	33,3	2,0	-	-33,3	4,1
Bijzondere waardeverminderingverliezen op goodwill en overige vaste activa	-	16,0	-	-	-16,0	-
Overige niet-geldelijke posten	-1,2	27,7	6,7	0,1	-27,7	5,6
Personeelsbeloningen	-3,8	-0,4	-0,7	-	0,4	-4,5
Overige geldelijke posten	-	-25,6	-	-	25,6	-
Wijziging in netto werkkapitaal	-1,1	-9,7	-7,7	-2,0	9,7	-10,8
Kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten	89,7	273,0	30,3	-11,5	-273,0	108,5
Betaalde winstbelastingen	-10,8	-28,8	-12,3	-	28,8	-23,1
Netto kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten	78,9	244,2	18,0	-11,5	-244,2	85,4
Kasstroom uit de voortgezette investeringsactiviteiten						
Aanschaffingen van vaste activa	-7,9	-139,7	-12,2	-15,8	139,7	-35,9
Verkopen van vaste activa	0,9	5,0	1,8	-	-5,0	2,7
Netto investering in immateriële en materiële vaste activa	-7,0	-134,7	-10,4	-15,8	134,7	-33,2
Verwerving van dochterondernemingen (netto van verworven geldmiddelen)	-0,6	-50,2	-15,9	-	50,2	-16,5
Vervreemding van dochterondernemingen en entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatie methode (netto van geldmiddelen)	-	-	-	2,5	-	2,5
Inbreng van geldmiddelen van/(in) joint venture	-	-	-	2,2	-	2,2
Opbrengsten uit de verkoop / (Investing in) tot einde looptijd aangehouden financiële activa	-	-	-	-107,1	-	-107,1
Ontvangen interesten	-	0,3	-	0,1	-0,3	0,1
Netto investering in overige financiële activa	-0,6	0,1	5,1	-	-0,1	4,5
Netto kasstroom uit de investeringsactiviteiten	-8,2	-184,5	-21,2	-118,1	184,5	-147,5
Kasstroom uit de voortgezette financieringsactiviteiten						
Netto vervreemding/(aanschaffing) van eigen aandelen	-0,3	-	-	-	-	-0,3
Terugbetaling van financiële leaseverplichtingen	-0,1	-37,4	-	-	37,4	-0,1
Netto wijziging in andere leningen en ontleningen	-146,5	651,7	-11,7	-	-610,2	-116,7
Intragroep financiering	-	-41,5	-3,8	45,3	-	-
Betaalde interesten	-1,5	-86,6	-3,6	-	86,6	-5,1
Door de moedermaatschappij betaalde dividenden	-	-	-	-52,1	-	-52,1
Dividenden ontvangen van / (betaald door) dochterondernemingen	-	-508,7	-	482,5	508,7	482,5
Netto kasstroom uit de financieringsactiviteiten	-148,4	-22,5	-19,1	475,7	22,5	308,2
Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten	-77,7	37,2	-22,3	346,1	-37,2	246,1
Kasstroom uit de beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	37,2	37,2
TOTALE KASSTROOM VAN DE PERIODE	-77,7	37,2	-22,3	346,1	-	283,3

(1) Zoals aangepast om de vier operationele segmenten van de groep voor te stellen - Zie toelichtingen 1 en 2 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten voor de verslaggeving.

TOELICHTING 2: GESEGMENTEERDE INFORMATIE (vervolg)**Toelichting 2.4: Gesegmenteerd kasstroomoverzicht - Operationele segmenten (Jaar afgesloten op 31 december)**

in miljoen EUR	2017 ⁽¹⁾					
	D'leteren Auto	Belron	Mole- skine	Overige	Elimi- naties	Groep
Reconciliatie met de balans						
Geldmiddelen aan het begin van het boekjaar	2,5	45,9	48,3	-	-	96,7
Kasequivalenten aan het begin van het boekjaar	1,5	-	-	-	-	1,5
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het boekjaar	4,0	45,9	48,3	-	-	98,2
Totale kasstroom van de periode	-77,7	37,2	-22,3	346,1	-	283,3
Omrekeningsverschillen	-	-6,7	-1,1	-	-	-7,8
Overdracht tussen operationele segment	73,8	-	-	-73,8	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het einde van het boekjaar	0,1	76,4	24,9	272,3	-	373,7
<i>Inbegrepen in "Geldmiddelen en kasequivalenten"</i>	0,1	-	24,9	272,3	-	297,3
<i>Inbegrepen in "vaste activa aangehouden voor verkoop"</i>	-	76,4	-	-	-	76,4

(1) Zoals aangepast om de vier operationele segmenten van de groep voor te stellen - Zie toelichtingen 1 en 2 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten voor de verslaggeving.

In de voorgaande periode brengt de kolom 'Eliminaties' het gesegmenteerde kasstroomoverzicht (waarin Belron in alle posten voorgesteld wordt als voortgezette bedrijfsactiviteit) in overeenstemming met het geconsolideerde kasstroomoverzicht van de groep volgens IFRS (waarin Belron voorgesteld wordt als beëindigde bedrijfsactiviteit voor de volledige periode).

De lijn 'Overdracht tussen operationele segmenten' houdt verband met de arbitraire initiële toewijzing van geldmiddelen en kasequivalenten tussen D'leteren Auto en het segment 'Overige' na de beslissing om de corporate- en vastgoedactiviteiten van de groep af te splitsen van het segment D'leteren Auto (zie toelichtingen 1 en 2 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over het operationele segment voor verslaggeving).

In het segment Moleskine vertegenwoordigde het bedrag van 15,9 miljoen EUR in de voorgaande periode de verwerving van de resterende minderheidsbelangen in januari 2017 (squeeze-out procedure – zie toelichting 11 van de geconsolideerde jaarrekening 2016 voor meer informatie).

In het segment Moleskine bevatte de lijn 'Netto investeringen in overige financiële activa' de opbrengsten van de verkoop van een levensverzekeringsproduct dat eind 2015 werd opgestart.

De intragroep leningen vertegenwoordigen bedragen geleend door het segment Corporate aan de segmenten Belron en Moleskine, aan marktvoorwaarden.

De lijn 'Dividenden en opbrengsten van kapitaalvermindering ontvangen van/(betaald door) dochterondernemingen' omvat het buitengewone dividend dat Belron aan zijn aandeelhouders uitkeerde in het kader van zijn herfinanciering (zie toelichting 22 van de geconsolideerde jaarrekening 2017), ondanks de volledige eliminatie van deze intragroep transactie in overeenstemming met IFRS 10.

Toelichting 2.6: Geografische gesegmenteerde informatie (Jaar afgesloten op 31 december)

De drie operationele segmenten van de groep (onder voortgezette bedrijfsactiviteiten, zijnde D'leteren Auto, Moleskine en Overige) opereren in drie belangrijke geografische gebieden, zijnde België (voornaamste markt voor het segment D'leteren Auto), de rest van Europa en de rest van de wereld.

in miljoen EUR	2018				2017			
	België	Rest van Europa	Rest van de wereld	Groep	België	Rest van Europa	Rest van de wereld	Groep
Opbrengsten per segment (externe klanten) ⁽¹⁾	3.349,7	132,0	96,4	3.578,1	3.106,9	250,4	97,8	3.455,1
Vaste activa ⁽²⁾	288,2	590,1	5,7	884,0	248,9	597,0	6,8	852,7
Kapitaalinvesteringen ⁽³⁾	46,8	7,8	2,6	57,2	23,3	9,2	3,1	35,6

(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.

(3) Kapitaaltoevoegingen omvatten zowel toevoegingen als overnames via bedrijfscombinaties, inclusief goodwill.

TOELICHTING 3: OPBRENGSTEN

Effect van de initiële toepassing van IFRS 15 ‘Opbrengsten uit contracten met klanten’

Hierna wordt het effect beschreven van de initiële toepassing van IFRS 15 op de opbrengsten van de groep uit contracten met klanten, samen met informatie over prestatieverplichtingen onder de operationele segmenten van de groep. De groep paste IFRS 15 toe volgens de cumulatieve-effectmethode (zonder vereenvoudigingsmaatregelen), met als effect dat deze norm initieel werd toegepast op de datum van de initiële toepassing (i.e. 1 januari 2018). De informatie voorgesteld voor 2017 werd dan ook niet aangepast – i.e. de informatie wordt voorgesteld, zoals voordien, krachtens IAS 18, IAS 11 en verwante interpretaties. De overgang naar IFRS 15 heeft geen impact gehad op de inkomsterkenning (timing en meting). Er is dan ook geen impact op het beginsaldo in overgedragen resultaat

D’leteren Auto

In het segment D’leteren Auto genereert de groep vooral opbrengsten uit de verkoop van nieuwe voertuigen aan onafhankelijke concessiehouders en aan eindklanten, de verkoop van tweedehandsvoertuigen aan eindklanten, de verkoop van onderdelen en accessoires, en de verlening van naverkoopdiensten.

Bij de verkoop van voertuigen of onderdelen aan onafhankelijke concessiehouders of eindklanten, komt de groep zijn prestatieverplichtingen na en worden opbrengsten geboekt op het moment dat de controle van de goederen overgedragen wordt aan de klanten. Aangezien de groep facturen aan klanten uitgeeft als zijn prestatieverplichtingen vervuld zijn, worden rechten op financiële vergoeding onmiddellijk onvoorwaardelijk en worden ze dan ook opgenomen als vorderingen. Er geldt een wettelijke garantie van 2 jaar bij de verkoop van nieuwe voertuigen aan klanten, wat op zijn beurt overeenstemt met de wettelijke garantie die de fabriek verleent aan het segment D’leteren Auto. Deze garantie vertegenwoordigt geen afzonderlijke prestatieverplichting.

De groep biedt klanten de mogelijkheid om onderhoudscontracten aan te kopen bij de verkoop van een nieuw voertuig. De looptijd van deze contracten varieert van 3 tot 12 jaar. Dit type van contract vertegenwoordigt een afzonderlijke prestatieverplichting en mag niet gecombineerd worden met de verkoop van een nieuw voertuig. In het kader van dergelijke regelingen draagt de groep het voordeel van de onderhoudsdiensten over aan de klanten naarmate er prestaties verleend worden. De groep komt zijn prestatieverplichting dan ook in de loop der tijd na. De groep erkent opbrengsten in de loop der tijd door prestatieverplichtingen te ramen aan de hand van historische gegevens en verwachte opbrengsten. Opbrengsten die erkend worden volgens de methode van het voltooiingspercentage worden dan ook redelijkerwijs geraamd op basis van kostencurves en historische gegevens.

Het verschil tussen de vergoeding ontvangen van de eindklant en de kosten in de loop der tijd om de prestatieverplichting na te komen, vertegenwoordigt contractverplichtingen krachtens IFRS 15. Op 31 december 2017 bedroegen de contractverplichtingen 28,6 miljoen EUR. Tijdens de periode werd een bedrag van 8,6 miljoen EUR erkend in opbrengsten, als vermindering van het beginsaldo van de contractverplichtingen. Bovendien werd 7,1 miljoen EUR opgenomen onder contractverplichtingen tijdens de periode, waardoor de contractverplichtingen stegen. Op het einde van de rapporteringsperiode bedroegen de contractverplichtingen 27,1 miljoen EUR. Aangezien de bedragen niet geacht worden significant te zijn voor de groep in vergelijking met de totale opbrengsten, werden ze niet apart voorgesteld in de geconsolideerde balans.

Bij de verlening van andere herstellings- of onderhoudsdiensten aan eindklanten erkent de groep opbrengsten meteen op het moment dat de diensten verleend zijn, omdat de impact van opbrengsterkenning in de loop der tijd niet significant is.

In het segment D’leteren Auto had de invoering van IFRS 15 ook de volgende gevolgen: bij de verkoop van een nieuw voertuig aan eindklanten kent de groep soms speciale voorwaarden toe aan de eindklanten door deel te nemen in de financiering van het voertuig met de kredietinstelling. De financieringstransactie en de verkoop van het voertuig moeten samen beschouwd worden vanuit een economisch standpunt (zoals vereist door IFRS 15.70 en BC92). In plaats van deze toegekende verkoopstimulansen op te nemen als bedrijfskosten (krachtens IAS 18), neemt de groep het volledige bedrag nu op in mindering van de opbrengsten. Het bedrag dat in 2018 werd geboekt in mindering van de transactieprijs bedraagt 7,4 miljoen EUR.

Moleskine

In alle verkoopkanalen van het segment Moleskine worden opbrengsten meteen geboekt zodra de controle van de goederen overgedragen wordt aan de klanten (i.e. als het goed fysiek wordt geleverd aan de eindklant). De groep concludeerde dat de initiële toepassing van IFRS 15 in het segment Moleskine geen materiële impact had op de timing van de opbrengsterkenning in vergelijking met vroegere boekhoudprincipes (krachtens IAS 18). De retourrechten werden geëvalueerd volgens een kansgewogen benadering die voortvloeit uit een accurate controle van de overeenkomsten gesloten met de klanten. De groep concludeerde ook dat overeenkomsten met ‘Free-on-board’ levering geen afzonderlijke prestatieverplichtingen vertegenwoordigen krachtens de bestaande overeenkomsten met klanten. Tot slot waren er geen ‘bill-and-hold’ regelingen in 2018.

TOELICHTING 3: OPBRENGSTEN (vervolg)

Uitsplitsing van opbrengsten uit contracten met klanten

Bij de keuze van de te gebruiken categorieën voor de opsplitsing van opbrengsten uit contracten met klanten, hield het management rekening met de manier waarop de informatie over de opbrengsten van de groep voorgesteld wordt voor andere doeleinden, met inbegrip van persberichten en informatie voorgesteld aan de hoogstgeplaatste operationele beslissingsbevoegde, alsook met de manier waarop de aard, het bedrag, de timing en de onzekerheden van opbrengsten en kasstromen beïnvloed worden door economische factoren.

In de volgende tabel zijn de opbrengsten uit contracten met klanten uitgesplitst per belangrijke productcategorie (voor het segment D'Ieteren Auto) en per primaire geografische markt (voor het segment Moleskine). Hoewel dit niet expliciet wordt vereist door IFRS 15, heeft de groep ook vergelijkende informatie openbaar gemaakt met betrekking tot de uitsplitsing van opbrengsten.

in miljoen EUR	2018	2017
D'Ieteren Auto		
Nieuwe voertuigen	2.990,3	2.905,1
Tweedehandse voertuigen	68,2	66,3
Onderdelen en accessoires	186,4	183,8
Naverkoopactiviteiten	105,5	82,3
D'Ieteren Sport	29,6	28,1
Andere opbrengsten	24,0	34,1
Subtotaal D'Ieteren Auto	3.404,0	3.299,7
Moleskine		
Europa, Midden-Oosten en Afrika (EMEA)	81,9	71,8
America	62,2	57,4
Azie-Pacific (APAC)	30,0	26,2
Subtotaal Moleskine	174,1	155,4
Totaal	3.578,1	3.455,1

TOELICHTING 4: BEDRIJFSRESULTAAT

Bedrijfsresultaat wordt berekend na aftrek van:

in miljoen EUR	2018				2017 ⁽¹⁾			
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Overige	Groep	D'Ieteren Auto	Moleskine	Overige	Groep
Inkopen en voorraadwijzigingen	-2.913,8	-35,1	-3,5	-2.952,4	-2.829,0	-29,1	-0,3	-2.858,4
Afschrijvingen van overige vaste activa	-5,5	-4,7	-8,6	-18,8	-4,1	-4,8	-8,9	-17,8
Afschrijvingen van immateriële vaste activa	-2,2	-2,5	-	-4,7	-2,1	-2,0	-	-4,1
Overige operationele leasebetalingen	-	-0,2	-	-0,2	-0,1	-0,2	-	-0,3
Waardeverminderingen op voorraden	4,1	-0,3	-	3,8	1,7	-2,2	-	-0,5
Waardeverminderingen op vorderingen	2,4	-0,1	-	2,3	2,2	-0,1	-	2,1
Personeelskosten (zie toelichting 8)	-167,7	-29,1	-14,1	-210,9	-154,0	-28,1	-19,1	-201,2
Winst op verkoop van materiële vaste activa	0,1	-	-	0,1	0,4	-	-	0,4
Huurinkomen uit vastgoedbeleggingen ⁽²⁾	-	-	2,3	2,3	-	-	1,5	1,5
Overige ⁽³⁾	-214,6	-73,5	3,2	-284,9	-226,7	-63,7	9,9	-280,5
NETTO BEDRIJFSKOSTEN	-3.297,2	-145,5	-20,7	-3.463,4	-3.211,7	-130,2	-16,9	-3.358,8

(1) Zoals aangepast – Zie toelichtingen 1 en 2 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

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

(3) Betreft vooral marketing- en informaticakosten, juridische en consultancyhonoraria en huurinkomsten en -uitgaven tussen segmenten, tussen het segment 'Overige' en D'Ieteren Auto.

TOELICHTING 5: NETTO FINANCIERINGSKOSTEN

Netto financieringskosten bestaan uit de volgende elementen:

in miljoen EUR	2018				2017 ⁽¹⁾			
	D'leteren Auto	Moleskine	Overige	Groep	D'leteren Auto	Moleskine	Overige	Groep
Financiële kosten:								
Interestkosten	-1,1	-4,1	-	-5,2	-1,5	-3,5	-	-5,0
Rentekosten op pensioenen	-0,1	-	-	-0,1	-0,2	-	-	-0,2
Overige financiële kosten	-1,0	-1,7	-20,3	-23,0	-0,6	-2,2	0,8	-2,0
Subtotaal financiële kosten	-2,2	-5,8	-20,3	-28,3	-2,3	-5,7	0,8	-7,2
Waardeaanpassingen op verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap (zie toelichting 25)	-	-	-	-	-	-	1,7	1,7
Waardeaanpassingen op financiële instrumenten								
Opgenomen tegen reële waarde bij eerste erkenning	-	-	-20,8	-20,8	-	-	-	-
Financiële opbrengsten	0,9	0,7	0,2	1,8	0,3	0,2	3,1	3,6
Intersegment financiële interest	-	-4,6	4,6	-	-	-4,5	4,5	-
NETTO FINANCIERINGSKOSTEN	-1,3	-9,7	-36,3	-47,3	-2,0	-10,0	10,1	-1,9

(1) Zoals aangepast – Zie toelichtingen 1 en 2 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

In 2017, in het segment 'Overige', bevat de lijn 'Overige financiële kosten' de intersegment financieringsinteressen (0,9 miljoen EUR) op de leningen door het segment 'Overige' toegekend aan het segment Belron, zodat het segment Belron in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening voorgesteld kan worden als een beëindigde bedrijfsactiviteit. Deze leningen, aan marktvoorwaarden, werden in november 2017 volledig terugbetaald in het kader van de herfinanciering van Belron (zie toelichting 16).

In 2017, in het segment 'Overige', bevatten de financiële opbrengsten de geconsolideerde winst op de verkoop van de joint venture OTA Keys n.v. voor 2,9 miljoen EUR (zie toelichting 15).

In 2018 omvat de aanpassing van financiële instrumenten ten bedrage van -20,8 miljoen EUR in het segment 'Overige' onder andere het verlies op de reële waarde van een financiële voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop van het belang van 40% in Belron aan CD&R.

TOELICHTING 6: RESULTAAT PER AANDEEL

Het resultaat per aandeel ('EPS') en het resultaat per aandeel uit voortgezette bedrijfsactiviteiten ('Continuing EPS') worden 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 eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap (op basis van het resultaat uit voortgezette activiteiten toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap voor de Continuing EPS), na aanpassing m.b.t. de winstaanden (elk winstaandeel heeft een stemrecht en geeft recht op een dividend dat gelijk is aan één achtste van het dividend van een gewoon aandeel). De Continuing EPS is aanzienlijk lager dan het resultaat per aandeel als resultaat van de opname onder beëindigde bedrijfsactiviteit van de geconsolideerde winst op de verkoop van een belang van 40% in Belron aan CD&R (zie toelichtingen 1 en 16 voor meer informatie).

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

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

De opties op de gewone aandelen van de Vennootschap verhoogden het gewogen gemiddelde aantal aandelen van de Vennootschap in 2017 en 2018 aangezien sommige uitoefenprijzen van opties lager waren dan de gemiddelde marktprijs van de aandelen.

TOELICHTING 6: RESULTAAT PER AANDEEL (vervolg)

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

		2018	2017
Resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten		1.048,0	112,6
Aanpassing mbt de winstaandelen		-11,9	-1,3
Teller voor EPS (in miljoen EUR)	(a)	1.036,1	111,3
Resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten		46,6	71,3
Aandeel van belangen zonder zeggenschap in het resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten		-	-
Resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten		46,6	71,3
Aanpassing mbt de winstaandelen		-0,5	-0,8
Teller voor EPS van voortgezette bedrijfsactiviteiten (in miljoen EUR)	(b)	46,1	70,5
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen voor de periode	(c)	54.177.545	54.209.166
Aanpassing mbt de aandelenoptieplannen		113.915	216.168
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen in rekening genomen voor het verwaterde EPS	(d)	54.291.460	54.425.334
Resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten			
Gewoon per aandeel (in EUR)	(a)/(c)	19,12	2,05
Verwaterd per aandeel (in EUR)	(a)/(d)	19,08	2,05
Resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten			
Gewoon voortgezet per aandeel (in EUR)	(b)/(c)	0,85	1,30
Verwaterd voortgezet per aandeel (in EUR)	(b)/(d)	0,85	1,30

TOELICHTING 7: OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN

Er bestaat in de groep een regeling voor op aandelen gebaseerde betalingen afgewikkeld in eigenvermogensinstrumenten. Sinds 1999 werden aandelenoptieplannen toegekend aan directeurs en kaderleden van de segmenten D'leteren Auto en 'Overige', in het kader van de Belgische 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 tegen de uitoefenprijs.

De uitstaande opties bedragen:

Toekenningsdatum	Aantal opties (in eenheden)		Uitoefen- prijs (EUR)	Uitoefenperiode	
	2018	2017		Van	Tot
2018	187.000	-	33,32	1/01/2022	5/06/2028
2017	160.000	160.000	41,80	1/01/2021	13/03/2027
2016	10.000	10.000	38,09	1/01/2020	16/11/2026
2016	135.000	135.000	31,71	1/01/2020	13/03/2026
2016	79.000	79.000	31,71	1/01/2020	13/03/2026
2016	98.000	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	39.807	122.091	33,08	1/01/2018	10/03/2024
2013	37.150	37.450	34,99	1/01/2017	24/11/2023
2013	14.626	23.036	34,23	1/01/2017	18/03/2023
2012	38.000	39.100	36,45	1/01/2016	14/10/2022
2011	73.375	74.275	35,00	1/01/2015	22/12/2021
2010	43.630	43.630	39,60	1/01/2014	3/10/2020
2009	18.250	20.350	24,00	1/01/2013	27/10/2019
2008	-	15.855	12,10	1/01/2012	5/11/2018
2007	14.400	16.350	26,40	1/01/2011	2/12/2022
2006	9.300	9.900	26,60	1/01/2010	27/11/2021
2005	8.350	10.050	20,90	1/01/2009	6/11/2020
2004	3.150	3.150	14,20	1/01/2008	28/11/2019
2003	-	3.300	16,34	1/01/2007	16/11/2018
Totaal	1.127.390	1.058.889			

Alle uitstaande opties worden door eigen aandelen gedekt (zie toelichting 20).

De wijzigingen in het aantal uitstaande opties gedurende het jaar zien er als volgt uit:

	Aantal (in eenheden)		Gewogen gemiddelde uitoefenprijs (in EUR)	
	2018	2017	2018	2017
Uitstaande opties bij het begin van de periode	1.058.889	1.101.692	33,4	32,2
Toegekend in de periode	187.000	160.000	33,3	41,8
Uitgeoefend in de periode	-112.164	-202.803	30,4	33,7
Andere wijzigingen in de periode	-6.335	-	12,9	-
Uitstaande opties op het einde van de periode	1.127.390	1.058.889	33,8	33,4
<i>waarvan: uitoefenbaar op het einde van de periode</i>	<i>300.038</i>	<i>296.446</i>	<i>33,6</i>	<i>32,2</i>

In 2018 werd een groot deel van de opties uitgeoefend tijdens het tweede kwartaal van het jaar. De gemiddelde koers gedurende de periode bedroeg 36,11 EUR (2017: 40,90 EUR). In 2018 oefende de CEO 10.000 opties uit met betrekking tot het plan 2013. Andere bewegingen tijdens de periode hebben betrekking op opties die vervielen in 2018 en die niet uitgeoefend werden. De onderliggende eigen aandelen van deze vervallen opties worden bewaard voor toekomstige plannen.

TOELICHTING 7: OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN (vervolg)

Voor de uitstaande aandelenopties op het einde van de periode is de gewogen gemiddelde uitstaande contractduur de volgende:

	Aantal jaren
31 december 2018	6,5
31 december 2017	6,7

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 (2,1 miljoen EUR 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 2018 en 2017 zijn de volgende:

	2018	2017
Aantal personeelsleden	10	8
Spotkoers (in EUR)	35,9	43,0
Optie-uitoefenprijs (in EUR)	33,3	41,8
Wachtperiode (in jaren)	3,0	3,0
Verwachte duur (in jaren)	6,5	6,5
Verwachte volatiliteit (in %)	24%	34%
Risicoloos rendement (in %)	0,78%	0,72%
Verwacht dividend (in EUR)	0,5	0,8
Waarschijnlijkheid van uitdiensttreding (in %)	0%	0%
Gewogen gemiddelde reële waarde per optie (in EUR)	8,7	14,4

De verwachte volatiliteit en dividenden werden bepaald door een onafhankelijke expert. De risicovrije rentevoet is gebaseerd op de EUR nulcouponrente met een duur gelijk aan de toegekende opties.

TOELICHTING 8: PERSONEELSBELONINGEN

Toelichting 8.1: Personeelskosten

De personeelskosten worden hieronder geanalyseerd:

in miljoen EUR	2018				2017 ⁽¹⁾			
	D'leteren Auto	Moleskine	Overige	Groep	D'leteren Auto	Moleskine	Overige	Groep
<i>Pensioenkosten ivm Belgische toegezegd-bijdrageregelingen beschouwd als toegezegd-pensioenregelingen</i>	-3,4	-	-0,2	-3,6	-4,4	-	-	-4,4
<i>Pensioenkosten voor toegezegd-pensioenregelingen</i>	-	-0,6	-	-0,6	0,7	-0,7	-	-
Totaal pensioenkosten (zie toelichting 8.2)	-3,4	-0,6	-0,2	-4,2	-3,7	-0,7	-	-4,4
Bezoldigingen en sociale zekerheid	-162,2	-28,5	-13,9	-204,6	-148,4	-27,4	-19,1	-194,9
Op aandelen gebaseerde betalingen: afgewikkeld in eigen-vermogensinstrumenten	-2,1	-	-	-2,1	-1,9	-	-	-1,9
Totaal personeelskosten	-167,7	-29,1	-14,1	-210,9	-154,0	-28,1	-19,1	-201,2

(1) Zoals aangepast – Zie toelichtingen 1 en 2 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

Het aantal personeelsleden wordt hieronder aangegeven (gemiddelde voltijdse equivalenten):

	2018	2017
D'leteren Auto	1.848	1.740
Moleskine	479	434
Overige	57	55
Groep	2.384	2.228

TOELICHTING 8: PERSONEELSBELONINGEN (vervolg)

Toelichting 8.2: Personeelsbeloningen na uitdiensttreding en langetermijnpersoneelsbeloningen

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.

De groep heeft pensioenregelingen voor zijn werknemers op verschillende locaties. De belangrijkste regelingen bevinden zich in België en in Italië. Aangezien Belron een deelneming is die verwerkt wordt volgens de vermogensmutatiemethode, worden de bestaande regelingen in het segment Belron niet afzonderlijk openbaar gemaakt. De regelingen in België hebben betrekking op de segmenten D'leteren Auto en Overige en zijn gefinancierd en niet-gefinancierd. De belangrijkste regeling in Italië heeft betrekking op het segment Moleskine. 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 2018.

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, met een jaarlijks gemiddelde van 2,5% (en een maximum van 4,0%). In december 2016 werd een volledige actuariële waardering van het plan uitgevoerd door een erkende onafhankelijke actuaris. Om de drie jaar worden volledige IAS19-metingen uitgevoerd, en in tussentijd worden roll-forwards uitgevoerd. De groep beheert ook toegezegde-bijdrageregelingen met een gegarandeerde minimumrente gedragen door de werkgever krachtens de Belgische wetgeving.

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 (er worden vorken gebruikt gezien de verschillende regelingen binnen de groep in 2017, met Belron geconsolideerd volgens de globale integratiemethode):

	Gefinancierde regelingen				Niet-gefinancierde regelingen			
	2018		2017		2018		2017	
	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.
Inflatiepercentage	1,5%	2,0%	1,5%	3,4%	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Disconteringsvoet	1,5%	1,6%	1,3%	3,2%	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Loonsverhoging	2,8%	3,5%	2,0%	5,3%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Pensioenverhoging	1,9%	3,4%	1,9%	3,4%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Levensverwachting van mannelijke gepensioneerde	22,5	22,5	18,6	44,7				
Levensverwachting van vrouwelijke gepensioneerde	26,3	26,3	22,0	46,4				
Levensverwachting van mannelijke niet-gepensioneerde	22,5	22,5	18,6	22,6				
Levensverwachting van vrouwelijke niet-gepensioneerde	26,3	26,3	22,0	24,1				

De gewogen gemiddelde duur van de verplichtingen van de plannen schommelt tussen 10 en 12 jaar.

TOELICHTING 8: PERSONEELSBELONINGEN (vervolg)**Toelichting 8.2: Personeelsbeloningen na uitdiensttreding en langetermijnpersoneelsbeloningen (vervolg)**

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

in miljoen EUR	2018	2017
Activa uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen	-	-
Verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen	-23,9	-24,4
Erkend netto tekort (-) / overschot (+) in de regelingen	-23,9	-24,4
<i>bestaande uit: bedrag dat geregeld zou moeten worden binnen de 12 maanden</i>	<i>-0,3</i>	<i>-0,3</i>
<i>bedrag dat geregeld zou moeten worden na meer dan 12 maanden</i>	<i>-22,8</i>	<i>-24,1</i>

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

in miljoen EUR	2018			2017		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Contante waarde van de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-91,2	-3,1	-94,3	-91,4	-3,3	-94,7
Reële waarde van de fondsbeleggingen	70,4	-	70,4	70,3	-	70,3
Erkend netto tekort (-) / overschot (+) in de regelingen	-20,8	-3,1	-23,9	-21,1	-3,3	-24,4

De bedragen opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten zijn de volgende: Ze omvatten niet het segment Belron in 2018, omdat Belron een deelneming is die verwerkt wordt volgens de vermogensmutatiemethode.

in miljoen EUR	2018			2017		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Effectief rendement verminderd met renteopbrengst op fondsbeleggingen, netto van beheerkost van fondsbeleggingen	1,4	-	1,4	52,3	-	52,3
Ervaringswinsten (+) / -verliezen (-) op verplichtingen	-	-	-	20,7	-	20,7
Winsten (+) / Verliezen (-) in de wijzigingen van de financiële overwegingen	-0,5	0,3	-0,2	-26,8	-	-26,8
Winsten (+) / Verliezen (-) in de wijzigingen van de demografische overwegingen	-	-	-	13,9	-	13,9
Actuariële winsten (+) / verliezen (-)	0,9	0,3	1,2	60,1	-	60,1

In 2017 had een actuariële winst van 40,8 miljoen EUR (opgenomen in de gerapporteerde 60,1 miljoen EUR) betrekking op het segment Belron (voorgesteld als beëindigde bedrijfsactiviteit).

Wijzigingen van de financiële assumpties in 2018, die allemaal voorbereid werden op een basis die consistent is met de voorgaande periode, hadden een impact op de totale actuariële winsten (+) / verliezen (-) van -0,2 miljoen EUR (2017: -26,8 miljoen EUR, inclusief de bijdrage van Belron).

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 29 miljoen EUR (in 2017 een verlies van 57 miljoen EUR).

TOELICHTING 8: PERSONEELSBELONINGEN (vervolg)**Toelichting 8.2: Personeelsbeloningen na uitdiensttreding en langetermijnpersoneelsbeloningen (vervolg)**

De reële waarde van de fondsbeleggingen bevat de volgende elementen:

in miljoen EUR	2018			2017		
	Genoteerd op een actieve markt	Overige	Totaal	Genoteerd op een actieve markt	Overige	Totaal
Overige activa	70,4	-	70,4	70,3	-	70,3
Reële waarde van de fondsbeleggingen	70,4	-	70,4	70,3	-	70,3

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.

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

in miljoen EUR	2018			2017		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Fondsbeleggingen op 1 januari	70,3	-	70,3	567,5	-	567,5
Werkgeversbijdrage	3,6	-	3,6	5,2	-	5,2
Renteopbrengst op fondsbeleggingen	1,0	-	1,0	14,2	-	14,2
Werknemersbijdrage	1,6	-	1,6	1,6	-	1,6
Pensioenuitkeringen	-7,5	-	-7,5	-20,5	-	-20,5
Effectief rendement verminderd met renteopbrengst op fondsbeleggingen	1,4	-	1,4	53,6	-	53,6
Kost van beheer van fondsbeleggingen	-	-	-	-1,3	-	-1,3
Administratieve kosten	-	-	-	-1,5	-	-1,5
Wijzigingen in de groep	-	-	-	-0,5	-	-0,5
Omrekeningsverschillen	-	-	-	-22,2	-	-22,2
Herclassificering naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-525,8	-	-
Fondsbeleggingen op 31 december	70,4	-	70,4	70,3	-	70,3

Het effectieve rendement op de fondsbeleggingen is als volgt:

in miljoen EUR	2018	2017
Renteopbrengst op fondsbeleggingen	1,0	14,2
Effectief rendement verminderd met renteopbrengst op fondsbeleggingen	1,4	53,6
Beheerkost van fondsbeleggingen	-	-1,3
Effectief netto rendement op fondsbeleggingen	2,4	66,5

TOELICHTING 8: PERSONEELSBELONINGEN (vervolg)**Toelichting 8.2: Personeelsbeloningen na uitdiensttreding en langetermijnpersoneelsbeloningen (vervolg)**

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

in miljoen EUR	2018			2017		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen op 1 januari	-91,4	-3,3	-94,7	-613,0	-7,7	-620,7
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	-4,1	-0,1	-4,2	-6,4	0,9	-5,5
Interesten op pensioenverplichtingen	-1,0	-0,1	-1,1	-15,1	-	-15,1
Beloningen betaald aan de begunstigen	7,4	0,1	7,5	21,1	-	21,1
Bijdragen betaald door de werknemers	-1,6	-	-1,6	-1,6	-	-1,6
Ervaringswinsten (+) / -verliezen (-) op verplichtingen	-	-	-	20,7	-	20,7
Winsten (+) / Verliezen (-) in de wijzigingen van de financiële assumpties	-0,5	0,3	-0,2	-26,8	-	-26,8
Winsten (+) / Verliezen (-) in de wijzigingen van de demografische assumpties	-	-	-	13,9	-	13,9
Wijzigingen in de groep	-	-	-	0,7	-	0,7
Administratieve kosten	-	-	-	0,6	-	0,6
Omrekeningsverschillen	-	-	-	22,3	-	22,3
Herclassificering naar passiva i.v.m. vaste activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	492,2	3,5	-
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregeling op 31 december	-91,2	-3,1	-94,3	-91,4	-3,3	-94,7

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

in miljoen EUR	2018			2017		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	-4,1	-0,1	-4,2	-5,2	0,9	-4,3
Administratieve kosten	-	-	-	-0,1	-	-0,1
Pensioenkosten opgenomen in bedrijfsresultaat	-4,1	-0,1	-4,2	-5,3	0,9	-4,4
Interesten op pensioenverplichtingen	-1,0	-0,1	-1,1	-1,1	-	-1,1
Renteopbrengst op fondsbeleggingen	1,0	-	1,0	0,9	-	0,9
Netto pensioenfinancieringskost	-	-0,1	-0,1	-0,2	-	-0,2
Kosten geassocieerd als beëindigde bedrijfsactiviteiten (Belron)	-	-	-	-2,7	-	-2,7
Kost opgenomen in de winst- en verliesrekening	-4,1	-0,2	-4,3	-8,2	0,9	-7,3

De beste schatting van de normale bijdragen die naar verwachting aan de regelingen zullen worden gedaan in 2019 bedraagt 3,2 miljoen EUR.

De verplichtingen uit hoofde van de toegezegd-pensioenregelingen zijn berekend op basis van een aantal actuariële assumpties (inclusief onder andere: mortaliteit, disconteringsvoet van toekomstige betalingen, loonsverhogingen, personeelsverloop enz.). De verplichtingen zouden kunnen stijgen indien deze assumpties wijzigen in de toekomst. De activa uit hoofde van de toegezegd-pensioenregelingen worden geïnvesteerd in een gediversifieerde portefeuille, 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.

In 2018 omvat het netto tekort (23,9 miljoen EUR) opgenomen in de geconsolideerde balans niet het netto overschot van Belron, aangezien Belron nu een deelneming is die verwerkt wordt volgens de vermogensmutatiemethode.

TOELICHTING 8: PERSONEELSBELONINGEN (vervolg)

Toelichting 8.2: Personeelsbeloningen na uitdiensttreding en langetermijnpersoneelsbeloningen (vervolg)

De resultaten van de uitgevoerde gevoeligheidsanalyse (die voor elke belangrijke actuariële assumptie aantoont hoe op de balansdatum redelijkerwijs mogelijke wijzigingen in de relevante actuariële assumptie de toegezegd-pensioenregeling inzake vergoedingen na uitdiensttreding op 31 december 2018 zouden hebben beïnvloed) worden door de groep niet materieel geacht en worden dan ook niet afzonderlijk openbaar gemaakt. De gevoeligheidsanalyses van 2017 omvatten het segment Belron voor de situatie op 31 december 2017 en werden openbaar gemaakt in toelichting 8 van de geconsolideerde jaarrekening van 2017.

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 80 miljoen EUR (2017: 82 miljoen EUR). 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 66,0 miljoen EUR (2017: 66,0 miljoen EUR) en is gelijkgesteld aan de contractuele activa aangehouden door de verzekeringsmaatschappij (geen toepassing van paragraaf 115 van IAS 19). Het netto tekort bedraagt 14,0 miljoen EUR (2017: 16,0 miljoen EUR), opgenomen in de geconsolideerde balans.

TOELICHTING 9: ACTUELE EN UITGESTELDE WINSTBELASTINGEN**Toelichting 9.1: Winstbelastingen**

Winstbelastingen bestaan uit de volgende elementen:

in miljoen EUR	2018	2017
Actuele winstbelastingen van het huidig boekjaar	-37,5	-16,6
Actuele winstbelastingen van vorige boekjaren	6,7	-0,1
Verandering in de uitgestelde belastingen	9,9	-11,8
Winstbelastingen	-20,9	-28,5

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

in miljoen EUR	2018	2017
Resultaat vóór belastingen	67,5	99,8
Belasting tegen het Belgische vennootschapsbelastingpercentage van 29,58% (33,99% in 2017)	-19,9	-34,0
Reconciliatie-elementen (zie hieronder)	-1,0	5,5
Winstbelastingen op resultaat vóór belastingen	-20,9	-28,5

De reconciliatie-elementen worden hieronder opgesomd:

in miljoen EUR	2018	2017
Resultaat vóór belastingen	67,5	99,8
Belasting tegen het Belgische vennootschapsbelastingpercentage van 29,58% (33,99% in 2017)	-19,9	-34,0
Verskil in belastingpercentage	3,3	-0,4
Permanente verschillen	-11,0	1,3
Gebruik van fiscale verliezen	-	19,5
Overige tijdelijke verschillen	-5,3	-3,1
Aanpassingen mbt vorige boekjaren	6,8	-0,1
Niet erkende uitgestelde belastingvorderingen	-4,1	-1,2
Herkenning van aanvankelijk niet erkende uitgestelde belastingvorderingen	8,7	-
Impact van de dividenden	-	-12,4
Joint ventures en geassocieerde onderneming	-	1,8
Overige	0,6	0,1
Winstbelastingen op resultaat vóór belastingen	-20,9	-28,5

Het geconsolideerde effectieve belastingpercentage van de groep voor de periode van twaalf maanden afgesloten op 31 december 2018 bedroeg 31,0% (periode van twaalf maanden afgesloten op 31 december 2017: 28,6%). De stijging van het effectieve belastingpercentage is voornamelijk het resultaat van de stijging van de actuele winstbelastingen van het huidige boekjaar (stijging gedurende de periode van kosten waarvoor geen belastingverlagingen beschikbaar zijn, samen met de vermindering van beschikbare belastingverlagingen in vergelijking met het voorgaande jaar, en gedeeltelijk gecompenseerd door de verlaging van het Belgische vennootschapsbelastingpercentage in 2018), gedeeltelijk gecompenseerd door de erkenning van belastingkredieten (van het voorgaande jaar) in het segment Moleskine (zie toelichting 2 gesegmenteerde informatie) en door de verandering in de uitgestelde belastingen. Het effectieve belastingpercentage van het voorgaande jaar werd beïnvloed door de aanwending van aanvankelijk niet erkende fiscale verliezen en belastingkredieten in de segmenten D'leteren Auto en Overige.

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: ACTUELE EN UITGESTELDE WINSTBELASTINGEN (vervolg)

Toelichting 9.2: Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen

De actuele belastingvorderingen (verplichtingen) worden grotendeels verondersteld gerealiseerd (vereffend) te worden binnen de 12 maanden.

Toelichting 9.3: Uitgestelde winstbelastingen

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gecompenseerd wanneer er een juridisch afdwingbaar recht bestaat om actuele belastingvorderingen te compenseren met actuele belastingverplichtingen en wanneer de uitgestelde winstbelastingen verband houden met dezelfde belastingautoriteit.

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

in miljoen EUR	Herwaar- deringen	Afschrijvingen en waarde- verminderingen	Voor- zieningen	Divi- denden	Invorder- bare fiscale verliezen	Financiële instru- menten	Overige	Totaal
Uitgestelde belastingverplichtingen (negatieve bedragen)								
Op 1 januari 2017	-111,7	-35,7	6,4	-	2,2	-2,6	-3,7	-145,1
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	-11,0	-2,1	-	0,4	0,9	1,1	-10,7
Overige wijzigingen	-	-	-	-	-	-	0,7	0,7
Omrekeningsverschillen	-	12,6	-2,9	-	-	-	-0,2	-
Herclassificering naar passiva aangehouden voor verkoop	-	12,6	-0,8	-	-1,4	-	0,2	10,6
Op 31 december 2017	-111,7	-21,5	0,6	-	1,2	-1,7	-1,9	-135,0
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	1,9	0,7	-	-1,2	0,2	1,4	3,0
Overige wijzigingen	-	-	-	-	-	-	0,6	0,6
Op 31 december 2018	-111,7	-19,6	1,3	-	-	-1,5	0,1	-131,4
Uitgestelde belastingvorderingen (positieve bedragen)								
Op 1 januari 2017	-	-109,8	65,5	-0,9	117,7	-	13,8	86,3
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	81,1	-31,5	1,0	-42,7	0,2	4,9	13,0
Credit (debet) in eigen vermogen	-	-	-17,9	-	-	0,2	-	-17,7
Overige wijzigingen	-	-	-	-	-	-	-1,2	-1,2
Omrekeningsverschillen	-	-0,2	-6,4	-	-8,8	-	0,2	-
Herclassificering naar activa aangehouden voor verkoop	-	27,3	-3,0	-	-60,3	-0,4	-8,9	-45,3
Op 31 december 2017	-	-1,6	6,7	0,1	5,9	-	8,8	19,9
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	-0,6	0,3	-0,1	3,3	-	4,0	6,9
Credit (debet) in eigen vermogen	-	-	-0,4	-	-	-	-	-0,4
Omrekeningsverschillen	-	-	-	-	-	-	-0,1	-0,1
Op 31 december 2018	-	-2,2	6,6	-	9,2	-	12,7	26,3
Netto belastingvorderingen (-verplichtingen) na compensatie in de geconsolideerde balans erkend:								
31 december 2017	-111,7	-23,1	7,3	0,1	7,1	-1,7	6,9	-115,1
31 december 2018	-111,7	-21,8	7,9	-	9,2	-1,5	12,8	-105,1

TOELICHTING 9: ACTUELE EN UITGESTELDE WINSTBELASTINGEN (vervolg)

Toelichting 9.3: Uitgestelde winstbelastingen (vervolg)

De netto uitgestelde belastingbalans bevat netto uitgestelde belastingvorderingen voor een bedrag van 9,2 miljoen EUR (2017: 26,8 miljoen EUR, inclusief die van het segment Belron) waarvan de terugboeking verwacht wordt tijdens het volgende jaar. Rekening houdend met de lage voorspelbaarheid van de wijzigingen in de uitgestelde belastingen is het evenwel niet zeker dat dit nettobedrag teruggeboekt zal worden.

Op de balansdatum heeft de groep ongebruikte fiscale verliezen en kredieten van 71,6 miljoen EUR (2017: 186,6 miljoen EUR, inclusief die van het segment Belron) ter compensatie van toekomstige winsten, waarvoor geen uitgestelde belastingvordering erkend werd bij gebrek aan voorzienbare toekomstige winsten. Deze omvatten ongebruikte fiscale verliezen van 2,2 miljoen EUR (2017: 26,8 miljoen EUR, inclusief die van het segment Belron) die zullen vervallen in de periode 2019-2028 (2017: 2018-2027). Andere verliezen kunnen voor onbepaalde tijd overgedragen worden.

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 1.909 miljoen EUR (2017: 1.151 miljoen EUR). 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 waarschijnlijk 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 Vennootschap, 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 10: GOODWILL

in miljoen EUR	2018	2017
Bruto bedrag op 1 januari	184,2	1.327,1
Gecumuleerde bijzondere waardevermindingsverliezen op 1 januari	-	-235,9
Boekwaarde op 1 januari	184,2	1.091,2
Toevoegingen (zie toelichting 24)	6,3	38,6
Vermeerdering/(vermindering) voortvloeiend uit de verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap	-	10,6
Bijzondere waardevermindingsverliezen	-	-16,0
Aanpassingen	-	-1,2
Perimeter-uittrekking	-0,2	-
Omrekeningsverschillen	-	-40,8
Herclassificering naar vaste activa aangehouden voor verkoop	-	-898,2
Boekwaarde op 31 december	190,3	184,2
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	<i>190,3</i>	<i>184,2</i>
<i>gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen</i>	<i>-</i>	<i>-</i>

In de periode omvatten de toevoegingen de goodwill voortvloeiend uit bedrijfscombinaties verricht in het segment D'Ieteren Auto.

In 2017 bevatte de stijging voortvloeiend uit verkoopopties 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 25 voor meer informatie).

In de voorgaande periode werd, na het jaarlijkse onderzoek naar bijzondere waardeverminderingen gevoerd door het segment Belron (waarvan de goodwill in 2017 geclassificeerd werd als activa aangehouden voor verkoop), een waardevermindingsverlies geboekt in Italië voor een bedrag van 16,0 miljoen EUR (geclassificeerd als beëindigde bedrijfsactiviteit).

In de voorgaande periode vloeiden de aanpassingen voort uit verdere wijzigingen in de reële waarde van de nettoactiva met betrekking tot de overnames in 2016 door het segment Belron.

TOELICHTING 10: GOODWILL (vervolg)

Alle goodwill met betrekking tot het segment Belron (898,2 miljoen EUR op 31 december 2017) werd geclassificeerd als aangehouden voor verkoop op 31 december 2017 en werd teruggeboekt in de geconsolideerde balans in 2018 op de datum van de Transactie (zie toelichtingen 1 en 16).

De toewijzing van goodwill aan kasstroomgenererende eenheden wordt hierna uiteengezet (de toewijzing van immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur wordt uiteengezet in toelichting 11):

in miljoen EUR	2018	2017
D'Ieteren Auto	18,4	12,3
Moleskine	171,9	171,9
GROEP	190,3	184,2

Goodwill wordt bekeken op het niveau van het operationele segment voor bedrijfscombinaties en transacties verricht door de Vennootschap.

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 11) 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.

De Raad van bestuur van de Vennootschap herzag ook de boekwaarde van zijn investering in Moleskine. Bij de bepaling van de bedrijfswaarde heeft de Vennootschap de contante waarde van de geraamde toekomstige kasstromen berekend, gebaseerd op Moleskine's laatste vijfjarenplan nagekeken door de Raad van bestuur, met extrapolatie daarna (terminaal groeipercentage van 2%). De gebruikte disconteringsvoet (disconteringsvoet vóór belastingen van 6,6%; 7,4% in 2017) is gebaseerd op de gewogen gemiddelde kapitaalkost van het segment Moleskine. De Raad van bestuur van de Vennootschap is tevreden dat de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid Moleskine 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, disconteringsvoeten, groeipercentages op lange termijn en segmentaandeel. Er werden enkele financiële projecties voorbereid, beginnend met het budget 2019. De marges zijn gebaseerd op bereikte historische waarden en wereldwijde markttrends. De bedrijfskosten zijn gebaseerd op historische niveaus aangepast aan stijgingen van de activiteitniveaus over de periode van de kasstroomprojecties. De assumpties voor de groei van de inkomsten zijn coherent met historische langetermijntrends. De assumpties voor de groei op lange termijn zijn gebaseerd op sectoranalyses en zijn coherent met historische langetermijntrends.

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. Er werden ook als volgt gevoeligheden berekend voor elk van de belangrijke assumpties: een daling van het groeipercentage op lange termijn met 1%, een daling van de marges met 0,5% en een stijging van de disconteringsvoet met 1%. Bij de toepassing van de gevoeligheden op 31 december 2018 blijkt er voldoende ruimte te bestaan in alle kasstroomgenererende eenheden.

TOELICHTING 11: 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	Immate- riële vaste activa in ontwikkeling	Overige	Totaal
Bruto bedrag op 1 januari 2018	12,8	402,8	-	26,7	1,1	5,3	448,7
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen op 1 januari 2018	-7,3	-	-	-14,8	-	-4,0	-26,1
Boekwaarde op 1 januari 2018	5,5	402,8	-	11,9	1,1	1,3	422,6
Toevoegingen:							
Interne ontwikkeling	-	-	-	-	-	0,5	0,5
Apart aangeworven elementen	1,5	-	-	0,7	1,4	11,2	14,8
Vervreemdingen	-0,1	-	-	-	-	-0,2	-0,3
Afschrijvingen	-1,5	-	-	-0,7	-	-2,5	-4,7
Transfer van (naar) een andere categorie	0,1	-	-	0,7	-1,0	0,2	-0,0
Omrekeningsverschillen	-	-	-	-	-	0,2	0,2
Boekwaarde op 31 december 2018	5,5	402,8	-	12,6	1,5	10,7	433,1
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	<i>14,3</i>	<i>402,8</i>	<i>-</i>	<i>28,1</i>	<i>1,5</i>	<i>17,2</i>	<i>463,9</i>
<i>gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen</i>	<i>-8,8</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-15,5</i>	<i>-</i>	<i>-6,5</i>	<i>-30,8</i>
Bruto bedrag op 1 januari 2017	0,4	786,8	100,1	317,4	2,9	5,3	1.212,9
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen op 1 januari 2017	-0,4	-46,1	-88,8	-196,8	-	-4,0	-336,1
Boekwaarde op 1 januari 2017	-	740,7	11,3	120,6	2,9	1,3	876,8
Toevoegingen:							
Apart aangeworven elementen	-	4,3	1,4	63,3	0,8	-	69,8
Vervreemdingen	-	-	-	-3,7	-	-	-3,7
Afschrijvingen	-1,9	-0,8	-4,5	-30,2	-	-	-37,4
Transfer van (naar) een andere categorie	7,4	-4,2	1,2	-0,6	-2,6	-	1,2
Elementen aangeworven door bedrijfscombinaties	-	0,6	3,8	0,6	-	-	5,0
Omrekeningsverschillen	-	-17,2	-1,0	-7,6	-	-	-
Herclassificering naar vaste activa aangehouden voor verkoop	-	-320,6	-12,2	-130,5	-	-	-463,3
Boekwaarde op 31 december 2017	5,5	402,8	-	11,9	1,1	1,3	422,6
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	<i>12,8</i>	<i>402,8</i>	<i>-</i>	<i>26,7</i>	<i>1,1</i>	<i>5,3</i>	<i>448,7</i>
<i>gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen</i>	<i>-7,3</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-14,8</i>	<i>-</i>	<i>-4,0</i>	<i>-26,1</i>

Alle immateriële vaste activa in het segment Belron werden geclassificeerd als aangehouden voor verkoop op 31 december 2017 en werden in 2018 teruggeboekt op de datum van de Transactie (zie toelichtingen 1 en 16).

Het merk Moleskine (402,8 miljoen EUR; verworven in 2016) 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 boekwaarde van de merken met een beperkte gebruiksduur bedroeg op 31 december 2017 en 2018 nihil, terwijl de boekwaarde van de merken met onbeperkte gebruiksduur 402,8 miljoen EUR bedroeg (2017: 402,8 miljoen EUR), volledig toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid Moleskine.

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 12: MATERIËLE VASTE ACTIVA

in miljoen EUR	Onroerend goed	Installaties en uitrusting	Activa in aanbouw	Totaal
Bruto bedrag op 1 januari 2018	312,2	116,9	16,5	445,6
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen op 1 januari 2018	-149,6	-84,7	-	-234,3
Boekwaarde op 1 januari 2018	162,6	32,2	16,5	211,3
Toevoegingen	4,3	12,4	12,9	29,6
Vervreemdingen	-0,1	-2,9	-3,2	-6,2
Afschrijvingen	-8,6	-9,9	-	-18,5
Transfer van (naar) een andere categorie	12,7	1,8	-14,5	-
Elementen aangeworven door bedrijfscombinaties (zie toelichting 24)	3,6	2,2	-	5,8
Boekwaarde op 31 december 2018	174,5	35,8	11,7	222,0
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	<i>332,7</i>	<i>130,4</i>	<i>11,7</i>	<i>474,8</i>
<i>gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen</i>	<i>-158,2</i>	<i>-94,6</i>	<i>-</i>	<i>-252,8</i>
Bruto bedrag op 1 januari 2017	518,9	875,0	9,3	1.403,2
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen op 1 januari 2017	-256,1	-572,7	-	-828,8
Boekwaarde op 1 januari 2017	262,8	302,3	9,3	574,4
Toevoegingen	22,4	113,0	7,9	143,3
Vervreemdingen	-3,1	-8,1	-	-11,2
Afschrijvingen	-21,5	-78,9	-	-100,4
Transfer van (naar) een andere categorie	-0,4	0,2	-0,7	-0,9
Elementen aangeworven door bedrijfscombinaties	5,3	3,4	-	8,7
Omrekeningsverschillen	-8,0	-23,9	-	-
Herclassificering naar activa aangehouden voor verkoop	-94,9	-275,8	-	-370,7
Boekwaarde op 31 december 2017	162,6	32,2	16,5	211,3
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	<i>312,2</i>	<i>116,9</i>	<i>16,5</i>	<i>445,6</i>
<i>gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen</i>	<i>-149,6</i>	<i>-84,7</i>	<i>-</i>	<i>-234,3</i>

De materiële vaste activa in het segment Belron werden geclassificeerd als aangehouden voor verkoop op 31 december 2017 en werden teruggeboekt in de geconsolideerde balans in 2018 op de datum van de Transactie (zie toelichtingen 1 en 16).

Op 31 december 2018 en 2017 bevatten de activa in aanbouw hoofdzakelijk onroerende goederen in aanbouw in het segment 'Overige', in het kader van de vastgoedactiviteiten van de groep.

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

in miljoen EUR	Onroerend goed	Installaties en uitrusting	Activa in aanbouw	Totaal
31 december 2018	-	4,6	-	4,6
31 december 2017	-	5,3	-	5,3

TOELICHTING 13: VASTGOEDBELEGGINGEN

in miljoen EUR	2018	2017
Bruto bedrag op 1 januari	16,6	10,8
Gecumuleerde afschrijvingen op 1 januari	-7,6	-7,0
Boekwaarde op 1 januari	9,0	3,8
Toevoegingen	0,6	4,9
Afschrijvingen	-0,3	-0,6
Transfer van (naar) een andere categorie	4,6	0,9
Boekwaarde op 31 december	13,9	9,0
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	<i>21,8</i>	<i>16,6</i>
<i> gecumuleerde afschrijvingen</i>	<i>-7,9</i>	<i>-7,6</i>
Reële waarde	18,0	10,0

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 en mei 2016.

Alle vastgoedbeleggingen situeren zich in België en behoren tot het segment 'Overige'. 'Transfer van (naar) een andere categorie' heeft in 2018 betrekking op de transfer van een actief dat voordien geclassificeerd werd als aangehouden voor verkoop (zie toelichting 16 van de geconsolideerde jaarrekening 2017) maar waarvan de verkoop niet plaatsvond in 2018.

Zie ook toelichting 27 voor andere informatie over vastgoedbeleggingen.

TOELICHTING 14: VOORRADEN

in miljoen EUR	2018	2017
D'leteren Auto		
Voertuigen	384,6	309,6
Wisselstukken en accessoires	29,2	25,5
Overige	0,2	0,4
Subtotaal	414,0	335,5
Moleskine	41,7	32,2
GROEP	455,7	367,7

De gecumuleerde waardeverminderingen op de voorraden bedraagt 9,4 miljoen EUR (2017: 13,2 miljoen EUR). De daling valt voornamelijk te verklaren door de terugneming van voorraadafschrijvingen in het segment D'leteren Auto. Het bedrag van de voorraadafschrijvingen opgenomen in kosten van verkopen (zie toelichting 4) bedraagt 3,8 miljoen EUR opbrengsten (2017: 0,5 miljoen EUR kosten).

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

TOELICHTING 15: DEELNEMINGEN VERWERKT VOLGENS DE VERMOGENSMUTATIEMETHODE

In 2018 en 2017 worden drie entiteiten van de groep verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode.

in miljoen EUR	2018			2017 ⁽¹⁾		
	D'leteren Auto	Belron	Groep	D'leteren Auto	Overige	Groep
Aandeel in joint ventures	76,6	644,8	721,4	67,8	-	67,8
Aandeel in geassocieerde onderneming	-	-	-	1,4	-	1,4
Totale investering in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	76,6	644,8	721,4	69,2	-	69,2
Aandeel in het resultaat van joint ventures	9,9	-9,8	0,1	5,7	-0,6	5,1
Aandeel in het resultaat van geassocieerde onderneming	-	-	-	0,3	-	0,3
Totaal aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	9,9	-9,8	0,1	6,0	-0,6	5,4

(1) Zoals aangepast om de operationele segmenten van de groep voor te stellen - Zie toelichtingen 1 en 2 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten voor de verslaggeving.

Joint ventures

In 2018 en 2017 worden twee joint ventures verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode.

In 2018 is de grootste deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode Belron Group s.a. ('BGSA', zijnde de nieuwe joint venture waarin de activiteiten van Belron zijn ondergebracht – zie toelichtingen 1 en 16), voor 54,10% (na tenuitvoerlegging van het Management Reward Plan – 'MRP' – zie hierna) in handen van de groep en voor 39,45% (na MRP) in handen van Clayton, Dubilier & Rice (CD&R), die gezamenlijke zeggenschap hebben over de onderneming. De resterende 6,45% is in handen van de familiale holding van de CEO van Belron en van het management van Belron. Belron wordt vanaf de afronding van de Transactie (zie toelichting 1) verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode.

Op 15 juni 2018 werd een nieuw Management Reward Plan (MRP) voor ongeveer 250 personeelsleden in sleutelfuncties ingevoerd. De deelnemers van het MRP verwierven aandeleninstrumenten zonder stemrecht in BGSA voor een totaalbedrag van 21,8 miljoen EUR (dit vertegenwoordigt de reële waarde van verschillende klassen van vermogensinstrumenten, die volgens IFRS allemaal behandeld worden als aandelen). Een deel van de uitgegeven aandelen bestaat uit 'ratchets' die het management de mogelijkheid zullen bieden om te genieten van extra rendementen als bepaalde prestatieniveaus ('IRR' en 'Cash on Cash') bereikt zijn bij uitstap, wat zal resulteren in extra verwatering voor bestaande aandeelhouders. Merk op dat het MRP geen impact heeft op het percentage stemrechten van de groep (54,85%).

De onderstaande tabel geeft een samenvatting van de financiële informatie van BGSA zoals in zijn eigen financiële staten voorgesteld, met aanpassing voor geconsolideerde aanpassingen en verschillen in boekhoudnormen, evenals een overeenstemming van deze samengevatte financiële informatie met de boekwaarde van het belang van de groep in BGSA.

in miljoen EUR	2018
Vaste activa (inclusief goodwill die voortvloeit uit de Transactie)	2.871,6
Vlottende activa (met uitzondering van geldmiddelen en kasequivalenten)	649,2
Geldmiddelen en kasequivalenten	124,2
Langlopende verplichtingen (met uitzondering van financiële verplichtingen)	-87,6
Langlopende financiële verplichtingen	-1.709,8
Kortlopende verplichtingen (met uitzondering van financiële verplichtingen)	-608,4
Kortlopende financiële verplichtingen	-47,6
Netto activa (100%)	1.191,6
Groepsaandeel in netto activa (54,10%) en boekwaarde van aandeel in joint venture	644,8

De vaste activa omvatten het positieve verschil tussen de reële waarde van de aandelen op basis van de transactieprijs en de boekwaarde van de netto activa op de datum van de transactie. Deze goodwill is opgenomen in de boekwaarde van de volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelneming en wordt nu afzonderlijk voorgesteld.

In november 2018 werd een nieuwe termijnlending ten bedrage van 455 miljoen USD (400 miljoen EUR-equivalent) uitgegeven. De opbrengsten werden aangewend voor de uitkering van dividenden (400 miljoen EUR; 217,4 miljoen EUR groepsaandeel).

TOELICHTING 15: DEELNEMINGEN VERWERKT VOLGENS DE VERMOGENSMUTATIEMETHODE (vervolg)

De gedetailleerde balans van Belron zoals opgenomen in zijn eigen jaarrekening (niet aangepast voor geconsolideerde aanpassingen) is opgenomen in toelichting 2.3, gesegmenteerde informatie.

In overeenstemming met de vereisten van IAS 36, 'Bijzondere waardevermindering van activa', controleerde Belron de boekwaarde van zijn goodwill en van de immateriële activa met een onbepaalde levensduur op het einde van elk jaar. 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 Belron 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.

In 2018 leidde tot onderzoek tot een totaal waardeverminderingverlies van 50,3 miljoen EUR, waarvan 40,0 miljoen EUR betrekking heeft op Nederland (toegewezen aan de goodwill, merken en andere immateriële activa), 6,0 miljoen EUR op Nieuw-Zeeland (volledig toegewezen aan de goodwill), 3,4 miljoen EUR op Griekenland en 0,9 miljoen EUR op Hongarije. Dit waardeverminderingverlies in het segment Belron heeft evenwel geen impact op het bedrijfsresultaat van de groep, aangezien Belron een deelneming is die verwerkt wordt volgens de vermogensmutatiemethode.

Op het einde van het jaar identificeerde de Raad van bestuur van de Vennootschap, op basis van IAS 28, geen enkele aanwijzing van een mogelijke waardevermindering (een trigger-event) van zijn investeringen in Belron (deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode) en werd dus geen onderzoek naar bijzondere waardeverminderingen uitgevoerd.

In mei 2018 werd een nieuwe aandeelhoudersovereenkomst ondertekend tussen de groep en de familiale holding van de CEO van Belron. Deze overeenkomst omvat put-opties (met verwante call-opties) met betrekking tot het belang van de familiale holding van de CEO van Belron. Op basis van de IFRS-vereisten resulteert de (financiële) verplichting om de aandeleninstrumenten in een volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelneming te kopen niet in financiële passiva in de geconsolideerde balans (aangezien deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode geen deel uitmaken van de groep). Deze overeenkomst is een derivaat dat binnen de reikwijdte valt van IFRS 9, 'Financiële instrumenten', gemeten tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening en in de reële-waardehiërarchie ondergebracht als niveau 3. De reële waarde van dit derivaat bedraagt ongeveer nihil op 31 december 2018; de waarde van het aandeel van Belron op basis van de put-formule benadert immers de recente reële marktwaarde van Belron (op basis van de Transactie met CD&R).

In het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten hebben de posten 'Deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode – aandeel in niet-gerealiseerde resultaten' voornamelijk betrekking op de herwaarderingen van activa/verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen (voornamelijk als gevolg van het pensioenplan in het VK, vooral door de stijging van de disconteringsvoet door de economische onzekerheden die verband houden met de Brexit), op de kasstroomafdekkingen en op omrekeningsverschillen van Belron.

De tabel hierna bevat de opbrengsten, de winst vóór belastingen, het netto resultaat en de overige niet-gerealiseerde resultaten voor de periode van 7 februari (de datum van de Transactie) tot 31 december 2018, de periode waarover het resultaat van BGSA geboekt wordt volgens de vermogensmutatiemethode. Het aandeel van de groep in het netto resultaat wordt berekend op basis van een gewogen gemiddeld percentage van 54,10%. Het resultaat vanaf het begin van de periode tot 7 februari 2018 wordt geboekt volgens de globale integratiemethode (aandeel van 94,85%), onder beëindigde bedrijfsactiviteiten (zie toelichting 16).

in miljoen EUR	2018
Opbrengsten	3.528,1
Resultaat vóór belastingen	6,9
Resultaat van de periode (100%)	-18,1
Niet-gerealiseerde resultaten (100%)	18,4
Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)	0,3
Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	0,2

In 2018 is de op één na grootste deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode (de grootste in 2017) de joint venture 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 verbonden aan de verkoop van voertuigen van de groep Volkswagen op de Belgische markt aanbiedt.

TOELICHTING 15: DEELNEMINGEN 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, evenals een overeenstemming van die informatie met de boekwaarde van het belang van de groep in VDFin.

in miljoen EUR	2018	2017
Vaste activa	1.353,6	1.171,7
Vlottende activa (met uitzondering van geldmiddelen en kasequivalenten)	759,9	667,8
Geldmiddelen en kasequivalenten	170,6	50,2
Langlopende verplichtingen (met uitzondering van financiële verplichtingen)	-9,3	-9,4
Langlopende financiële verplichtingen	-1.005,0	-625,0
Kortlopende verplichtingen (met uitzondering van financiële verplichtingen)	-121,5	-96,8
Kortlopende financiële verplichtingen	-995,0	-1.022,9
Netto activa (100%)	153,3	135,6
Groepsaandeel in netto activa (49,99%) en boekwaarde van aandeel in joint venture	76,6	67,8
Opbrengsten	537,6	342,6
Netto financieringskosten	25,2	18,8
Resultaat vóór belastingen	29,5	17,5
Winstbelastingen	-9,8	-6,1
Resultaat van de periode (100%)	19,7	11,4
Niet-gerealiseerde resultaten (100%)	-	-1,8
Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)	19,7	9,6
Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (49,99%)	9,9	4,8

Het aandeel in de nettoactiva vertegenwoordigt het aandeel van de groep in het eigen vermogen van VDFin op 31 december 2018.

Op 1 juli 2017 verkocht de Vennootschap haar belang van 50% in OTA Keys n.v. aan Continental AG. OTA Keys werd in 2014 opgericht door de Vennootschap en Continental om virtuele-sleuteloplossingen te ontwikkelen. OTA Keys werd volgens de vermogensmutatiemethode opgenomen in de geconsolideerde rekeningen van de groep. In het eerste halfjaar 2017 bedroeg het aandeel van de groep in het resultaat van OTA Keys -0,6 miljoen EUR. De geconsolideerde winst op de verkoop van de joint venture werd geboekt onder netto financieringskosten in het segment 'Overige' (zie toelichting 5).

Geassocieerde onderneming

Sinds juni 2012 worden door de joint venture VDFin nieuwe diensten inzake financiële leasing aangeboden aan de klanten van het segment D'leteren Auto. Diensten met betrekking tot vroegere financiële leasingcontracten werden nog steeds voorzien door D'leteren Vehicle Trading n.v. (DVT), een geassocieerde onderneming voor 49%. Alle leasingcontracten die beheerd werden op het niveau van DVT vervielen in de tweede helft van 2018. De groep besliste dan ook om de geassocieerde onderneming te liquideren.

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 (alleen voor 2017).

in miljoen EUR	2018	2017
Vaste activa	-	-
Vlottende activa	-	3,2
Langlopende verplichtingen	-	-
Kortlopende verplichtingen	-	-0,3
Netto activa (100%)	-	2,9
Groepsaandeel in netto activa (49%) en boekwaarde van investering in geassocieerde onderneming	-	1,4
Opbrengsten	-	0,5
Resultaat vóór belastingen	0,1	0,7
Resultaat van de periode (100%)	0,1	0,6
Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (49%)	-	0,3

TOELICHTING 16: VASTE ACTIVA EN GROEP ACTIVA DIE WORDEN AFGESTOTEN GECLASSIFICEERD ALS AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP EN BEËINDIGDE BEDRIJFSACTIVITEITEN

De tabel hierna bevat de activa en passiva geassocieerd als aangehouden voor verkoop:

in miljoen EUR	2018		2017 ⁽¹⁾			
	Overige	Groep	D'leteren Auto	Belron	Overige	Groep
Goodwill	-	-	-	898,2	-	898,2
Immateriële vaste activa	-	-	-	463,3	-	463,3
Materiële vaste activa	-	-	0,8	369,9	-	370,7
Vastgoedbeleggingen	0,9	0,9	-	-	5,5	5,5
Voor verkoop beschikbare financiële activa	-	-	-	0,5	-	0,5
Voor afdekking aangehouden derivaten	-	-	-	2,0	-	2,0
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	-	-	-	0,3	-	0,3
Personeelsbeloningen	-	-	-	39,4	-	39,4
Uitgestelde belastingvorderingen	-	-	-	45,3	-	45,3
Overige vorderingen	-	-	-	2,2	-	2,2
Voorraden	-	-	4,2	300,8	-	305,0
Voor afdekking aangehouden derivaten	-	-	-	0,3	-	0,3
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	-	-	-	2,8	-	2,8
Actuele belastingvorderingen	-	-	-	4,7	-	4,7
Handelsvorderingen en overige vorderingen	-	-	1,7	309,9	-	311,6
Geldmiddelen en kasequivalenten	-	-	-	76,4	-	76,4
Vaste activa aangehouden voor verkoop	0,9	0,9	6,7	2.516,0	5,5	2.528,2

in miljoen EUR	2018		2017 ⁽¹⁾			
	Overige	Groep	D'leteren Auto	Belron	Overige	Groep
Personeelsbeloningen	-	-	-	9,3	-	9,3
Voorzieningen	-	-	-	37,9	-	37,9
Leningen en ontleningen	-	-	-	1.307,0	-	1.307,0
Andere schulden	-	-	-	5,4	-	5,4
Uitgestelde belastingverplichtingen	-	-	-	10,6	-	10,6
Voorzieningen	-	-	-	50,5	-	50,5
Leningen en ontleningen	-	-	-	41,2	-	41,2
Voor afdekking aangehouden derivaten	-	-	-	2,6	-	2,6
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	-	-	-	0,6	-	0,6
Kortlopende belastingverplichtingen	-	-	0,1	26,5	-	26,6
Handelsschulden en overige te betalen posten	-	-	1,3	501,3	-	502,6
Passiva i.v.m. vaste activa aangehouden voor verkoop	-	-	1,4	1.992,9	-	1.994,3

Nettovermogen, groepsaandeel 0,9 0,9 5,3 523,1 5,5 533,9

(1) Zoals aangepast om de operationele segmenten van de groep voor te stellen - Zie toelichtingen 1 en 2 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten voor de verslaggeving.

Kader en beëindigde bedrijfsactiviteit

Op 28 november 2017 kondigde de Vennootschap de ondertekening aan van een definitieve overeenkomst met Clayton, Dubilier & Rice (CD&R) betreffende een partnershipinvestering in Belron. De transactie waarbij CD&R een aandeel van 40% in Belron verwierf, werd op 7 februari 2018 voltooid. In overeenstemming met de vereisten van IFRS 5, 'Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten', werden de activa en passiva van Belron geassocieerd als aangehouden voor verkoop in de balans per 31 december 2017.

Op de datum van de Transactie (7 februari 2018) besliste de Raad van bestuur van de Vennootschap dat de groep de exclusieve zeggenschap over zijn dochteronderneming verloor op deze datum van inwerkingtreding en dat de zeggenschap over de entiteit werd gedeeld met CD&R. Vanaf deze datum van inwerkingtreding wordt het resultaat van Belron geassocieerd volgens de vermogensmutatiemethode (aandeel van 54,10% na MRP – zie toelichting 15). De opbrengsten uit de verkoop (contante vergoeding van 628,7 miljoen EUR) werden ontvangen in februari 2018.

TOELICHTING 16: VASTE ACTIVA EN GROEP ACTIVA DIE WORDEN AFGESTOTEN GECLASSIFICEERD ALS AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP EN BEËINDIGDE BEDRIJFSACTIVITEITEN (vervolg)

De Raad van bestuur van de Vennootschap besliste ook dat de erkenningscriteria gedefinieerd in IFRS 5, 'Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten', vervuld waren, en stelde het resultaat over 1 maand (januari) van het segment Belron dan ook voor als een beëindigde bedrijfsactiviteit (belang van 94,85%) in 2018 (resultaat over 12 maanden in 2017).

Waardering van de groep activa die worden afgestoten

In overeenstemming met de vereisten van IFRS 10, 'Geconsolideerde jaarrekening', nam de groep de activa en passiva van Belron niet langer op in de geconsolideerde jaarrekening en werd de reële waarde geboekt van de resterende investering op het moment van het verlies van zeggenschap (februari 2018). De activa en passiva van Belron werden geboekt tegen de boekwaarde of, indien lager, de reële waarde verminderd met kosten voor verkoop en geënclassificeerd onder activa en passiva aangehouden voor verkoop tot de afronding van de Transactie.

Op basis van de transactieprijs die werd overeengekomen tussen de Vennootschap en CD&R (ondernemingswaarde van 3 miljard EUR, wat na aftrek van aangepaste schulden neerkomt op een nettovermogenswaarde van ongeveer 1,55 miljard EUR), leidde de Transactie tot de erkenning van een geconsolideerde winst op de verkoop van 987,7 miljoen EUR, als volgt:

in miljoen EUR	2018
Reële waarde van vergoeding ontvangen van CD&R	628,7
Recycling van valuta-omrekeningsreserve, groepsaandeel	-32,0
Recycling van kasstroomafdekkingen, groepsaandeel	0,4
Reële waarde van behouden investering in Belron	862,0
Netto boekwaarde van minderheidsbelangen	-3,8
Netto activa van Belron op datum van afsluiting	-467,6
Geconsolideerde winst op verkoop	987,7

De geconsolideerde winst op de verkoop werd opgenomen onder beëindigde bedrijfsactiviteiten in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening (en onder financiële opbrengsten in de gesegmenteerde winst-en-verliesrekening). Het aandeel van de groep in de recycling van de valuta-omrekeningsreserve en kasstroomafdekkingen is opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

Resultaat van beëindigde bedrijfsactiviteit

Het resultaat van de beëindigde bedrijfsactiviteit in het segment Belron wordt hierna voorgesteld. Dit omvat in 2018 het resultaat van Belron vanaf het begin van de periode tot de afronding van de Transactie (7 februari 2018). In 2017 omvat dit het resultaat van Belron over 12 maanden. In overeenstemming met de vereisten van IFRS 5 schreef de groep de vaste activa van Belron niet af vanaf de datum (28 november 2017) van de classificatie als aangehouden voor verkoop. De impact op de geconsolideerde resultatenrekening per 31 december 2018 bedraagt 10,3 miljoen EUR (2017: 10,5 miljoen EUR).

in miljoen EUR	2018	2017
Opbrengsten	311,6	3.486,2
Bedrijfsresultaat	21,1	148,5
Netto financieringskosten	-4,8	-86,1
Resultaat vóór belastingen	16,3	62,4
Belastingen	-1,9	-18,8
Resultaat na belastingen van beëindigde bedrijfsactiviteiten	14,4	43,6
Geconsolideerde winst op verkoop van dochteronderneming met verandering van zeggenschap	987,7	-
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	1.002,1	43,6
Gewoon resultaat per aandeel uit beëindigde bedrijfsactiviteiten (EUR)	18,27	0,75
Verwaterd resultaat per aandeel uit beëindigde bedrijfsactiviteiten (EUR)	18,23	0,75

In 2018 omvat de geconsolideerde winst op de verkoop ten bedrage van 987,7 miljoen EUR de recycling van de valuta-omrekeningsreserve en de afdekkingsreserve ten bedrage van respectievelijk -32,0 miljoen EUR en 0,4 miljoen EUR, geboekt in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

TOELICHTING 16: VASTE ACTIVA EN GROEP ACTIVA DIE WORDEN AFGESTOTEN GECLASSIFICEERD ALS AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP EN BEËINDIGDE BEDRIJFSACTIVITEITEN (vervolg)

Kasstromen uit de beëindigde bedrijfsactiviteit

in miljoen EUR - op 31 december	2018	2017
Netto kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten	-16,8	244,2
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	531,0	-184,5
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	18,1	-22,5
Effect op kasstroom	532,3	37,2

De totale kasstroom uit het verlies van zeggenschap over de dochteronderneming – opgenomen onder ‘Netto kasmiddelen uit investeringsactiviteiten’ in de tabel hierboven – bedraagt 533,3 miljoen EUR en bestaat uit de reële waarde van de vergoeding ontvangen van CD&R, verminderd met geldmiddelen en kasequivalenten van Belron op de datum van de Transactie.

TOELICHTING 17: FINANCIËLE INSTRUMENTEN – REËLE WAARDE EN RISICOBEBEER

De groep paste op 1 januari 2018 IFRS 9 toe op basis van de cumulatieve-effectmethode. Volgens deze methode wordt de vergelijkende informatie niet aangepast (daarom wordt ze voorgesteld volgens de vorige richtlijn van IAS 39 - zie toelichting 34 voor meer informatie over de grondslagen voor financiële verslaggeving met betrekking tot financiële instrumenten). De initiële toepassing van IFRS 9 had geen significante impact op de erkenning en waardering van de financiële instrumenten van de groep.

Financiële instrumenten - waardering

De financiële activa die de groep op 31 december 2018 bezat, zijn beperkt tot handelsvorderingen en overige vorderingen (zie toelichting 19) en geldmiddelen en kasequivalenten (zie toelichting 18). Handelsvorderingen en overige vorderingen en geldmiddelen en kasequivalenten worden gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs krachtens IFRS 9 (leningen en vorderingen krachtens IAS 39). Hun boekwaarde blijft onveranderd als gevolg van de invoering van IFRS 9.

De financiële passiva die de groep op 31 december 2018 bezat, bestaan uit leningen en ontleningen (zie toelichting 22) en handelsschulden en overige te betalen posten (zie toelichting 23), allebei geëvalueerd als passiva tegen afgeschreven kostprijs krachtens IAS 39 en IFRS 9. Hun boekwaarde blijft onveranderd als gevolg van de invoering van IFRS 9. De financiële voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop van het belang van 40% in Belron wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening en bedraagt 20,2 miljoen EUR.

In de huidige periode (zie toelichting 2.3 gesegmenteerde informatie) bestaan de financiële instrumenten die het segment Belron (deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode) bezit uit cross-currency interest rate swaps voor de afdekking van veranderingen van marktrentevoeten, termijncontracten in vreemde valuta gebruikt voor de afdekking van de kosten van toekomstige te betalen posten als die uitgedrukt zijn in een andere valuta dan die van de aankopende onderneming (allebei gewaardeerd als afdekkingsinstrumenten), en brandstofderivaten gebruikt voor de afdekking van de brandstofaankoopprijs (gemeten tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening). Alle afgeleide instrumenten in het segment Belron werden geëvalueerd als aangehouden voor verkoop in de geconsolideerde balans per 31 december 2017 en werden niet langer opgenomen in 2018 op de datum van de Transactie (zie toelichtingen 1 en 16).

In het segment Moleskine heeft het voor afdekking aangehouden derivaat ten bedrage van 0,4 m EUR betrekking op interest rates swaps gebruikt voor de afdekking van toekomstige leningsterugbetalingen tegen rentevoetschommelingen.

Raadpleeg toelichting 19 voor meer informatie over de impact van IFRS 9 op de handelsvorderingen en overige vorderingen.

In de voorgaande periode bevatten de tot einde looptijd aangehouden financiële activa beleggingen in een portefeuille van verhandelbare effecten (voornamelijk overheids- en bedrijfsobligaties in Europa met een looptijd van 1 tot 3 jaar). De boekwaarde is gelijk aan de reële waarde en wordt geëvalueerd in niveau 1 van de reële-waardehiërarchie, zoals hierna uiteengezet. Deze portefeuille werd in 2018 verkocht.

TOELICHTING 17: FINANCIËLE INSTRUMENTEN – REËLE WAARDE EN RISICIBEHEER (vervolg)

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 2018 en 2017 worden alle financiële activa en passiva van de groep gewaardeerd tegen reële waarde in de geconsolideerde balans, geclassificeerd in niveau 2 - met uitzondering van de geldmarktactiva (258,5 miljoen EUR; zie toelichting 18), geclassificeerd in niveau 1, en de financiële voorwaardelijke verplichting (20,2 miljoen EUR; zie hiervoor), geclassificeerd in niveau 3.

Waarderingstechnieken

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 Belron 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.

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 herziert 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. Elke businessunit van de groep beheert zijn liquiditeitsrisico door voldoende kasmiddelen en financiering ter beschikking te houden via een passend bedrag aan toegezegde kredietfaciliteiten om te allen 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 beperken tot het minimum.

TOELICHTING 17: FINANCIËLE INSTRUMENTEN – REËLE WAARDE EN RISICOBEBEER (vervolg)

Hierna volgt een analyse van de contractuele niet-verdisconteerde kasstromen betaalbaar krachtens financiële verplichtingen-

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
Op 31 december 2018								
Leningen en ontleningen								
Schulden i.v.m. financiële leases	0,1	-	0,3	0,1	0,3	0,1	0,7	0,2
Andere leningen en onderhandse obligaties	39,6	2,3	115,3	2,6	0,3	-	155,2	4,9
Totaal	39,7	2,3	115,6	2,7	0,6	0,1	155,9	5,1
Handelsschulden en overige te betalen posten	413,8	-	-	-	-	-	413,8	-
Totaal	453,5	2,3	115,6	2,7	0,6	0,1	569,7	5,1
Op 31 december 2017								
Leningen en ontleningen								
Schulden i.v.m. financiële leases	0,1	-	0,7	-	-	-	0,8	-
Andere leningen en onderhandse obligaties	32,5	1,6	133,6	5,8	-	-	166,1	7,4
Totaal	32,6	1,6	134,3	5,8	-	-	166,9	7,4
Handelsschulden en overige te betalen posten	376,0	-	-	-	-	-	376,0	-
Totaal	408,6	1,6	134,3	5,8	-	-	542,9	7,4

De vereffening van de financiële voorwaardelijke verplichting ten bedrage van 20,2 miljoen EUR wordt verwacht tussen één en vijf jaar.

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 minimale 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 22.

Een verandering van 100 basispunten in de rente op rapporteringsdatum zou 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
31 december 2018	-2,4	2,4
31 december 2017	-1,4	1,4

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 nettodeviesenposities 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, gewone 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.

TOELICHTING 17: FINANCIËLE INSTRUMENTEN – REËLE WAARDE EN RISICOBEEHER (vervolg)

De significante wisselkoersen toegepast in 2018 en 2017 zijn opgenomen in toelichting 30.

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	
	10% versterking	10% verzwakking
31 december 2018		
EUR vs GBP	-0,3	0,4
EUR vs USD	-2,3	3,7
31 december 2017		
EUR vs GBP	-0,2	0,2
EUR vs USD	-1,8	2,2

Prijrisico

Het prijsrisico houdt verband met prijsschommelingen van grondstoffen, half afgewerkte en afgewerkte goederen die worden aangekocht. Het prijsrisico 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 prijsrisico 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 gecheckt 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.

TOELICHTING 18: GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

Geldmiddelen en kasequivalenten worden hieronder geanalyseerd:

in miljoen EUR	2018				2017 ⁽¹⁾			
	D'leteren Auto	Moleskine	Overige	Groep	D'leteren Auto	Moleskine	Overige	Groep
Liquide middelen	-128,5	23,8	408,6	303,9	-1,6	24,9	272,3	295,6
Kortetermijn deposito's	69,5	-	300,0	369,5	-	-	-	-
Geldmarkt activa	1,1	-	258,5	259,6	1,7	-	-	1,7
Geldmiddelen en kasequivalenten	-57,9	23,8	967,1	933,0	0,1	24,9	272,3	297,3

(1) Zoals aangepast om de operationele segmenten van de groep voor te stellen - Zie toelichtingen 1 en 2 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten voor de verslaggeving.

In het segment 'Overige' valt de stijging tijdens de periode te verklaren door de totale kasstroom (628,7 miljoen EUR) ontvangen van CD&R na de Transactie (zie toelichtingen 1 en 16), het dividend (217,4 miljoen EUR) ontvangen van het segment Belron na de uitgifte van een nieuwe Term Loan B met een looptijd van 7 jaar in het vierde kwartaal van 2018 (455 miljoen USD), gedeeltelijk gecompenseerd door de betaling in juni 2018 van het totale dividend aan de aandeelhouders (208,4 miljoen EUR).

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. In 2018, in het segment 'Overige', vertegenwoordigt Geldmarktactiva de reële waarde van beleggingsfondsen. Ze worden gemeten tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening.

TOELICHTING 19: HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN

in miljoen EUR	2018				2017 ⁽¹⁾			
	D'leteren Auto	Moleskine	Overige	Groep	D'leteren Auto	Moleskine	Overige	Groep
Overige vorderingen (vaste activa)	2,5	1,3	20,9	24,7	2,3	2,4	20,9	25,6
Netto handelsvorderingen	320,1	35,6	0,3	356,0	266,6	24,1	0,2	290,9
Vorderingen op entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	12,6	-	-	12,6	6,1	-	-	6,1
Overige vorderingen	19,6	4,8	1,3	25,7	8,4	4,3	0,2	12,9
Handelsvorderingen en overige vorderingen	352,3	40,4	1,6	394,3	281,1	28,4	0,4	309,9

(1) Zoals aangepast om de operationele segmenten van de groep voor te stellen en om de handelsvorderingen in het segment D'leteren Auto voor te stellen exclusief te ontvangen handelscreditnota's - zie toelichtingen 1 en 2 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten voor de verslaggeving.

De 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 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.

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 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 meestal centraal geïnd in het segment D'leteren Auto, en op nationaal niveau in het segment Belron (geclassificeerd als aangehouden voor verkoop). In het segment Moleskine wordt het insolventierisico centraal opgevolgd door de kredietblootstelling te controleren. Het kredietrisico wordt gespreid per verkoopkanaal en de aanvaarding van nieuwe klanten gaat gepaard met controles door kwalitatieve en kwantitatieve ratings uit te voeren.

In het segment D'leteren Auto is de concentratie van de tien voornaamste klanten, gebaseerd op de bruto vorderingen, gelijk aan 31,9% (2017: 33,7%) en vertegenwoordigt geen enkele klant meer dan 9% (2017: 8%). Bepaalde vorderingen zijn eveneens door kredietverzekeringen gedekt. In het segment Belron (deelname verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode) 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.

De groep past de vereenvoudigde benadering van IFRS 9 toe voor de waardering van verwachte kredietverliezen, waarbij gebruik wordt gemaakt van een voorziening voor verwachte kredietverliezen voor handelsvorderingen (zie toelichting 34 voor meer informatie over de toepassing van IFRS 9). Om de verwachte kredietverliezen te waarderen, werden de handelsvorderingen gegroepeerd op basis van gezamenlijke kredietrisicokenmerken en de achterstallige dagen. De verwachte verliespercentages zijn gebaseerd op de historische betalingsprofielen en de overeenkomstige historische kredietverliezen. De historische verliespercentages worden indien relevant aangepast om actuele en toekomstgerichte informatie te weerspiegelen over macro-economische factoren die een invloed hebben op het vermogen van klanten om de vorderingen te vereffenen.

Op 31 december 2018 bedroegen de voorzieningen voor dubieuze vorderingen 7,5 miljoen EUR (2017: 9,8 miljoen EUR).

TOELICHTING 19: HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN (vervolg)

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

in miljoen EUR	2018	2017
Vervallen - minder dan 3 maanden	37,3	37,4
Vervallen - tussen 3 en 6 maanden	3,2	3,2
Vervallen - meer dan 6 maanden	3,3	4,3
Totaal	43,8	44,9

De inkomsten in 2018 voor dubieuze vorderingen bedragen 2,3 miljoen EUR (2017: 2,1 miljoen EUR inkomsten). Zie toelichting 4.

TOELICHTING 20: KAPITAAL EN RESERVES

In het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen wordt een reconciliatie van het aandelenkapitaal en de reserves uiteengezet.

Aandelenkapitaal

De wijzigingen in het gewone aandelenkapitaal worden hierna voorgesteld:

in miljoen EUR, behalve het aantal aandelen weergegeven in eenheden	Aantal gewone aandelen	Gewoon aandelen- kapitaal
Op 1 januari 2017	55.302.620	160,0
Wijziging	-	-
Op 31 december 2017	55.302.620	160,0
Wijziging	-	-
Op 31 december 2018	55.302.620	160,0

De 5.000.000 winstaandelen op naam vertegenwoordigen niet het aandelenkapitaal. 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 Vennootschap en door dochterondernemingen zoals hieronder beschreven:

in miljoen EUR, behalve het aantal aandelen weergegeven in eenheden	31 december 2018		31 december 2017	
	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag
Eigen aandelen aangehouden door de moedermaatschappij	1.164.933	38,3	1.085.217	34,6
Eigen aandelen aangehouden door dochtermaatschappijen	-	-	-	-
Aangehouden eigen aandelen	1.164.933	38,3	1.085.217	34,6

Eigen aandelen worden behouden om de aandelenoptieplannen, sedert 1999 opgezet door de Vennootschap, af te dekken (zie toelichting 7).

Reserve voor op aandelen gebaseerde betalingen

De reserve voor op aandelen gebaseerde betalingen betreft de aandelenoptieplannen van de werknemers (afgewikkeld in eigenvermogensinstrumenten) toegekend aan directeurs en kaderleden van de segmenten D'leteren Auto en Overige (zie toelichting 7).

Hedging reserve

De hedging reserve bevat het effectieve deel van de gecumuleerde nettowijziging 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.

In 2018, na de verkoop in februari 2018 van het belang van 40% van Belron aan CD&R, werd het cumulatieve bedrag van de hedging reserve geherclassificeerd naar winst of verlies (niet-geldelijke inkomsten ten bedrage van 0,4 miljoen EUR – zie toelichting 16).

TOELICHTING 20: KAPITAAL EN RESERVES (vervolg)

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.

In 2018, na de verkoop in februari 2018 van het belang van 40% van Belron aan CD&R, werd het cumulatieve bedrag van de omrekeningsverschillen aangehouden in de omrekeningsreserve geherclassificeerd naar winst of verlies (niet-geldelijke kost van -32,0 miljoen EUR – zie toelichting 16).

Er mag geen enkele overdracht gebeuren van geregistreerde aandelen die niet volledig betaald zijn, behalve krachtens een speciale goedkeuring 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 op het niveau van iedere activiteit door middel van een aantal ratio's die relevant zijn voor hun specifieke business. 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 naan vennootschap (waarvan de laatste op 24 juli 2018).	Aandelen		Winst aandelen		Totaal v/d stemrechten	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
	s.a. de Participations et de Gestion, Brussel	12.117.954	21,91%	-	-	12.117.954
Reptid Commercial Corporation, Dover, Delaware	1.974.500	3,57%	-	-	1.974.500	3,27%
Mevr. Catheline Périer-D'Ieteren	-	0,00%	1.250.000	25,00%	1.250.000	2,07%
Dhr Olivier Périer	10.000	0,02%	-	-	10.000	0,02%
De vier bovenvermelde personen (samen "SPDG Group") zijn verbonden.	14.102.454	25,50%	1.250.000	25,00%	15.352.454	25,46%
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%
De drie bovenvermelde personen (samen "Nayarit Group") zijn verbonden.	17.694.020	31,99%	3.750.000	75,00%	21.444.020	35,56%
De personen naar wie wordt verwezen als de groep SPDG en de groep Nayarit handelen in gemeenschappelijk overleg.						

De Raad van bestuur heeft de uitkering voorgesteld van een brutodividend voor een bedrag van 1,00 EUR per aandeel (2018: een gewoon dividend van 1,00 EUR per aandeel; 2017: een gewoon dividend van 0,95 EUR per aandeel en een buitengewoon dividend van 2,85 EUR per aandeel), of 54,7 miljoen EUR in totaal (2017: 208,4 miljoen EUR).

TOELICHTING 21: VOORZIENINGEN

Verplichtingen voor personeelsbeloningen na uitdiensttreding worden geanalyseerd in toelichting 8. De overige voorzieningen, ofwel kortlopend ofwel langlopend, worden hieronder geanalyseerd.

De belangrijkste categorieën van voorzieningen zijn de volgende:

in miljoen EUR	2018				2017 ⁽¹⁾			
	D'leteren Auto	Moleskine	Overige	Groep	D'leteren Auto	Moleskine	Overige	Groep
Langlopende voorzieningen								
Betreffende concessiehouders	3,8	-	-	3,8	5,2	-	-	5,2
Waarborgen	-	-	-	-	4,5	-	-	4,5
Overige langlopende elementen	6,6	4,1	0,4	11,1	6,1	2,5	0,6	9,2
Subtotaal	10,4	4,1	0,4	14,9	15,8	2,5	0,6	18,9
Kortlopende voorzieningen								
Overige kortlopende elementen	-	2,2	-	2,2	-	1,8	-	1,8
Subtotaal	-	2,2	-	2,2	-	1,8	-	1,8
Totaal voorzieningen	10,4	6,3	0,4	17,1	15,8	4,3	0,6	20,7

(1) Zoals aangepast om de operationele segmenten van de groep voor te stellen - Zie toelichtingen 1 en 2 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten voor de verslaggeving.

De wijzigingen van de voorzieningen worden hieronder uiteengezet voor het jaar afgesloten op 31 december 2018:

in miljoen EUR	Betreffende concessie- houders	Waarborgen	Overige langlopende elementen	Overige kortlopende elementen	Totaal
Op 1 januari 2018	5,2	4,5	9,2	1,8	20,7
Toegevoegd tijdens het jaar	0,4	0,2	2,4	-	3,0
Besteed tijdens het jaar	-1,5	-	-0,4	-	-1,9
Teruggenomen tijdens het jaar	-0,3	-4,7	-	-	-5,0
Transfer tijdens het jaar	-	-	-0,4	0,4	-
Elementen aangeworven door bedrijfscombinatie	-	-	0,2	-	0,2
Omrekeningsverschillen	-	-	0,1	-	0,1
Op 31 december 2018	3,8	-	11,1	2,2	17,1

Aangezien het moment waarop de kasuitstromen plaatsvinden heel onzeker is, worden bijna alle voorzieningen beschouwd als langlopend. 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 D'leteren Auto vloeien de voorzieningen verbonden met de concessiehouders voort uit de constante verbetering van de distributienetwerken.

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 2018 als gevolg hebben.

TOELICHTING 22: LENINGEN EN ONTLENINGEN

Leningen en ontleningen worden als volgt voorgesteld:

in miljoen EUR	2018				2017 ⁽¹⁾			
	D'leteren Auto	Moleskine	Overige	Groep	D'leteren Auto	Moleskine	Overige	Groep
Langlopende leningen en ontleningen								
Schulden i.v.m. financiële leases	0,6	-	-	0,6	0,7	-	-	0,7
Kredietinstellingen en overige leningen	0,1	114,8	0,8	115,7	-	130,5	0,8	131,3
Intragroep financiering	-	155,9	-155,9	-	-	152,0	-152,0	-
Subtotaal langlopende leningen en ontleningen	0,7	270,7	-155,1	116,3	0,7	282,5	-151,2	132,0
Kortlopende leningen en ontleningen								
Schulden i.v.m. financiële leases	0,1	-	-	0,1	0,1	-	-	0,1
Kredietinstellingen en overige leningen	2,1	37,1	0,1	39,3	0,4	31,9	0,1	32,4
Subtotaal kortlopende leningen en ontleningen	2,2	37,1	0,1	39,4	0,5	31,9	0,1	32,5
TOTAAL LENINGEN EN ONTLENINGEN	2,9	307,8	-155,0	155,7	1,2	314,4	-151,1	164,5

(1) Zoals aangepast om de operationele segmenten van de groep voor te stellen - Zie toelichtingen 1 en 2 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten voor de verslaggeving.

Schulden in verband met financiële leases worden als volgt geanalyseerd:

in miljoen EUR	2018		2017	
	Minimale leasebetalingen	Contante waarde van de minimale leasebetalingen	Minimale leasebetalingen	Contante waarde van de minimale leasebetalingen
Niet langer dan één jaar	0,1	0,1	0,1	0,1
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	0,6	0,6	0,7	0,7
Subtotaal	0,7	0,7	0,8	0,8
Contante waarde van de schulden i.v.m. financiële leases	0,7	-	0,8	-

In 2018, in het segment D'leteren Auto, omvat 'kredietinstellingen en overige leningen' rekening-courant kredieten ten bedrage van 2,0 miljoen EUR.

In beide periodes betreffen de langlopende intersegment leningen bedragen geleend door het segment 'Overige' aan het segment Moleskine ('non-recourse' lening in het kader van de overname), aan marktvoorwaarden.

Langlopende leningen en ontleningen zijn verschuldigd na meer dan één jaar, in overeenstemming met de volgende termijnplanning:

in miljoen EUR	2018	2017
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	115,8	132,0
Langer dan vijf jaar	0,5	-
Langlopende leningen en ontleningen	116,3	132,0

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	2018	2017
Niet langer dan één jaar	39,4	32,5
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	115,8	132,0
Langer dan vijf jaar	0,5	-
Leningen en ontleningen	155,7	164,5

TOELICHTING 22: LENINGEN EN ONTLENINGEN (vervolg)

De classificatie van de leningen en ontleningen naargelang van de rentevoeten en munteenheid is als volgt (inclusief de impact van schuldderivaten):

in miljoen EUR	2018			2017		
	Vaste rentevoet	Variabele rentevoet	Totaal	Vaste rentevoet	Variabele rentevoet	Totaal
Munteenheid						
EUR	3,8	150,2	154,0	2,1	162,4	164,5
HKD	-	1,7	1,7	-	-	-
Totaal	3,8	151,9	155,7	2,1	162,4	164,5

Leningen in EUR worden opgenomen na aftrek van uitgestelde financieringskosten ten bedrage van 1.1 miljoen EUR (2017: 2.1 miljoen EUR).

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	2018		2017	
	Min.	Max.	Min.	Max.
EUR	0,6%	3,0%	0,6%	3,0%
HKD	1,5%	3,6%	-	-

De reële waarde van (zowel kortlopende als langlopende) leningen en ontleningen benadert hun boekwaarde. Er zijn financiële convenanten verbonden aan bepaalde leningen van de groep. Op het einde van het jaar zijn er geen schendingen van die convenanten te melden.

De onderstaande tabel bevat informatie over de wijzigingen in verplichtingen die voortvloeien uit financieringsactiviteiten:

in miljoen EUR	Op 1	Kas- stroom	Niet-geldelijke posten				Sub- totaal	Herclassifi- cering naar passiva aangehouden voor verkoop	Op 31
	januari		Verwer- ving	Omrekenings- verschillen	Trans- fer	Overige			december
	2018								
Langlopende leningen en ontleningen	131,3	-0,1	-	-	-16,5	1,0	115,7	-	115,7
Kortlopende leningen en ontleningen	32,4	-25,5	-	-	16,5	15,9	39,3	-	39,3
Schulden i.v.m. financiële leases	0,8	-0,1	-	-	-	-	0,7	-	0,7
Verplichtingen voortvloeiend uit financieringsactiviteiten	164,5	-25,7	-	-	-	16,9	155,7	-	155,7

in miljoen EUR	Op 1	Kas- stroom	Niet-geldelijke posten				Sub- totaal	Herclassifi- cering naar passiva aangehouden voor verkoop	Op 31
	januari		Verwer- ving	Omrekenings- verschillen	Trans- fer	Overige			december
	2017								
Langlopende leningen en ontleningen	717,3	817,9	-	-78,3	-45,9	-10,1	1.400,9	-1.269,6	131,3
Kortlopende leningen en ontleningen	327,1	-324,4	-	-5,9	45,9	-	42,7	-10,3	32,4
Schulden i.v.m. financiële leases	74,5	-37,5	40,8	-8,8	-	-	69,0	-68,2	0,8
Verplichtingen voortvloeiend uit financieringsactiviteiten	1.118,9	456,0	40,8	-93,0	-	-10,1	1.512,6	-1.348,1	164,5

In beide periodes omvatten overige wijzigingen naast andere bedragen de afschrijving van uitgestelde financieringskosten en de impact van bedrijfscombinaties verricht door het segment D'Ieteren Auto.

In de voorgaande periode omvatten de verwervingen de nieuwe financiële leases aangegaan door het segment Belron.

TOELICHTING 23: HANDESSCHULDEN EN OVERIGE TE BETALEN POSTEN

Overige langlopende schulden zijn overige crediteuren (2018: 1,6 miljoen EUR; 2017: 1,5 miljoen EUR), betaalbaar na meer dan 12 maanden. De boekwaarde van de andere langlopende schulden benadert de reële waarde.

Handelsschulden en overige te betalen posten worden hieronder beschreven:

in miljoen EUR	2018				2017 ⁽¹⁾			
	D'Ieteren Auto	Moleskine	Overige	Groep	D'Ieteren Auto	Moleskine	Overige	Groep
Handelsschulden	242,4	34,8	2,1	279,3	238,8	28,8	2,2	269,8
Opgelopen kosten en uitgestelde opbrengsten	34,1	0,8	0,8	35,7	34,2	0,3	1,2	35,7
Belastingen niet verbonden met het resultaat	0,7	1,2	-	1,9	-2,7	0,8	-	-1,9
Overige te betalen posten	90,6	5,2	1,1	96,9	66,7	4,4	1,3	72,4
Handelsschulden en overige te betalen posten	367,8	42,0	4,0	413,8	337,0	34,3	4,7	376,0

(1) Zoals aangepast om de operationele segmenten van de groep voor te stellen en om de handelsschulden in het segment D'Ieteren Auto voor te stellen exclusief uit te geven handelscredita's - zie toelichtingen 1 en 2 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie en uitleg over de operationele segmenten voor de verslaggeving.

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.

TOELICHTING 24: BEDRIJFSCOMBINATIES

Tijdens de periode heeft het segment D'Ieteren Auto de volgende overnames verricht:

- In januari 2018 verwierf D'Ieteren Auto 100% van de aandelen van Garage Rietje n.v., Carrosserie Rietje n.v. en Rietje Waasland n.v., twee concessies met een multimerken carrosserie in het noorden van Antwerpen.
- In oktober 2018 verwierf D'Ieteren Auto 100% van de aandelen van Bruynseels Robert n.v. en Ets. Bruynseels-De Smet n.v., een concessie en carrosserie actief in de sector van de autodistributie en -diensten in België.
- In november 2018 verwierf D'Ieteren Auto 100% van de aandelen van Garage Clissen n.v., een concessie actief in de sector van de autodistributie in België.

De extra inkomsten en het extra resultaat die voortvloeien uit deze overnames worden niet als wezenlijk beschouwd voor de groep en worden dan ook niet afzonderlijk openbaar gemaakt.

TOELICHTING 24: BEDRIJFSCOMBINATIES (vervolg)

De details van de netto verworven activa, goodwill en vergoeding van de overnames verricht door het segment D'leteren Auto worden hieronder beschreven:

EUR million	Totaal voorlopige reële waarde ⁽¹⁾
Materiële vaste activa	5,8
Voorraden	14,9
Actuele belastingvorderingen	0,1
Handelsvorderingen en overige vorderingen	7,9
Geldmiddelen en kasequivalenten	4,3
Voorzieningen	-0,2
Langlopende leningen en ontleningen	-2,6
Kortlopende leningen en ontleningen	-13,0
Actuele belastingverplichtingen	-0,1
Handelsschulden en overige te betalen posten	-4,1
Netto verworven activa	13,0
Belangen zonder zeggenschap	
Goodwill (zie toelichting 10)	6,3
TOTAAL VERWORVEN IDENTIFICEERBARE ACTIVA EN OVERGENOMEN VERPLICHTINGEN, INCLUSIEF GOODWILL	19,3
<i>Uitsplitsing van de vergoeding:</i>	
Contante betaling	19,3
TOTAAL VERGOEDING	19,3

(1) De reële waarden werden voorlopig gewaardeerd (voor sommige overnames). 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 voordelen voortvloeiend uit de combinatie van de overgenomen activiteiten met die van het segment D'leteren Auto. 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 worden toegewezen aan merken en immateriële activa.

TOELICHTING 25: RELATIES MET MINDERHEIDSBELANGEN

Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen

Tot de afronding van de Transactie (zie toelichting 1) was de groep verplicht de minderheidsbelangen in Belron in handen van derden (5,15%) over te nemen als deze derden hun verkoopopties wilden uitoefenen. De uitoefenprijs van dergelijke opties toegestaan aan minderheidsbelangen werd opgenomen als financiële passiva in de geconsolideerde balans.

Op 31 december 2017 bedroeg de uitoefenprijs van alle opties toegestaan aan minderheidsbelangen (verkoopopties met verbonden aankoopopties, uitoefenbaar tot 2024) de reële waarde van 80,9 miljoen EUR, gebaseerd op de transactieprij die tussen de Vennootschap en Clayton, Dubilier & Rice ('CD&R') werd overeengekomen voor de overname door CD&R van een belang van 40% in Belron (zie toelichtingen 1 en 16). Dit bedrag werd in 2018 niet langer opgenomen op de datum van de Transactie (zie toelichtingen 1 en 16).

Wat de verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen (4,15%) vóór 1 januari 2010 betreft, werd het verschil tussen de uitoefenprijs van de opties en de boekwaarde van de minderheidsbelangen (7,0 miljoen EUR op 31 december 2017) voorgesteld als bijkomende goodwill (58,2 miljoen EUR op 31 december 2017). Voor verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen (1,0%) vanaf 1 januari 2010 bedroeg de waarde-aanpassing van de financiële passiva die resulteert uit deze opties op 31 december 2017 1,7 miljoen EUR. Dit bedrag werd opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening (netto financieringskosten - zie toelichting 5).

In mei 2018 werd een nieuwe aandeelhoudersovereenkomst ondertekend tussen de groep en de familiale holding van de CEO van Belron. Deze overeenkomst omvat put-opties (met verwante call-opties) met betrekking tot het belang van de familiale holding van de CEO van Belron. Op basis van de IFRS-vereisten resulteert de (financiële) verplichting om de aandeleninstrumenten in een volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelneming te kopen niet in financiële passiva in de geconsolideerde balans (aangezien deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatie geen deel uitmaken van de groep). Deze overeenkomst is een derivaat dat binnen de reikwijdte valt van IFRS 9, 'Financiële instrumenten', gemeten tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening en in de reële-waardehiërarchie ondergebracht als niveau 3. De reële waarde van dit derivaat bedraagt ongeveer nihil op 31 december 2018; de waarde van het aandeel van Belron op basis van de put-formule benadert immers de recente reële marktwaarde van Belron (op basis van de Transactie met CD&R).

TOELICHTING 26: 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 Vennootschappen zal neergelegd worden bij de Balanscentrale van de Nationale Bank van België. Deze lijst kan ook op eenvoudig verzoek verkregen worden op de maatschappelijke zetel van de Vennootschap (zie toelichting 1). De belangrijkste dochterondernemingen, geassocieerde ondernemingen en joint ventures van de Vennootschap worden hieronder vermeld:

Naam	Land	% van aandelenkapitaal op 31 december 2018	% van aandelenkapitaal op 31 december 2017
D'Ieteren Auto			
s.a. D'Ieteren Sport n.v.	België	100%	100%
s.a. D'Ieteren Services n.v.	België	100%	100%
s.a. D'Ieteren Treasury n.v.	België	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.a. Wondercar n.v.	België	100%	100%
Auto Center Kontich b.v.b.a.	België	100%	100%
Auto Center Mechelen 2 b.v.b.a.	België	100%	100%
PC Mechelen n.v.	België	100%	100%
Automobiel Center Puurs n.v.	België	100%	100%
Autonatie n.v.	België	100%	100%
Geel Automotive n.v.	België	-	100%
Overijse Automotive n.v.	België	100%	100%
Y&N Claessens b.v.b.a.	België	100%	100%
Garage Rietje n.v.	België	100%	-
Rietje Waasland n.v.	België	100%	-
Carrosserie Rietje n.v.	België	100%	-
Garage Clissen n.v.	België	100%	-
Garage Bruynseels n.v.	België	100%	-
Carrosserie Bruynseels n.v.	België	100%	-
Sopadis Knokke n.v.	België	100%	100%
Lab Box s.a.	België	100%	100%
Volkswagen D'Ieteren Finance n.v.	België	50%	50%
D'Ieteren Vehicle Trading b.v.	België	-	49%
Belron			
Belron Group s.a.	Luxemburg	54,11%	94,85%
Moleskine			
Moleskine SpA	Italië	100%	100%
Overige			
s.a. D'Ieteren Immo n.v.	België	100%	100%
D'IM s.a.	België	100%	100%
s.a. Immobilière Dumont n.v.	België	100%	-
D'Ieteren Vehicle Glass s.a.	Luxemburg	100%	100%

Het gemiddelde belang van de groep (gebruikt voor de resultatenrekening) in Belron bedroeg 57,78% in 2018. Dit belang bedroeg 94,85% van 1 januari tot 7 februari en daalde tot 54,85% na de transactie met CD&R op 7 februari. Op 15 juni implementeerde Belron een op eigenvermogensinstrumenten gebaseerd Managementbeloningsplan dat leidde tot een verdere daling van het belang van de groep tot 54,11%. Het belang bedroeg 54,10% op het einde van 2018, na de toetreding van nieuwe deelnemers tot het Managementbeloningsplan op 6 november 2018.

De belangrijkste entiteiten die volgens de vermogensmutatiemethode verwerkt worden zijn de joint venture Belron Group s.a. en Volkswagen D'Ieteren Finance n.v. Zie toelichting 15 voor meer informatie.

TOELICHTING 27: VOORWAARDELIJKE ELEMENTEN EN VERPLICHTINGEN

in miljoen EUR	2018	2017
Verplichtingen tot aankoop van vaste activa	8,6	1,2
Overige belangrijke verplichtingen:		
Gegeven verplichtingen	6,5	23,6
Verworven verplichtingen	24,2	24,2

De verplichtingen tot aankoop van vaste activa betreffen in 2018 en 2017 hoofdzakelijk immateriële activa en materiële vaste activa in het segment 'Overige'.

De groep is een lessee in een aantal operationele leases (vooral gebouwen, winkels, 'non-fleet' voertuigen en andere materiële vaste activa). De gerelateerde toekomstige minimale leasebetalingen onder niet-opzegbare operationele leases, per looptijd, zijn als volgt:

in miljoen EUR	2018	2017
Op hoogstens één jaar	9,2	9,1
Op meer dan één jaar en minder dan vijf jaar	25,0	25,1
Meer dan vijf jaar	6,0	7,8
Totaal	40,2	42,0

De groep is ook een lessor in een aantal operationele leases, indien de groep er niet in geslaagd is zich te bevrijden van een hoofdlease als het gebruik van die hoofdlease niet langer vereist is. De gerelateerde toekomstige minimale leasebetalingen onder niet-opzegbare operationele leases, per vervaldag, zijn als volgt:

in miljoen EUR	2018			2017		
	Vastgoed- beleggingen	Materiële vaste activa	Totaal	Vastgoed- beleggingen	Materiële vaste activa	Totaal
Op hoogstens één jaar	0,9	-	0,9	1,1	-	1,1
Op meer dan één jaar en minder dan vijf jaar	2,8	-	2,8	3,7	-	3,7
Meer dan vijf jaar	0,8	-	0,8	1,5	-	1,5
Totaal	4,5	-	4,5	6,3	-	6,3

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 uitgestelde opbrengsten in toelichting 23.

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 28: TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

in miljoen EUR	2018	2017
Met entiteiten die gezamenlijk de zeggenschap uitoefenen of die een invloed van betekenis hebben over de groep:		
Bedrag van de transacties ingegaan gedurende de periode	0,7	0,5
Openstaand creditsaldo op 31 december	-	-
Met joint ventures:		
Opbrengsten	303,9	142,6
Aankopen	-22,5	-85,1
Openstaande handelsvorderingen op 31 december	14,6	6,1
Met managers op sleutelposities:		
Beloning:		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	4,2	7,7
Vergoedingen na uitdiensttreding	0,3	0,3
Totale beloning	4,5	8,0
Openstaand creditsaldo op 31 december	0,9	0,6
Met andere verbonden partijen:		
Bedrag van de transacties ingegaan gedurende de periode	0,2	0,3

Aandeelhouders en andere verbonden partijen

De groep Nayarit (Nayarit Participations S.c.a., Roland D'leteren en Nicolas D'leteren) en de groep SPDG (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 61,02% van de stemrechten van de Vennootschap (zie toelichting 20).

In 2018 verrichtten sommige van deze aandeelhouders en/of entiteiten die eraan gekoppeld zijn, handelstransacties met de Vennootschap. Deze transacties (voor in totaal 0,9 miljoen EUR) zijn als volgt:

- Autoherstelling en levering van onderdelen uitgevoerd door de Vennootschap en gefactureerd aan deze personen voor een totaalbedrag van 0,7 miljoen EUR;
- Het onderhoud van vastgoed uitgevoerd door de Vennootschap en gefactureerd aan een van deze partijen voor een totaalbedrag van 0,03 miljoen EUR;
- Architectuurkosten gefactureerd door een van deze partijen aan de Vennootschap voor een totaalbedrag van 0,2 miljoen EUR;
- De huur door een van deze partijen van een vastgoed dat eigendom is van een dochteronderneming van de Vennootschap, wat leidde tot de betaling van huur voor een totaalbedrag van 0,05 miljoen EUR.

Joint ventures

In 2018 waren er twee joint ventures in de groep, waarvan de belangrijkste Belron Group s.a. is (BGSA). De andere is Volkswagen D'leteren Finance (VDFin). Het aandeel van de Vennootschap (50%) in OTA keys n.v. werd in juli 2017 verkocht. Zie toelichting 15 voor meer informatie over de joint ventures.

In 2018 bestaan de verkopen van 303,9 miljoen EUR aan joint ventures voornamelijk uit de verkoop van nieuwe voertuigen door het segment D'leteren Auto aan VDFin. De aankopen ter waarde van 22,5 miljoen EUR hebben voornamelijk betrekking op tweedehandse wagens die door het segment D'leteren Auto werden aangekocht van VDFin (vroegere vlootvoertuigen). De openstaande handelsvorderingen (14,6 miljoen EUR) hebben voornamelijk 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 2018 werden in totaal 187.000 opties uitgegeven voor managers op sleutelposities (met een uitoefenprijs van 33,32 EUR per optie). Voor meer informatie over de remuneratie van managers op sleutelposities verwijzen we naar het remuneratieverslag in de Corporate governance verklaring.

In 2018 werden leningen voor een totaalbedrag van 0,9 miljoen EUR toegekend door een dochteronderneming van de Vennootschap aan leden van het Uitvoerend comité. Deze leningen werden toegekend in het kader van de aandelenoptieplannen om de individuen in kwestie de mogelijkheid te bieden om de verschuldigde belastingen te betalen op het moment dat de opties aanvaard werden. De leningen werden toegekend voor periodes van 10, 7 of 5 jaar met een rentevoet van respectievelijk 2,6%, 2,35% en 1,9%. Artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen werd toegepast op de CEO, die ook lid is van de Raad.

TOELICHTING 29: 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.

De voornaamste wisselkoersen gebruikt voor de omrekeningen zijn de volgende:

Aantal euro's voor een munteenheid vreemde munt	2018	2017
Slotkoers		
AUD	-	0,65
BRL	-	0,25
CAD	0,64	0,66
GBP	1,12	1,13
USD	0,87	0,83
HKD	0,11	0,11
CNY	0,13	0,13
JPY	0,01	0,01
SGD	0,64	0,62
Gemiddelde koers ⁽¹⁾		
AUD	-	0,68
BRL	-	0,27
CAD	0,65	0,68
GBP	1,13	1,14
USD	0,85	0,88
HKD	0,11	0,11
CNY	0,13	0,13
JPY	0,01	0,01
SGD	0,63	0,64

(1) Effectieve gemiddelde koers voor de winst of het verlies toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten.

TOELICHTING 30: DIENSTEN VERLEEND DOOR DE STATUTAIRE COMMISSARIS

De externe audit wordt uitgevoerd door KPMG Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door Alexis Palm, waarvan het auditmandaat eindigt op de Algemene Vergadering van 2020.

in miljoen EUR	2018	2017
Revisorale opdrachten	3,0	3,0
KPMG Belgium	0,6	0,5
Andere bedrijven van het KPMG-netwerk	2,4	2,5
Niet-revisorale opdrachten	1,2	1,3
KPMG Belgium	0,2	0,3
Andere bedrijven van het KPMG-netwerk	1,0	1,0
Diensten verleend door de statutaire revisor	4,2	4,3

Op basis van de totale auditkosten ten bedrage van 3,0 miljoen EUR bedragen de kosten voor niet-revisorale opdrachten als percentage van de totale kosten 40%, wat minder is dan 70%.

TOELICHTING 31: GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

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.

TOELICHTING 32: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Toelichting 32.1: Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening voor 2018 dekt de periode van 12 maanden afgesloten op 31 december 2018. 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 2018 en gelden voor de periode eindigend op 31 december 2018.

De geconsolideerde jaarrekening werd opgesteld overeenkomstig het principe van de historische kost, behalve voor 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 volgens het principe van going concern, en op basis van de veronderstelling 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, of prospectief. 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, hebben voornamelijk betrekking tot de berekening van de verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten (belangrijkste actuariële assumpties), de erkenning van uitgestelde belastingvorderingen (verwachte toekomstige winsten die het gebruik van overgedragen fiscale verliezen rechtvaardigen), goodwill en merken met onbepaalde 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). 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. Bijkomende informatie wordt vermeld in de relevante toelichtingen. De voornaamste domeinen zijn op aandelen gebaseerde betalingen (zie toelichting 7), vastgoedbeleggingen (zie toelichting 13), financiële instrumenten (zie toelichting 17) en bedrijfscombinaties (zie toelichting 24). 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.

Toelichting 32.2: 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 2018 begonnen is, worden hieronder opgesomd en hebben geen belangrijke invloed op de geconsolideerde financiële staten van de groep.

- IFRIC 22 'Transacties in vreemde valuta en vooruitbetalingen' (toepasbaar vanaf 1 januari 2018 – goedgekeurd door de EU);
- Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS 2014-2016 cyclus (toepasbaar vanaf 1 januari 2018 – goedgekeurd door de EU);
- Aanpassing van IAS 40 'Vastgoedbeleggingen' (toepasbaar vanaf 1 januari 2018 – goedgekeurd door de EU);
- Aanpassing van IFRS 2 'Classificatie en waardering van op aandelen gebaseerde betalingen' (toepasbaar vanaf 1 januari 2018 – goedgekeurd door de EU);
- IFRS 9 'Financiële instrumenten: Classificatie en waardering' (toepasbaar vanaf 1 januari 2018 – goedgekeurd door de EU). IFRS 9 definieert vereisten voor de opname en waardering van financiële activa, financiële passiva en bepaalde contracten voor de aan- of verkoop van niet-financiële elementen. Deze norm vervangt IAS 39 'Financiële instrumenten: opname en waardering'. De groep paste IFRS 9 toe op basis van de cumulatieve-effectmethode. De vergelijkende informatie werd dan ook niet aangepast – i.e. de informatie wordt voorgesteld, zoals voordien, krachtens IAS 39. De groep heeft geoordeeld dat de initiële toepassing van IFRS 9 op 1 januari 2018 resulteert in een bijkomende voorziening voor verliezen op handelsvorderingen ten bedrage van 1,1 miljoen EUR, opgenomen als aanpassing van het beginsaldo in overgedragen winst.

TOELICHTING 32: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

- IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten' (toepasbaar vanaf 1 januari 2018 – goedgekeurd door de EU). IFRS 15 definieert een uitvoerig kader om te bepalen of, hoeveel en wanneer inkomsten erkend worden. Dit vervangt IAS 18 'Opbrengsten', IAS 11 'Bouwcontracten' en aanverwante interpretaties. Krachtens IFRS 15 worden opbrengsten opgenomen als een klant de controle over de goederen of diensten verwerft. De groep paste IFRS 15 toe volgens de cumulatieve-effectmethode (zonder praktische toepassingsmogelijkheden), met als effect dat deze normen initieel werden toegepast op de datum van de initiële toepassing (i.e. 1 januari 2018). De informatie voorgesteld voor 2017 werd dan ook niet aangepast – i.e. de informatie wordt voorgesteld, zoals voordien, krachtens IAS 18, IAS 11 en verwante interpretaties. Bovendien werden de openbaarmakingsvereisten krachtens IFRS 15 niet algemeen toegepast op vergelijkende informatie. Het effect van de initiële toepassing van IFRS 15 op de opbrengsten van de groep uit contracten met klanten wordt beschreven in toelichting 3.

De normen, aanpassingen en interpretaties van bestaande normen uitgegeven door de IASB maar nog niet van kracht in 2018, werden niet vervroegd toegepast door de groep. Ze worden hierna opgesomd.

- Aanpassing van IFRS 28 'Langetermijnbelangen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures' (toepasbaar vanaf 1 januari 2019 – goedgekeurd door de EU);
- Aanpassing van IAS 19 'Planwijziging, inperking of afwikkeling' (toepasbaar vanaf 1 januari 2019 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU);
- Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS 2015-2017 cyclus (toepasbaar vanaf 1 januari 2019 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU);
- Aanpassing van IFRS 3 'Definitie van een bedrijf' (toepasbaar vanaf 1 januari 2020 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU);
- IFRIC 23 'Onzekerheid over inkomstenbelastingenbehandelingen' (toepasbaar vanaf 1 januari 2019 – goedgekeurd door de EU);
- Aanpassing van Verwijzingen naar het conceptuele raamwerk in IFRS-normen (toepasbaar vanaf 1 januari 2020 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU);
- Aanpassing van IAS 1 en IAS 8: Definitie van Materieel (toepasbaar vanaf 1 januari 2020 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU);
- IFRS 16 'Leases' (toepasbaar vanaf 1 januari 2019 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU). Volgens deze nieuwe norm zal de groep indien ze optreedt als leasener de meeste leases op de balans moeten zetten. IFRS 16 schrapt het huidige dubbele boekhoudmodel voor leaseners, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen financiële leases op de balans en operationele leases buiten balans. In plaats daarvan is er één boekhoudmodel op de balans dat vergelijkbaar is met de huidige boekhouding voor financiële leases. Er zijn optionele vrijstellingen voor kortetermijnleases en leases van items van geringe waarde. De lessor-boekhouding blijft vergelijkbaar met de huidige norm.

Behalve IFRS 16 'Leases' hebben de bovenstaande normen, aanpassingen en interpretaties geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van de groep.

De groep zal IFRS 16 'Leases' toepassen vanaf 1 januari 2019. De groep heeft de geraamde impact geëvalueerd die de initiële toepassing van IFRS 16 zal hebben op zijn geconsolideerde jaarrekening, zoals hierna beschreven. De werkelijke impact van de toepassing van de norm kan nog veranderen, omdat de groep de tests en beoordeling van de controle over zijn nieuwe IT-systemen nog niet voltooid heeft, en omdat de nieuwe boekhoudkundige regels kunnen veranderen tot de groep zijn eerste financiële staten voorstelt die de datum van de initiële toepassing omvatten. Bovendien is de beoordeling gebaseerd op het gebruik van disconteringsvoeten (hetzij de impliciete disconteringsvoet in het contract, indien gemakkelijk te bepalen, hetzij de incrementele kredietrentevoet die beschikbaar zou zijn gesteld voor de financiering van vergelijkbare items) die waarschijnlijk herzien zullen worden.

IFRS 16 introduceert een enkelvoudig leasemodel voor lessees. Een lessee erkent een 'right-of-use' actief dat zijn recht vertegenwoordigt om het onderliggende actief te gebruiken, en een leaseverplichting die zijn verplichting vertegenwoordigt om leasebetalingen te verrichten. Er gelden opnamevrijstellingen voor kortetermijnleases en leases van items van geringe waarde (die niet toegepast werden door de groep). De lessor-boekhouding blijft vergelijkbaar met de huidige norm – de lessors blijven leases classificeren als financiële of operationele leases.

De belangrijkste impact die werd geïdentificeerd met betrekking tot de toepassing van IFRS 16 is dat de groep nieuwe activa en passiva zal opnemen voor zijn operationele leases. Bovendien zal de aard van de kosten met betrekking tot die leases veranderen, aangezien IFRS 16 de lineaire operationele-leasekosten vervangt door een afschrijvingskost voor 'right-of-use' activa en interestkosten op leaseverplichtingen. Vroeger boekte de groep kosten van operationele leases lineair over de duur van de lease, en werden activa en passiva enkel geboekt in de mate dat er een timingverschil was tussen de werkelijke leasebetalingen en de erkenning van de kosten.

Er wordt geen significante impact verwacht voor de financiële leases van de groep.

TOELICHTING 32: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

In het segment Moleskine zal de groep nieuwe activa en passiva erkennen voor zijn operationele leases van winkels en kantoren. De groep heeft de impact met betrekking tot de toepassing van IFRS 16 verder geanalyseerd. De bijkomende 'right-of-use' activa en verwante passiva die vanaf 1 januari 2019 zouden zijn opgenomen, bedragen ongeveer 36 miljoen EUR. De afschrijvingskosten en interestkosten die zouden zijn opgenomen in de winst-en-verliesrekening van het jaar 2018, bedragen respectievelijk ongeveer 6,7 miljoen EUR en 0,6 miljoen EUR, met een verwante gunstige impact op de EBITDA.

In het segment Belron zal de nieuwe norm voornamelijk een invloed hebben op de boekhoudkundige verwerking van de operationele leases (voornamelijk huur van gebouwen). Op basis van de laatst beschikbare simulatie worden de bijkomende 'right-of-use' activa die vanaf 1 januari 2019 opgenomen zouden zijn, geraamd op 648 miljoen EUR, met overeenkomstige leaseverplichtingen ten bedrage van 665 miljoen EUR. De actuele bedrijfskosten ten bedrage van ongeveer 176 miljoen EUR zouden opgesplitst worden tussen ongeveer 150 miljoen EUR afschrijvingskosten en ongeveer 26 miljoen EUR interestkosten, met een verwante gunstige impact op de EBITDA. De tenuitvoerlegging van IFRS 16 op het niveau van Belron zal evenwel een beperkte impact hebben op de balans van de groep D'leteren, aangezien Belron een deelneming is verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode.

De groep verwacht niet dat de toepassing van IFRS 16 een impact zal hebben op zijn vermogen om de voorwaarden van de momenteel bestaande leningfaciliteiten na te leven, aangezien de convenanten met betrekking tot deze faciliteiten rapportering vereisen krachtens IAS 17.

De vastgoedactiviteit van de groep, opgenomen in het operationele segment 'Overige', bestaat voornamelijk uit de verhuur van gebouwen en kantoren aan activiteiten binnen het segment D'leteren Auto. De bestaande contracten waarbij de groep een lessee is, bestaan uit een beperkt aantal huurovereenkomsten waarbij de groep terreinen en gebouwen huurt om zijn activiteit uit te oefenen. Op basis van de beschikbare informatie en de bestaande beoordeling verwacht de groep dat de bijkomende 'right-of-use' activa en huurverplichtingen die vanaf 1 januari erkend zouden worden krachtens IFRS 16, ongeveer 7 miljoen EUR bedraagt, terwijl de impact op de afschrijvings- en interestkosten in de resultatenrekening niet significant is voor de groep.

Er wordt geen significante impact verwacht in het segment D'leteren Auto.

De groep zal IFRS 16 vanaf 1 januari 2019 toepassen volgens de gewijzigde retrospectieve benadering voor al zijn operationele segmenten. Het cumulatieve effect van de toepassing van IFRS 16 zal opgenomen worden als een aanpassing van het beginsaldo in overgedragen winst op 1 januari 2019, zonder aanpassing van vergelijkende informatie. De omvang van de aanpassing van het beginsaldo in overgedragen winst (of andere eigenvermogensbestanddelen, zoals van toepassing) op 1 januari 2019 wordt momenteel geraamd op ongeveer 19 miljoen EUR kosten (Belron aan 100%). De groep is van plan om de praktische benadering toe te passen om de definitie van een lease te handhaven bij de overgang. Dit betekent dat de groep IFRS 16 zal toepassen op alle contracten die werden afgesloten vóór 1 januari 2019 en die geïdentificeerd werden als leases in overeenstemming met IAS 17 en IFRIC 4. Waarschijnlijk zal geen andere praktische benadering toegepast worden.

Consolidatieprincipes

Dochterondernemingen

Dochterondernemingen, met name bedrijfseenheden waarin de groep rechtstreeks of onrechtstreeks een belang van meer dan de helft van de stemrechten heeft of anderzijds 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, saldi en niet-gerealiseerde winsten en verliezen op intragroep transacties, worden geëlimineerd in de consolidatie.

Transacties met minderheidsbelangen die niet tot een verlies van zeggenschap leiden, worden verwerkt als eigenvermogenstransacties. Het verschil tussen de reële waarde van de betaalde vergoeding en het verworven relevante aandeel in de belangen van het eigen vermogen van de dochteronderneming wordt in het eigen vermogen geboekt. 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 geherwaardeerd op de datum waarop de zeggenschap eindigt, met erkenning van de verandering in de boekwaarde opgenomen in winst of verlies als deel van de winst of het verlies erkend bij het verlies van zeggenschap. 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 32: 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 (inclusief transactiekosten) 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 entiteit verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode verminderd is. Als dit het geval is, 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 in de winst-en-verliesrekening geboekt als 'Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, verminderd met inkomstenbelastingen'.

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 eigenvermogensbestanddeel, 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 (behalve in de mate dat het omrekeningsverschil toegewezen wordt aan minderheidsbelangen), 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 openings-eigenvermogensbedragen 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.

TOELICHTING 32: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

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.

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 beheerdoelinden. Goodwill wordt bekeken op het niveau van het operationele segment voor bedrijfscombinaties en transacties verricht door de Vennootschap.

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 weerspiegelt het patroon volgens hetwelk de toekomstige economische voordelen van de activa naar verwacht 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 die niet voldoen aan de kapitalisatievoorwaarden krachtens IFRS 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.

TOELICHTING 32: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

Waardevermindingsverliezen 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.

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 initiële opname wordt het actief gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met eventuele cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen. 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 leasingtermijn.

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.

TOELICHTING 32: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

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. 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 handelsschulden 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 ligt tussen 40 en 50 jaar.

Vorraden

Vorraden moeten worden gewaardeerd tegen de laagste waarde van de kostprijs of de netto realiseerbare waarde. 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 verkocht, 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.

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 Venootschap (of haar dochterondernemingen) haar eigenvermogensinstrumenten terugkoopt, worden die instrumenten van het eigen vermogen afgetrokken als eigen aandelen. Wanneer zulke eigenvermogensinstrumenten vervolgens verkocht worden, wordt elke vergoeding in eigen vermogen erkend.

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

Voorzieningen

Een voorziening wordt opgenomen indien:

- er een bestaande (in rechte afdwingbare of feitelijke) verplichting geldt 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 geen voorziening opgenomen. Voorzieningen 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 32: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

Personeelsbeloningen na uitdiensttreding

Personeelsbeloningen op korte termijn worden als last opgenomen naarmate de verwante dienst wordt verleend. Er wordt een verplichting opgenomen voor het verwachte te betalen bedrag als de groep een afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als resultaat van verstreken diensttijd van de werknemer en als de verplichting betrouwbaar kan worden geraamd.

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 (zie toelichting 8).

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. Om de contante waarde van economische voordelen te berekenen, wordt rekening gehouden met de toepasselijke minimale financieringsvereisten. 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. Pensioenkosten van verstreken diensttijd worden geboekt als kosten op de eerste van de volgende datums: a) bij de wijziging of inperking van het plan; b) en als de entiteit verwante herstructureringskosten of ontslagvergoedingen opneemt.

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 voortvloeiend uit deze berekening is beperkt tot de contante waarde van terugbetalingen en verminderingen van de toekomstige bijdragen aan het plan.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn verschuldigd als de groep beslist 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. De groep neemt ontslagvergoedingen op als hij zich aantoonbaar heeft verbonden tot de beëindiging van een dienstverband wanneer de entiteit 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 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.

Beleidslijnen van toepassing vóór 1 januari 2018:

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.

TOELICHTING 32: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

(a) Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening

Deze financiële activa worden in de winst-en-verliesrekening voor handelsdoeleinden aangehouden. Een financieel actief wordt in deze categorie geïnclassificeerd 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 geïnclassificeerd.

(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.

(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 deze categorie vallen ofwel in geen enkele 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 waardeverminderv verliezen worden opgenomen in het resultaat.
- (b) De netto boekwaarde 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 afgeschreven kostprijs, met behulp van de effectieve-rentemethode.

Beleidslijnen van toepassing vanaf 1 januari 2018

De groep classificeert zijn financiële activa in de volgende categorieën bij de eerste opname: tegen afgeschreven kostprijs; tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten – schuld; tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten – participatie; of tegen reële waarde via winst of verlies. De classificatie hangt af van het doel bij de aanschaf van die financiële activa. Het management bepaalt de classificatie bij de eerste opname. Financiële activa worden niet geherclassificeerd na hun initiële opname, tenzij de groep zijn businessmodel voor het beheer van financiële activa wijzigt. In dat geval worden alle financiële activa in kwestie geherclassificeerd op de eerste dag van de eerste rapporteringsperiode die volgt op de wijziging van het businessmodel.

Evaluatie van businessmodel:

De groep evalueert de doelstelling van het businessmodel waarin een financieel actief wordt aangehouden op portefeuilleniveau, omdat dit het best de manier weerspiegelt waarop de activiteit beheerd wordt en informatie wordt verstrekt aan het management. Deze informatie omvat de geformuleerde beleidslijnen en doelstellingen voor de portefeuille en de werking van die beleidslijnen in de praktijk. Dit omvat het volgende: of de strategie van het management toegespitst is op het verdienen van contractuele interestopbrengsten, het behoud van een bepaald rentevoetprofiel, de afstemming van de duration van de financiële activa op de duration van eventuele verwante passiva of verwachte kasuitstromen, of de realisatie van kasstromen door de verkoop van de activa;

Evaluatie of contractuele kasstromen louter betalingen van hoofdsom en interest zijn:

Bij de beoordeling of de contractuele kasstromen louter betalingen van hoofdsom en interest zijn, bekijkt de groep de contractuele voorwaarden van het instrument. Dit omvat de beoordeling of het financiële actief contractuele voorwaarden omvat die de timing of het bedrag van de contractuele kasstromen zouden kunnen wijzigen, waardoor deze voorwaarden niet nageleefd zouden kunnen worden. In het kader van deze evaluatie wordt 'hoofdsom' gedefinieerd als de reële waarde van het financiële actief bij de initiële boeking. 'Interest' wordt gedefinieerd als een vergoeding voor de tijdwaarde van geld en voor het kredietrisico dat gepaard gaat met het uitstaan van de hoofdsom gedurende een bepaalde periode en voor andere basisrisico's en kosten, evenals winstmarge.

Een financieel actief wordt gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs als het voldoet aan beide voorwaarden hierna en niet aangeduid is als zijnde tegen reële waarde via winst en verlies:

- het wordt aangehouden binnen een businessmodel dat tot doel heeft activa aan te houden om contractuele kasstromen te ontvangen; en
- de contractuele voorwaarden geven op specifieke datums aanleiding tot kasstromen die louter betalingen van hoofdsom en interest op de uitstaande hoofdsom zijn.

TOELICHTING 32: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

Een schuldinvestering wordt gewaardeerd tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten als ze voldoet aan beide voorwaarden hierna en niet aangeduid is als zijnde tegen reële waarde via winst en verlies:

- ze wordt aangehouden binnen een businessmodel waarvan de doelstelling wordt bereikt door zowel contractuele kasstromen te innen als financiële activa te verkopen; en
- de contractuele voorwaarden geven op specifieke datums aanleiding tot kasstromen die louter betalingen van hoofdsom en interest op de uitstaande hoofdsom zijn.

Bij de initiële opname van een participatie die niet wordt aangehouden voor handelsdoeleinden kan de groep er onherroepelijk voor kiezen om latere veranderingen van de reële waarde van de investering op te nemen in niet-gerealiseerde resultaten. Deze keuze wordt voor elke investering afzonderlijk gemaakt.

Alle financiële activa die niet geclassificeerd zijn als gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs of tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten zoals hiervoor beschreven, worden gewaardeerd tegen reële waarde via winst en verlies, met inbegrip van alle afgeleide financiële activa.

Latere waardering van financiële activa:

- Financiële activa tegen reële waarde via winst en verlies worden nadien gewaardeerd tegen reële waarde. Netto winsten en verliezen, met inbegrip van interest- of dividendopbrengsten, worden opgenomen in winst of verlies, met uitzondering van derivaten aangeduid als afdekkingsinstrumenten.
- Financiële activa tegen afgeschreven kostprijs worden nadien gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs via de effectieve-interestmethode. De afgeschreven kostprijs daalt door bijzondere waardeverminderingverliezen. Interestopbrengsten, koerswinsten en -verliezen en waardeverminderingen worden opgenomen in winst of verlies. Eventuele winsten of verliezen op de niet verdere opname worden opgenomen in winst of verlies.
- Schuldinvesteringen tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten worden nadien gewaardeerd tegen reële waarde. Interestopbrengsten berekend via de effectieve-interestmethode, koerswinsten en -verliezen en waardeverminderingen worden opgenomen in winst of verlies. Overige netto winsten en verliezen worden opgenomen in niet-gerealiseerde winsten. In geval van geen verdere opname worden cumulatieve winsten en verliezen opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten geherclassificeerd naar winst of verlies.
- Participaties tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten worden nadien gewaardeerd tegen reële waarde. Dividenden worden opgenomen als opbrengsten in winst of verlies, tenzij het dividend duidelijk de recuperatie van een deel van de investeringskost vertegenwoordigt. Overige netto winsten en verliezen worden opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en worden nooit geherclassificeerd naar winst of verlies.

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. Geldmiddelen en kasequivalenten worden geclassificeerd en gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs.

Financiële passiva worden geclassificeerd als gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs of tegen reële waarde via winst of verlies. Een financieel passief wordt geclassificeerd als zijnde tegen reële waarde via winst of verlies als het geclassificeerd is als aangehouden voor handelsdoeleinden, een derivaat is, of als dusdanig is aangeduid bij de initiële opname. Financiële passiva tegen reële waarde via winst of verlies worden gewaardeerd tegen reële waarde en netto winsten en verliezen, inclusief eventuele interestkosten, worden geboekt in winst of verlies. Overige financiële passiva worden nadien gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs via de effectieve-interestmethode. Interestkosten en koerswinsten - en verliezen worden opgenomen in winst of verlies. Eventuele winsten of verliezen op de niet verdere opname worden ook opgenomen in winst of verlies.

Afgeleide financiële instrumenten

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. Latere veranderingen in de reële waarde worden meestal in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

TOELICHTING 32: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

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 die niet resulteren in de opname van een actief of een 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 of verliezen voortvloeiend uit de herwaardering van het derivaat, of voor niet-derivaten het vreemde-valutabestanddeel van de boekwaarde, worden geboekt in de winst-en-verliesrekening.

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.

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

Tot het verlies van exclusieve zeggenschap over Belron op 7 februari 2018 was de groep verplicht de minderheidsbelangen in Belron in handen van derden over te nemen als deze derden hun verkoopopties wilden uitoefenen. De uitoefenprijs van dergelijke opties toegestaan aan minderheidsbelangen werd opgenomen als financiële passiva in de geconsolideerde balans per 31 december 2017. Voor verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen vóór 1 januari 2010 werd 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, werd 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 werd de waarde-aanpassing van de financiële passiva die resulteerde uit deze opties opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening (netto financieringskosten).

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.

Opbredingen uit contracten met klanten

De groep heeft IFRS 15 initieel toegepast vanaf 1 januari 2018. Het effect van de initiële toepassing van IFRS 15 wordt beschreven in toelichting 3.

Voor informatie over de grondslagen voor financiële verslaggeving van de groep met betrekking tot contracten met klanten, verwijzen we naar toelichting 3.

TOELICHTING 32: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

Financiële opbrengsten en kosten

Financiële opbrengsten en kosten omvatten interestopbrengsten, interestlasten, dividendinkomsten en netto winsten en verliezen op financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via winst of verlies. Interestopbrengsten en -lasten worden opgenomen via de effectieve-interestmethode. De 'effectieve interestvoet' is de rentevoet die exact de geraamde toekomstige contante betalingen of ontvangsten tijdens de verwachte levensduur van het financiële instrument verdisconteert tot:

- De bruto boekwaarde van het financiële actief; of
- De afgeschreven kostprijs van het financiële passief.

Bij de berekening van de interestopbrengsten en -lasten wordt de effectieve interestvoet toegepast op de bruto boekwaarde van het actief (als de kredietwaardigheid van het actief niet is verminderd) of op de afgeschreven kostprijs van het passief. Voor financiële activa waarvan echter na de initiële opname de kredietwaardigheid is verminderd, worden de interestopbrengsten berekend door de effectieve interestvoet toe te passen op de afgeschreven kostprijs van het financiële actief. Als de kredietwaardigheid van het actief niet langer is verminderd, wordt voor de berekening van de interestopbrengsten opnieuw de brutobasis gebruikt.

Dividendopbrengsten worden opgenomen in winst of verlies op de datum waarop het recht van de groep op de ontvangst van de betaling wordt bepaald.

Op aandelen gebaseerde betalingen

Op aandelen gebaseerde betalingen worden uitsluitend gerealiseerd in verband met aandelenoptieplannen ten voordele van het personeel.

Aandelenoptieplannen afgewikkeld in eigenvermogensinstrumenten 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 onder uitgestelde inkomsten (passiva) 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. Actuele belastingen worden gewaardeerd aan de hand van belastingpercentages die zijn vastgesteld, of in wezen zijn vastgesteld, op de rapporteringsdatum. 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 belastingaangiftes met betrekking tot situaties waarbij toepasbare fiscale verordeningen tot interpretatie kunnen leiden. Actuele belastingactiva en -passiva worden enkel gecompenseerd als voldaan is aan de volgende criteria:

- de entiteit heeft een wettelijk afdwingbaar recht om de opgenomen bedragen te compenseren; en
- is van plan om deze op netto basis te vereffenen, of het actief te realiseren en het passief tegelijkertijd te vereffenen.

Uitgestelde belastingen worden 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 (zoals overgedragen niet-aangewende fiscale verliezen). 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 winst vóór belastingen of op de belastbare winst in een transactie die geen bedrijfscombinatie is. Het opgenomen bedrag aan uitgestelde belastingen 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. Toekomstige belastbare winsten worden bepaald op basis van de terugnemingen van relevante belastbare tijdelijke verschillen. Als het bedrag van de belastbare tijdelijke verschillen ontoereikend is om een uitgestelde belastingvordering op te nemen, dan worden toekomstige belastbare winsten, aangepast voor terugnemingen van bestaande tijdelijke verschillen, in aanmerking genomen.

TOELICHTING 32: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

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.

Verlag van de commissaris aan de algemene vergadering van D'leteren NV over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2018

In het kader van de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van D'leteren NV (de "Vennootschap") en zijn dochterondernemingen (samen de "Groep"), leggen wij u ons commissarisverslag voor. Dit bevat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2018, alsook de overige door wet- en regelgeving gestelde eisen. Dit vormt een geheel en is ondeelbaar.

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 1 juni 2017, overeenkomstig het voorstel van het bestuursorgaan uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité en op voordracht van de ondernemingsraad. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening afgesloten op 31 december 2019. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van D'leteren NV uitgevoerd gedurende 5 opeenvolgende boekjaren.

VERSLAG OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening de Groep over het boekjaar afgesloten op 31 december 2018 opgesteld in overeenstemming met de 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 2018, alsook de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum evenals de toelichting bestaande uit een overzicht van de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige informatievervalsing. Het totaal van de geconsolideerde balans bedraagt EUR 3.425,6 miljoen en de geconsolideerde winst- en verliesrekening sluit af met een winst van het boekjaar van EUR 1.048,7 miljoen.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de financiële toestand van de Groep op 31 december 2018, alsook van zijn geconsolideerde resultaten en van zijn geconsolideerde kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	<u>Deel 5</u>	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

Basis voor het oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens de internationale controlestandaarden (ISA's) zoals van toepassing in België. Wij hebben bovendien de door IAASB goedgekeurde internationale controlestandaarden toegepast die van toepassing zijn op de huidige afsluitdatum en nog niet goedgekeurd op nationaal niveau. Onze verantwoordelijkheden op grond van deze standaarden zijn verder beschreven in de sectie "Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening" van ons verslag. Wij hebben alle deontologische vereisten die relevant zijn voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België nageleefd, met inbegrip van deze met betrekking tot de onafhankelijkheid.

Wij hebben van het bestuursorgaan en van de aangestelden 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 als basis voor ons oordeel.

Kernpunten van de controle

Kernpunten van onze controle betreffen die aangelegenheden die naar ons professioneel oordeel het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode. Deze aangelegenheden zijn behandeld in de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover, en wij verschaffen geen afzonderlijk oordeel over deze aangelegenheden.

Verlies van exclusieve zeggenschap over Belron en haar dochterondernemingen

We verwijzen naar toelichtingen 2 "Gesegmenteerde informatie", 15 "Deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode" en 16 "Vaste activa en groep activa die worden afgestoten geclassificeerd als aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten" van de geconsolideerde jaarrekening

— Omschrijving

Op 28 november 2017 kondigde de Vennootschap de ondertekening aan van een definitieve overeenkomst met Clayton, Dubilier en Rice (CD&R) betreffende een partnerschapsinvestering in Belron. De transactie waarbij CD&R een belang van 40% in Belron verwierf, werd afgesloten op 7 februari 2018. De Raad van Bestuur van de Vennootschap concludeerde dat de Groep op deze effectieve datum de exclusieve zeggenschap over Belron en haar dochterondernemingen had verloren en dat zij sindsdien de gezamenlijke controle over de entiteit met CD&R deelt.

De presentatie van Belron en haar dochterondernemingen en de boekhoudkundige gevolgen van het verlies van de exclusieve zeggenschap zijn een kernpunt van de controle omwille van:

- het ongewone karakter en de complexiteit van de transactie;
- de belangrijkheid van de geconsolideerde winst op de verkoop;
- de omvang van de impact op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep, in het bijzonder de presentatie en waardering van de activa, de verplichtingen, de resultaten en de kasstromen van Belron en haar dochterondernemingen, evenals de omvang van de potentiële impact van de transacties die aan de overeenkomst gekoppeld zijn en het belang voor de gebruikers van de geconsolideerde jaarrekening en van de informatie die in de toelichtingen vermeld moeten worden.

— *Onze controlewerkzaamheden*

Met de betrokkenheid van onze specialisten, omvatten onze procedures onder meer :

- het lezen van de overeenkomsten met de nieuwe investeerder en andere relevante ondersteunende documentatie om een inzicht te krijgen in de transactie en de boekhoudkundige implicaties, in het bijzonder betreffende de risico's behouden door de Groep;
- evalueren of de transactie leidt tot een verlies van exclusieve zeggenschap in overeenstemming met de relevante boekhoudkundige standaarden (IFRS 10 - Geconsolideerde jaarrekening), de beoordeling of het verlies van exclusieve zeggenschap effectief is en het evalueren van de geschiktheid van de boekhoudkundige verwerking en boekingen op basis van de relevante boekhoudkundige standaarden;
- evalueren of de risico's behouden na de transactie voldoende zijn weergegeven in de geconsolideerde jaarrekening van de Groep;
- het evalueren van de geschiktheid van de relevante toelichtingen van de geconsolideerde jaarrekening.

Waardering van goodwill en immateriële activa met onbepaalde gebruiksduur van de kasstroomgenererende eenheid Moleskine

We verwijzen naar toelichting 10 «Goodwill» en toelichting 11 «Immateriële vaste activa» van de geconsolideerde jaarrekening

— *Omschrijving*

In overeenstemming met de vereisten van IAS 36 «Bijzondere waardevermindering van activa» heeft de Groep een test op de bijzondere waardevermindering uitgevoerd van haar kasstroomgenererende eenheid Moleskine, die goodwill en immateriële activa met onbepaalde gebruiksduur omvat. De test op de bijzondere waardevermindering, op basis van de berekening van de bedrijfswaarde, werd uitgevoerd om ervoor te zorgen dat de boekwaarde van de activa van de kasstroomgenererende eenheid niet hoger zijn dan hun realiseerbare waarde, zijnde de hoogste van de reële waarde minus verkoopkosten en de bedrijfswaarde.

Wij hebben de waardering van de kasstroomgenererende eenheid «Moleskine» geïdentificeerd als een kernpunt van de controle vanwege het belang van de boekwaarde van de goodwill en immateriële vaste activa met onbepaalde gebruiksduur (171,9 miljoen EUR en 402,8 miljoen EUR respectievelijk) en ook vanwege de hoge graad van beoordelings- en inschattingsvermogen van het management dat vereist is bij het beoordelen van een potentiële bijzondere waardevermindering die mogelijk onderhevig is aan fouten en aan mogelijke oneigenlijke beïnvloeding door het management. Bovendien, wijzigingen in de belangrijkste hypothesen kunnen een aanzienlijke financiële impact hebben.

<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	<u>Deel 5</u>	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

— *Onze controlewerkzaamheden*

Met de betrokkenheid van onze waarderingspecialisten omvatten onze procedures onder meer:

- navragen bij het management van de belangrijkste inschattingen die zijn gebruikt voor de test op de bijzondere waardevermindering (toekomstige kasstroomprognoses, verdisconteringsvoet en perpetuele groei) en het beoordelen van de redelijkheid van deze inschattingen;
- vergelijking van de toekomstige kasstroomverwachtingen die het management gebruikt voor de test op de bijzondere waardevermindering met het budget goedgekeurd door de raad van bestuur;
- het beoordelen van het inschattingsvermogen van het management om kasstromen nauwkeurig te voorspellen en de redelijkheid van de huidige prognoses te toetsen door belangrijke veronderstellingen en parameters (met name de disconteringsvoet, verwachte groei-percentage en inflatie) te vergelijken met historische resultaten, economische en industriële prognoses en interne planningsgegevens;
- het evalueren van de methodologie die door het management is toegepast in haar test op de bijzondere waardevermindering, met verwijzing naar de vereisten van de relevante accountingstandaard (IAS 36 Bijzondere waardevermindering van activa);
- het testen van de rekenkundige nauwkeurigheid van het discounted cash flow-model;
- het uitvoeren van een sensitiviteitsanalyse rond verdisconteringsvoet en de kasstroomprognoses gebruikt door de Groep, om te beoordelen elke wijziging daartoe zou kunnen leiden tot een andere eindconclusie, en beoordelen of er aanwijzingen waren voor oneigenlijke beïnvloeding door het management bij de selectie van deze veronderstellingen ; en
- het beoordelen van de toereikendheid van de toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening.

Verantwoordelijkheden 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 de 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 de interne beheersing die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten.

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening is het bestuursorgaan verantwoordelijk voor het inschatten van de mogelijkheid van de Groep om zijn continuïteit te handhaven, het toelichten, indien van toepassing, van aangelegenheden die met continuïteit verband houden en het gebruiken van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuursorgaan het voornemen heeft om de Groep te liquideren of om de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of geen realistisch alternatief heeft dan dit te doen.

Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening

Onze doelstellingen zijn het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid over de vraag of de geconsolideerde jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten en het uitbrengen van een commissarisverslag waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoog niveau van zekerheid, maar is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de ISA's is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer die bestaat. Afwijkingen kunnen zich voordoen als gevolg van fraude of fouten en worden als van materieel belang beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij, individueel of gezamenlijk, de economische beslissingen genomen door gebruikers op basis van deze geconsolideerde jaarrekening, beïnvloeden.

Bij de uitvoering van onze controle leven wij het wettelijk, reglementair en normatief kader dat van toepassing is op de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België na.

Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISA's, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle. We voeren tevens de volgende werkzaamheden uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, het bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die op deze risico's inspelen en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten om transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle, met als doel controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet zijn gericht op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de Groep;
- het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de door het bestuursorgaan gemaakte schattingen en van de daarop betrekking hebbende toelichtingen;

<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	<u>Deel 5</u>	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

- het concluderen dat de door het bestuursorgaan gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, en het concluderen, op basis van de verkregen controle-informatie, of er een onzekerheid van materieel belang bestaat met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die significante twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de Groep om zijn continuïteit te handhaven. Indien wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij ertoe gehouden om de aandacht in ons commissarisverslag te vestigen op de daarop betrekking hebbende toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening, of, indien deze toelichtingen inadequaat zijn, om ons oordeel aan te passen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van ons commissarisverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de Groep zijn continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de geconsolideerde jaarrekening, en van de vraag of de geconsolideerde jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een wijze die leidt tot een getrouw beeld;
- het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsactiviteiten binnen de Groep gericht op het tot uitdrukking brengen van een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Wij blijven ongedeeld verantwoordelijk voor ons oordeel.

Wij communiceren met het auditcomité onder meer over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante controlebevindingen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing die wij identificeren gedurende onze controle.

Wij verschaffen aan het auditcomité tevens een verklaring dat wij de relevante deontologische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd, en wij communiceren met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en, waar van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Uit de aangelegenheden die met het auditcomité zijn gecommuniceerd bepalen wij die zaken die het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode, en die derhalve de kernpunten van onze controle uitmaken. Wij beschrijven deze aangelegenheden in ons verslag, tenzij het openbaar maken van deze aangelegenheden is verboden door wet- of regelgeving.

OVERIGE DOOR WET- EN REGELGEVING GESTELDE EISEN

Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport.

Verantwoordelijkheden van de commissaris

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm (herzien in 2018) bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden (ISA's), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport, te verifiëren, alsook verslag over deze aangelegenheden uit te brengen.

Aspecten betreffende het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en andere informatie opgenomen in het jaarrapport

Na het uitvoeren van specifieke werkzaamheden op het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij van oordeel dat dit jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening overeenstemt met de geconsolideerde jaarrekening voor hetzelfde boekjaar en is opgesteld overeenkomstig het artikel 119 van het Wetboek van vennootschappen.

In de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening zijn wij tevens verantwoordelijk voor het overwegen, in het bijzonder op basis van de kennis verkregen in de controle, of het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport, zijnde:

- de “Kerncijfers» en «Kernindicatoren» in de sectie «Activiteitenverslag»; en
- de “Jaarresultaten 2018” in de sectie «Financieel en Bestuursverslag 2018”.

een afwijking van materieel belang bevatten, hetzij informatie die onjuist vermeld is of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, hebben wij geen afwijking van materieel belang te melden

De niet-financiële informatie zoals vereist op grond van artikel 119 §2 van het Wetboek van vennootschappen, werd opgenomen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, dat deel uitmaakt van sectie “Jaarrekening en verslag 2018” van het jaarrapport. De Vennootschap heeft zich bij het opstellen van deze niet-financiële informatie gebaseerd op de referentiemodellen GRI (Global Reporting Initiative) en Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Overeenkomstig artikel 148 §1, 5° van het Wetboek van vennootschappen spreken wij ons evenwel niet uit over de vraag of deze niet-financiële informatie is opgesteld in overeenstemming met de vermelde referentiemodellen GRI (Global Reporting Initiative) en Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	<u>Deel 5</u>	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

Vermeldingen betreffende de onafhankelijkheid

- Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening verricht en ons bedrijfsrevisorenkantoor is in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de Groep.
- De honoraria voor de bijkomende opdrachten die verenigbaar zijn met de wettelijke controle bedoeld in artikel 134 van het Wetboek van vennootschappen werden correct vermeld en uitgesplitst in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening.

Andere vermelding

Huidig verslag is consistent met onze aanvullende verklaring aan het auditcomité bedoeld in artikel 11 van de verordening (EU) nr. 537/2014.

Zaventem, 29 maart 2019

KPMG Bedrijfsrevisoren
Commissaris
vertegenwoordigd door

Alexis Palm
Bedrijfsrevisor

s.a. D'leteren n.v.

Samengevatte statutaire jaarrekening 2018

INHOUD

98	SAMENGEVATTE BALANS
99	SAMENGEVATTE RESULTATENREKENING
99	SAMENGEVATTE RESULTAATVERWERKING
100	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 van s.a. D'leteren n.v., 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 op 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	2018	2017
ACTIVA		
Vaste activa	2.881,2	2.140,0
II. Immateriële vaste activa	18,7	10,4
III. Materiële vaste activa	22,0	20,3
IV. Financiële vaste activa	2.840,5	2.109,3
Vlottende activa	749,5	1.506,3
V. Vorderingen op meer dan één jaar	20,0	20,1
VI. Voorraden	350,2	291,2
VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar	334,8	1.150,7
VIII. Geldbeleggingen	37,8	36,6
IX. Liquide middelen	-	0,4
X. Overlopende rekeningen	6,7	7,3
TOTAAL DER ACTIVA	3.630,7	3.646,3
in miljoen EUR	2018	2017
PASSIVA		
Eigen vermogen	1.540,1	1.493,9
I.A. Geplaatst kapitaal	160,0	160,0
II. Uitgiftepremies	24,4	24,4
IV. Reserves	1.341,2	1.295,0
V. Overgedragen winst	14,5	14,5
Voorzieningen en uitgestelde belastingen	33,5	20,4
Schulden	2.057,1	2.132,0
VIII. Schulden op meer dan één jaar	553,2	953,2
IX. Schulden op ten hoogste één jaar	1.466,6	1.137,7
X. Overlopende rekeningen	37,3	41,1
TOTAL DER PASSIVA	3.630,7	3.646,3

Samengevatte resultatenrekening

Jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR		2018	2017
I.	Bedrijfsopbrengsten	3.280,3	3.209,0
II.	Bedrijfskosten	3.218,4	3.153,4
III.	Bedrijfswinst	61,9	55,6
IV.	Financiële opbrengsten	82,4	789,7
V.	Financiële kosten	27,6	30,8
IX.	Resultaat van het boekjaar vóór belasting	116,7	814,5
IXbis.	Uitgestelde belastingen	0,3	0,4
X.	Belastingen op het resultaat	-16,3	-0,5
XI.	Resultaat van het boekjaar	100,7	814,4
XII.	Wijziging van de belastingvrije reserves ⁽¹⁾	0,6	0,2
XIII.	Te bestemmen resultaat van het boekjaar	101,3	814,6

(1) Onttrekking aan de belastingvrije reserves (+) / Overboeking naar de belastingvrije reserves (-).

Samengevatte resultaatverwerking

Jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR		2018	2017
RESULTAATSVERWERKING			
Te bestemmen winst (verlies)		115,8	829,1
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar		101,3	814,6
Overgedragen winst (verlies) van het vorige boekjaar		14,5	14,5
Onttrekking aan het eigen vermogen		4,1	1,0
Aan het kapitaal en aan de uitgiftepremies		-	-
Aan de reserves		4,1	1,0
Toevoeging aan het eigen vermogen		50,7	607,2
Aan het kapitaal en aan de uitgiftepremies		-	-
Aan de wettelijke reserve		-	-
Aan de overige reserves		50,7	607,2
Over te dragen winst (verlies)		14,5	14,5
Uit te keren winst		54,7	208,4
Vergoeding van het kapitaal		54,7	208,4

Deze voorgestelde resultaatverwerking moet goedgekeurd worden door de Jaarlijkse Algemene Vergadering op 6 juni 2019.

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 minder bedragen dan 2 jaar noch meer bedragen 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:

	Rate	Method
Gebouwen	5%	L/D
Inrichting van lokalen	10%	L/D
Magazijn- en garage	15%	L/D
Netwerkidentificatiematerieel	20 %	L/D
Meubilair	10%	L/D
Kantoomaterieel	20 %	L/D
Rollend materieel	25%	L
Verwarmingssuïtrusting	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 herwaarderingen. 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.

Vorraden 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. Vorraden worden tegen historische kostprijs gewaardeerd. De marktwaarde (zoals gedefinieerd door de gemiddelde prijs bij afsluiting van de balans) wordt evenwel toegepast indien deze lager is dan de historische kostprijs. Monetaire 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 na die vervat zijn in de Belgische Corporate Governance Code 2009, die beschikbaar is op de website www.corporategovernancecommittee.be. Ze publiceert sinds 1 januari 2006 haar Corporate Governance Charter op haar website (www.dieteren.com). Bij de toepassing van de principes van de Code wordt echter rekening gehouden met de bijzondere structuur van het aandeelhouderschap van de Vennootschap, waarvan de familiale aandeelhouders de meerderheid hebben en de stabiliteit verzekeren sinds 1805. De afwijkingen van de Code worden uiteengezet op pagina 106.

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

1.1. RAAD VAN BESTUUR

1.1.1. Samenstelling

De Raad van bestuur is samengesteld uit:

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

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

1.1.2. Rol en activiteiten

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

- de strategie en waarden van de Vennootschap bepalen;
- haar plannen en budgetten goedkeuren;
- beslissen over de belangrijke financiële operaties, overnames en desinvesteringen;
- 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 leden van het Uitvoerend Comité en de CEO's van de belangrijkste entiteiten van de groep, en hun bezoldiging bepalen;
- toezicht houden op en beoordeling uitvoeren wat betreft de prestaties van het dagelijkse bestuur;
- toezicht houden op de communicatie met de aandeelhouders en andere belanghebbenden van de Vennootschap;
- de statutaire en geconsolideerde rekening van de Vennootschap goedkeuren en het bedrag van het dividend bepalen dat aan de Algemene vergadering voorgesteld zal worden. In dit kader is de Raad van bestuur van plan zijn bestaande beleid van een zo groot mogelijke autofinanciering voort te zetten. Dit beleid heeft de basis gevormd van de ontwikkeling van de groep en is gericht op de versterking van het eigen vermogen en de instandhouding van solide financiële ratio's. De Raad zal, behoudens belangrijke onverwachte gebeurtenissen, een stabiel en - in de mate dat de resultaten dit toelaten - een stijgend dividend garanderen.

Deel 1	Deel 2	Deel 3	Deel 4	Deel 5	Deel 6	Deel 7
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

Samenstelling van de Raad van bestuur (per maandag 31 december 2018)			Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
Nicolas D'eteren (43)¹	Voorzitter van de Raad BSc Finance & Management (Universiteit van Londen); Asia Int'l Executive Program en Human Resources Management in Asia Program (INSEAD). Leider van projecten bij Bentley Germany en Porsche Austria. Van 2003 tot 2005 financieel directeur van een afdeling van Total VK. Sinds 2005 gedelegeerd bestuurder van een Private Equity fonds dat in jonge bedrijven investeert.		2005	Juni 2019
Olivier Périer (47)¹	Ondervoorzitter van de Raad en Voorzitter van het Strategisch Comité Diploma architectuur, richting stedenbouw (ULB). Executive Program for the Automotive Industry (SOLVAY). International Executive, Business Strategy Asia Pacific and International Director Programs; Certificate in Global Management (INSEAD). Vennoot-oprichter van het architectuurbureau Urban Platform. Gedelegeerd bestuurder van de private holding SPDG sinds 2010. Voorzitter, lid van de Overlegraad of van de Raad van toezicht van verscheidene risicokapitaalondernemingen.		2005	Juni 2019
Christine Blondel (60)	Onafhankelijk bestuurder Ecole Polytechnique (Frankrijk), MBA (INSEAD). Managementconsultancy (1981 tot 1984), Procter & Gamble (1984 tot 1993), eerste Directrice van het International Wendel Centre for Family Enterprise aan INSEAD (tot 2007), waar ze nog adjunct-professor is. Oprichtster van FamilyGovernance, raadgeving aan familiebedrijven.		2009	Juni 2021
CB Management	Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Cécile Bonnefond (63) MBA European Business School & Senior Executive Program IMD Lausanne. 20 jaar carrière in marketing en sales, daarna algemene directie in de agroalimentaire sector, op internationaal niveau: Danone (1979-1984), Kellogg (1984-1994), Diageo-Foods/Sara Lee (1995-2001). 15 jaar wijn- en champagne-/luxesector: Voorzitster Veuve Clicquot (LVMH, 2001-2008), daarna bij Bon Marché (2009-2010). Voorzitster en mede-investeerder Champagnes Piper & Ch. Heidsieck (familiegroep EPI) en Adjunct Algemeen directrice van de Groep (2011-2015). Bestuurder van beursgenoteerde en familiebedrijven. Consultant voor BPI Frankrijk. Organisaties zonder winsttoegmerk (sinds 201).		2018	Juni 2022
Sophie Gasperment (54)	Onafhankelijk bestuurder Studeerde af aan ESSEC en Insead. Ging in 1986 aan de slag bij L'Oréal en werd in 2000 Algemeen directrice in het VK, met name als Voorzitster-Algemeen directrice van The Body Shop International; vervolgens Algemeen directrice verantwoordelijk voor Financial Communication & Strategic Prospective van de groep L'Oréal van 2014 tot 2018. In 2005 benoemd tot Adviseur inzake Buitenlandse Handel van Frankrijk. Bestuurder van AccorHotels sinds 2010. Lid van de Supervisory Board van Cimpress nv.		2018	Juni 2022
GEMA sprl¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Michel Allé (68) Burgerlijk Ingenieur en economist (ULB). Trad in 1987 in dienst bij Cobepa, lid van het Directiecomité (1995-2000). CFO van Brussels Airport (2001-2005). CFO van NMBS Holding (2005-2013); CFO van de NMBS (2013-2015). Bestuurder van Elia en Voorzitter van de Raad van bestuur van EPICS Therapeutics en DIM3. Professor aan de ULB.		2014	Juni 2022
Axel Miller (53)	Gedelegeerd bestuurder Diploma Rechten (ULB). Partner van Stibbe Simont, later Clifford Chance (1996-2001). Na diverse uitvoerende functies binnen de groep Dexia, Voorzitter van het Directiecomité van Dexia Bank België (2002-2006) en gedelegeerd bestuurder van Dexia nv (2006-2008). Managing Partner van Petercam van 2009 tot maart 2012. Voorzitter van de Raad van bestuur van Belron en bestuurder van Moleskine. Bestuurder van vennootschappen: Carmeuse (Voorzitter), Spadel, Duvel Moortgat.		2010	Juni 2022
Pascal Minne (68)	Niet-uitvoerend bestuurder Diploma Rechten (ULB), Masters in Economics (Oxford). Voormalig vennoot en Voorzitter van PwC Belgium (tot in 2001). Voormalig bestuurder van de groep Petercam (tot in 2015). Chairman Wealth Structuring Committee Bank Degroof Petercam. Bestuurder van vennootschappen. Professor emeritus aan de ULB.		2001	Juni 2022
Nayarit Participations s.c.a.¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Frédéric de Vuyst (45) Kandidaat Rechten (Universiteit de Namur), BA Business & BSc Finance (London Metropolitan, School of Business). Managing Director Corporate & Investment Banking bij BNP Paribas tot 2008. Head of Business Development Investment Banking en Management Board Corporate Banking bij BNP Paribas Fortis tot 2012. Sindsdien gedelegeerd bestuurder van Nayarit Participations. Bestuurder van vennootschappen.		2001	Juni 2022
Pierre-Olivier Beckers sprl	Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Pierre-Olivier Beckers (58) Master in de managementwetenschappen (LSM), Louvain-La-Neuve; MBA Harvard Business School. Carrière bij Delhaize Groep (1983-2013); Voorzitter van het uitvoerend comité en gedelegeerd bestuurder van Delhaize Groep (1999-2013). Voorzitter van het Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité sinds 2004; Lid van het Internationaal Olympisch Comité (IOC) en voorzitter van het auditcomité van het IOC. Voorzitter van het Coördinatiecomité van de Olympische Spelen van Parijs 2024. Bestuurder van vennootschappen. Adviseur en investeerder ten aanzien van jonge ondernemingen.		2014	Juni 2022
s.a. de Participation et de Gestion (SPDG)¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Denis Pettiaux (50) Burgerlijk Ingenieur, fysisch en Executive Master in Management (ULB). Lid van het uitvoerend comité van SPDG, verantwoordelijk voor de financiële aangelegenheden. Niet-uitvoerend bestuurder in diverse Raden van bestuur, adviesraden en beleggingscomités. Trad in 1997 in dienst bij Coopers & Lybrand. Bestuurder van PricewaterhouseCoopers Advisory in België tot in 2008 en directeur bij PricewaterhouseCoopers Corporate Finance in Parijs tot in 2011.		2001	Juni 2022
Michèle Sioen (53)¹	Niet-uitvoerend bestuurder Diploma economie. CEO van Sioen Industries, een bedrijf gespecialiseerd in technisch textiel. Erevoorzitster van het VBO. Bestuurder van vennootschappen, o.a. Immobel, Sofina, Fedustria en Guberna.		2011	Juni 2019

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

<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	Deel 5	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevate statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

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 2018 kwam de Raad 6 keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond, behalve: Mevr. Sophie Gasperment, verontschuldigd bij één vergadering.

1.1.3. Bestuurdersmandaten

Mevr. Sophie Gasperment en CB Management SARL, met als vaste vertegenwoordiger Mevr. Cécile Bonnefond, werden op 31 mei 2018 benoemd tot onafhankelijke bestuurders voor een duur van 4 jaar. Bovendien werden de mandaten van Pierre-Olivier Beckers sprl, met als vaste vertegenwoordiger Dhr. Pierre-Olivier Beckers, als onafhankelijk bestuurder, van GEMA sprl, met als vaste vertegenwoordiger Dhr. Michel Allé, als niet-uitvoerend bestuurder, van s.a. de Participation et de Gestion, met als vaste vertegenwoordiger Dhr. Denis Pettiaux, als niet-uitvoerend bestuurder, van Nayarit Participations s.c.a., met als vaste vertegenwoordiger Dhr. Frédéric de Vuyst, als niet-uitvoerend bestuurder, van Dhr. Pascal Minne, als niet-uitvoerend bestuurder, en van Dhr. Axel Miller, als gedelegeerd bestuurder, tijdens de Gewone Algemene Vergadering van 31 mei 2018 hernieuwd voor een periode van 4 jaar.

1.1.4. Comités van de Raad van bestuur

Samenstelling (per 31/12/2018)	Auditcomité ¹	Benoemings- en remuneratiecomité ¹
Voorzitter	Pascal Minne	Nicolas D'leteren
Leden	Christine Blondel ²	Pierre-Olivier Beckers ³
	Frédéric de Vuyst ⁴	Christine Blondel ²
	Denis Pettiaux ⁵	Sophie Gasperment ²
		Olivier Périer

(1) Rekening houdend met hun respectieve opleidingen en hun managementervaring in ondernemingen van industriële of financiële aard, beschikken de leden van het Auditcomité, enerzijds, en van het Benoemings- en remuneratiecomité, anderzijds, over de wettelijk vereiste vaardigheden inzake de activiteitendomeinen van de Vennootschap en inzake boekhouding en audit voor de eersten, en remuneratiebeleid voor de laatsten.

(2) Onafhankelijk bestuurder.

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

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

(5) Vaste vertegenwoordiger van SPDG s.a.

Het Auditcomité kwam in 2018 4 keer bijeen. Deze vergaderingen werden gehouden in aanwezigheid van de Commissaris. Al zijn leden hebben alle vergaderingen bijgewoond.

Het Benoemings- en remuneratiecomité kwam in 2018 3 keer bijeen. Al zijn leden hebben alle vergaderingen bijgewoond.

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

1.1.5. Werking van de Comités van de Raad van bestuur

Auditcomité

Op 31 december 2018 bestond het Auditcomité uit vier niet-uitvoerende bestuurders, waarvan één onafhankelijke. De opdrachten van het Auditcomité bestaan er hoofdzakelijk in de financiële informatie te controleren en toezicht te houden op het risicobeheer en de systemen van interne controle van de Vennootschap en van de belangrijkste entiteiten van de Groep. Het Comité neemt met name kennis van de verslagen van de Commissarissen van de Vennootschap, van Belron en van Moleskine, betreffende hun halfjaar- en jaarrekening. Het Auditcomité komt minstens vier keer per jaar samen, waarvan minstens één keer per zes maanden in aanwezigheid van de Commissaris, en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur. Ten minste één specifieke vergadering is gewijd aan het toezicht op het risicobeheer en de systemen van interne controle. De Commissaris KPMG, aangesteld door de Gewone Algemene Vergadering van 1 juni 2017, zette de methodologie uiteen die werd gevolgd voor de controle van de statutaire en geconsolideerde rekeningen, alsook de toegepaste materialiteits- en rapporteringsdrempels. Het Charter van het Auditcomité zoals aangenomen door de Raad van bestuur is opgenomen in Bijlage I van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	<u>Deel 5</u>	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

Benoemings- en remuneratiecomité

Op 31 december 2018 bestond het Benoemings- en remuneratiecomité uit vijf bestuurders, waaronder de Voorzitter van de Raad die dit comité voorziet, de Ondervoorzitter van de Raad en drie onafhankelijke bestuurders.

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

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

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

Strategisch comité

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

Beleid betreffende transacties en andere contractuele banden die niet binnen de wettelijke bepalingen betreffende belangenconflicten vallen

Het is de bestuurders en directieleden niet toegestaan om zonder de uitdrukkelijke toestemming van de Raad van bestuur betaalde diensten te leveren en rechtstreeks of onrechtstreeks goederen te kopen van of te verkopen aan de Vennootschap of vennootschappen van haar groep in het kader van transacties die geen deel uitmaken van hun mandaten of functies. De transacties uitgevoerd binnen het gebruikelijke kader van de activiteiten van de Vennootschap vormen hierop als enige een uitzondering. Ze zijn ertoe gehouden de Voorzitter of de 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 van de Vennootschap, evenals de individuele bijdrage van elke bestuurder aan de globale werking, teneinde de efficiëntie van hun werking en de bijdrage ervan aan het deugdelijke bestuur van de Groep voortdurend te verbeteren.

In de loop van het eerste kwartaal van 2019 zal een nieuwe evaluatie van de Raad van bestuur en zijn Comités uitgevoerd worden. Dit zal gebeuren met de hulp van een externe expert die gesprekken zal voeren met elke bestuurder en elk lid van het Uitvoerend Comité. Een samenvatting van de gesprekken zal voorgelegd worden aan de Raad van bestuur, samen met concrete aanbevelingen voor de Raad.

<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	Deel 5	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

1.2. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE GROEP

De gedelegeerd bestuurder (CEO) is verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur van de Vennootschap. Hij wordt bijgestaan door het Uitvoerend Comité. Op 31 december 2018 bestond het Uitvoerend Comité van de groep uit de CEO van de Groep (Voorzitter van het Uitvoerend Comité van de Groep), de CFO van de Groep en een lid dat verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en ondersteuning van de bestaande en nieuwe activiteiten van de Groep.

Samenstelling van het Uitvoerend Comité (op 31 december 2018)		Aanvang van het mandaat
Axel Miller (53)	Voorzitter van het Uitvoerend Comité – Chief Executive Officer (zie profiel hiervoor)	2013
Arnaud Laviolette (57)	Lid van het Uitvoerend Comité – Chief Financial Officer Master in de economische wetenschappen (UCL). Bijna 25 jaar actief als bankier, verantwoordelijke voor de activiteiten Corporate Finance, Corporate Clients en lid van het Directiecomité van ING België (tot 2013). Verantwoordelijke voor de investeringen bij GBL van 2013 tot juni 2015. Bestuurder van Belron en Moleskine. Extern bestuurder van Rossel.	2015
Francis Deprez (53)	Lid van het Uitvoerend comité Master in de toegepaste economische wetenschappen (UFSIA Antwerpen) en Master in Business Administration (Harvard Business School). Associate (1991-1998) en Partner (1998-2006) bij McKinsey & Company Belgium. Binnen de groep Deutsche Telekom, Managing Director van het Center for Strategic Projects (2006-2011), Chief Strategy and Policy Officer van Deutsche Telekom AG (2007-2011), lid van de Supervisory Boards van T-Mobile International (2007-2009) en van T-Systems International (2008-2011), Chief Executive Officer van Detecon International GmbH (2011 – 2016). Bestuurder van Belron en Moleskine.	2016

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

1.3. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE DRIE ACTIVITEITEN

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

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

Belron, waarvan D'Ieteren op 31 december 2018 54,10% van het kapitaal in handen heeft, wordt geleid door een Raad van bestuur van zes leden: de drie leden van het Uitvoerend Comité van de Groep, twee leden aangesteld door CD&R (minderheidsaandeelhouder ten belope van 39,45% van Belron) en de CEO van Belron. De Raad van bestuur van Belron wordt voorgezeten door de CEO van de Groep.

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

1.4. COMMISSARIS

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

De totale vergoedingen met betrekking tot de prestaties die door de Commissaris en zijn aanverwante vennootschappen werden verleend aan de s.a. D'Ieteren n.v. en haar verbonden ondernemingen uit hoofde van het boekjaar 2018, bedroegen 4,2 miljoen EUR exclusief btw. De details van deze vergoedingen zijn opgenomen in toelichting 30 bij de geconsolideerde jaarrekening 2018 (pagina 75).

AFWIJINGEN VAN DE BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2009

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

AFWIJING VAN PUNT 2.2.

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

AFWIJING VAN DE PUNTEN 5.2./4 EN 5.3./1

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

2. Diversiteitsbeleid

De Vennootschap streeft diversiteit (bv. op het vlak van achtergrond, leeftijd, geslacht, onafhankelijkheid, ervaring en professionele vaardigheden) in de Raad van bestuur en het Uitvoerend comité na. De Vennootschap is ervan overtuigd dat teams bestaande uit personen met uiteenlopende ervaringen en een verschillende achtergronden een divers gedachtegoed bevordert, wat cruciaal is voor het goed presteren van de bestuursorganen. Een dergelijke diversiteit biedt een brede waaier van perspectieven, inzichten en uitdagingen die vereist zijn om een goede besluitvorming te ondersteunen. Een versterking van de diversiteit binnen de Raad van bestuur en op managementniveau vergroot ook de 'pool' van potentiële kandidaten en helpt om talent aan te trekken en te binden.

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

Inzake genderdiversiteit streefde de Raad van bestuur de specifieke doelstelling na, in overeenstemming met de wettelijke vereisten, om minstens één derde van het ondervertegenwoordigde geslacht¹ te hebben in de Raad van bestuur. Deze doelstelling werd bereikt op 31 mei 2018 met de benoeming van twee nieuwe vrouwelijke bestuurders. De Raad van bestuur bestaat momenteel uit 12 leden, waaronder vier vrouwelijke leden.

We verwijzen naar hoofdstuk 1 van de Corporate Governance verklaring (beschikbaar in de jaarrekening en -verslag) met betrekking tot andere diversiteitscriteria (leeftijd, anciënniteit, opleiding en professionele ervaring) voor de leden van de Raad van bestuur en het Uitvoerend comité per 31 december 2018.

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

3. Remuneratieverslag

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

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

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

- de bezoldiging van de niet-uitvoerende bestuurders voor het volgende boekjaar;
- de variabele bezoldiging van de leden van het Uitvoerend comité voor het voorbije boekjaar, rekening houdend met de jaarlijkse of meerjaarlijkse criteria die verband houden met de prestaties die het bedrijf en/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.

3.2. BEZOLDIGING VAN DE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS

De Venootschap voert een passend bezoldigingsbeleid om niet-uitvoerende bestuurders voor de Raad aan te trekken en te behouden die beschikken over brede competenties in de verschillende disciplines die vereist zijn voor de rendabele ontwikkeling van haar activiteiten. Deze bestuurders ontvangen dezelfde vaste jaarlijkse bezoldiging, ongeacht hun aanwezigheid op de bijeenkomsten. Sommige bestuurders ontvangen een vaste bezoldiging voor de levering van specifieke prestaties als Voorzitter of Ondervoorzitter van de Raad, voor de deelname aan één of meer Comités van de Raad en, in voorkomend geval, voor het voordeel dat verband houdt met de terbeschikkingstelling van bedrijfswagens. Het totaalbedrag van deze bezoldigingen is opgenomen in de tabel hierna. De niet-uitvoerende bestuurders ontvangen geen bezoldiging gekoppeld aan de prestaties van de onderneming. De gedelegeerd bestuurder ontvangt geen specifieke vergoeding voor zijn deelname aan de Raad van bestuur.

Voor het boekjaar eindigend op 31 december 2018 werd door de Venootschap aan de niet-uitvoerende bestuurders een globaal bedrag van 1.280.000 EUR gestort, verdeeld zoals opgenomen in de tabel hierna. Er werden geen andere bezoldigingen of voordelen toegekend en er werden geen leningen of borgstellingen verleend door de Venootschap of haar dochterondernemingen.

2018 (in EUR)	Basisremuneratie	Gespecialiseerde comités	Totale remuneratie
D'Ieteren N.	250.000	All in	250.000
Périer O.	200.000	All in	200.000
P.-O. Beckers sprl	70.000	35.000	105.000
Bonnefond C.	40.833		40.833
Blondel C.	70.000	70.000	140.000
Gasperment S.	40.833	23.333	64.166
Gema (Dhr. Allé)	70.000		70.000
Minne P.	70.000	60.000	130.000
Nayarit (de Vuyst)	70.000	35.000	105.000
Sioen M.	70.000		70.000
SPDG (D. Pettiaux)	70.000	35.000	105.000
Totaal te betalen	1.021.667	258.333	1.280.000

<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	<u>Deel 5</u>	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

3.3. BEZOLDIGING VAN HET EXECUTIEVE MANAGEMENT

Algemene principes

Op 31 december 2018 bestond het executieve management, gedefinieerd als de leden van het Uitvoerend comité, uit Axel Miller (Voorzitter van het Uitvoerend comité), Arnaud Laviolette en Francis Deprez. De groep volgt een passend bezoldigingsbeleid om voor deze verschillende functies managers met het gepaste profiel aan te trekken en te behouden, en om hen te motiveren aan de hand van passende incentives. Dit beleid is gebaseerd op externe billijkheidscriteria (toetsing aan vergelijkbare functies buiten de onderneming) en interne billijkheidscriteria (tussen collega's binnen de onderneming).

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

Beschrijving van de verschillende bestanddelen

Het contract van gedelegeerd bestuurder van Axel Miller voorziet de volgende bestanddelen van de remuneratie:

- een 'all in' vaste jaarlijkse basisremuneratie van 750.000 EUR, inclusief voordelen van alle aard die verband houden met de terbeschikkingstelling van bedrijfswagens en een gsm en de remuneratie die verband houdt met de uitoefening van mandaten van bestuurder bij dochterondernemingen van de groep;
- een variabele remuneratie die bestaat uit:
 - een jaarlijkse variabele remuneratie waarvan de doelstelling ongeveer 50% van de vaste remuneratie bedraagt; en
 - een incentive-plan op lange termijn in de vorm van aandelenopties.

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

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

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

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

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

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

De toekenning van de variabele remuneratie houdt verband met de naleving van collectieve kwantitatieve prestatiecriteria (geconsolideerd resultaat ten opzichte van het budget, waarin alle doelstellingen en missies zijn geïntegreerd die door de Raad van bestuur werden goedgekeurd met het oog op waardecreatie op lange termijn), evenals individuele (gekoppeld aan de functiebeschrijving) en collectieve kwalitatieve criteria (onder meer gekoppeld aan de ontwikkeling en de uitvoering van de strategie van de groep, de ontwikkeling van de menselijke en financiële middelen en de realisatie van belangrijke specifieke projecten).

De jaarlijkse bonus is voor 50% gekoppeld aan de realisatie van de kwantitatieve jaardoelstelling en voor 50% aan de realisatie van de kwalitatieve doelstellingen. De bonus kan variëren van 0% tot 150% van de beoogde doelstelling in EUR, afhankelijk van de jaarlijks uitgevoerde prestatie-evaluatie.

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

<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	Deel 5	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

De eigenschappen van de aandelenoptieplannen van D'leteren werden goedgekeurd door de Gewone Algemene Vergadering van 26 mei 2005. Deze opties verlenen het recht om bestaande aandelen van de onderneming te kopen tegen een uitoefenprijs die – voor elk plan – hetzij de gemiddelde koers van de 30 kalenderdagen voorafgaand aan de datum van het aanbod is, hetzij de slotkoers van de werkdag die hieraan voorafgaat, zoals beslist door de Voorzitter van de Raad van bestuur de dag voor de lancering van het plan.

Deze opties kunnen uitgeoefend worden vanaf 1 januari van het 4^e jaar dat volgt op de datum van de toekenning, tot het verstrijken van het tiende jaar na diezelfde datum, met uitzondering van de periodes van één maand vóór de jaarlijkse en halfjaarlijkse financiële mededelingen. De effectieve uitoefening van de opties is afhankelijk van de koersevolutie van het aandeel dat de uitoefening van de opties mogelijk maakt na de vesting-periode van drie jaar. Voor meer details over de aandelenoptieplannen verwijzen we naar toelichting 7 van de geconsolideerde jaarrekening.

Remuneratie toegekend aan het Uitvoerend comité in 2018

De volgende tabel vat de verschillende remuneratiecategorieën van de leden van het Uitvoerend comité samen die in 2018 werden toegekend.

2018 (in EUR)	CEO ⁽¹⁾	Andere leden van het Uitvoerend comité ¹	Totaal
Vaste remuneratie	750.000	1.080.000	1.830.000
Variabele remuneratie op korte termijn ²	400.000	703.000	1.103.000
Bijdragen aan arbeidsongeschiktheids-, overlijdens- en pensioenplannen	115.000	241.000	356.000

1 Met een contract als zelfstandige.

2 Voor de fasering van de variabele remuneratie, zie hiervoor 'Beschrijving van de verschillende bestanddelen van de variabele remuneratie'.

Daarbij werden in het boekjaar 2018 130.000 opties op D'leteren-aandelen toegekend aan de leden van het Uitvoerend comité tegen een uitoefenprijs van 33,32 EUR per aandeel, als volgt verdeeld:

2018	Toegekende opties
Axel Miller (CEO)	50.000
Arnaud Laviolette (CFO)	40.000
Francis Deprez	40.000

De aandelenopties van de leden van het Uitvoerend comité die werden uitgeoefend of die vervielen in de loop van het jaar 2018 zijn opgenomen in toelichting 7 van de geconsolideerde jaarrekening.

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

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

Deze overeenkomsten bevatten geen terugvorderingsclausules die van toepassing zijn mocht de variabele remuneratie toegekend zijn geweest op basis van verkeerde informatie.

4. SYSTEMEN VAN INTERNE CONTROLE EN RISICOBEBEER

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

Om hun reputatie te beschermen en tegelijkertijd duurzaam succes en de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen te garanderen, hebben D'leteren en zijn activiteiten uitvoerige systemen van interne controle en risicobeheer ingevoerd om:

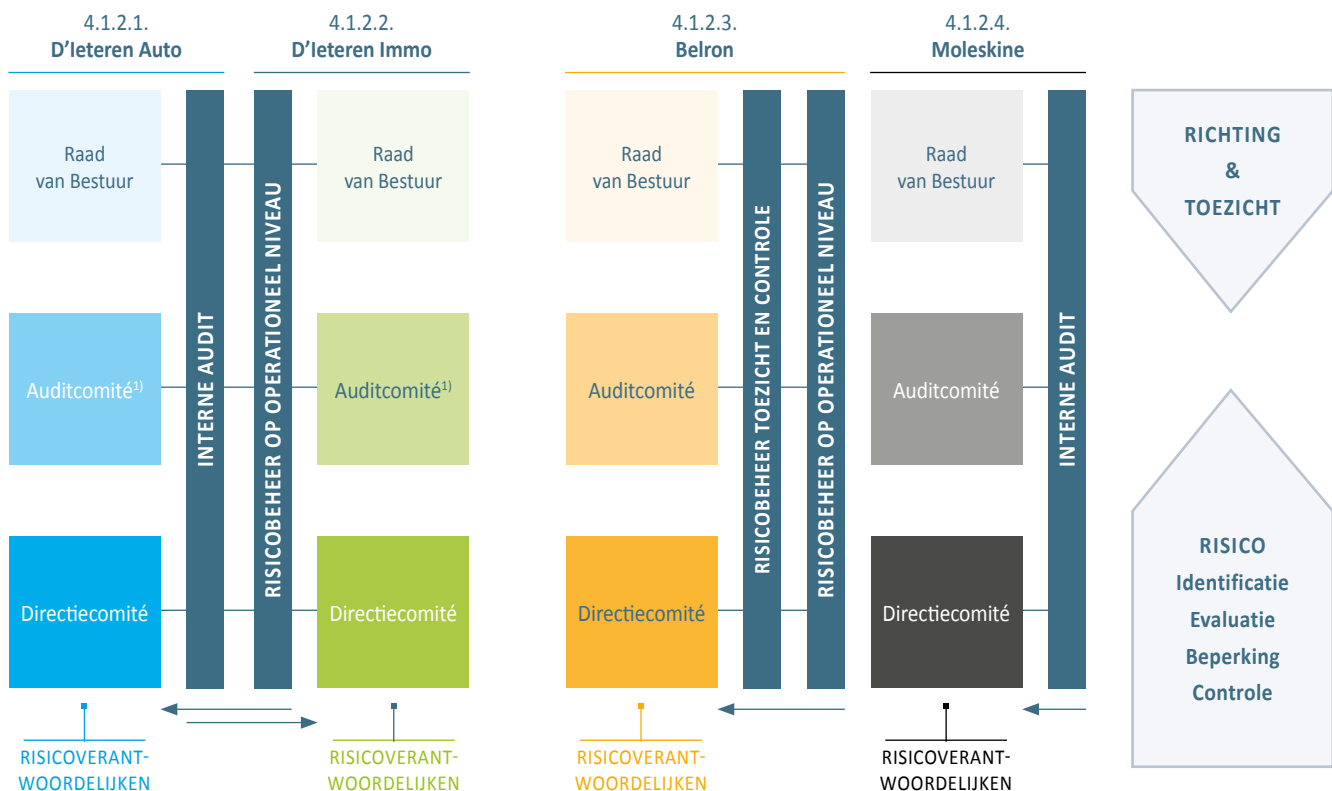
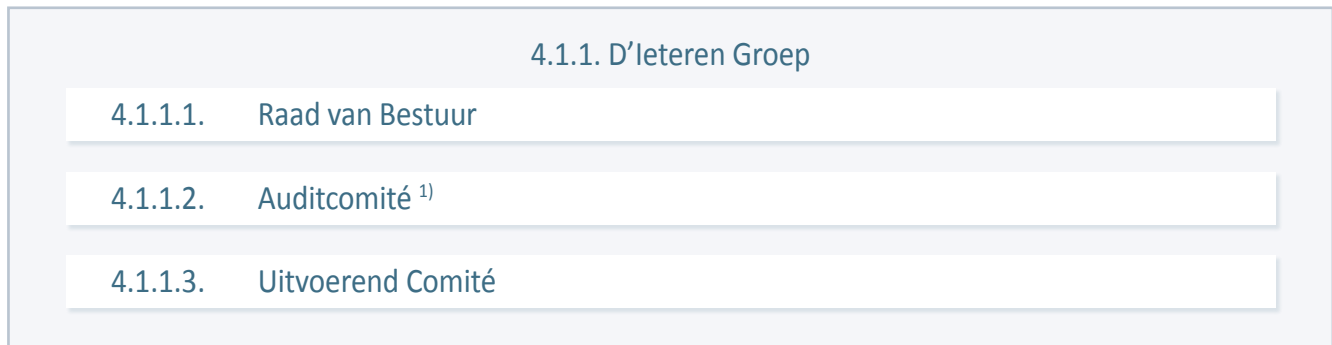
- Risico's al in een vroeg stadium te identificeren;
- De kans op en de potentiële impact van de risico's te evalueren;
- Risicobeperkende maatregelen in te voeren.

Er zijn drie verdedigingslijnes:

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

4.1. RISICOBEBEERSTRUCTUUR EN -VERANTWOORDELIJKHEDEN

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



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

<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	Deel 5	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

4.1.1. D'leteren

4.1.1.1. Raad van bestuur

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

4.1.1.2. Auditcomité

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

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

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

4.1.1.3. Uitvoerend Comité

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

4.1.2. Op het niveau van de activiteiten

Elke activiteit heeft haar eigen Raad van bestuur, Auditcomité en Directiecomité. De Verantwoordelijken van Interne Audit of Interne Controle en Risicobeheer rapporteren rechtstreeks aan de Auditcomités en aan de CFO of CEO.

4.1.2.1. D'leteren Auto

D'leteren NV is de juridische entiteit van D'leteren en D'leteren Auto. De Raad van bestuur van D'leteren Auto komt minstens driemaandelijks bijeen. Het Auditcomité, dat hetzelfde is voor D'leteren en D'leteren Auto, komt elk kwartaal bijeen.

De directeurs van de divisies zijn verantwoordelijk voor het dagelijkse risicobeheer op operationeel niveau. De invoeractiviteiten van D'leteren Auto zijn gecertificeerd volgens ISO 9001:2015.

4.1.2.2. D'leteren Immo

De vastgoedactiva en -activiteiten van D'leteren Auto zijn samengevoegd in één juridische entiteit (D'leteren Immo NV). D'leteren Immo heeft zijn eigen Raad van bestuur en Directiecomité. Het Auditcomité is hetzelfde als dat van D'leteren en D'leteren Auto.

4.1.2.3. Belron

Belron gebruikt het model van de '3 verdedigingslijnes' voor het beheer van bedrijfs- en financiële risico's:

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

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

4.1.2.4. Moleskine

Het systeem voor interne controle en risicobeheer van Moleskine omvat regels, procedures en organisatiestructuren die tot doel hebben een adequate identificatie, meting, opvolging en controle van de belangrijkste risico's te verzekeren.

De verantwoordelijken voor het proces voor de interne controle en het risicobeheer zijn:

- Proces- en risicoverantwoordelijken;
- Auditcomité;
- Interne audit;
- Toezichthoudend orgaan.

De CEO en de afdelingsverantwoordelijken van Moleskine zijn de proces- en risicoverantwoordelijken. Ze zijn verantwoordelijk voor de identificatie en de evaluatie van de risico's.

<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	<u>Deel 5</u>	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

De Interne Audit Manager houdt toezicht op de activiteiten op basis van het interne auditplan dat jaarlijks wordt goedgekeurd door het Auditcomité. De resultaten van de controleactiviteiten worden beschreven in de auditverslagen voor het Auditcomité. De Interne Audit Manager rapporteert hiërarchisch aan de CFO van Moleskine, die lid is van het Auditcomité van Moleskine.

Het Auditcomité van Moleskine bestaat uit de CFO van Moleskine en de CFO van D'Ieteren. De Interne Audit Manager van Moleskine is een permanente waarnemer. Ze komen twee keer per jaar bijeen.

Het Toezichthoudende orgaan van Moleskine ziet toe op de werking van en de overeenstemming met het 'Organisatie-, management- en controlemodel' dat werd ingevoerd om misdaden te voorkomen voorzien in het Wetsbesluit nr. 231/2001. Het is de bedoeling regelmatigheid en transparantie te verzekeren bij de uitvoering van bedrijfsactiviteiten, en tegelijkertijd de positie en het imago van Moleskine, de verwachtingen van de aandeelhouders en de werknemers te beschermen.

Het resultaat van de activiteiten die het Toezichthoudende orgaan uitvoert, wordt om de zes maanden samengevat in een verslag dat wordt overgemaakt aan de Raad van bestuur van Moleskine. Het Toezichthoudende orgaan bestaat uit drie leden, twee externen en de Interne Audit Manager van Moleskine.

4.2. RISICOBEHEERPROCES

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

Elke activiteit identificeert haar belangrijkste bedrijfs- en financiële risico's door factoren te evalueren die een negatieve impact zouden kunnen hebben op de toekomstige activiteiten en de financiële rendementen van de activiteit. Externe en operationele risicofactoren worden geëvalueerd in termen van de reikwijdte van hun impact en de kans dat ze zich voordoen, waarbij de grootste aandacht uitgaat naar de belangrijkste risico's. De risico's zijn onderverdeeld in de categorieën Bestuur/Naleving, Strategisch, Operationeel of Financieel.

Elke activiteit voert een jaarlijkse risicocontrole uit en updatet haar risicoregister met voor elk risico een vermelding van de potentiële impact en de maatregelen om het risico te beperken. Dit beleid vormt de hoeksteen van de risicobeheeractiviteiten van D'Ieteren. Deze activiteiten hebben tot doel te verzekeren dat de grootste risico's waaraan de Groep is blootgesteld, geïdentificeerd en ingeschat zijn, en dat er controles ingevoerd of gepland zijn om deze risico's te beheren.

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

4.2.2. Controle en uitvoering van risicobeperkende plannen

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

Risicobeperkende acties omvatten bijvoorbeeld de regelmatige rapportering en opvolging van alle belangrijke thesaurietransacties en financieringsactiviteiten, procedures voor de goedkeuring van investeringen, bezoeken in verscheidene landen en gesprekken met het lokale management.

4.2.3. Rapportering

De Interne Audit Managers van Moleskine en D'Ieteren Auto/Immo brengen regelmatig verslag uit aan hun respectieve Auditcomités. Bij Belron worden de resultaten van de verrichte werkzaamheden voor de evaluatie van de efficiëntie en doeltreffendheid van de risicobeheeractiviteiten binnen de onderneming gerapporteerd aan het lokale en het regionale management, alsook aan het Auditcomité van Belron dat in de loop van het jaar regelmatig vergadert.

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

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

4.3. BELANGRIJKSTE RISICO'S

Bestuur/naleving

Bestuur/naleving

Strategisch

4.3.1. D'IETEREN

BESTUUR

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

NOTERING EN COMMUNICATIE

Risico dat wetten en voorschriften inzake beursgenoteerde ondernemingen niet nageleefd worden. D'leteren is onderworpen aan voorschriften inzake communicatie, financiële verslaggeving, transparantie, handel met voorkennis en corporate governance (zie vorige risico).

Risico met betrekking tot de volatiliteit op de aandelenmarkten.

KAPITAALTOEWIJZING

Risico's met betrekking tot beslissingen inzake kapitaaltoewijzing (investeringen in bestaande activiteiten, overnames/verkoop, dividendbeleid, terugkoop van eigen aandelen). Risico's met betrekking tot de timing van die beslissingen. De beschikbaarheid van investerings-/desinvesteringsoportunities is afhankelijk van macro-economische en marktomstandigheden.

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

POTENTIËLE IMPACT

Daling van de aandelenkoers van D'leteren en de marktkapitalisatie.

Aanzienlijke boetes als wetten of voorschriften niet nageleefd worden. Vertrouwensverlies bij investeerders en analisten.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Het consolidatieproces is gebaseerd op gecentraliseerde boekhoudsoftware om de consistentie van de participaties te verzekeren. Het Consolidatieteam van D'leteren controleert of de financiële cijfers van zijn activiteiten een volledige, nauwkeurige en betrouwbare weerspiegeling zijn van de financiële prestaties en positie. De financiële verslagen en persmededelingen met betrekking tot de jaar- en de halfjaarresultaten worden vóór de publicatie gecontroleerd door leden van het Uitvoerend Comité, het Auditcomité, de externe auditor en de Raad van bestuur.

POTENTIËLE IMPACT

Teleurstellende aandeelhouderswaardecreatie en ondermaatse aandelenkoers. Vertrouwensverlies bij investeerders en analisten.

Afschrijvingen en waardeverminderingverliezen in de resultatenrekening.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

D'leteren is een investeringsbedrijf met een langetermijnfocus. D'leteren streeft naar volledige zeggenschap, een meerderheidsbelang of de optie om een meerderheidsbelang te verwerven in zijn participaties. Elke belangrijke investering wordt onderworpen aan een grondig 'due diligence' proces en wordt geëvalueerd door een Investeringscomité, het Strategisch Comité en de Raad. De leden van het Uitvoerend Comité van D'leteren zijn leden van de Raad op het niveau van de participaties.

Financieel

LIQUIDITEIT EN BELASTINGEN

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

POTENTIËLE IMPACT

Ontoereikende financiële middelen kunnen de tenuitvoerlegging van de investeringsstrategie van D'Ieteren verhinderen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

D'Ieteren investeert in participaties en houdt tegelijkertijd een solide financiële structuur in stand. De participaties van D'Ieteren worden autonoom gefinancierd via 'non-recourse' schulden. Met andere woorden: D'Ieteren biedt geen garanties ten behoeve van zijn participaties. Op het einde van 2018 bedroeg de netto cashpositie van D'Ieteren (exclusief Belron en Moleskine) 1.142,2 miljoen EUR. De financiële flexibiliteit wordt verzekerd door een voorzichtig beleid inzake cashbeheer. De controleprocessen met het oog op de naleving van de belastingreglementering omvatten interne controles en externe audits.

Bestuur/naleving

4.3.2. D'IETEREN AUTO

ORGANISATIE

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

POTENTIËLE IMPACT

Ongunstige financiële en reputatie-impact, met inbegrip van claims en boetes. Niet-realiseren van de doelstellingen als belangrijke beslissingen worden genomen zonder zorgvuldige studie/machtiging.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

Bestuur/naleving

ETHIEK

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



POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

In 2018 werd een nieuwe versie gepubliceerd van de Ethische Gedragscode, 'The Way We Work'. Nieuwe werknemers ontvangen de Ethische Gedragscode als ze aan de slag gaan bij de onderneming. Er zijn preventiemaatregelen getroffen, zoals de opsporing en rapportering van psychosociale risico's. Er werd een nieuw project ('Living our values') gelanceerd om de interne waarden van D'Ieteren Auto te herdefiniëren.

Bestuur/naleving

MEDEDINGINGSRECHT

Risico's met betrekking tot schendingen van de Europese en Belgische mededingingswetten die mededingingsbeperkende praktijken (bv. overeenkomsten tussen twee of meer onafhankelijke marktdeelnemers die de mededinging beperken) en misbruik van machtspositie verbieden. Tot mededingingsbeperkende praktijken behoren verticale overeenkomsten (fabrieken-invoerder-concessiehouder) en horizontale overeenkomsten (tussen concurrenten).

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

Strategisch

SECTORTRENDS, REGLEMENTERINGEN EN BELEIDSLIJNEN

Risico's met betrekking tot veranderingen van de reglementering, het fiscale stelsel en beleidslijnen met betrekking tot de automobielsector en de eigendom en het gebruik van een voertuig. Risico's met betrekking tot veranderende klantenvoorkeuren en het toenemende succes van carsharing.

Risico's met betrekking tot nieuwe technologische evoluties (bv. elektrische, verbonden en autonome voertuigen).



POTENTIËLE IMPACT

Wijzigingen op het vlak van belastingen en beleidslijnen en carsharing kunnen een impact hebben op het volume voertuigen dat wordt verkocht op de Belgische markt. Negatieve impact op de marges. De stijgende penetratie van elektrische voertuigen en geavanceerde hulpsystemen voor de bestuurder heeft een ongunstige impact op de verkoop van reserveonderdelen en de inkomsten uit carrosseriewerk en onderhoud.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Het businessmodel van D'Ieteren Auto is aan het evolueren naar de ondersteuning van het sociale leven van de burgers dankzij vlotte, toegankelijke en duurzame mobiliteit. Lab Box, een dochteronderneming van D'Ieteren, bestudeert en test nieuwe mobiliteitsoplossingen (bv. Poppy, een milieuvriendelijke carsharing-dienst in Antwerpen, en Pikaway, een MaaS-oplossing). De stijgende penetratie van elektrische voertuigen en nieuwe digitale producten creëren nieuwe mogelijkheden (bv. aanbidding van geïntegreerde systemen met zonnepanelen en thuisbatterijen, functies on-demand en mobiliteitsdiensten).

Strategisch

RELATIE MET DE GROEP VOLKSWAGEN EN YAMAHA

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

POTENTIËLE IMPACT

Ongunstige financiële impact, afvloeiingen en reputatieschade.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De relatie met belangrijke leveranciers is gebaseerd op de capaciteit van D'Ieteren Auto om zijn toegevoegde waarde te bewijzen aan de hand van een geavanceerde logistiek, de professionalisering van het Belgische netwerk van concessiehouders en zijn grondige kennis van de Belgische markt. Dankzij een vertrouwensrelatie kan D'Ieteren Auto al in een vroeg stadium op de hoogte worden gebracht van de beslissingen van de Groep Volkswagen of Yamaha.

Operationeel

TALENT & LEIDERSCHAP

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



POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

Operationeel

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

Risico's met betrekking tot defecten of onderbrekingen van cruciale IT-diensten en -toepassingen. Cyberaanvallen (bv. phishing, malware). Verlies van vertrouwelijkheid en integriteit (bv. klanten-, werknemers- en kostprijsgegevens). Gegevenslekken (bv. klantgegevens). Niet-naleving van de AVG¹ of andere regelgevingsverplichtingen. Onopzettelijke handelingen van interne gebruikers. Risico's met betrekking tot de implementatie van nieuwe software/IT-systemen.



POTENTIËLE IMPACT

Onderbreking van de activiteiten. Negatieve impact op de verkopen en de financiële resultaten. Reputatieverlies. Verlies van het vertrouwen van klanten, fabrieken en werknemers.

Boetes (tot 4% van de jaaromzet) wegens de niet-naleving van de AVG.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Technische/logische controles (bv. firewall, antivirus). Fysieke controles (bv. veiligheidsdeuren voor computerlokalen, badgelezers). Aanstelling van een Data Protection Officer en een Chief Information Security Officer. Communicatie om de werknemers meer te sensibiliseren. Opleiding voor werknemers met een hoog risicoprofiel die toegang hebben tot persoonsgegevens. Acties om gegevens te beschermen en in overeenstemming te zijn met de AVG, inclusief evaluatie, een implementatieprogramma en gegevenscartografie. Een roadmap om controles op te leggen die bescherming bieden tegen cyberdreigingen en niet-nalevingen vermijden.

Operationeel

GEZONDHEID EN VEILIGHEID

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



POTENTIËLE IMPACT

Niet-naleving van de veiligheidsvoorschriften en interne beleidslijnen. Letsels, boetes, reputatieschade en onderbreking van de activiteiten. Problemen op het vlak van Veiligheid & Gezondheid zouden kunnen resulteren in een stijging van het absentieisme.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

1 Algemene Verordening Gegevensbescherming van de EU

Operationeel

Financieel

Financieel

MILIEU

Risico's met betrekking tot de verdeling van voertuigen met verontreinigende motoren, transport, de hantering van chemicaliën en afval. Zie D'leteren Immo (zie volgende pagina) voor de milieu-impact met betrekking tot de gebouwen.



POTENTIËLE IMPACT

Schending van milieuwetten, boetes en reputatie-impact.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Het aanbod van milieuvriendelijke voertuigen zal aanzienlijk uitbreiden, aangezien de Groep Volkswagen ernaar streeft om tegen 2025 meer dan 50 nieuwe elektrische voertuigen te lanceren.

Thuiswerken en milieuvriendelijke mobiliteitsoplossingen worden aangeboden aan de werknemers.

Lab Box, een volle dochteronderneming, bespreekt innovatieve mobiliteitsdiensten.

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

FINANCIËLE INFORMATIE

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

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

RESTWAARDEN (D'IETEREN LEASE)

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

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

Financieel

LIQUIDITEIT EN RENTEVOETEN (VDFIN)

Risico's met betrekking tot de financiering van Volkswagen D'Ieteren Finance (VDFin²), een verstrekker van retail-financiering, operationele leases en financiële leases. VDFin verstrekt ook financiering aan het netwerk van concessiehouders.

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

Bestuur/naleving

4.3.3. D'IETEREN IMMO

MILIEU

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



POTENTIËLE IMPACT

Reputatieschade. Hogere kosten om te voldoen aan de regelgevingsvereisten.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

Operationeel

BOUWPROJECTEN

Risico's met betrekking tot de financiële gezondheid van de aannemers en opdrachtnemers. Risico's met betrekking tot de veiligheid op de bouwerven. Risico's met betrekking tot kostenoverschrijdingen.

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Grondige screening van de opdrachtnemers. Er worden bijvoorbeeld rapporten van Graydon geraadpleegd in geval van grote projecten. Verzekeringsdekking. Er wordt een veiligheidscoördinator aangesteld door D'Ieteren Immo.

Tijdens de werfvergaderingen worden de opdrachtnemers herhaaldelijk gewezen op de veiligheidsvereisten.

Projecten worden zorgvuldig bestudeerd voordat ze goedgekeurd worden. D'Ieteren Immo heeft deskundigheid ontwikkeld op het vlak van vastgoed voor concessies.

2 D'Ieteren Auto heeft een participatie van 50% min één aandeel in VDFin. De Groep Volkswagen bezit 50% plus één aandeel.

Operationeel

BEZETTINGSGRAAD

Risico's met betrekking tot bezettingsgraden. D'Ieteren Auto is veruit de belangrijkste huurder (92% van de totale huurinkomsten) van het vastgoed van D'Ieteren Immo.

POTENTIËLE IMPACT

Inkomstenverlies en extra kosten als de bezettingsgraad daalt.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

Bestuur/naleving

4.3.4. BELRON

JURIDISCH EN REGELGEVEND

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



POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De beleidslijnen, procedures en richtsnoeren met betrekking tot de wetgeving en reglementering worden regelmatig geüpdatet en kracht bijgezet tijdens workshops ter plaatse. De juridische afdeling controleert contracten en businessactiviteiten en voert juridische audits uit. De resultaten van dit controlewerk worden afzonderlijk gerapporteerd aan het Auditcomité en/of de Raad. Ook het advies of de mening van externe adviseurs wordt gevraagd indien dit aangewezen wordt geacht.

Bestuur/naleving

ETHIEK

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



POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

In 2018 werden 'Genuine' Basisbeginselen gepubliceerd, onder leiding van de Belron Group People & Leadership-functie. Daarin wordt uiteengezet hoe alles bij Belron wordt gedaan. Dit helpt om de echte benadering van 'The Way We Work' te onderbouwen, op basis van de ethische principes van integriteit, respect en vertrouwen.

Strategisch

Strategisch

Strategisch

GROTE PROJECTEN

Risico's met betrekking tot grote projecten, inclusief de strategie om het diensten-aanbod uit te breiden met andere diensten, met name de herstelling van auto- en woningschade.

POTENTIËLE IMPACT

Diversificatie naast de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing houdt overnames, integratie, financiële en reputatiegebonden risico's in. Andere grote projecten, zoals IT-implementaties en digitalisering, zouden ertoe kunnen leiden dat Belron bestaande klantenservice-niveaus niet in stand kunnen houden als dergelijke projecten niet verlopen zoals gepland.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Belron is uitstekend geplaatst om een dienstverlening van topkwaliteit aan te bieden aan grote, gefragmenteerde markten voor auto- en woningherstelling, terwijl het bedrijf voortbouwt op zijn bestaande merken en zijn sterke relaties met belangrijke klanten. Belron beperkt risico's met betrekking tot overnames door zijn kennis van de lokale markten, analyse van sectoren en overnamedoelen, due diligence en projectmanagement. Indien nodig wordt er een beroep gedaan op externe specialisten en juridische en consultancydiensten.

TECHNOLOGIE

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



POTENTIËLE IMPACT

De niet-aanpassing aan technologische evoluties en ontwikkelingen kan een ongunstige impact hebben op de leiderspositie van Belron.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Naast zijn uitgebreide geografische spreiding en zijn transnationale besturingsplatformen is Belron een wereldleider op het vlak van de evaluatie van en het inzicht in de constant veranderende technologische evoluties op het vlak van voertuigen en voertuigbeglazing.

MARKTEN

Risico's met betrekking tot de markt voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing en auto- en woningschade omvatten industriële, macro-economische en technologische factoren.

Zoals elke onderneming kan ook Belron beïnvloed worden door externe factoren, zoals algemene economische omstandigheden, klimaat, veranderingen van het overheidsbeleid en het consumentengedrag.

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

Operationeel

TALENT EN LEIDERSCHAP

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



POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

Belron meet en verbetert de prestaties van zijn leiders via zijn 'Executive Winning Behaviours' programma's. De onderneming bindt haar personeel door naast een competitief loonpakket dat regelmatig wordt vergeleken met de marktpraktijken, ook goede carrièreperspectieven en een regelmatige prestatiebeoordeling aan te bieden, en door tevredenheidsquêtes te voeren onder de werknemers.

Operationeel

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

Risico's met betrekking tot informatiebeveiliging (inclusief de verwerking van betaalkaarten, gegevensopschoning en gegevensverkenning, VPN en firewalls en naleving van de wetgeving). Evoluerende bedreiging van cybermisdaad, inclusief aanvallen op eigen systemen en infrastructuur, of die van belangrijke derden. Risico's met betrekking tot IT-implementaties.



POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De Business Units implementeren algemene IT-controles die maatregelen omvatten om ongemachtigde toegang tot en ongepast gebruik van systemen te helpen voorkomen. Er worden rampenherstelplannen opgesteld en getest. Er wordt bij alle Business Units een jaarlijkse analyse (op basis van internationaal erkende IT-governance, praktijken en servicemanagementstructuren) uitgevoerd om de inhoud en de werking van de IT-controles te evalueren. Eventuele acties die daaruit voortvloeien, worden dan aangepakt door het management.

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

Operationeel

KEY ACCOUNTS

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



POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Belron onderhoudt nauwe banden met zijn belangrijke verzekerings-, vloot- en leaseklanten en verbindt zich ertoe om bij alle transacties open en eerlijk te zijn. Belron volgt constant en uitvoerig de klantentevredenheid via 'Net Promoter Score'-evaluaties van zijn serviceniveaus. Elke Key Account heeft binnen het salesteam een 'verantwoordelijke' die plannen met duidelijke doelstellingen uitvoert om de relaties te versterken. De Sales Directors in elk land houden toezicht op deze plannen, en voor de grootste Key Accounts staat het Sales & Marketing Team van Belron in voor het toezicht op deze plannen. Key Accounts voeren in sommige landen hun eigen audits uit.

Operationeel

GEZONDHEID EN VEILIGHEID

Risico's met betrekking tot de veiligheid en de gezondheid van de werknemers en anderen bij de gangbare dagelijkse business-activiteiten (inclusief de herstelling en vervanging van beglazing via zijn service-centers of mobiele units, zijn Supply Chain-sites, of op weg van en naar het werk).



POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

Operationeel

SUPPLY CHAIN EN DIENSTVERLENING

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



POTENTIËLE IMPACT

Een tijdelijk verlies van een van de distributiecentres of callcenters of het verlies van een belangrijke leverancier, bijvoorbeeld als resultaat van een brand of andere natuurramp, zou kunnen resulteren in een verstoring van de activiteiten. Dit zou een negatieve impact kunnen hebben op de klantdienstoniveaus en de financiële prestaties.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De Gedragscode voor Leveranciers bevat de onderliggende principes waarop de supply chain-relaties bij Belron gebaseerd zijn. Een strategie om de aankoop bij fabrikanten en leveranciers van beglazing, herstellingshars en accessoires te diversifiëren. In het kader van de dienstverlening worden Business Continuity Plans opgesteld om de continuïteit van de activiteiten te verzekeren in geval van een noodlottige gebeurtenis. Belron sluit verzekeringen voor schade aan eigendommen/onderbreking van de activiteiten af om het maximale potentiële verlies van een van zijn belangrijke distributiecentres of callcenters te dekken, en zijn verzekeraars voeren regelmatig routinecontroles uit van alle belangrijke vestigingen.

Financieel

PROCESSEN EN CONTROLES

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

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

Financieel

WISSELKOERSEN, RENTEVOETEN & LIQUIDITEIT

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

POTENTIËLE IMPACT

Ongunstige wisselkoersschommelingen zouden een negatieve impact kunnen hebben op de verkopen en de resultaten. Moeilijkheid om financiering te vernieuwen op ongunstige financiële markten. Een gebrek aan financiële middelen om de strategie uit te voeren, wat op zijn beurt een negatieve impact kan hebben op de reputatie van de onderneming.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

In elk land waar Belron actief is, worden de inkomsten en kosten voornamelijk in dezelfde lokale munteenheid gerealiseerd. Het gaat voornamelijk om de USD, EUR en GBP. Dit biedt een natuurlijke afdekking tegen de wisselkoersrisico's. In de mate van het mogelijke bestaat het beleid erin investeringen in vreemde valuta af te dekken met schulden in diezelfde valuta. Belron streeft ernaar een sterke vrije kasstroom te genereren en beheert het liquiditeitsrisico door voldoende cash en financiering beschikbaar te houden. De blootstelling aan variabele rentevoeten als gevolg van de Term Loan-faciliteiten wordt afgedekt via een reeks renteswaps

Strategisch

4.3.5. MOLESKINE

ECONOMISCHE OMSTANDIGHEDEN

Risico's met betrekking tot economische groeivertragingen. Risico met betrekking tot concurrentiedruk. Risico met betrekking tot merkherkenning, positionering en klantenperceptie.



POTENTIËLE IMPACT

Een economische groeivertraging zou een negatieve impact kunnen hebben op de vraag naar discretionaire consumentengoederen. De concurrentiedruk zou kunnen leiden tot lagere verkopen en resultaten.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Moleskine is een vooraanstaand en inspirerend lifestyle merk. De teams volgen continu opkomende trends en mindstyle-veranderingen. Door innovatie worden de concurrentiedruk en de impact van economische groeivertragingen beperkt. De macro-economische risico's worden ook beperkt dankzij de geografische diversificatie, gezien de aanwezigheid van Moleskine in meer dan 115 landen, terwijl de concurrentie divers en gefragmenteerd is.

Moleskine werkt samen met universiteiten, consultants en creatieve ondernemingen om de behoeften van de creatieve klasse te identificeren en samen nieuwe toepassingen te ontwikkelen.

Strategisch

DIGITALISERING

Risico's met betrekking tot de grotere digitale penetratie, ten nadele van papier.



POTENTIËLE IMPACT

Negatieve impact op de vraag naar analoge producten en papierproducten zoals notebooks. Negatieve impact op de inkomsten en resultaten.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Moleskine streeft een multicategorie-strategie na, en de bijdrage van de niet-papierproducten (bv. tassen) kent een stijging als % van de totale verkopen. Moleskine heeft hybride producten ontwikkeld die inhoud van papier overzetten naar digitale toestellen en omgekeerd. Ook de analoge producten zijn onderhevig aan nieuwe ontwikkelingen om de klantenervaring te versterken. Moleskine is aanwezig doorheen een netwerk van websites, blogs, onlinegroepen en virtuele archieven, onder andere binnen de eigen onlinegemeenschap van het merk, myMoleskine.

Strategisch

IMPLEMENTATIE

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

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Moleskine heeft een actieplan uitgewerkt om zijn retailactiviteiten rendabel te maken. Dit omvat een gedetailleerde analyse van elke winkel, de sluiting van ondermaats presterende winkels, de lancering van een nieuw winkelconcept en de implementatie van 'best practices'. Moleskine is ook de klantenervaring op zijn e-commerce-site aan het verbeteren.

Operationeel

AANKOOP

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



POTENTIËLE IMPACT

De inkomsten, de resultaten en de reputatie zouden eronder kunnen lijden als de fabrikanten hun contractuele verplichtingen in termen van timing en kwaliteit niet nakomen, of als de Ethische Gedragscode van Moleskine niet nageleefd wordt. Handelsbarrières en -tarieven zouden ook een negatieve impact kunnen hebben op de resultaten.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Moleskine heeft een aankoopproces gedefinieerd voor zijn gediversifieerde leveranciersbestand. Papierproducten worden bijvoorbeeld geleverd door 6 fabrikanten uit 2 landen. De productkwaliteit wordt gecontroleerd door externe auditors. In het kader van de aankoopvoorwaarden van Moleskine moeten leveranciers garanderen dat elke fase van hun productieketen in overeenstemming is met de internationale MVO-standaard SA8000. Er worden momenteel nieuwe leveranciers geëvalueerd om het risico te beperken dat verband houdt met handelstarieven.

Operationeel

KEY ACCOUNTS

Risico's met betrekking tot key accounts. Het Wholesale-kanaal van Moleskine bevoorraadt retailers met fysieke winkels, die onder druk staan van online retailers en door het veranderende consumentengedrag.

POTENTIËLE IMPACT

Lagere inkomsten en resultaten.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

In 2018 vertegenwoordigden de 5 grootste klanten samen 21% van de totale verkopen van de onderneming. De risico's met betrekking tot de klantenconcentratie zijn afgenomen omdat het businessmodel van Moleskine evolueerde van voornamelijk een groothandelsactiviteit naar een model met rechtstreekse leveringen aan de consument. Moleskine helpt de retailers met fysieke winkels om de klantenervaring in de winkels te verbeteren. Moleskine heeft zijn lokale aanwezigheid en zijn relatie met belangrijke klanten versterkt dankzij rechtstreekse distributie op grote markten zoals Duitsland, de VS en - meer recent - Japan. De landen met een rechtstreeks distributiemodel vertegenwoordigen meer dan 60% van de verkopen.

Operationeel

TALENT & LEIDERSCHAP

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



POTENTIËLE IMPACT

Onvermogen om de strategie van Moleskine uit te voeren. Niet-realiseren van de doelstellingen. Negatieve financiële impact.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

In 2018 spitte Moleskine zich toe op de versterking van de bedrijfscultuur en van het engagement van zijn werknemers. Dit omvatte kwalitatieve en kwantitatieve studies, een intense ontwikkelingsactiviteit voor het uitvoerend team, inclusief een teamcoaching-programma en leiderschapsseminaries op verplaatsing, evenals een 'Total Reward System' (flexibele voordelen, intelligent werken, werkomgeving) en de lancering van het Moleskine Training Lab. Moleskine's benadering van 'interne rekrutering' en 'horizontale jobrotatie' wordt verder aangemoedigd. Er werd een aantrekkelijk incentive-programma op lange termijn gelanceerd voor het top- en seniormanagement, om hun belangen af te stemmen op de creatie van aandeelhouderswaarde de komende jaren.

Operationeel

MILIEU

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



POTENTIËLE IMPACT

Schending van milieuwetten, boetes en reputatie-impact.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Het merendeel van de milieu-impact van Moleskine houdt verband met zijn supply chain. De onderneming beperkt de impact aan de hand van verschillende maatregelen. De notebooks van Moleskine worden bijvoorbeeld gemaakt van zuur- en chloorvrij papier en de FSC³-certificatie garandeert dat alle papierproducten van Moleskine bestaan uit papier afkomstig van verantwoordelijk beheerde bossen. Moleskine ontwikkelt producten die bestemd zijn om hergebruikt te worden, en verpakkingen worden beperkt tot het minimum.

Operationeel

GEGEVENSPRIVACY

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

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Acties om gegevens te beschermen en in overeenstemming te zijn met de AVG, inclusief AVG-evaluatie en AVG-implementatie-programma. Aanstelling van een externe Data Protection Officer.

Financieel

WISSELKOERSEN

Risico's met betrekking tot wisselkoersschommelingen.

POTENTIËLE IMPACT

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

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

Financieel

FINANCIEEL INFORMATIEPROCES

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

POTENTIËLE IMPACT

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

Reputatieschade.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

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

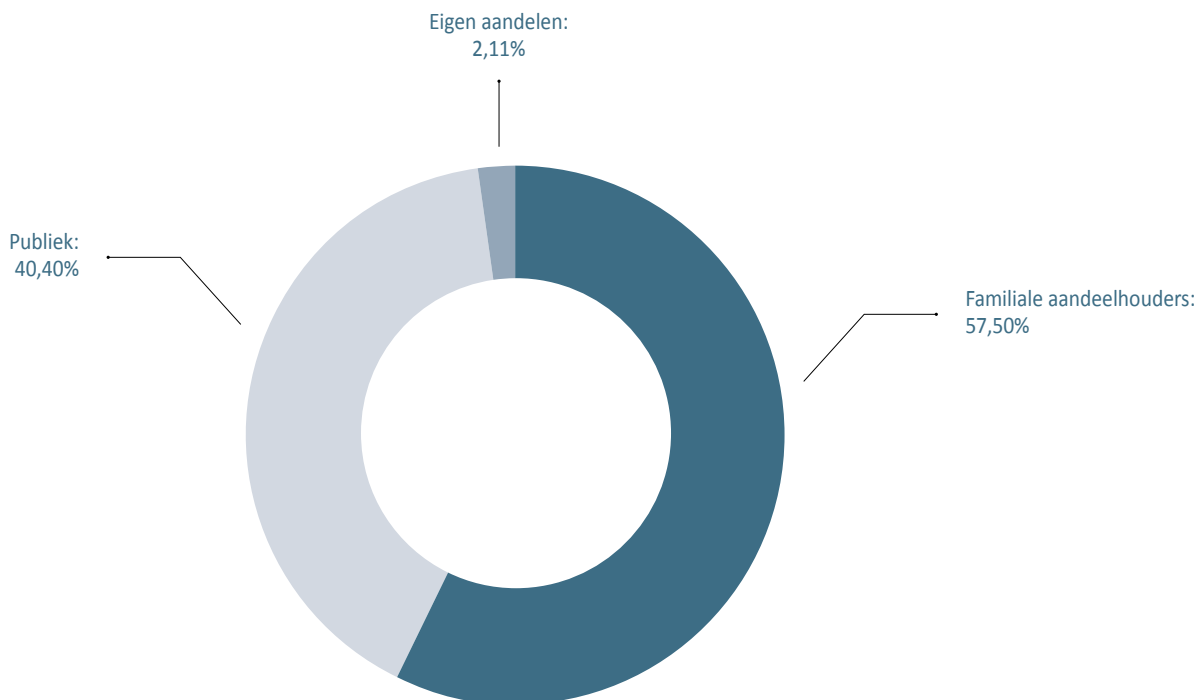
5. Informatie over het kapitaal

5.1. NOEMER

Op 31 december 2018	Aantal	Overeenkomende stemrechten
Gewone aandelen	55.302.620	55.302.620
Winst aandelen	5.000.000	5.000.000
Totaal		60.302.620

5.2. STRUCTUUR VAN HET AANDEELHOUDERSCHAP

Op 31 december 2018	In aandeel van het kapitaal	In stemrechten
Familiale aandeelhouders	57,50%	61,02%
waarvan Groep Nayarit	31,99%	35,56%
waarvan Groep SPDG	25,50%	25,46%
Eigen aandelen	2,11%	1,93%
Publiek	40,40%	37,05%



<u>Deel 1</u>	<u>Deel 2</u>	<u>Deel 3</u>	<u>Deel 4</u>	<u>Deel 5</u>	<u>Deel 6</u>	<u>Deel 7</u>
Verklaring van de verantwoordelijke personen	Jaarresultaten 2018	Geconsolideerde jaarrekening 2018	Samengevatte statutaire jaarrekening 2018	Corporate governance verklaring	Verklaring van niet-financiële informatie	Informatie over het aandeel

5.3. BEKENDMAKING VAN DE BELANGRIJKSTE DEELNEMINGEN (TRANSPARANTIEWET)

In overeenstemming met artikel 14, § 4 van de wet van 2 mei 2007 betreffende de bekendmaking van de belangrijke deelnemingen, wordt de structuur van het aandeelhouderschap, zoals die voortvloeit uit de laatste door de Vennootschap ontvangen kennisgeving (op 24 juli 2018), vermeld in toelichting 20 van het financiële verslag (pagina 66).

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

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

Krachtens artikel 74, § 7 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen heeft de Vennootschap op 20 februari 2008 een kennisgeving ontvangen van de groep Nayarit (waarvan de samenstelling in toelichting 20 van de geconsolideerde jaarrekening kan worden gevonden – pagina 66). Die wijst op het feit dat deze Groep, individueel of samen met andere personen met wie hij samenwerkt, op 30 september 2007 meer dan 30% van de door de Vennootschap uitgegeven aandelen met stemrecht bezat. Deze kennisgeving blijft relevant op de datum van dit verslag.

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

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

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

De Buitengewone Algemene Vergadering van 31 mei 2018 heeft ook de hernieuwing goedgekeurd van de bevoegdheid van de Raad van bestuur om overeenkomstig de wettelijke bepalingen eigen aandelen aan te kopen, te verkopen en te annuleren gedurende een periode van 5 jaar, onder meer met het oog op de afdekking van de aandelenoptieplannen voor de kaderleden van de Vennootschap.

De Raad van bestuur is bevoegd om, teneinde voor de Vennootschap een ernstig en dreigend nadeel te vermijden, eigen aandelen te verkopen, hetzij op de beurs, hetzij door een verkoopbod gedaan onder dezelfde voorwaarden aan alle aandeelhouders overeenkomstig de wettelijke bepalingen. Deze bevoegdheden gelden, onder dezelfde voorwaarden, voor de verwerving en de vervreemding van aandelen van de Vennootschap gedaan door haar dochtervennootschappen waarvan sprake in de artikels 627, 628 en 631 van het Wetboek van Vennootschappen.

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

De clausules betreffende een verandering van de controle die in kredietovereenkomsten met financiële instellingen in 2015 opgenomen zijn, werden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van 26 mei 2016, in overeenstemming met artikel 556 van het Wetboek van Vennootschappen.

Verklaring van niet-financiële informatie

1. De groep D'leteren

De grootste impact van D'leteren als moedermaatschappij is het gevolg van zijn investeringskeuzes. De groep D'leteren heeft momenteel drie activiteiten die opgebouwd werden rond sterke merken: D'leteren Auto (100% eigendom), Belron (54,10% eigendom) en Moleskine (100% eigendom). De vastgoedactiviteiten in België van D'leteren zijn ook ondergebracht in een afzonderlijke entiteit, D'leteren Immo. D'leteren streeft groei en waardecreatie na door een langetermijnstrategie te volgen voor zijn ondernemingen en door zijn ondernemingen actief te stimuleren en te ondersteunen om hun positie in hun specifieke sector of regio te versterken. Algemeen streeft D'leteren ernaar waarde te creëren voor al zijn stakeholders.

Dit jaar heeft D'leteren verdere stappen gezet om zijn verklaring van niet-financiële informatie uit te breiden. Ten eerste kwamen de communicatiespecialisten en duurzaamheidsexperts van D'leteren, D'leteren Auto, Belron, Moleskine en D'leteren Immo in oktober 2018 bijeen in Brussel om hun duurzaamheidsinitiatieven te bespreken en 'best practices' uit te wisselen. Er werden in deze context verschillende gezamenlijke prioriteiten geïdentificeerd, zoals welzijn van de klant en klanttevredenheid, welzijn en ontwikkeling van de werknemers, innovatie voor de maatschappij, respect voor het milieu en maatschappelijk engagement.

Deze gezamenlijke thema's vloeiden voort uit de materialiteitsanalyse die in 2018 voor elke activiteit werd uitgevoerd. De groep D'leteren en zijn activiteiten analyseerden de resultaten van de materialiteitsanalyses met het oog op een betere afstemming op de normen van de Sustainability Accounting Standards Board (SASB). De SASB heeft een reeks van 77 normen ontwikkeld die een waaijer van materiële duurzaamheidsthema's voor specifieke sectoren identificeren. Door de normen van de SASB te evalueren, kan de selectie van materiële thema's relevanter worden gemaakt voor de sectoren waarin D'leteren actief is. Als resultaat hiervan werd de lijst van materiële thema's voor elke activiteit aangepast in vergelijking met vorig jaar. Deze thema's hebben betrekking op de significante ecologische en sociale impact die de activiteiten van D'leteren hebben op de stakeholders en de maatschappij in het algemeen. Externe duurzaamheidsexperts ondersteunden D'leteren en zijn activiteiten ook in dit proces en hielpen om een consistente en accurate materialiteitsevaluatie te verzekeren.

Bovendien stemde D'leteren zijn materiële thema's af op de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties. De Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling, die bestaat uit 17 doelstellingen en 169 subdoelstellingen, werd in 2015 goedgekeurd door alle lidstaten van de Verenigde Naties. Voor elk geïdentificeerd materieel thema identificeerde D'leteren de verwante duurzame ontwikkelingsdoelstelling en -subdoelstelling en werd nagegaan op welke manier zijn activiteiten bijdragen aan deze agenda.

D'leteren streeft ernaar zijn niet-financiële en zijn financiële informatie verder te integreren. Dat blijkt duidelijk in de inleiding van het Activiteitenverslag ("D'leteren in een notendop" op pagina 2-3) en in de Referentie-index (pagina 70-71 van de activiteitenverslag). In de Referentie-index worden materiële thema's van elke activiteit gekoppeld aan verwante informatie in zowel het Activiteiten- als het Beheerverslag.

Een andere ambitie van D'leteren bestaat erin zijn verslaggeving de komende jaren verder af te stemmen op de GRI-normen. Daarom werden naast de vereisten van de Belgische wetgeving betreffende de openbaarmaking van niet-financiële en diversiteitsinformatie bijkomende details gerapporteerd voor elk materieel thema.

In het kader van deze benadering interviewden de groep D'leteren en elke activiteit één van hun belangrijkste stakeholders om een idee te krijgen van hun reële en potentiële impact op de ecosystemen van hun stakeholders. Voor een samenvatting van de interviews verwijzen we naar het Activiteitenverslag.

2. D'leteren Auto¹

2.1. BESCHRIJVING VAN DE ONDERNEMING

In het kader van zijn relatie van 70 jaar met de Volkswagen-groep staat D'leteren Auto in voor de invoer en de distributie van voertuigen van Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti en Porsche in België, alsook van wisselstukken en accessoires van de respectieve merken.

D'leteren Auto is de grootste autoverdelers in België, met een marktaandeel van ongeveer 21%. D'leteren Auto beheert een sterk netwerk van zelfstandige concessiehouders in het hele land en bezit zelf concessies langs de as Brussel-Antwerpen-Mechelen.

Naast de distributie van voertuigen in België verleent D'leteren Auto naverkoopdiensten via zijn vestigingen in eigen beheer. Het gaat om vestigingen voor carrosserie, onderhoud en herstelling, en de vervanging van banden. D'leteren Auto verkoopt ook tweedehandse voertuigen via de My Way centra en het netwerk van My Way Authorized Distributors. Bovendien biedt D'leteren Auto via een gezamenlijke dochteronderneming tussen D'leteren en Volkswagen Financial Services autofinancieringen en verhuurdiensten op lange termijn aan. Tot slot verdeelt het bedrijf via D'leteren Sport de producten van Yamaha in België en het Groothertogdom Luxemburg.

Het businessmodel van D'leteren Auto evolueert momenteel naar de aanbidding van vlottere, toegankelijker en duurzamere mobiliteitsoplossingen om het dagelijkse leven van de burgers te verbeteren. De Vennootschap focust zich enorm op de bevordering van een verantwoorde mobiliteit, voornamelijk via de initiatieven van haar dochteronderneming Lab Box.

D'leteren Immo beheert de vastgoedbelangen van de Groep D'leteren in België. 2018 was het tweede volledige activiteitenjaar, waarin verschillende investeringsprojecten voltooid werden. Zijn opgeleide teams hebben ook de haalbaarheid bestudeerd van de renovatie van bepaalde sites om toekomstige bronnen van innovatie en creativiteit te identificeren. De onderneming beheert niet alleen de vastgoedactiva maar verleent ook vastgoedconsultancydiensten aan de huurders van de meer dan 30 sites in portefeuille.

2.2. ALGEMENE DUURZAAMHEIDSBENADERING

Hoewel mobiliteit een vector van welvaart en integratie is, gaat dit ook gepaard met uitdagingen met betrekking tot economische, ecologische, maatschappelijke en veiligheidsverwante aangelegenheden. D'leteren Auto is zich hiervan bewust en aanvaardt zijn verantwoordelijkheid op dit vlak. Het leven van de burgers verbeteren dankzij vlotte, toegankelijke en duurzame mobiliteit, dat is zijn belangrijkste engagement, en tevens het engagement dat het dichtste aanleunt bij de geest van de kernactiviteit. D'leteren Auto stelt dan ook alles in het werk om een reeks mobiliteitsdiensten te ontwikkelen die burgers in staat zullen stellen om vlot en duurzaam te reizen. Het bedrijf zal dit doen via zijn dochteronderneming Lab Box die actief innovatieve en flexibele mobiliteitsdiensten aan het ontwikkelen is, maar ook via zijn kernactiviteit door een reeks diensten te ontwikkelen die verband houden met het gebruik van elektrische wagens.

D'leteren Auto probeert ook zijn ecologische voetafdruk te verkleinen door zijn infrastructuur te transformeren en zijn gedrag aan te passen. De voorbije jaren heeft D'leteren Immo verschillende maatregelen getroffen met het oog op een efficiënter energiegebruik en de integratie van alternatieve energiebronnen.

Een andere prioriteit voor de onderneming bestaat erin haar mensen een werkomgeving aan te bieden die veilig en verrijkend is, en waar welzijn meer is dan alleen een slogan. D'leteren Auto heeft verschillende initiatieven gelanceerd om het welzijn van het personeel te verbeteren, de professionele ontwikkeling van de medewerkers te bevorderen en hun werkomgeving en -omstandigheden te verbeteren.

Tot slot zet D'leteren Auto zich via zijn 'Give & Gain' programma in voor goede doelen die verband houden met maatschappelijk verantwoordelijke mobiliteit – waarbij de onderneming echt een toegevoegde waarde kan bieden – terwijl de werknemers ook aangemoedigd worden om zich in te zetten voor dergelijke doelen.

2.3. ALLE MATERIËLE ECOLOGISCHE EN SOCIALE ASPECTEN:

- 1) Klimaatimpact/CO₂-emissies
- 2) Afvalbeheer
- 3) Innovatie
- 4) Duurzame inkoop
- 5) Welzijn en veiligheid van de klant
- 6) Ontwikkeling en welzijn van de werknemers
- 7) Werknemersveiligheid
- 8) Gemeenschapsengagement
- 9) Ethische principes
 - a. Respect voor mensenrechten
 - b. Nultolerantie voor corruptie en omkoping
 - c. Inclusie en diversiteit

¹ Hoewel D'leteren Immo sinds 2016 een afzonderlijke entiteit is, werd zijn niet-financiële informatie geïntegreerd in de verschillende hoofdstukken over D'leteren Auto.



KLIMAATIMPACT/CO₂-EMISSIES

Waarom is dit van materieel belang?

De grootste impact van D'leteren Auto op het milieu heeft betrekking op zijn activiteit in het kader van de verdeling van voertuigen met vervuilende verbranding. Dit heeft geresulteerd in nieuwe uitdagingen voor de businesscontinuïteit van D'leteren Auto, bv. strengere wetgeving, zoals nieuwe vormen van belastingen op transport en nieuwe bedrijfswagenbeleidslijnen in ondernemingen. Anderzijds schept dit fantastische mogelijkheden om nieuwe innovatieve mobiliteitsoplossingen te ontwikkelen.

Naast de producten die het bedrijf levert, hebben ook de vestigingen in eigen beheer en de processen van D'leteren Auto een milieu-impact. Dit wordt grotendeels beheerd door D'leteren Immo.

Managementbenadering

D'leteren Auto breidt zijn aanbod van milieuvriendelijke wagens uit. Het bedrijf biedt in het bijzonder een totaaloplossing (infrastructuur) aan voor particuliere klanten met een elektrische wagen, eventueel specifieke oplossingen voor bedrijven.

Het bedrijf ontwikkelt ook alternatieve mobiliteitsoplossingen, meer bepaald via zijn dochteronderneming Lab Box (carsharing, intermodaliteit, MaaS-platforms, ...).

Intern sensibiliseert het bedrijf zijn werknemers: door thuiswerk, milieuvriendelijke rijgewoonten, multimodale oplossingen zoals een combinatie van openbaar vervoer en bedrijfswagens, fietsen of carpooling met een gegarandeerde parkeerplaats te promoten.

Het bedrijf volgt de benadering van D'leteren Immo op het vlak van (hernieuwbaar) energiebeheer, en vermindert dus het energieverbruik van zijn gebouwen terwijl het aandeel zelf geproduceerde hernieuwbare energie verhoogd wordt.

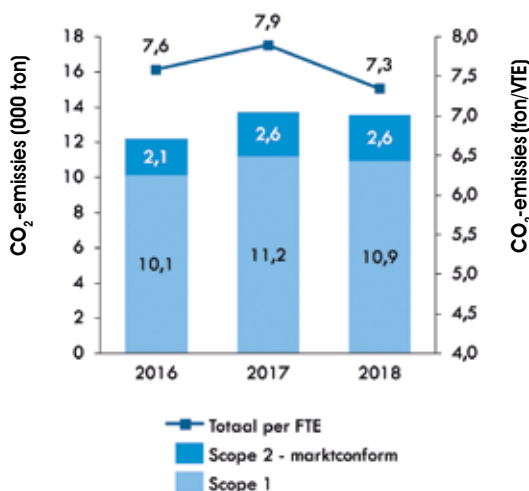


Casestudy: een alomvattende elektrische oplossing

Electric D'leteren Solutions (EDI) is een intelligente totaaloplossing voor particuliere en professionele klanten om energie te laden en op te slaan.

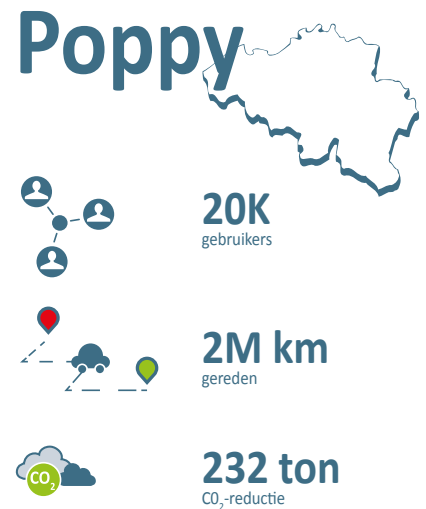
Kernindicatoren

- 41,5% van de elektriciteit van D'leteren Auto wordt zelf geproduceerd op basis van hernieuwbare bronnen
- Evolutie van D'leteren Auto's koolstofvoetafdruk sinds 2016:



Realisaties in 2018

Lab Box, een dochteronderneming van D'leteren, werkte hard om zijn producten en diensten met betrekking tot intermodale mobiliteit te ontwikkelen en uit te breiden. In januari 2018 lanceerde Lab Box met succes Poppy in Antwerpen, dat nu 350 deelwagens (incl. 200 elektrische VW Golfs) en 25 scooters beheert. Tegen het einde van het jaar hadden 20.000 klanten zich geregistreerd.



Mede dankzij zijn zonnepanelen produceerde D'leteren Immo 41,5% van zijn eigen elektriciteitsbehoeften. Er werden ook op verschillende locaties groencorridors aangelegd om de biodiversiteit te beschermen.

Om milieuvriendelijke mobiliteit te bevorderen, legde D'leteren Immo een nieuwe fietsparking aan in het gebouw van D'leteren Malie, met een kleedkamer voor mensen die met de fiets naar het werk willen komen.

Toekomst

- D'leteren Auto zal zijn aanbod elektrische wagens en zijn verwante infrastructuur verder uitbreiden, onder andere door voort te bouwen op het ambitieuze e-mobiliteitsoffensief van de Groep Volkswagen.
- D'leteren Immo streeft ernaar tegen 2020 50% van zijn elektriciteitsbehoeften zelf te produceren op basis van hernieuwbare bronnen.
- Lab Box zal blijven innoveren op het gebied van verantwoorde mobiliteit.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



De distributieactiviteiten van D'leteren Auto hebben een negatieve impact op het klimaat. De onderneming probeert deze impact evenwel te verkleinen, onder andere door haar aanbod aan te passen en alternatieve mobiliteitsoplossingen te ontwikkelen, en door hernieuwbare energie te produceren.



AFVALBEHEER

Waarom is dit van materieel belang?

Tweedehandswagens bevatten veel kostbare materialen die na verwijdering hergebruikt zouden moeten worden. Aangezien de grondstoffen schaarser worden, is de recyclage van componenten een manier om bij te dragen aan de circulaire economie.

Naast zijn producten produceert D'Ieteren Auto ook afval via zijn eigen naverkoopactiviteiten en in zijn kantoren.

De onderneming identificeerde verschillende risico's met betrekking tot het afvalbeheer, zoals inbreuken op milieuwetten, boetes en reputatie-impact.



Managementbenadering

D'Ieteren Auto heeft een afvalbeheerbeleid opgesteld. De werknemers worden opgeleid om afval correct te sorteren en in te zamelen (o.a. papier, restafval, schroot, hout, banden en glas) in zijn kantoren, werkplaatsen, winkels en garages, alsook om schadelijke materialen veilig op te slaan.

Voor de verwijdering en recyclage van zijn afval werkt D'Ieteren Auto samen met afvalbeheerders zoals Suez, Oilco, Dechamps en RecupBat. Een projectcoördinator van de grootste afvalophaler (Suez) brengt periodieke bezoeken aan de site voor de follow-up en de optimalisering van het afvalbeheer op de site.

D'Ieteren Auto bevordert ook de recyclage van tweedehandsvoertuigen, meer bepaald door een extra vergoeding aan te bieden aan klanten en niet-klanten die hun voertuigen inleveren voor recyclage. D'Ieteren Auto werkt op dit gebied samen met Febelauto, wiens missie erin bestaat het beheer van afgedankte voertuigen te organiseren en op te volgen, in overeenstemming met de geldende Europese richtlijn. Momenteel slaagt Febelauto erin om ongeveer 95% (in gewicht) van deze voertuigen te recyclen via een erkend en gecontroleerd circuit. België is toonaangevend op dit vlak in Europa.

Kernindicator

In 2018 werd meer dan 76,5% van het afval van de onderneming gerecycleerd (in vergelijking met meer dan 75% in 2017). De meerderheid hiervan bestond uit papier/karton, ijzer, hout, olie, banden en wagenbatterijen.

Realisaties in 2018

In 2018 begon D'Ieteren Auto met de bouw van een nieuwe werkplaats voor de herstelling/upgrade van hoogspanningsbatterijen van (elektrische/hybride) wagens. Gezien het veiligheidsgevaar van hoogspanningsbatterijen is dit een uiterst technische faciliteit met strenge veiligheidsvereisten. De werkplaats, goed voor een investering van 1 miljoen EUR, zou in mei 2019 klaar moeten zijn.

Toekomst

Door het afval van zijn dagelijkse activiteiten op te volgen, zoekt D'Ieteren Auto constant naar manieren om het afval te verminderen.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



D'Ieteren Auto heeft een beleid met het oog op een milieuvriendelijk beheer van voertuig-afval en aanverwante chemicaliën tijdens hun hele levenscyclus, in overeenstemming met het regelgevingskader dat van toepassing is.



INNOVATIE

Waarom is dit van materieel belang?

De auto van de toekomst krijgt mee vorm door technologische evoluties, zoals elektrificatie, ontwikkelingen op het vlak van connectiviteit en automatisering, en de invoering van intelligente, polyvalente functies. Maatschappelijke en economische veranderingen transformeren ook het mobiliteitsconcept, naast strengere beperkingen voor wagens, nieuwe belastingvormen en de verschuiving naar een deeleconomie. Via innovatie wil D'Ieteren Auto een koploper zijn op de mobiliteitsmarkten van morgen, en daarbij zijn businesscontinuïteit verzekeren.



Pikaway is het nieuwe MaaS-platform dat werd gelanceerd door Lab Box, een dochteronderneming van D'Ieteren Auto.

Managementbenadering

Het businessmodel van D'Ieteren Auto evolueert naar de aanbidding van vlottere, toegankelijke en duurzamere mobiliteitsoplossingen om het dagelijkse leven van de burgers te verbeteren. Om deze nieuwe benadering te ondersteunen, heeft D'Ieteren Auto een nieuw project gelanceerd, Magellan genaamd, om een duidelijke strategie te bepalen en actieplannen te definiëren.

Via zijn dochteronderneming Lab Box blijft D'Ieteren Auto flexibele en innovatieve mobiliteitsoplossingen bestuderen, analyseren en ontwikkelen. Lab Box ontwikkelt nieuwe initiatieven met een focus op intermodaliteit en MaaS (Mobility as a Service).

Realisaties in 2018

In september 2018 lanceerde Lab Box een MaaS-platform, Pikaway genaamd, met een routeplanner, een reservatiemodule en een betaalfunctie voor intermodale mobiliteitsoplossingen. In januari 2019 werd dit gelanceerd in Antwerpen.

Kernindicator

Budget geïnvesteerd in de dochteronderneming Lab Box:

2017: +/- 2,3 miljoen EUR

2018: +/- 6,5 miljoen EUR

Toekomst

Lab Box is momenteel verschillende initiatieven aan het ontwikkelen die tot doel hebben de mobiliteit te verbeteren en de steden leefbaarder te maken, zoals:

- Lizy, een volledig digitaal platform voor de leasing van tweedehandswagens voor kmo's.
- MyMove, een app waarmee werknemers in een handomdraai vlootvoertuigen kunnen lokaliseren, selecteren en ontgrendelen, en hun budget kunnen beheren.
- Een autonome voertuigoperator in België. Op deze manier zal D'Ieteren voertuigleasing en ondersteuningsdiensten aanbieden voor autonome shuttleprojecten in steden, bedrijven of organisaties.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



D'Ieteren Auto draagt bij aan duurzame steden door duurzame mobiliteitsdiensten aan te bieden.



DUURZAME INKOOP

Waarom is dit van materieel belang?

Als voertuigverdelers koopt D'leteren Auto voornamelijk wagens aan, waardoor de onderneming heel afhankelijk is van haar partnership met de autofabrikanten. Eventuele problemen met deze rechtstreekse leveranciers kunnen een impact hebben op de eigen reputatie van D'leteren Auto. Naast de autofabrikanten heeft D'leteren Auto andere (onrechtstreekse) leveranciers, waarvan D'leteren Auto garandeert dat ze verantwoordelijk gerund worden.

Managementbenadering

Voor de wagens heeft D'leteren Auto een sterk partnership uitgebouwd met de Groep Volkswagen. Er werden formele groothandelsakkoorden gesloten die periodiek herzien worden.

Voor operationele indirecte uitgaven is het beleid tweeledig:

1. Leveranciers van D'leteren Auto moeten het Procurement Charter ondertekenen. Daarbij verbinden ze zich tot de Tien Principes van het Global Compact van de VN.
2. Bij de selectie van indirecte operationele producten en diensten worden naast de gebruikelijke kwaliteits-/prijscriteria ook sociale, ecologische en ethische criteria in aanmerking genomen. De voorkeur gaat uit naar lokale leveranciers die gecertificeerd zijn volgens ecologische en sociale meet- en gegevensbeheersystemen, die een ethisch charter hebben goedgekeurd, die deel uitmaken van een netwerk van verantwoordelijke ondernemingen en die blijf geven van een proactief beleid in termen van ecologisch en maatschappelijk engagement.

Kernindicator

Op heden heeft 20 tot 25% van de leveranciers het Procurement Charter ondertekend.

Realisaties in 2018

De nieuwe distributiecontracten die eind 2018 werden ondertekend met de fabrieken van de Groep Volkswagen en de erkende verdelers van D'leteren Auto bevatten een specifieke rubriek over de algemene verplichting voor alle leden van het distributienetwerk om nationale en internationale normen en waarden na te leven – in het bijzonder met betrekking tot duurzame ontwikkeling, arbeidsbescherming en het milieu. Deze normen en waarden vormen de basis van de economische ontwikkeling van de Groep Volkswagen en dankzij de overeenkomst kan de Groep Volkswagen nagaan of zijn partners in overeenstemming zijn.

Toekomst

D'leteren Auto streeft ernaar dat al zijn indirecte leveranciers het Procurement Charter ondertekenen.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



D'leteren Auto neemt sociale, ethische en ecologische criteria in aanmerking bij de selectie van producten en diensten, en draagt zo bij aan SDG 12.



WELZIJN EN VEILIGHEID VAN DE KLANT

Waarom is dit van materieel belang?

Het welzijn en de veiligheid van de klant zijn uiterst belangrijk voor D'leteren Auto, die ernaar streeft om de voorkeursleverancier te blijven van al zijn klanten. Een eventuele niet-naleving hiervan zou het imago van het bedrijf en het merk in België kunnen schaden en kunnen leiden tot een verlies van marktaandeel.

Casestudy: Autonome shuttles voor minder verkeersongevallen

Via zijn dochteronderneming Lab Box ontwikkelt D'leteren Auto een autonome voertuig-operator in België. Deze zal voertuig-leasing en ondersteuningsdiensten aanbieden voor autonome shuttleprojecten in steden, bedrijven en organisaties. Volgens de FOD Mobiliteit en Vervoer zou geautomatiseerde mobiliteit het aantal verkeersongevallen met 90% kunnen verminderen.



Managementbenadering

D'leteren Auto heeft geopteerd voor een klant-georiënteerde benadering, die inhoudt dat het bedrijf er constant naar streeft de behoeften van zijn klanten te begrijpen om er op correcte wijze en te gepaste tijde op in te spelen. Het 'Market Area'-project dat in 2015 werd gelanceerd, had tot doel de klanten op één locatie een volledig dienstenassortiment aan te bieden, inclusief carrosseriewerk en de verkoop van tweedehandsvoertuigen. D'leteren Auto probeert zijn productaanbod ook aan te passen aan de behoeften van de klanten, o.a. met financiële diensten via zijn gezamenlijke dochteronderneming VDFIN. Bijvoorbeeld: het 'We cover' verzekeringsplan, dat specifiek afgestemd is op de noden van jonge bestuurders.

Vandaag is de missie van D'leteren Auto zo geëvolueerd dat het bedrijf ook wil tegemoetkomen aan de andere mobiliteitsbehoeften van de klanten, naast het gebruik van een wagen. Dit komt tot uiting in de doelstelling "het leven van de mensen verbeteren dankzij vlotte, toegankelijke en duurzame mobiliteit". Met deze nieuwe benadering heeft D'leteren Auto zijn aanbod verder afgestemd op nieuwe trends zoals koolstofvermindering, digitalisering, gedeelde mobiliteit en automatisering. Tot slot staat er een Customer Care Team paraat om eventuele vragen te beantwoorden die klanten zich kunnen stellen over de producten en diensten van D'leteren Auto.

Realisaties in 2018

D'leteren Auto lanceerde zijn 'Mobility 2025' visie en lanceerde het project Magellan om de visie te implementeren door een algemene strategie te bepalen en actieplannen te definiëren.

Kernindicator

Customer Delight Index 2018:
- Verkoop : 90,7
- Naverkoop : 87,8

Toekomst

D'leteren Auto zal zijn 'Mobility 2025' visie verder implementeren in verschillende domeinen, zoals duurzame mobiliteit, elektrische mobiliteit, gedeelde mobiliteit, Mobility as a Service (MaaS), verbonden mobiliteit en geautomatiseerde mobiliteit.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



D'leteren Auto focust zich op het welzijn en de tevredenheid van de klant met businessoplossingen op maat, en realiseert daarbij een hoge productiviteit.



ONTWIKKELING EN WELZIJN VAN DE WERKNEMERS

Waarom is dit van materieel belang?

In een evoluerende sector moet het personeel klaar zijn om nieuwe en toekomstige uitdagingen aan te gaan. De voorbereiding van D'leteren Auto op deze uitdagingen begint met de ontwikkeling van een leergerichte ingesteldheid onder het personeel en de aanreiking van de nodige voorzieningen om te leren. D'leteren Auto helpt zijn werknemers niet alleen om hun vaardigheden te ontwikkelen, maar verbindt zich er ook toe om de tevredenheid van zijn werknemers in stand te houden. De efficiëntie van de onderneming hangt af van de werknemers en hun engagement om zowel de persoonlijke als de collectieve prestaties te verbeteren.

Managementbenadering

D'leteren Auto moedigt de persoonlijke en professionele ontwikkeling van zijn werknemers aan op basis van evaluaties en coaching. Voor jobs in de autosector zijn zeer specifieke technische vaardigheden vereist. Daarom moedigt de onderneming de deelname aan specifieke opleidingsessies en workshops aan.

De onderneming respecteert ook duidelijke bestuurprincipes in termen van eerlijkheid, transparantie en dialoog. Zo werd meer bepaald het 'CaReer Model' ontwikkeld om de transparantie in termen van verwachtingen, vaardigheden en resultaten te vergroten, en tegelijkertijd carrièremogelijkheden te bieden binnen de hele onderneming. Er is ook een Successieplan opgesteld om potentiële opvolgers voor alle sleutelfuncties te voorzien.

Ook het welzijn van het personeel is een prioriteit. Naast andere voordelen wordt thuiswerk aangemoedigd. Dit werd gestimuleerd via de communicatiecampagne 'Ho.fficce, another way to be @ work'. De campagne werd in september georganiseerd om de ideale thuiswerkstandigheden te bepalen en deze vorm van werken voor alle werknemers toegankelijk te maken.

In termen van stress en burn-out kunnen de werknemers rekenen op hulp van een interne vertrouwenspersoon of een externe preventieadviseur, alsook op de aangeboden leerprogramma's (preventie van burn-out, tijdmanagement, ademhalings- en relaxatietechnieken enz.). Er wordt individuele coaching gegeven aan werknemers met psychosociale problemen.

Realisaties in 2018

MySkillCamp is een Learning Experience Platform dat tot doel heeft de werknemers zelf te laten beslissen over zijn persoonlijke ontwikkeling en continu en autonoom te leren, o.a. via e-learnings, webinars en toegang tot een bibliotheek van 10.000 boeken. MySkillCamp werd in 2018 gelanceerd in een pilootfase en zal in 2019 verder uitgerold worden voor alle werknemers.

In termen van welzijn wordt vanaf 2018 1 keer om de drie jaar een medische check-up voor 50-plussers aangeboden (in 2018 maakten 67 werknemers hiervan gebruik).

Toekomst

D'leteren Auto zal een rekruteringscampagne lanceren voor MySkillCamp en ervoor zorgen dat minstens 95% van de werknemers een actieve account heeft. De tool zal evolueren tot een Learning Experience Platform, met mogelijkheden voor andere persoonlijke ontwikkelingsinitiatieven zoals mentoring.

In termen van welzijn zal het opleidingsaanbod uitgebreid worden met workshops rond digitale detox en gezonde voeding. Er zal ook een workshop rond reanimatie georganiseerd worden, met onder andere uitleg over het gebruik van een externe defibrillator.

Kernindicator

Opleidingsuren:

- 2016: 38.664 uren of 2,95 dagen/werknemer
- 2017: 39.605 uren of 3 dagen/werknemer
- 2018: 41.916 uren of 3,15 dagen/werknemer



Elk jaar krijgen de medewerkers met 10 jaar anciënniteit binnen de onderneming de kans om een bezoek te brengen aan de fabrieken van de groep Volkswagen en samen dit decennium van samenwerking te vieren.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



D'leteren Auto engageert zich tegenover de persoonlijke en professionele ontwikkeling van zijn werknemers en de uitbouw van een goede werkomgeving.



WERKNEMERSVEILIGHEID

Waarom is dit van materieel belang?

D'Ieteren Auto is actief op het vlak van de verdeling van wagens & onderdelen en wagenonderhoud, en het merendeel van het werk wordt uitgevoerd in de buurt van mogelijk gevaarlijke machines en chemische producten. Het is een van de topprioriteiten van D'Ieteren Auto om te garanderen dat de werknemers bij hun dagelijks werk beschermd zijn tegen alle gevaren. Door het welzijn van de werknemers te bevorderen, kan D'Ieteren Auto bovendien kosten voorkomen die voortvloeien uit letsels en absentieïsme.

Managementbenadering

Er geldt een nultolerantiebeleid ten aanzien van de niet-naleving van de veiligheidsnormen. De werknemers in onderhoudswerkplaatsen voeren risico-evaluaties uit, lijsten beschermings- en interventie maatregelen op en organiseren workshops rond brandpreventie en -veiligheid.

Kernindicatoren

Aantal arbeidsongevallen:

- 2016: 50
- 2017: 43
- 2018: 29

Aantal verloren werkdagen

- 2016: 2.085
- 2017: 776
- 2018: 742

Uren veiligheidsopleiding

- 2016: 667
- 2017: 530
- 2018: 1.724

Realisaties in 2018

Tot de initiatieven in 2018 behoorden: EHBO-opleidingen, brandweeropleiding, opleiding rond hoogspanningsbatterijen en risicoanalyse inzake brandveiligheid.

Toekomst

D'Ieteren Auto streeft ernaar de doelstelling van 'nul ongevallen' zo dicht mogelijk te benaderen. Hoewel de onderneming inziet dat het onmogelijk is om alle risico's te elimineren, streeft ze ernaar onder de frequentiegraad en de algemene ernstgraad in de automobielsector te blijven. De onderneming streeft er ook naar het absentieïsme zo veel mogelijk te verminderen en onder de globale absentieïsme-grad in de privésector te blijven (7% in 2017 in België volgens een onderzoek van Securex).

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



D'Ieteren Auto engageert zich tegenover de veiligheid van zijn werknemers en de uitbouw van een goede werkomgeving.



GEMEENSCHAPSENGAGEMENT

Waarom is dit van materieel belang?

Het beleid van D'Ieteren Auto inzake gemeenschapsengagement heeft voornamelijk betrekking op maatschappelijk verantwoordelijke mobiliteit. Door business en solidariteit met elkaar te verbinden, kan de onderneming de impact van haar filantropische initiatieven maximaliseren.

Managementbenadering

Met zijn 'Give & Gain' filantropiebeleid streeft D'Ieteren Auto ernaar liefdadigheidsinstellingen te ondersteunen die verband houden met zijn werk. Het beleid omvat drie types van activiteit:

1. Vrijwilligersactiviteiten: de werknemers kunnen een team vormen en een dag van hun werktijd wijden aan liefdadigheidsprojecten.
2. Jaarlijkse projectoproep: D'Ieteren verleent eenmalige financiële bijstand aan non-profitorganisaties, als antwoord op de aanvragen van werknemers die een project willen laten financieren.
3. Langetermijnprogramma's die investeren in sociale projecten op grotere schaal, met het potentieel om een positieve verandering te bevorderen die nauw samenhangt met maatschappelijk verantwoordelijke mobiliteit.



Dankzij de 'Give & Gain' mobiliteitsuitdaging konden sportprothesen voor gehandicapte kinderen aangekocht worden

Kernindicator

Resultaat van de D'Ieteren Mobility Challenge:

- Meer dan 300 werknemers namen vrijwillig deel aan de Challenge
- In totaal werd 40.000 EUR geschenken, waardoor D'Ieteren Auto vier verschillende projecten kon ondersteunen.

Realisaties in 2018

In 2018 legden meer dan 300 werknemers al wandelend, lopend en fietsend ongeveer 80.000 km af voor liefdadigheidsprojecten rond maatschappelijk verantwoordelijke mobiliteit. Via een speciale app werden de kilometers omgezet in euro's. Met het uiteindelijke bedrag werden fietsen voor minderbedeelde kinderen gekocht, evenals sportprothesen voor gehandicapte kinderen.

Toekomst

De Give & Gain Mobility Challenge zal in 2019 opnieuw georganiseerd worden en zal gekoppeld worden aan de jaarlijkse projectoproep. Het door het personeel ingezamelde geld, op basis van het aantal afgelegde km, zal gebruikt worden voor de financiering van projecten die verband houden met solidaire mobiliteit die georganiseerd worden na de projectoproep van Belgische liefdadigheidsinstellingen.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Als sponsor van langetermijnprogramma's die nauw verband houden met maatschappelijk verantwoordelijke mobiliteit draagt D'Ieteren Auto bij aan meer toegankelijke transportsystemen met speciale aandacht voor mensen in kwetsbare situaties.

ETHISCHE PRINCIPES

D'leteren Auto heeft een ethische gedragscode opgesteld, 'The Way We Work', die persoonlijk overhandigd wordt aan alle nieuwe werknemers en die gemakkelijk digitaal geraadpleegd kan worden op de intranetsite van de onderneming.



ETHISCHE PRINCIPES | RESPECT VOOR MENSENRECHTEN

Waarom is dit van materieel belang?

D'leteren Auto is enkel actief in België en voldoet aan een strikt sociaal/juridisch kader dat aspecten omvat zoals arbeidsomstandigheden, gezondheids- en veiligheidsvereisten en voorschriften inzake collectieve onderhandelingen.

Kernindicator

De ethische gedragscode werd in 2018 herzien en gepubliceerd op het intranet van de onderneming.

Managementbenadering en resultaat van het beleid

D'leteren Auto stelt alles in het werk om een werkomgeving te bevorderen waarin mensen elkaar respecteren. Gedrag zoals pesterijen, intimidatie, onderdrukking, uitbuiting, discriminatie, racisme, seksisme of homofobie wordt niet getolereerd. Er werd een Speak-up-beleid ingevoerd voor mensen die getuige of slachtoffer zijn van ongepast gedrag, discriminatie of pesterijen.

De onderneming investeert ook in de veiligheid, ontwikkeling en tevredenheid van haar werknemers (zie overeenkomstige rubrieken hiervoor).

Verder eist D'leteren Auto van al zijn nieuwe leveranciers dat ze zijn Procurement Charter ondertekenen, waarin de Tien Principes van het Global Compact van de VN ten uitvoer worden gelegd (zie rubriek over Duurzame inkoop).

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



D'leteren Auto zorgt ervoor dat individuele rechten gerespecteerd worden binnen de hele organisatie.



ETHISCHE PRINCIPES | NULTOLERANTIE VOOR CORRUPTIE EN OMKOPING

Waarom is dit van materieel belang?

Corruptie, poging tot corruptie, fraude en witwassen van geld houden risico's in, zowel voor de werknemer als voor de onderneming, aangezien dit een reden is voor gerechtelijke vervolging en een impact zou hebben op de reputatie van de onderneming.

Kernindicator

In 2018 werden geen incidenten met betrekking tot corruptie of omkoping gemeld.

Managementbenadering en resultaat van het beleid

De ethische gedragscode van de onderneming – 'The Way We Work' – maakt duidelijk dat alle werknemers de anticorruptie- en anti-omkopingswetten moeten naleven. Corruptie, poging tot corruptie, fraude en witwassen van geld worden niet getolereerd binnen de onderneming. Geschenken en uitnodigingen die werknemers krijgen van klanten, leveranciers of andere partners, of die werknemers aanbieden aan klanten, moeten in overeenstemming zijn met de handelspraktijken en de wetgeving ter bestrijding van omkoping.



VN agenda inzake duurzame ontwikkeling

D'leteren Auto speelt zijn rol in collectieve inspanningen om corruptie en omkoping in alle vormen te voorkomen.



ETHISCHE PRINCIPES | INCLUSIE EN DIVERSITEIT

Waarom is dit van materieel belang?

D'leteren Auto is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid om de werknemers een eerlijke werkplaats aan te bieden, waar iedereen dezelfde kansen krijgt, ongeacht factoren zoals geslacht, leeftijd, cultuur of fysieke mogelijkheden.

Kernindicator

Stijging van het aantal vrouwelijke werknemers in managementfuncties:

- 2016: 20,63%
- 2017: 23,12%
- 2018: 23,18%

Managementbenadering en resultaat van het beleid

Zoals duidelijk vermeld in zijn Ethische Code, garandeert D'leteren Auto gelijke kansen op de werkplaats. De vaardigheden en de prestaties zijn de enige criteria die in aanmerking worden genomen als er beslissingen worden genomen op het vlak van rekrutering, promoties of jobrotaties.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



D'leteren Auto draagt bij aan SDG 16, die onder andere tot doel heeft niet-discriminerende wetten en beleidslijnen voor duurzame ontwikkeling te bevorderen en af te dwingen.

3. Belron

3.1. BESCHRIJVING VAN DE ONDERNEMING

Belron is de wereldleider in de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing. De onderneming is actief in 35 landen, via volle dochterondernemingen en franchises, met marktleidende merken zoals Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass®. Daarnaast beheert het bedrijf voertuigbeglazings- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringssklanten. Met zijn bedrijfsdoelstelling “Het verschil maken door de problemen van klanten met veel zorg op te lossen” spitst Belron zich toe op een kwaliteitsvolle dienstverlening die een zeer hoog niveau van klanttevredenheid genereert. Belron International Limited, gevestigd in het VK, treedt op als het wereldwijde supportcenter voor alle activiteiten, die allemaal lokaal uitgevoerd en beheerd worden door een uitvoerend team. In 2018 had de groep Belron 30.567 medewerkers, 2.674 servicecentra en 10.730 mobiele service-eenheden.

In de loop van 2018 bleef de onderneming haar diensten uitbreiden tot de sector van de herstelling van voertuig- en woningschade. Ze nam in verschillende landen doelgerichte ondernemingen over die gespecialiseerd zijn in de herstelling van voertuig- en woningschade.

3.2. ALGEMENE BENADERING TEN OPZICHTE VAN DUURZAAMHEID

Belron heeft een actieve benadering ten opzichte van maatschappelijke verantwoordelijkheid die afgestemd is op het Global Compact van de Verenigde Naties, dat door Belron werd ondertekend. De implementatie ervan wordt overgelaten aan de individuele business units, die hun eigen strategie en doelstellingen definiëren op basis van hun lokale context. Dit gebeurt met de steun en advies inzake ‘best practices’ van Belron International.

De MVO-strategie bestaat uit programma’s die verband houden met de ecologische, sociale en ethische dimensies. Het milieuprogramma is toegespitst op een minimaal en verantwoordelijk gebruik van hulpbronnen, recyclage waar mogelijk en de beperking van de koolstofemissies.

De sociale dimensie heeft tot doel diverse goede doelen te steunen via de lokale ‘Giving Back’-programma’s van zijn ondernemingen, in overeenstemming met het engagement tegenover de maatschappijen waarin het bedrijf actief is. Op ethisch vlak werd in 2018 beslist dat elke business unit zijn eigen gedragscode zou definiëren op basis van de Belron Guiding Principles en de 10 Principles of Sustainable Business volgens het Global Compact van de Verenigde Naties. Dankzij deze benadering kunnen de business units hun gedragscodes individualiseren en personaliseren om de lokale beleidslijnen en wetgeving beter te weerspiegelen, om de gedragscodes zo relevanter te maken voor hun werknemers. In 2019 zullen alle business units hun eigen codes implementeren op basis van sensibilisatie- en opleidingsprogramma’s. Zo zullen alle mensen bij Belron beschikken over duidelijke gedragsrichtlijnen, die tegelijkertijd een ethisch kader vormen voor de hele onderneming.

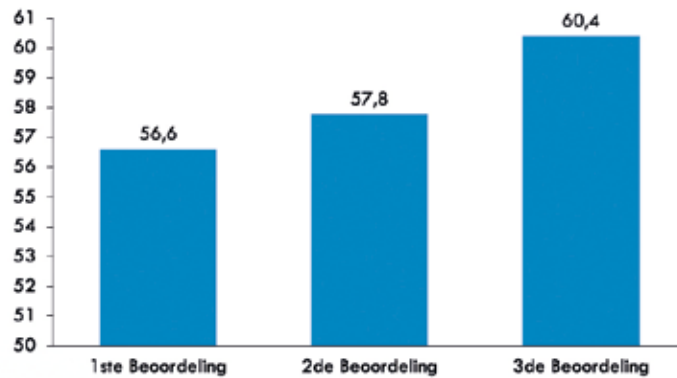
3.3. EVALUATIE VAN DE VOORUITGANG TEN OPZICHTE VAN DE DUURZAAMHEIDSDOELSTELLINGEN

De vooruitgang van Belron in zijn evolutie naar een duurzame onderneming wordt extern gemeten door Ecovadis, via zijn duurzaamheidsplatform. Ecovadis helpt organisaties al meer dan 10 jaar om hun duurzaamheidsambities te evalueren en te ondersteunen. Dankzij deze tool kunnen alle bedrijfseenheden van Belron extern geëvalueerd worden op het vlak van hun vooruitgang ten opzichte van de realisatie van de MVO-strategie en -doelstellingen van Belron. Bij de evaluatie wordt de kloof gemeten tussen de ambities uiteengezet in de principes van het Global Compact van de Verenigde Naties en de actuele status van de acties die worden ondernomen in elke bedrijfseenheid van Belron. Dit vormt een benchmark ten opzichte van meer dan 45.000 andere organisaties uit meer dan 90 landen die geëvalueerd werden door Ecovadis, en een scorekaart die specifieke en prioritaire punten aangeeft die vatbaar zijn voor verbetering. Bij de evaluatie worden ook vragen van andere internationaal erkende MVO-structuren gebruikt, zoals ISO:26000 en het Global Reporting Initiative (GRI).

Elke bedrijfseenheid wordt beoordeeld op de bestaande beleidslijnen, de ondernomen acties om die beleidslijnen ten uitvoer te leggen en de globale resultaten van die acties. Bij de evaluatie worden de activiteiten beoordeeld met betrekking tot vier thema’s: vermindering van de impact op het milieu, tewerkstellingspraktijken en mensenrechten, klantenrelaties en eerlijke handelspraktijken, en duurzame inkoop. Eens Ecovadis de analyse voltooid heeft, ontvangt elke bedrijfseenheid een volledige scorekaart en een score tussen 1 en 100. Bedrijfseenheden die 37 of meer scoren, krijgen het erkenningsniveau Brons, Zilver of Goud. De scorekaart wijst domeinen aan die prioritair aangepakt moeten worden om verbeteringen door te voeren. Elke business unit heeft dan de verantwoordelijkheid haar eigen actieplan voor verbetering te definiëren, met de steun van Belron International.

Op het einde van 2018 hadden 10 bedrijfseenheden van Belron het niveau Goud en 10 het niveau Zilver, waarvan er zes amper vijf punten verwijderd zijn van het niveau Goud. Algemeen heeft de groep Belron flinke vooruitgang geboekt ten opzichte van de doelstelling om tegen het einde van 2020 voor alle bedrijfseenheden de status Goud te bereiken. In 2018 steeg de gemiddelde score tot 60,4.

Belron groep: gemiddelde Ecovadis score (externe beoordeling)



Op basis van zijn gemiddelde score behoort Belron tot de beste 15% van de meer dan 45.000 ondernemingen die door Ecovadis geëvalueerd werden. Enkele bedrijfseenheden van Belron laten uitstekende prestaties optekenen. Zo behoren Carglass in Frankrijk, België en Italië tot de top 1.000 van de geëvalueerde ondernemingen.



In mei 2018 werd de jaarlijkse MVO-workshop bijgewoond door Ambassadeurs uit 10 landen van Belron om de vooruitgang te bespreken en 'best practices' uit te wisselen. De nadruk lag op de vraag hoe de uitbouw van een verantwoordelijke en duurzame onderneming de doelstelling en ambitie van die onderneming ondersteunt, en welke rol de Ambassadeurs spelen in het inspireren en beïnvloeden van de onderneming. Vertegenwoordigers van Ecovadis weidden uit over veranderingen en verbeteringen van het platform en beantwoordden vragen van de Groep over de analyse van de beoordelingen, het bewijsmateriaal en het scoretoekenningsproces. Tijdens de workshop werden de best presterende landen geprezen: Frankrijk, België en Italië werden erkend als de landen met de hoogste scores, terwijl Turkije, de VS en Portugal erkend werden als de landen die de grootste verbetering kenden.

3.4. ASPECTEN VAN MATERIEEL BELANG

1. Klimaatimpact/CO₂-emissies
2. Afvalbeheer
3. Innovatie
4. Duurzame inkoop
5. Welzijn van de klant
6. Welzijn en ontwikkeling van de werknemers
7. Werknemersveiligheid
8. Gemeenschap engagement
9. Ethische principes
 - a. Respect voor mensenrechten
 - b. Nultolerantie inzake omkoping en corruptie



KLIMAATIMPACT / CO₂-EMISSIES

Waarom is dit van materieel belang?

Als internationale onderneming met nationale business units op zes continenten, met o.a. filialen, magazijnen en vloten, heeft Belron een rechtstreekse en onrechtstreekse impact op de klimaatverandering.

Niet-hernieuwbare energiebronnen, die bijdragen aan de klimaatverandering en de luchtvervuiling, houden voor Belron een risico in als gevolg van de volatiliteit van de prijzen van fossiele brandstoffen en de steeds stijgende koolstof- en luchtvervuilingsbelastingen. De stakeholders maken zich ook steeds meer zorgen over de klimaatverandering en verwachten aantoonbare actie van grote ondernemingen zoals Belron om de klimaatveranderingsdoelstelling van de VN te bereiken.

Inspanningen om de klimaatimpact te verminderen kunnen ook een opportuniteit inhouden, want op nagenoeg al zijn markten is Belron een toonaangevende leider met zijn 'Repair First' strategie, waardoor dankzij een dergelijke herstelling de koolstofimpact met gemiddeld 75% wordt verminderd in vergelijking met de impact bij vervanging. Een vermindering van het energieverbruik zal ook leiden tot minder kosten om zaken te doen.

Casestudy: Koolstofcompensatie voor onze wereldwijde evenementen

Belron beoordeelt het potentieel op het vlak van koolstofcompensatie al sinds 2017. In 2018 werden de jaarlijkse triatlon (Spirit of Belron Challenge) en de tweejaarlijkse 'Best of Belron' gecompenseerd, in partnerschap met de Franse onderneming EcoAct.

Het is de bedoeling de milieu-impact veroorzaakt door de verzameling van een grote groep internationale gasten op één locatie te neutraliseren door de hoeveelheid CO₂ te berekenen die wordt gecreëerd door de evenementen. Die hoeveelheid wordt dan gecompenseerd door te investeren in een positief initiatief in een ander deel van de wereld. In dit geval heeft het project betrekking op de verdeling van 5.753 waterfilters in landelijk Kenia - een project dat zowel op maatschappelijk als op ecologisch vlak een positieve impact heeft en ten goede zal komen aan meer dan 54.000 lokale mensen.

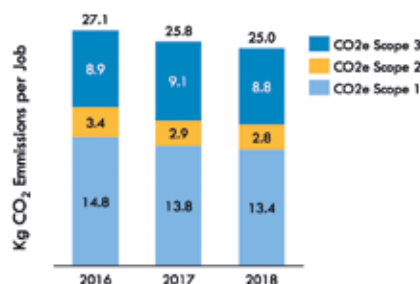


©Lifestraw

Managementbenadering

Belron levert inspanningen om zijn milieu-impact te begrijpen, te meten en te beheren. De onderneming controleert de emissies waarvoor ze rechtstreeks verantwoordelijk is, zoals de emissies met betrekking tot het energieverbruik van haar filialen en haar vloot, evenals emissies van scope 3 met betrekking tot reizen en logistiek in onderaanneming. Belron heeft een tool voor de rapportering van de CO₂-voetafdruk ontwikkeld en bezorgd aan alle corporate business units, die door Belron ondersteund worden om hun eigen CO₂-voetafdruk te meten, te beheren en te verminderen.

Belron Group CO₂ Intensity Over Time



Kernindicatoren

In 2018 bespaarde Belron 141.000 ton CO₂ via zijn strategie van 'Eerst herstellen'.

Algemeen heeft Belron vooruitgang geboekt in de vermindering van zijn totale koolstofemissie per job van 27,1 kg CO₂ in 2016 tot 25 kg CO₂ in 2018. Dat vertegenwoordigt een algemene vermindering met 7,7%.

Belron heeft het ecologische luik van zijn evaluatiescore verbeterd van het beste 19^e percentiel in 2017 tot het beste 14^e percentiel in 2018.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Belron stelt alles in het werk om zijn impact op de klimaatverandering te begrijpen, te meten en te beheren, zowel lokaal als wereldwijd. Het bedrijf probeert in het bijzonder zijn emissies te beperken via zijn strategie van 'Eerst herstellen'.



Het Global Compact van de VN: Belron engageert zich tegenover de principes 7, 8 en 9 van het Global Compact van de VN, met betrekking tot maatschappelijk verantwoordelijk ondernemerschap op ecologisch vlak.

Realisaties in 2018

In 2018 opende Belron zijn nieuwe Europese distributiecenter in Bilzen, België, waarbij 5 sites ondergebracht werden in één gebouw. Dit gebouw is uitgerust met de meest recente ecologische technologie - o.a. daglicht-collectoren, zonnepanelen, led-verlichting en geavanceerde HVAC-functies - en zal in 2019 een significante impact hebben op de vermindering van de koolstofemissies en het energiegebruik.

Belron heeft zich ook gefocust op de controle en evaluatie van het potentieel voor voertuigen op alternatieve brandstof en heeft de volledig elektrische eNV200 bestelwagens ingezet in drukke regio's in Frankrijk. De huidige technologische ontwikkelingen bieden grote uitdagingen, aangezien commercieel geschikte hybride of elektrische bestelwagens een reële autonomie van slechts ongeveer 100 km hebben, terwijl de bestelwagens van Belron gemiddeld 200 km nodig hebben. Een andere belangrijke factor is de manier waarop de bestelwagens bestuurd worden. In 2018 werd een kernprojectteam samengesteld - met Frankrijk, België, het VK en de VS - om enkele groepsstandaarden rond bestuurdersgedrag te ontwikkelen, op basis van lokale 'best practices'. Dit zal resulteren in aanbevelingen die in 2019 geïmplementeerd zullen worden. Uit werk bij Safelite blijkt dat eenvoudige acties zoals de beperking van het stationair draaien terwijl de technicus zijn interventie uitvoert en de verbetering van het rijgedrag, een grote impact kunnen hebben. Dergelijke ervaringen zullen gebruikt worden om een 'best practice' op te stellen voor de groep.



Deelnemers aan Belron's Fleet Manager Workshop die recente elektrische bestelwagens uitproberen.

Toekomst

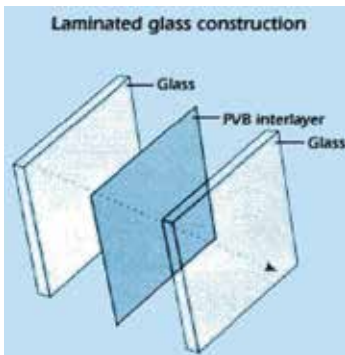
Belron zal zijn koolstofcompensatieprogramma verder toepassen op zijn wereldwijde evenementen die in 2019 gepland zijn en groepsstandaarden implementeren op basis van de resultaten van het projectteam.



AFVALBEHEER

Waarom is dit van materieel belang?

In gewicht is het grootste afvalproduct van Belron het glas dat verwijderd wordt uit voertuigen. Hoewel dit niet hergebruikt kan worden, is het mogelijk om het glas te recyclen. De recyclage van het glas helpt Belron om de afvalverwante kosten aanzienlijk te drukken en zijn milieupact te beperken tot het minimum.



Casestudy: de uitdaging van voorruit

Er zijn wereldwijd slechts enkele gespecialiseerde recyclagecentra voor gelaagd glas, waardoor het moeilijker is om voorruit te recyclen dan om normaal glas te recyclen. Waar mogelijk maakt Belron echter gebruik van zijn uitgebreide distributienetwerk om glasafval van Customer Service Centers naar zijn centrale hubs te brengen. Dit beperkt de kosten en de koolstofemissies van lokale afvaltransporteurs en biedt Belron de mogelijkheid om samen te werken met regionale recyclagecentra dicht bij zijn Distributiecentra. In Europa wordt glas overgebracht naar de Europese hub van Belron in België, waar het glas gerecycled wordt door twee partners, Maltha en GRL. In de VS heeft Safelite een partnership gesloten met Shark Solutions om twee speciale recyclagecentra voor gelaagd glas op te richten, waarvan het tweede in 2018 geopend werd. Safelite kan zijn glasrecyclage nu opdrijven tot ongeveer 90% van zijn volumes.



De glasscheider die wordt gebruikt door Shark Solutions, een partner van Safelite, om voorruit te recyclen.

Managementbenadering



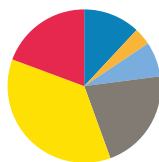
De 'Repair First' strategie speelt een rol in de continue inspanningen van de onderneming om het afval te verminderen, door de nood aan de vervanging van glas te vermijden.

Als herstelling echter niet mogelijk is, streeft Belron ernaar het glasafval te recyclen op basis van innovatieve benaderingen en partnerships met leveranciers.

Als in de landen waar Belron actief is recyclage niet bestaat of niet adequaat is, heeft Belron alternatieve opties bestudeerd zoals omgekeerde logistiek en samenwerking met lokale recyclagebedrijven om het percentage gerecycleerde producten te verhogen.

Bij andere afvalstromen streeft Belron er in de eerste plaats naar het gebruik te beperken tot het minimum door technische standaarden te bepalen voor de hoeveelheid product die vereist is bij elke job. Ten tweede streeft Belron ernaar duidelijk te definiëren wat er met specifieke afvalstromen moet gebeuren voor een maximale recyclage.

Afvalbronnen en verwerking in 2018

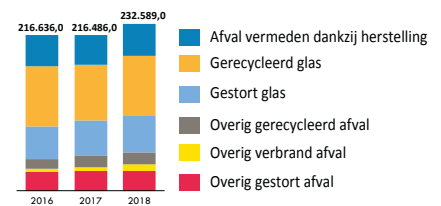


- 19.3% Afval vermeden dankzij herstelling
- 36.2% Gerecycled glas
- 21.5% Gestort glas
- 7.3% Overig gerecycled afval
- 3.7% Overig verbrand afval
- 12.0% Overig gestort afval

Kernindicatoren

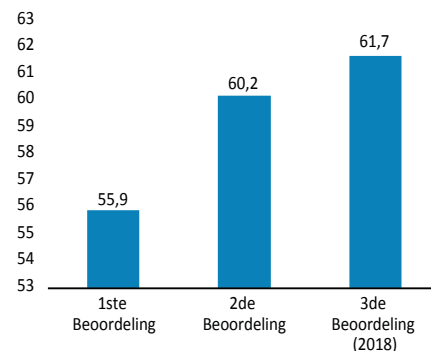
- Dankzij 3,1 miljoen herstellingen werd 44.985 ton glasafval vermeden
- In 2018 bedroeg de globale gemiddelde externe evaluatiescore van Belron voor zijn benadering ten opzichte van het beheer van zijn milieupact 61,7. Daarmee behoort Belron tot de beste 14% van alle ondernemingen beoordeeld door Ecovadis.

Belron's afval (tonnes)



Afval nam toe omwille van een 8% stijging van het aantal vervangen voorruit.

Ecovadis score: zorg voor eigen medewerkers



Realisaties in 2018

In 2018 breidde Safelite zijn potentieel voor de recyclage van glas uit van 70% tot 90% door aan de Westkust van de VS een vestiging te openen naast die aan de Oostkust.

Toekomst

Het is de ambitie van Belron om 100% van zijn glasafval te recyclen en met zijn recyclagepartners en business units samen te werken en zo zijn mogelijkheden uit te breiden om alle glas te recyclen.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Belron streeft een milieuvriendelijk beheer van zijn glas en andere materialen na tijdens hun hele levenscyclus, in overeenstemming met goedgekeurde internationale structuren, om de negatieve impact op de menselijke gezondheid en het milieu te beperken tot het minimum. Bovendien stelt Belron alles in het werk om de afvalproductie aanzienlijk te verminderen via preventie, beperking, recyclage en hergebruik.



Het Global Compact van de VN: Belron engageert zich tegenover de principes 7, 8 en 9 van het Global Compact van de VN, met betrekking tot maatschappelijk verantwoordelijk ondernemerschap op ecologisch vlak.



INNOVATIE

Waarom is dit van materieel belang?

Innovatie is een belangrijk domein voor Belron, die zwaar investeert om te garanderen dat het bedrijf een koploper is op het vlak van de glas- en voertuigtechnologie om goed voorbereid te zijn op veranderingen op de VGRR*- en ADRR**-markt. Bovendien focust Belron zich op de ontwikkeling van nieuwe tools en technieken om de onderneming te ondersteunen om efficiënt en veilig te handelen, zowel voor zijn klanten als voor zijn mensen.

Om maar een paar voorbeelden te noemen: de instandhouding van Belron's marktleidende 'Glass Medic'-herstellingsysteem en HPX-harstechnologie was belangrijk voor een maximaal herstellingspotentieel, om klanten een kwaliteitsvolle dienstverlening aan te bieden en om de kostprijs van de herstelling van beschadigde voertuigbeglazing te drukken.



Casestudy: voorruit en veiligere uitsnijden

Belron is altijd een koploper geweest om betere en veiligere manieren te ontwikkelen om voorruit uit te snijden. Door de messen te vervangen door de gepatenteerde Eziwire werd het uitsnijproces veel gemakkelijker en veiliger voor de technicus. De metaaldraad die initieel gebruikt werd, werd nu vervangen door een innovatieve kunstvezellijn die het risico elimineert dat de wagen beschadigd wordt en die meermaals hergebruikt kan worden, in plaats van één keer zoals het geval was met de metaaldraad.

Realisaties in 2018

In 2018 werden aanzienlijke stappen voorwaarts gezet in Belron's capaciteit om ADAS-kalibratiediensten (Advanced Driver Assistance Systems) aan te bieden aan alle klanten. Dit was een combinatie van productontwikkeling, gereedschap en opleiding, en partnerships met derde ondernemingen om het productaanbod naadloos uit te breiden tot alle ADAS-klanten.

Dit werd ondersteund door onderzoek binnen de Motor Industry Research Association naar de impact van correct en verkeerd gekalibreerde voertuigen om een duidelijk inzicht te verzekeren in de bijbehorende standaarden en risico's. Belron is nu de leider op het vlak van deze technologie dankzij zijn interne deskundigheid en onafhankelijke tests door derden.

De uitbreiding van Belron's aanbod met centraal geteste en ontwikkelde producten met een toegevoegde waarde zoals regenafweermiddel en ruitenwissers, was een andere belangrijke toevoeging die zowel de klanttevredenheid verbetert als de waarde van de verkopen verhoogt.

* Herstelling en vervanging van voertuigbeglazing

** Herstelling van autoschade



Managementbenadering

Belron heeft zijn eigen gespecialiseerde onderzoeks- en ontwikkelingsafdeling, Belron Technical. Dit is een team van innovators en denkers – allemaal gericht op de bevordering van de technische standaarden en de ontwikkeling van innovaties die baanbrekend zijn in de sector van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing.

Belron investeert ook in andere centrale functionele domeinen zoals aankoop, distributie, operationele ondersteuning, klanteninzicht, marketing, digitale technologie en personeel-ontwikkeling.

Al deze inspanningen helpen Belron om zijn marktleiderspositie in stand te houden en geavanceerde diensten aan te bieden aan zijn klanten.

Kernindicatoren

Jaarbudget R&D: 2,7 miljoen EUR in 2018

Toekomst

Met betrekking tot ADAS bestaat een van de grote uitdagingen voor Belron erin pas gelanceerde modellen te kunnen kalibreren, aangezien het tot een jaar kan duren voordat de bestaande kalibratietools geüpdatet zijn met de nieuwe software. In 2019 bestudeert Belron innovatieve manieren om gereedschap en software van voertuigfabrikanten te gebruiken om de voertuigen te kunnen kalibreren zodra ze van de productielijn rollen. Dit zal dan wel resulteren in extra kosten, maar dit zal de klanten ook de mogelijkheid bieden om te genieten van een optimale klantendienstervaring als ze hun voertuigen binnenbrengen bij Belron.

Belron heeft ook in verschillende landen gedetailleerd klantenonderzoek gevoerd om te valideren wat de klanten verwachten van Belron en hoe Belron dit het beste kan inlossen. Deze inzichten zullen voorrang krijgen en het komende jaar uitgewerkt worden in projecten op het niveau van de hele groep.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Belron streeft ernaar hogere niveaus van economische productiviteit te bereiken via diversificatie, technologische upgradings en innovatie.



DUURZAME INKOOP

Waarom is dit van materieel belang?

Bijna 40% van de omzet van Belron wordt gespendeerd aan de aankoop van producten en diensten van andere ondernemingen. In waarde bestaat het merendeel uit glas, maar er zijn nog tal van andere producten, zoals lijm, herstellingshars, boorden en profielen, gereedschap en uniformen. Belron moet in de eerste plaats zeker zijn dat de zakelijke ethiek van de leveranciers in overeenstemming is met die van Belron zelf, aangezien de leveranciers deel zullen uitmaken van de waardeketen die wordt aangeboden aan de klant. Hoewel Belron dit in het verleden al heeft gedaan, wordt er meer en meer wetgeving ingevoerd die meer onderzoek en duidelijk bewijs vereist dat ondernemingen zoals Belron valideren op welke manier leveranciers hun activiteiten beheren en producten aankopen - bijvoorbeeld met betrekking tot moderne slavernij, de bestrijding van omkoping en corruptie en emissies van scope 3. Bovendien houden leveranciers met een ondermaats financieel of operationeel beheer een risico in voor de continuïteit van de supply chain. Vanuit het standpunt van het merk kan een leverancier of onderleverancier die onethisch handelt, een negatieve impact hebben op de reputatie van Belron.



De nieuwe Europese distributiecenter van Belron in Bilzen, België.

Managementbenadering

Belron beheert een aantal leveranciers via aankoopovereenkomsten op het niveau van de groep en organiseert verschillende audits ter plaatse, externe evaluaties en contractuele besprekingen om te garanderen dat de leveranciers geschikt zijn en tegemoetkomen aan de veeleisende standaarden van Belron.

Elke business unit van Belron heeft zijn eigen proces voor het beheer van de risico's en de duurzaamheidscriteria van zijn lokale leveranciers. Dit proces wordt geëvalueerd in het kader van het MVO-evaluatie- en benchmarking-programma van de ondernemingen via het Ecovadis-platform.

Kernindicatoren

64% van alle centraal beheerde leveranciers werd beoordeeld, wat overeenstemt met 33% van de totale uitgaven van de groep.

In 2018 behaalde Belron een globale gemiddelde externe evaluatiescore van 52,1 (niveau 'Confirmed') voor zijn duurzame inkoopbenadering. Daarmee behoort Belron tot de beste 19% van alle ondernemingen die Ecovadis beoordeelde.

Realisaties in 2018

In 2018 implementeerde Belron een nieuw proces voor de goedkeuring van zowel nieuwe als bestaande centraal beheerde leveranciers.



Elke leverancier van de groep wordt nu onderworpen aan een evaluatie van zijn financiële toestand, juridische overeenstemming, risicobeheer en MVO-prestaties. De MVO-prestaties worden geëvalueerd op basis van het Ecovadis-platform, dat garandeert dat alle leveranciers voldoen aan de recentste standaarden in alle domeinen.

De leveranciers moeten alle delen van het proces doorstaan om officieel goedgekeurd te worden. Ze moeten minstens de score Zilver behalen en ze moeten blijf geven van continue verbetering om een door Belron goedgekeurde leverancier te blijven.

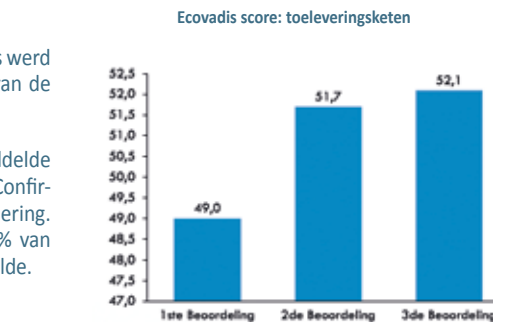
Toekomst

Belron streeft ernaar alle leveranciers (incl. leveranciers van lokale business units) te evalueren en te beheren in overeenstemming met hun risicoprofiel. Op langere termijn is het de ambitie om een duurzame toeleveringsketen met de score Goud te hebben, zoals geëvalueerd door Ecovadis. Belron International heeft ook een verantwoordingsproces voor de aankoop van indirecte materialen goedgekeurd. Dit zal leiden tot een grotere consistentie bij de evaluatie van duurzame inkoopbenaderingen, vooral ten aanzien van grotere regionale of wereldwijde leveranciers.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Belron streeft ernaar kwaliteitsvolle producten aan te kopen van verantwoorde en duurzame bronnen en de ecologische en negatieve sociale impact van zijn waardeketen te beperken tot het minimum.





WELZIJN VAN DE KLANT

Waarom is dit van materieel belang?



De Belron-klant staat centraal in alle activiteiten en in de doelstelling van de onderneming om 'problemen van klanten met veel zorg op te lossen'. Om zijn marktpositie te behouden en verder te groeien, heeft Belron een ervaren en uiterst goed opgeleid team van technici nodig met het juiste kwaliteitsglas op de juiste plaats en op het juiste moment, voor elke job.

Mocht dit niet het geval zijn, dan zou dit een impact hebben op de klantenervaring en zou de onderneming het risico lopen dat de plaatsingsstandaarden niet nageleefd worden, wat op zijn beurt een impact zou kunnen hebben op de veiligheid van de klanten en de reputatie van Belron.

Managementbenadering

De onderneming biedt de klanten een ervaring via alle mogelijke kanalen aan; de klanten kunnen telefonisch contact opnemen, online een afspraak maken of een filiaal bezoeken.

Als een herstelling of een vervanging vereist is, wordt het werk uitgevoerd door de uiterst bedreven technici van Belron. Dankzij de producten en opleidingen worden diensten verleend die equivalent zijn aan de OEM-normen (Original Equipment Manufacturer). Indien nodig zullen de technici ook de Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) van de wagen opnieuw kalibreren. Dat is van cruciaal belang om de veiligheid van de klanten te verzekeren op de baan. Bovendien besparen klanten dankzij de 'Repair First' strategie zowel tijd als geld.

Belron werkt samen met de verzekeringsmaatschappijen om de automobilist een naadloze dienstverlening aan te bieden, door de autoverzekeringsclaim in te dienen in naam van de automobilist.

Belron controleert constant de operationele kwaliteit en gaat na wat klanten vinden van de verleende diensten. Dit wordt dan gebruikt om een nog betere dienstverlening te bevorderen. De onderneming verbindt zich ertoe positief en onmiddellijk te reageren op claims van klanten, onderzoeken en klachten die te goeder trouw worden ingediend.

Om regelmatig de klantentevredenheid binnen al zijn bedrijfseenheden te meten, vraagt Belron aan zijn klanten om de vraag "Hoe groot is de kans dat u ons zal aanbevelen aan een collega of vriend?" te beantwoorden met een score op een schaal van 1 tot 10 (Net Promoter Score). Dankzij deze regelmatige feedbackscores en woordelijke opmerkingen kan de onderneming haar hoge klantendienststandaard op peil houden en verbeteren.

Kernindicatoren

Belron behaalt consistent een globale score van meer dan 80 (een NPS-score van meer dan 70 wordt beschouwd als wereldklasse), ondanks de stijging van het aantal bediende klanten:

2018: 17,8 m consumenten - NPS 82,8
2017: 16,5 m consumenten - NPS 83,1
2016: 15,4 m consumenten - NPS 82,6

Realisaties in 2018

Een doorbraak in 2018 was de mogelijkheid om klanten verder stroomopwaarts in hun individuele servicetrajecten op te sporen en dan te traceren naarmate ze zich bewegen tussen kanalen. Dit biedt de mogelijkheid om pijnpunten die vroeger niet echt gekend waren, te identificeren en aan te pakken. Zo is Belron beter geplaatst om meer jobs uit te voeren, en dit ook efficiënter te doen.

Er werd een nieuw intern sensibilisatieprogramma ontwikkeld dat vanaf de tweede helft van 2018 ten uitvoer werd gelegd. Het programma benadrukt het belang van ADAS en de nood aan een identificatie en correcte en veilige uitvoering van de kalibratie.

Toekomst

Belron zal constant zoeken naar manieren om het klantentraject te verbeteren en te evolueren naar zijn ambitie om 's werelds beste nooddienstverlener te zijn.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Door de kwaliteit van zijn dienstverlening draagt Belron bij aan de vermindering van het aantal wereldwijde overlijdens en letsels als gevolg van verkeersongevallen.



Belron draagt bij aan het behalen van hogere niveaus van economische productiviteit via diversificatie, technologische upgrading en innovatie.



WELZIJN EN ONTWIKKELING VAN DE WERKNEMERS

Waarom is dit van materieel belang?

De werknemers van Belron vormen de kern van de servicekwaliteit van de onderneming. Hun welzijn en engagement zijn dan ook van cruciaal belang, zeker als we rekening houden met de doelstelling van Belron om “problemen van mensen met veel zorg op te lossen”. Bovendien wordt het steeds relevanter om het welzijn van de werknemers te bevorderen, om zo talent te kunnen aantrekken en binden.

Case study: celebrating people

Belron huldigde tal van zijn medewerkers via het jaarlijkse wereldwijde erkenningsprogramma - de Belron Exceptional People Awards. Er werden 63 uitmuntende medewerkers in de bloemetjes gezet binnen de hele onderneming. En in de individuele landen werden nog veel meer mensen gehuldigd in hun eigen vestigingen.



Realisaties in 2018

In oktober organiseerde het Group People Team, dat manieren zoekt om binnen de hele onderneming ondersteuning te verlenen en ‘best practices’ uit te wisselen, een Engagement Forum. Tijdens dat Forum wisselden vertegenwoordigers uit 16 landen ‘best practices’ uit en werden acties gedefinieerd die zullen helpen om het engagement te versterken. Het team lanceerde ook een driemaandelijks People Leader Meeting voor Europese landen om goede praktijken uit te wisselen en domeinen te bespreken waarin ze kunnen samenwerken om verbeteringen door te voeren.

Toekomst

Belron zal de BPM verder gebruiken om voornamelijk besprekingen en acties te bevorderen die tot doel hebben het engagement en het welzijn van het personeel van Belron te verbeteren.

Managementbenadering

Belron streeft ernaar zijn mensen een werkomgeving aan te bieden die “de beste plaats is waar ze ooit zullen werken”.

Hoewel elke bedrijfseenheid van Belron haar eigen beleidslijnen en procedures inzake personeelsbeheer heeft, wordt de kerncultuur uitgedragen binnen de hele Groep. ‘The Spirit of Belron’ omvat vier dimensies: Zorg, Gedrevenheid, Samenwerking & Echtheid. Echtheid omvat de kernprincipes van de onderneming: Integriteit, Respect en Vertrouwen.

Voor meer dan 30.000 medewerkers die binnen de onderneming verschillende functies bekleden, erkent Belron de domeinen die bijdragen aan het algemene welzijn van de werknemers:

- zich gewaardeerd voelen
- erkenning van innovatie
- erkenning van uitmuntend werk
- echt engagement tegenover opleiding en ontwikkeling
- een sterke ingesteldheid om iets ‘terug te geven’
- ethiek en verantwoordelijkheid zijn fundamenteel voor de activiteiten van de onderneming.

Opdat deze domeinen zinvol zouden zijn voor de medewerkers van Belron, hebben de business units tal van programma’s ten uitvoer gelegd die opleiding en carrièreontwikkeling omvatten, evenals erkenningsprogramma’s, flexibel werken, feedback en gemeenschapsengagement.

Kernindicatoren

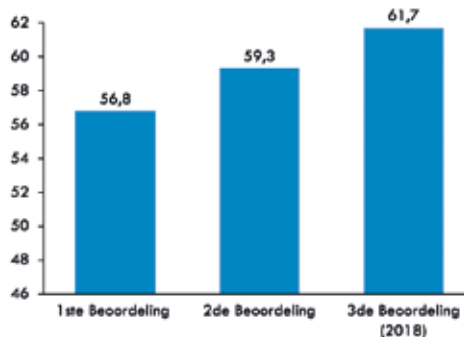
De ‘Belron People Measure’ (BPM) opiniepeiling blijft een consistent responspercentage van meer dan 50% behalen. Dit is belangrijk, want de onderneming wil de mening van zo veel mogelijk mensen horen. De gemiddelde score (op 10) op jaarbasis is als volgt:

- 2018: 7,5
- 2017: 7,8
- 2016: 7,5

Er is geen centrale Belron-doelstelling bepaald, maar elke business unit bepaalt in het begin van elk jaar zijn eigen doelscore.

Volgens de Ecovadis MVO-evaluatietool behoort Belron tot de beste 16% van de ondernemingen in dezelfde sector, op het vlak van Arbeidspraktijken & Mensenrechten. In het kader van dit thema wordt gekeken naar de beleidslijnen die van kracht zijn, de acties om de beleidslijnen te implementeren en de resultaten op de volgende vlakken: veiligheid & gezondheid, ontwikkeling, opleiding, sociale dialoog, voordelen, percentage vrouwen in topfuncties en integratie van oudere werknemers.

Ecovadis score: zorg voor eigen medewerkers



VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Meer nog dan gewoon een goede werkomgeving te willen aanbieden, wenst Belron dat al zijn werknemers het gevoel hebben dat dit “de beste plaats is waar ze ooit zullen werken”. Daarbij worden ook productief gedrag, klantgerichtheid en sterke prestaties gekoesterd.



Het Global Compact van de VN: Belron engageert zich tegenover de principes 3, 4, 5 en 6 van het Global Compact van de VN, met betrekking tot maatschappelijk verantwoordelijk ondernemerschap op arbeidsvlak.



WERKNEMERSVEILIGHEID

Waarom is dit van materieel belang?

'Zorg' is een kerncomponent van de cultuur van Belron. Door gezondheids- en veiligheidsopleidingen en het algemene welzijn van de werknemers te bevorderen, kunnen letsels en absenteïsme - samen met de bijbehorende kosten en juridische gevolgen - vermeden worden, evenals leed voor de werknemers en hun familie.

Case study: the "Best of Belron"

Om de twee jaar organiseert elke bedrijfseenheid van Belron een wedstrijd om te communiceren rond en het aantonen en versterken van de veiligheids-, kwaliteits- en klantendienststandaarden, en om de beste technici te erkennen en te belonen. De beste technici uit elk land nemen dan deel aan een internationale finale, waarvan de winnaar wordt gekroond tot 'Best of Belron'. In juni 2018 streden 30 technici om deze titel in de Duitse stad Frankfurt. Rick Beasley van Safelite sleepte de eerste prijs in de wacht. Opnieuw een overwinning voor de VS dus.



Realisaties in 2018

Het Technical Team van Belron heeft inspanningen geleverd om een groepsomvattende externe certificatie van de Belron-opleidingsprogramma's door het Institute of the Motor Industry te ontwikkelen. Dit zal vanaf 2019 geïmplementeerd worden, met de accreditatie van de Belron Way of Fitting en het centrale Belron Training Team. Dit zal garanderen dat de interne opleidingsprogramma's hun status als sectorale benchmark voor voorruittechnici behouden.

Toekomst

De veiligheidsopleiding wordt verder opgevolgd, en indien nodig wordt het gereedschap aangepast.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Door standaarden te respecteren en ambitieuze programma's te ontwikkelen die tot doel hebben de veiligheid van de werknemers te vergroten, draagt Belron bij aan de bevordering van de arbeidsrechten en de verzekering van een veilige en zekere werkomgeving voor al zijn personeelsleden.

Managementbenadering

Belron gelooft in de uitbouw van een veilige werkomgeving voor zijn medewerkers en klanten. De onderneming verbindt zich ertoe om iedereen de juiste opleiding en vaardigheden aan te reiken om zich zelfzeker te voelen in zijn functie, met inbegrip van strikte veiligheidsprocedures voor technici zodat ze de hoogste technische standaarden kunnen naleven.

Belron ontwikkelde veiligheidsstandaarden die geïntegreerd zijn in de Belron Way of Fitting. Dit zijn de methoden, tools, opleidingen en evaluaties die door een intern technisch team ontwikkeld en geïmplementeerd worden doorheen de groep. Dit omvat 'Quality Starts with Safety' - een sensibilisatieopleiding rond het belang van het volgen van het juiste proces bij de vervanging van een voorruit en de gevolgen als dit niet gebeurt; '1-2-3-Easy' - een opleidingsprogramma rond het vermijden van letsels terwijl technici hun taak uitvoeren; en het programma 'STOP' - een programma voor technici rond tools, de organisatie van het werk en het gebruik van de juiste processen.

Bovendien heeft elk bedrijfseenheid de verantwoordelijkheid de vereiste maatregelen te treffen om te voldoen aan de nationale vereisten. Veel bedrijfseenheden hebben dan ook specifieke Veiligheids- en Gezondheidsteams en/of Interne Auditors om hun procedures te auditen, evenals uiterst bedreven lesgevers om de opleidingen op te volgen en te updaten indien nodig.

Kernindicatoren

Alle business units moeten maandelijks verslag uitbrengen over het aantal geregistreerde arbeidsongevallen, in overeenstemming met hun lokale wetgeving. Globaal werd in 2018 een daling van het aantal arbeidsongevallen vastgesteld in vergelijking met 2017. De onderneming is momenteel op zoek naar manieren om deze cijfers per bedrijfseenheid te consolideren in één indicator voor de Belron groep.



GEMEENSCHAPSENGAGEMENT

Waarom is dit van materieel belang?

Belron is ervan overtuigd dat de onderneming de verantwoordelijkheid heeft om iets terug te geven aan de gemeenschappen waar ze actief is en in Zuid-Afrika, waar de roots van de onderneming liggen.

'Teruggeven' is een kernaspect van de cultuur van Belron dat aansluit bij het aspect 'Zorg' van de Spirit of Belron.

Door de passie en energie van de medewerkers aan te spreken, hebben deze activiteiten niet alleen een positieve impact op de gemeenschappen waarin de onderneming actief is, maar ook op het personeelsengagement.

Casestudy: bezoek aan Afrika Tikkun



In november brachten leden van het Belron International Team die de Spirit of Belron Challenge organiseren een bezoek aan Afrika Tikkun's Community Centres of Excellence in Johannesburg en Kaapstad om de impact van de geldinzamelingsacties te zien. De teamleden ontmoetten het personeel van Afrika Tikkun dat de programma's ten uitvoer legt en praatte met veel van de begunstigde jongeren. Ze hielpen ook de jongeren met een handicap door te tuinieren, te koken, verhaaltjes voor te lezen enz. Een hoogtepunt was het bezoek aan het Belron Training Centre dat in 2017 werd geopend en waar beroeps- en praktische opleidingen worden georganiseerd voor jongeren die de school verlaten en de arbeidsmarkt betreden.

Managementbenadering

Belron verbindt zich ertoe om een zinvolle impact te hebben op de maatschappij. Daarom kiezen zijn ondernemingen en medewerkers over de hele wereld hun eigen gemeenschap-sinitiatieven en organisaties die ze willen steunen. Elke onderneming bepaalt haar eigen 'Giving Back' agenda en bewerkstelligt via deze benadering een sterker gevoel van persoonlijke betrokkenheid en prestatie onder haar personeel. Er wordt op tal van manieren ondersteuning verleend, bv. in de vorm van financiële schenkingen, vrijwilligerstijd, het delen van middelen of de deelname aan sportevenementen - stuk voor stuk aspecten die helpen om het welzijn van het personeel te verbeteren.

Kernindicatoren

Totale geldinzameling:

Afrika Tikkun

2018 1,2 miljoen EUR

2017 1,2 miljoen EUR

Lokale schenking

2018 3,45 miljoen EUR

2017 3,25 miljoen EUR

Realisaties in 2018

The Spirit of Belron Challenge - waarbij geld wordt ingezameld voor de wereldwijde liefdadigheidspartner van Belron, Afrika Tikkun - bestaat nu 17 jaar. In die tijd werd meer dan 10 miljoen EUR ingezameld. Dit heeft een enorme impact gehad op het leven van duizenden Zuid-Afrikaanse jongeren in de buurt van Johannesburg en Kaapstad, die ondersteund werden door het 'van wieg tot carrière' model van de liefdadigheidsorganisatie.

In 2018 kwamen meer dan 2.200 medewerkers van Belron, hun families en vrienden, en businesspartners bijeen om te zwemmen, te fietsen en te lopen in de stortregen - helemaal in de 'spirit' van Belron.

Toekomst

Belron en zijn ondernemingen zullen blijven nagaan hoe ze een positieve impact kunnen hebben op de gemeenschappen waarin ze actief zijn en Afrika Tikkun verder kunnen ondersteunen.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Dankzij het partnership tussen Belron en Afrika Tikkun kan de liefdadigheidsorganisatie meer dan 17.000 begunstigde ondersteunen via haar talloze programma's die kaderen in het 'van wieg tot carrière' model.



ETHISCHE PRINCIPES | RESPECT VOOR MENSENRECHTEN

Waarom is dit van materieel belang?

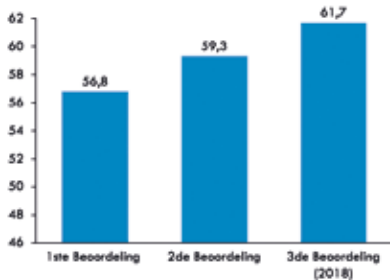
Mensenrechten zijn een fundamentele ethische pijler en de basisbeginselen van Belron ondersteunen dit. De onderneming heeft duidelijke standaarden bepaald voor zichzelf, en verwacht vergelijkbare standaarden van haar partners.

Een inbreuk op deze standaarden heeft een impact op de betrokkenen, maar de negatieve publiciteit zou ook een nadelige impact kunnen hebben op een merk of meerdere merken.

Kernindicatoren

- Belron behoort tot de beste 16% van alle ondernemingen geëvalueerd door Ecovadis, met een score van 61,7 voor arbeidspraktijken en mensenrechten, wat respect voor mensenrechten op de werkplaats, welzijn van de werknemers en veiligheid en gezondheid van de werknemers omvat.

Ecovadis score: zorg voor eigen medewerkers



- Belron registreerde 8 Originele Incidentenrapporten via zijn centrale Speak Up Line.

Managementbenadering

Mensenrechten komen aan bod in het ethische beleid en de kernprincipes van Belron, alsook in het programma dat werd ingevoerd om de leveranciers te beoordelen. De medewerkers van Belron behandelen elkaar met respect en verzekeren dat hun activiteiten noch rechtstreeks, noch onrechtstreeks bijdragen aan schendingen van de mensenrechten. De onderneming volgt en promoot duidelijke ethische standaarden voor zichzelf en verwacht vergelijkbare standaarden van alle derden die samenwerken met Belron of optreden in zijn naam.

In het kader van haar kernprincipes verbindt de onderneming zich ertoe een cultuur van respect en gelijke kansen te bevorderen, waarbij individueel succes uitsluitend afhangt van de persoonlijke vaardigheden en bijdrage van een personeelslid. De onderneming verbindt zich er eveneens toe een open en eerlijk rekruteringsproces te bevorderen, mensen aan te werven en te promoveren op basis van hun vaardigheden voor een functie en hun waardering en respect voor en overeenstemming met de cultuur van Belron.

Belron verbiedt het gebruik van kinderarbeid in elke vorm. De onderneming stelt niemand tewerk die jonger is dan 16 jaar of de lokale wettelijke minimumleeftijd voor tewerkstelling mocht deze verschillend zijn in een land waar Belron actief is. Belron werkt op geen enkele manier samen met leveranciers die gebruik maken van kinderarbeid. De arbeidsomstandigheden van al zijn werknemers, onderaannemers en leveranciers moeten in overeenstemming zijn met de nationale wetgeving en - in gevallen waarin dit ontoereikend wordt geacht - met de relevante standaarden van de Internationale Arbeidsorganisatie. In geen enkel geval zal een onmenselijke behandeling van personeel of medewerkers binnen de supply chain geduld worden. Dit omvat elke vorm van dwangarbeid, lijfstraffen of ander misbruik.

In 2018 publiceerden Belron International en Belron UK opnieuw hun verklaringen inzake slavernij en mensenhandel in het kader van de Britse Modern Slavery Act. In deze verklaringen wordt de benadering uiteengezet om het risico aan te pakken, evenals het 'due diligence'-proces.

Via zijn kernprincipes en zijn programma voor MVO-benchmarking beschikt Belron over systemen om te garanderen dat de artikels van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties geëvalueerd, geprioritiseerd en geïmplementeerd worden in de mate dat ze van toepassing zijn op zijn invloedssfeer.

De benadering ten opzichte van de Ethische Code werd gedecentraliseerd, maar Belron behoudt de centraal beheerde Speak Up Line via een derde leverancier, Expolink. In de best practice voor communicatie die gedeeld werd met alle ondernemingen, werd gewezen op het belang om mensen aan te moedigen en te ondersteunen om eventuele ethische bekommernissen te melden. Belron moedigt zijn medewerkers aan om bekommernissen te melden in het lokale land, maar voorziet toch een Speak Up Line als extra kanaal om bekommernissen vertrouwelijk te melden.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Belron zorgt ervoor dat binnen de hele organisatie de individuele rechten gerespecteerd worden binnen zijn invloedssfeer.



Belron engageert zich tegenover de principes 1 en 2 van het Global Compact van de VN, met betrekking tot maatschappelijk verantwoordelijk ondernemerschap inzake mensenrechten.



ETHISCHE PRINCIPES | NULTOLERANTIE INZAKE OMKOPING EN CORRUPTIE

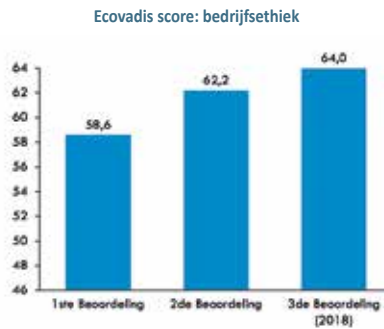
Waarom is dit van materieel belang?

De kernprincipes van Belron zijn expliciet: de onderneming zal geen enkele vorm van of poging tot omkoping of corruptie ten aanzien van of door haar medewerkers of partners tolereren, ongeacht de lokale gebruiken en zakelijke praktijken.

Een inbreuk hierop zou de reputatie van de onderneming ernstig kunnen schaden en juridische gevolgen kunnen hebben.

Kernindicatoren

Op het vlak van faire handelspraktijken blijkt uit de gemiddelde benchmark-evaluatieresultaten dat Belron behoort tot de beste 5% van alle bedrijven die Ecovadis evalueerde. Voor dit evaluatiedomein moeten de ondernemingen details verstrekken van hun beleidslijnen, acties en resultaten met betrekking tot anti-omkoping en -corruptie, belangenconflicten, fraude, het witwassen van geld, concurrentiebeperkende praktijken, oprechtheid van marketing- en reclameboodschappen en gegevensbescherming en privacy



Managementbenadering

De kernprincipes van Belron zijn gedefinieerd en worden nageleefd om te garanderen dat inbreuken zoals omkoping en corruptie niet getolereerd worden binnen de onderneming. Anti-omkoping en -corruptie is een nalevingsdomein dat het Legal Team van de groep bevordert binnen de hele onderneming. De benadering is altijd specifiek gericht op de business unit of de markt. De beleidslijnen en procedures hangen dan ook af van een aantal factoren, waaronder het relevante risico en de lokale regels in elk land van een business unit. In rechtsgebieden die grotere risico's inhouden worden strengere maatregelen getroffen om omkoping en corruptie te helpen voorkomen.

Het Legal Team organiseert opleidingen en sensibilisatiesessies voor alle ondernemingen rond anti-corruptiewetten en anti-corruptiebeleidslijnen om te garanderen dat elke onderneming fair blijft handelen, in overeenstemming met alle toepasselijke anti-omkopingswetten.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Belron draagt bij aan de vermindering van corruptie en omkoping in alle vormen.



Belron engageert zich tegenover principe 10 van het Global Compact van de VN, met betrekking tot maatschappelijk verantwoordelijk ondernemerschap in de strijd tegen corruptie.

4. Moleskine

4.1. BESCHRIJVING VAN DE ONDERNEMING

Moleskine is een premium en inspirerend lifestyle merk met een wereldwijde reikwijdte. Het is synoniem met cultuur, reizen, herinneringen, verbeelding en persoonlijke identiteit. Zijn productassortiment, een symbool van eigentijds nomadisme, omvat notitieboekjes, agenda's, tassen, schrijfgerief, lees-accessoires en hybride producten die inhoud van papier migreren naar digitale toestellen en omgekeerd. Moleskine heeft de vinger aan de pols als het aankomt op 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.

Moleskine is een creatieve onderneming die geniet van een gestage groei. Het bedrijf telt ongeveer 490 werknemers en heeft een uitgebreid netwerk van partners en consultants. Hoewel de hoofdzetel gevestigd is in de Italiaanse stad Milaan, omvat de Groep ook Moleskine Amerika, gevestigd in New York, en Moleskine Azië in Hongkong.

De Groep ontwerpt producten die via een multi-channel distributieplatform verkocht worden in meer dan 115 landen. De productie zelf wordt uitbesteed aan partner-leveranciers.

4.2. MOLESKINE'S DUURZAAMHEIDSBENADERING

Gezien de missieverklaring, onze gebruikers ondersteunen om hun kennis, creativiteit en individuele expressie kracht bij te zetten, is duurzaamheid altijd een centrale bekommernis geweest van Moleskine.

Het meest kostbare creatieve kapitaal van Moleskine is natuurlijk zijn eigen personeel, voor wie het bedrijf een eerlijke en verrijkende werkomgeving nastreeft. In 2019 zal de personeelsstrategie van Moleskine er voornamelijk op gericht zijn om het personeel volledig te scharen achter de doelstelling van de onderneming. Om dit doel te bereiken, heeft het Uitvoerend team de bedrijfscultuur geïdentificeerd als de belangrijkste drijfkracht om de doelstelling van de onderneming te koesteren en tot uiting te brengen in het dagelijkse leven. Dit jaar zullen er dan ook veel initiatieven gelanceerd worden die tot doel hebben de hele Groep ertoe aan te zetten de cruciale culturele waarden uit te dragen die essentieel zijn om 'te leiden op de manier van Moleskine'.

In overeenstemming met deze missie werd in 2017 de non-profit Moleskine Foundation gelanceerd. De Foundation – die volledig afgestemd is op de waarden en overtuigingen van de onderneming – bevordert creativiteit voor sociale verandering op basis van een aantal educatieve initiatieven, met een focus op gemeenschappen die worden getroffen door culturele en sociale ontbering.

De onderneming is zich er tevens van bewust dat voor haar producten natuurlijke grondstoffen worden gebruikt. Daarom streeft ze bij haar activiteiten een evenwicht na tussen het economische voordeel en de bescherming van het milieu en ontwikkelt ze haar activiteiten in overeenstemming met de actuele milieuvorschriften, altijd met de rechten van de toekomstige generaties in het achterhoofd. Aangezien de onderneming voornamelijk actief is als distributeur, is het merendeel van haar ecologische voetafdruk het gevolg van de activiteiten van haar leveranciers. Daarom verzekert ze dat haar waarden gerespecteerd worden doorheen de hele supply chain.

4.3. ASPECTEN VAN MATERIEEL BELANG:

- Milieu-impact van productdesign
- Aankoop van materialen en natuurlijke grondstoffen
- Energie-efficiëntie en CO₂-emissies
- Maatschappelijke en ethische supply chain
- Innovatie
- Welzijn en tevredenheid van de werknemers
- Gemeenschapsengagement
- Ethische principes
 - o Respect voor mensenrechten
 - o Nultolerantie voor corruptie en omkoping
 - o Inclusie en diversiteit



MILIEU-IMPACT VAN PRODUCTDESIGN EN VERPAKKING

Waarom is dit van materieel belang?

Het businessmodel van Moleskine is gebaseerd op het ontwerp en de creatie van consumenten-goederen. Een aanzienlijk deel van de milieu-impact vloeit dan ook voort uit het ontwerp en de productie van nieuwe producten. Om het afval te beperken tot het minimum en de recycleerbaarheid van materialen te verhogen, is het cruciaal om rekening te houden met milieucriteria en al vanaf de ontwerpfasen de volledige levenscyclus van de producten voor ogen te houden. Dit reikt verder dan alleen het product en omvat ook de verpakking.

De niet-naleving van milieunormen en -voorschriften kan leiden tot extra kosten en kan de reputatie van de onderneming schaden.

Maar als we ons aanpassen aan de toenemende vraag van klanten om de ecologische voetafdruk te verkleinen van de producten die ze gebruiken, creëert dit ook mooie businessopportuniteiten voor Moleskine.

Sneeuw witje Limited Edition Notebooks
Herbruikbare papieren band



VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Moleskine aims to contribute to reducing waste generation through prevention, reduction, recycling and reuse.



AANKOOP VAN MATERIALEN EN NATUURLIJKE GRONDSTOFFEN

Waarom is dit van materieel belang?



Moleskine moet de materialen die het bedrijf in zijn producten gebruikt op een verantwoorde manier kiezen, aangezien dergelijke keuzes onvermijdelijk een impact zullen hebben op de wereldwijde grondstoffen. Moleskine produceert zijn producten niet zelf, maar ontwerpt ze wel en initieert de productie ervan wel. De onderneming verzekert dat de grondstoffen op een verantwoorde manier worden aangekocht, met respect voor het milieu.

Het gebruik van chemicaliën kan ook een invloed hebben op de gezondheid van de eindgebruikers. Dit kan een risico inhouden voor de goede reputatie van het merk, evenals kosten die verband houden met de niet-naleving van normen en voorschriften.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Door te garanderen dat al zijn papierproducten afkomstig zijn van verantwoordelijk beheerde bossen draagt Moleskine bij aan SDG 15, die tot doel heeft de implementatie te bevorderen van een duurzaam beheer van alle soorten bossen, de ontbossing een halt toe te roepen, gedgegradeerde bossen te herstellen en op een duurzame manier bebossing en herbebossing mondiaal op te voeren.



Moleskine draagt ook bij aan SDG 12, aangezien de onderneming ernaar streeft - door de reglementeringen hiervoor na te leven - de impact te verkleinen die haar gebruikte materialen hebben op het milieu en de gezondheid.

Managementbenadering

Moleskine houdt rekening met milieucriteria bij het ontwerpen van nieuwe producten. Het is een heuse uitdaging om het juiste evenwicht te vinden tussen kwaliteit en een minimale milieu-impact. In het duurzame productontwikkelingsproces van Moleskine wordt aanzienlijke aandacht geschonken aan de grotere herbruikbaarheid van de verpakking. Twee voorbeelden hiervan:

- Dankzij de bedrukte achterkant van de papieren banden rond de Notebooks veranderen deze banden van papierafval in een object om bewaard en gebruikt te worden;
- De kartonnen doosjes waarin notitieboeken samen met een pen verpakt worden, kunnen gebruikt worden als fotokaders.

Kernindicator

93% van de papierwaren in de catalogus van 2018 heeft een herbruikbare papieren band.

Toekomst

In 2019 zal de onderneming verder werken aan herbruikbare verpakking om haar milieu-impact te beperken.

Managementbenadering en realisaties in 2018:

Moleskine is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid om te garanderen dat de gebruikte grondstoffen aangekocht worden met respect voor het milieu. Het hoofdmateriaal dat wordt gebruikt, is papier. Papier is een duurzame grondstof als dit op een verantwoorde manier aangekocht wordt. Gezien de huidige ontbossingsproblematiek bestaat het beleid van Moleskine erin te garanderen dat het gebruikte papier afkomstig is van duurzaam beheerde bronnen. Vandaar dat alle papierproducten moeten voldoen aan de FSC-norm. Moleskine garandeert ook dat de chemicaliën die door zijn leveranciers worden gebruikt in het productieproces, voldoen aan de voorschriften en geen impact hebben op de gezondheid en het milieu. Het is een van de prioriteiten van Moleskine om een evenwicht te vinden tussen het garanderen van een hoge productkwaliteit en het gebruik van duurzame materialen om die producten te maken. Met het oog hierop is al het papier zuurvrij en elementair chloorvrij (ECF). Alle producten en materialen voldoen ook aan belangrijke internationale reglementeringen zoals REACH en Proposition 65.

Kernindicator

- Alle papierproducten van Moleskine zijn afkomstig van verantwoordelijk beheerde bossen die ecologische, sociale en economische voordelen bieden.
- Alle papierproducten van Moleskine zijn zuurvrij en elementair chloorvrij.
- Alle producten van Moleskine in de catalogus van 2018 zijn in overeenstemming met actieve reglementeringen inzake chemicaliën en bevatten geen ZZS (zeer zorgwekkende stoffen).

Toekomst

In de toekomst zullen dezelfde strenge standaarden toegepast worden op alle materialen die worden gebruikt om de producten van Moleskine te vervaardigen (papier, karton, polypropyleen, polyurethaan, polyester, nylon, stof en textiel, metalen, ABS-plastic, EVA-rubber, echt leder).



ENERGIE-EFFICIËNTIE EN CO₂-EMISSIONS

Waarom is dit van materieel belang?

De klimaatverandering is een van de grootste risico's waarmee de maatschappij geconfronteerd wordt. Moleskine heeft een rechtstreekse en onrechtstreekse milieu-impact, die respectievelijk resulteert uit zijn eigen activiteiten (productontwerp en distributie) en uit de activiteiten van zijn supply chain (productie).



Managementbenadering

Moleskine onderneemt stappen om zijn eigen – rechtstreekse – ecologische voetafdruk te verkleinen door de energie-efficiëntie van zijn kantoren te verbeteren en door duurzame mobiliteit voor zijn werknemers te bevorderen. In 2019 begon de onderneming na te denken over manieren om de wereldwijde – onrechtstreekse – milieu-impact van Moleskine te beoordelen.

Kernindicator

De jaarlijkse productie van hernieuwbare energie wordt op 15.000 kWh geraamd vanaf de activering van de zonnepanelen in Milaan.

Realisaties in 2018

In het kader van de beslissing van Moleskine om zijn energie-efficiëntie te verbeteren, werden in 2018 60 zonnepanelen met een totale oppervlakte van 97,50 m² geplaatst op het dak van de hoofdzetel in Milaan.

Moleskine sloot ook verschillende overeenkomsten met de Milanese openbare vervoersmaatschappij (ATM) om onder andere gunstige voorwaarden te bedingen voor de werknemers van Moleskine die gebruikmaken van abonnementskaarten.

Toekomst

De zonnepanelen op het dak van de hoofdzetel in Milaan zullen in 2019 in werking worden gesteld. Moleskine zal relevante en zinvolle manieren bestuderen om de wereldwijde milieu-impact van Moleskine te beoordelen.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Door maatregelen in het kader van de klimaatveranderingen te treffen, draagt Moleskine bij aan SDG 13, die inhoudt dat er actie wordt ondernomen om de klimaatverandering en de effecten ervan te bestrijden.



MAATSCHAPPELIJKE EN ETHISCHE SUPPLY CHAIN

Waarom is dit van materieel belang?

De meeste producten van Moleskine worden geleverd door producenten die gevestigd zijn in China, Vietnam, India, Pakistan en Europa.

Aangezien Moleskine het productieproces bij zijn leveranciers initieert, vergewist het bedrijf zich dat deze leveranciers de bestaande maatschappelijke en ethische standaarden naleven.

In termen van risico zou de niet-naleving van de ethische gedragsnormen door de leveranciers een negatieve impact kunnen hebben op de reputatie van Moleskine. Ook de sluiting van een belangrijke leverancier zou de

Kernindicatoren

- In 2018 werd meer dan 99% van de aankopen (in waarde) verricht bij SA8000-gecertificeerde leveranciers in China, India, Vietnam en Pakistan.
- 68% van de leveranciers heeft de Ethische Code aanvaard

Managementbenadering

Moleskine beschikt over processen om het engagement van zijn leveranciers tegenover maatschappelijk welzijn te garanderen.

Moleskine vraagt aan zijn leveranciers om de Ethische Code van de onderneming na te leven. Deze heeft tot doel het diepgewortelde engagement van de Groep te herbevestigen om te voldoen aan de strengste wettelijke en ethische gedragsnormen bij het zakendoen.

Daarnaast vereisen de aankoopvoorwaarden van Moleskine dat leveranciers in India, China, Vietnam en Pakistan garanderen dat elke fase van hun productieketen in overeenstemming is met de internationale MVO-standaard SA8000. Deze standaard is van toepassing op alle werkomstandigheden en omvat veiligheid, hygiëne, minderjarige werknemers en onvrijwillig werk (uitbuiting), de wettigheid van de arbeidsovereenkomsten en milieu. De onderneming controleert tijdens het selectieproces of de leveranciers gecertificeerd zijn. Moleskine vraagt aan ondernemingen die nog niet gecertificeerd zijn om het certificatieproces op te starten en volgt hun vooruitgang op.

Toekomst

Tegen het einde van 2019 wil Moleskine garanderen dat de algemene aankoopvoorwaarden geïmplementeerd zijn door alle belangrijke leveranciers die in 2018 werden geselecteerd.



VN agenda inzake duurzame ontwikkeling

Het aankoopbeleid van Moleskine draagt bij aan SDG 8, die tot doel heeft de arbeidsrechten te beschermen en alle werknemers een veilige werkomgeving aan te bieden.



INNOVATIE

Waarom is dit van materieel belang?

Moleskine richt zich tot creatieve klanten die openstaan voor nieuwe ideeën en manieren om hun productiviteit/zelfexpressie kracht bij te zetten. Tot de doelgroepen van Moleskine behoren onder andere digitaal verbonden professionals, kenniswerkers en studenten die vertrouwd zijn met het comfort van digitale technologie, maar die er nog altijd van genieten om hun plannen en ideeën eerst op papier te zetten en verder uit te werken.

Zonder zinvolle en innovatieve producten, diensten en businesspraktijken zou Moleskine er niet in slagen om tegemoet te komen aan een belangrijke behoefte van een steeds groter wordende doelgroep.



The Pen+ Ellipse seamlessly combines the everyday experience of writing and creating by hand with the digital world.

Managementbenadering

De onderneming steekt aanzienlijk wat energie in de identificatie van innovatiedomeinen in elke productcategorie, terwijl ze ook zoekt naar manieren om interne processen, het businessmodel en de algemene bedrijfscultuur te innoveren.

De afdelingen Digital Development en R&D van Moleskine proberen meer opkomende trends en veranderingen van mindstyle te identificeren.

Kernindicator

De cel Digital Innovation spendeerde in 2018 ongeveer 500.000 EUR.

Realisaties in 2018

In 2018 zochten de afdelingen Digital Development en R&D naar oplossingen om het analoge-digitale continuüm te overbruggen, door een connectie te creëren tussen digitale producten en papierproducten. Voorbeelden van belangrijke projecten zijn:

- Een start-up incubator die deel uitmaakt van het Open Innovation Program: Moleskine geeft interne opleiding aan en stelt kantoorruimte ter beschikking van de twee winnaars van zijn Open Innovation Programme.
- Moleskine+ Actions, een app met checklists en schema's om de gebruikers te helpen om taken te volbrengen.

Toekomst

Moleskine zal zich focussen op consumenten en meer inzicht verwerven in de manier waarop Moleskine voor zinvolle innovatie kan zorgen.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Door constant te innoveren met de lancering van nieuwe originele producten (waaronder zijn M+collectie), draagt Moleskine bij aan SDG 8, die tot doel heeft hogere niveaus van economische productiviteit te bereiken dankzij diversificatie, technologische upgrading en innovatie.



WELZIJN EN ONTWIKKELING VAN DE WERKNEMERS

Waarom is dit van materieel belang?

Een sterk engagement van de werknemers ten aanzien van de bedrijfscultuur en -doelstellingen en het personeelsbehoud zijn cruciaal voor het langetermijnsucces van de onderneming.



Staff training at Moleskine

Managementbenadering

In 2018 koos Moleskine voor het geïntegreerd 'Total Rewards System'. Het TRS houdt in dat investeren in mensen niet alleen verband houdt met geld (basisloon en variabele incentive-bonus), maar ook met een meer algemene investering in het professionele welzijn

van het personeel (werkplaats, leren, engagement). Moleskine biedt zijn werknemers professionele opleiding, persoonlijke ontwikkelingsprogramma's en technische opleiding aan. Moleskine stelt ook alles in het werk om interne jobrotatie mogelijk te maken alvorens externe kandidaten aan te werven.

Kernindicatoren

- In 2018 organiseerde Moleskine meer dan 600 uren personeelsopleiding en ontwikkeling, voor ongeveer 200 mensen binnen de hele Groep. Bovendien werden ongeveer 300 uren gespendeerd aan ontwikkelingsinitiatieven voor leidinggevenden.
- 80% van het personeel van Moleskine nam deel aan de tevredenheidsenquête en kende een score boven het gemiddelde toe (>50%)

Realisaties in 2018

- In 2018 lanceerde Moleskine op wereldwijde schaal een Smart Working-beleid dat de werknemers de mogelijkheid biedt om op afstand te werken, in overeenstemming met de bedrijfsvoorschriften, om het evenwicht tussen het werk- en het privéleven, de individuele prestaties en de tevredenheid te verbeteren.

- In 2018 lanceerde Moleskine verschillende leer- & ontwikkelingsinitiatieven:
 - Executive Masters on Innovation & Design Management, in samenwerking met de Universiteit MIP in Milaan;
 - Parttime samenwerking en co-teaching met MBA International MIP;
 - Retail Experience Training Lab voor winkelmanagers in EMEA;
 - Individuele coaching en externe workshops rond leiderschap en seminars met het oog op persoonlijke ontwikkeling;
 - Technische opleiding om de basisvaardigheden op het vlak van talen en IT-systemen/-tools te verbeteren.

Toekomst

In 2019 zal Moleskine zijn bedrijfswaarden - de zogenaamde 'Pijlers' - die in 2018 geïdentificeerd werden, verder implementeren binnen de hele Groep.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Moleskine engageert zich tegevoerd de ontwikkeling van zijn werknemers en wil bijdragen aan de bevordering van een goede werkomgeving.



GEMEENSCHAPSENGAGEMENT

Waarom is dit van materieel belang?

Het zit gewoon in het DNA van Moleskine om creativiteit en kritisch denken binnen de gemeenschap te ondersteunen.

Moleskine is ervan overtuigd dat gemeenschapsengagement opportuniteiten kan creëren om creatieve mensen aan te trekken.



Managementbenadering

Moleskine heeft een tweevoudige benadering tegenover gemeenschapsengagement:

- De creativiteit binnen de creatieve doelgroep ondersteunen (Moleskine Hub): Enkele activiteiten hebben tot doel de nauwe band tussen het merk en zijn gemeenschap in stand te houden. Dit omvat de organisatie van evenementen op fysieke en digitale plaatsen. Via inhoudsplatforms zoals het Moleskine Café en FOLD Magazine nodigt de onderneming vooraanstaande auteurs en opkomend talent uit om hun verhaal te vertellen en tegelijkertijd het publiek te inspireren en het merk op een hoger niveau te tillen.
- Opleiding en kritisch denken bevorderen binnen gemeenschappen getroffen door culturele en sociale ontbering (Moleskine Foundation): De Moleskine Foundation is een non-profitorganisatie die jongeren onconventionele educatieve tools en ervaringen aanreikt die helpen om kritisch denken, creativiteit en levenslang leren te bevorderen, met een focus op gemeenschappen getroffen door culturele en sociale ontbering. De onderneming versterkte onlangs haar band met de Moleskine Foundation in het kader van een gezamenlijke missie om via samen opgezette culturele concepten creativiteit aan te wenden als drijfkracht voor een positieve sociale verandering.

Kernindicatoren

- Er werden 10 evenementen georganiseerd in de Moleskine Cafés in Milaan, Hamburg en Beijing.
- Er werd in 2018 500.000 EUR geschenken aan de Moleskine Foundation.

Realisaties in 2018

In het kader van de initiatieven die in 2018 tot doel hadden de creativiteit binnen de creatieve doelgroep te ondersteunen, werkte Moleskine samen met een aantal vooraanstaande partners over de hele wereld, zoals National Geographic en het Hong Kong Film Festival.

In zijn 3-jarenbusinessplan 2018-2020 heeft Moleskine de jaarlijkse toewijzing goedgekeurd van een aanzienlijke jaarlijkse bijdrage (1% van de EBITDA, of 0,5 miljoen EUR, afhankelijk van wat het hoogste is) om de structurele kosten van de Foundation te dekken en de Foundation de mogelijkheid te bieden een duurzame visie op lange termijn te ontwikkelen. Voortaan kunnen de middelen die de Foundation ontvangt 100% rechtstreeks aangewend worden om een positieve sociale impact te creëren.

Toekomst

Dankzij 10 jaar van gedeelde waarde en deskundigheid hebben Moleskine en de Moleskine Foundation een nieuw innovatief partnership-model van maatschappelijk engagement kunnen ontwikkelen dat een non-profitorganisatie en een onderneming samenbrengt om een significantere maatschappelijke impact te creëren op grotere schaal. Het bedrijf Moleskine verbindt zich ertoe om samen te werken met de Moleskine Foundation door zijn netwerk, zijn medewerkers en zijn infrastructuur ter beschikking te stellen van de Foundation.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Via de Moleskine Foundation draagt Moleskine bij aan SDG 4, die tot doel heeft het aantal jongeren en volwassenen met relevante vaardigheden, met inbegrip van technische en beroepsvaardigheden, op te drijven, om zo degelijke tewerkstellingsmogelijkheden te creëren en ondernemerschap te bevorderen.



ETHISCHE PRINCIPES | RESPECT VOOR MENSENRECHTEN

Waarom is dit van materieel belang?

Moleskine stelt alles in het werk om te voldoen aan de hoogste standaarden inzake wettelijk en ethisch gedrag bij zijn personeelsbeheer en commerciële activiteiten. De niet-naleving van de normen en voorschriften kan resulteren in kosten en reputatieschade.

Kernindicatoren

- 92,1% van de producten die in 2018 werden aangekocht, is afkomstig van leveranciers die de Gedragscode ondertekend hebben en ermee ingestemd hebben om te handelen in overeenstemming hiermee.
- In 2018 werden geen schendingen van mensenrechten geregistreerd door de Toezichthoudende Raad.

Managementbenadering en resultaat van het beleid

De wettelijke en ethische standaarden die Moleskine naleeft, staan in de Ethische Gedragscode van de Onderneming die in 2013 werd goedgekeurd. Alle werknemers van Moleskine moeten de Gedragscode aanvaarden als ze aan de slag gaan bij het bedrijf. Hetzelfde geldt voor alle leveranciers die eindproducten leveren aan Moleskine.

De onderneming vindt elk type van geweld, pesterijen of ongewenst gedrag dat afbreuk doet aan de waardigheid van de persoon, gewoon onaanvaardbaar. Iedereen die getuige is of slachtoffer wordt van enige vorm van intimidatie (op seksueel vlak of met betrekking tot persoonlijke, culturele of religieuze diversiteit) wordt verzocht dit te melden aan de relevante managers of de Toezichthoudende Raad.

De onderneming streeft ernaar een veiligheidscultuur te verspreiden en te versterken door te wijzen op de risico's en de kennis en naleving van de huidige preventie- en beschermingswetgeving te ontwikkelen, en door verantwoord gedrag van alle werknemers te bevorderen. Geen enkele werknemer of onderaannemer mag anderen blootstellen aan risico's en gevaren die afbreuk zouden kunnen doen aan hun gezondheid of hun fysieke veiligheid, en elke werknemer is verantwoordelijk voor en moet ijveren voor een efficiënt beheer van de veiligheid en gezondheid op de werkplaats.

Zoals hiervoor vermeld, moeten de leveranciers van Moleskine garanderen dat elke stap in hun productieketen in overeenstemming is met de SA8000 International Social Responsibility Standard (o.a. inzake arbeidsomstandigheden, te jonge werknemers en dwangarbeid).

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Moleskine garandeert dat individuele rechten gerespecteerd worden binnen de hele organisatie.



ETHISCHE PRINCIPES | NULTOLERANTIE VOOR CORRUPTIE EN OMKOPING

Waarom is dit van materieel belang?

Contact met overheidsinstanties mag enkel verlopen via personen die uitdrukkelijk gemachtigd zijn voor deze taak en die zich houden aan de nood aan maximale eerlijkheid en transparantie. Alle vormen van pogingen tot of werkelijke corruptie en omkoping kunnen een reputatiesico inhouden en leiden tot juridische boetes.

Kernindicator

In 2018 registreerde de Toezichthoudende Raad geen enkel geval van corruptie of omkoping.

Managementbenadering en resultaat van het beleid

In 2013 implementeerde Moleskine het Italiaanse Wetgevende Decreet 231/2001 door het Organisatie- en Controlemodel in te voeren dat tot doel heeft corruptie en omkoping van overheidsinstanties en privé-entiteiten te voorkomen. De onderneming volgt ook de richtlijnen van de Italiaanse Ondernemingsvereniging (Confindustria-richtlijnen). Een Toezichthoudende Raad volgt de efficiëntie van het Model op en moet op de hoogte worden gebracht van elke mogelijke inbreuk. De Toezichthoudende raad, bestaande uit de interne audit manager van Moleskine en twee externe adviseurs die door de Raad van bestuur aangesteld zijn, rapporteert twee keer per jaar aan de laatstgenoemde.

VN agenda inzake duurzame ontwikkeling



Moleskine draagt bij aan wereldwijde inspanningen om corruptie en omkoping in de bedrijfssector tegen te gaan.



ETHISCHE PRINCIPES | INCLUSIE EN DIVERSITEIT

Waarom is dit van materieel belang?

Moleskine promoot diversiteit, verwerpt alle vormen van discriminatie en behandelt elke werknemer gelijk, ongeacht geloof, nationaliteit, herkomst, geslacht of overtuigingen. Elk geval van discriminatie zou de reputatie van Moleskine in het gedrang brengen. Bovendien zou de onderneming bij een gebrek aan diversiteit binnen de organisatie minder voordeel halen uit de gemengdheid van verschillende geslachten, denkwijzen, culturele en professionele achtergronden.

Kernindicator

In de werkomgeving van Moleskine bestaat 65,8% van de werknemers uit vrouwen, zijn meer dan 25 nationaliteiten vertegenwoordigd en bestaat 47,5% van het top- en middenmanagement uit vrouwen.

Managementbenadering en resultaat van het beleid

Moleskine verwerpt alle vormen van discriminatie en behandelt alle werknemers op dezelfde manier. Moleskine erkent het belang van zijn werknemers als een van de fundamentele factoren om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren, en past procedures en technieken voor rekrutering, ontwikkeling, beoordeling en opleiding toe die tot doel hebben gelijke kansen te bieden, zonder discriminatie op basis van geslacht, leeftijd, seksuele geaardheid, religieuze overtuigingen of andere factoren.

Het personeel wordt gerekruteerd op basis van zijn ervaring, attitude en vaardigheden. Rekrutering en interne promoties zijn uitsluitend gebaseerd op de overeenstemming tussen de verwachte en de vereiste profielen.



VN agenda inzake duurzame ontwikkeling

Moleskine draagt bij aan SDG 16, die onder andere tot doel heeft niet-discriminerende wetten en beleidslijnen voor duurzame ontwikkeling te bevorderen en af te dwingen.

Informatie over het aandeel

Beschrijving van het aandeel

Quotiteit	1 aandeel
ISIN code	BE0974259880
Reuters code	IETB.BR
Bloomberg code	DIE:BB

BEURSINDEXEN

Op 31 december 2018 had het aandeel van D'leteren in de volgende Euronext indexen een gewicht van:

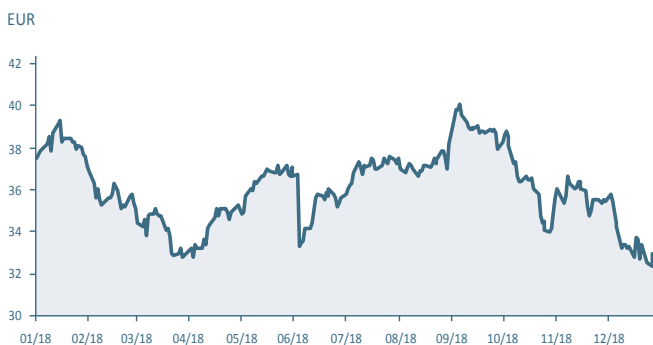
- BEL ALL-SHARE: 0,35%
- BEL CONS SERV: 4,21%
- BEL CONTINUOUS: 0,35%
- BEL MID: 3,57%
- NEXT 150: 0,84%

Evolutie van de koers van het aandeel en van de verhandelde volumes in 2018

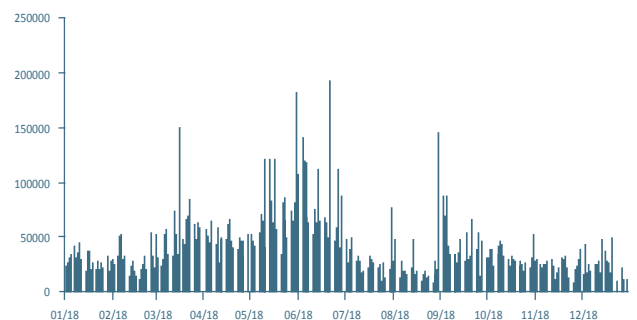
	2018	
Rendement	-12,3%	
Totale aandeelhoudersrendement ¹⁾	-6,8%	
Gemiddelde koers (in EUR)	36,11	
Hoogste koers (in EUR)	40,08	06/09/2018
Laagste koers (in EUR)	32,36	27/12/2018
Gemiddelde volume (in eenheden)	42.142	
Maximumvolume (in eenheden)	192.953	22/06/2018
Minimumvolume (in eenheden)	8.649	27/08/2018

1) Gebaseerd op brutodividend

Koers van het aandeel



Aantal verhandelde aandelen



Evolutie van de koers van het aandeel over 10 jaar

	01/01/2009 - 31/12/2018	
Rendement	338,3%	
Totale aandeelhoudersrendement ¹⁾	470,2%	
Gemiddelde koers (in EUR)	34,67	
Hoogste koers (in EUR)	49,85	14/06/2011
Laagste koers (in EUR)	7,56	02/01/2009
Gemiddelde volume (in eenheden)	52.823	
Maximumvolume (in eenheden)	675.467	29/02/2012
Minimumvolume (in eenheden)	3.900	24/12/2009

1) Gebaseerd op brutodividenden

Gedetailleerde en historische informatie over de koers en de verhandelde volumes is beschikbaar op de website van D'Ieteren (www.dieteren.com).

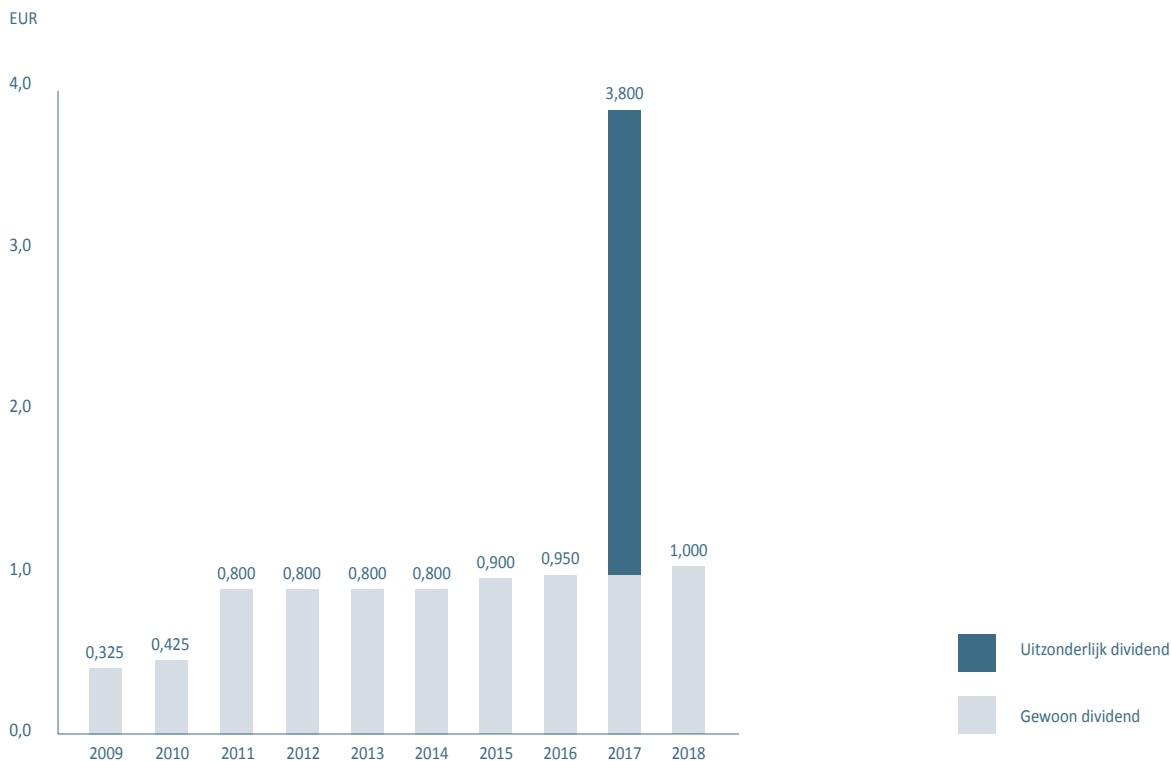
Koers van het aandelen



Dividend

Als de toewijzing van het resultaat die wordt voorgesteld in toelichting 20 van dit verslag wordt goedgekeurd door de Gewone Algemene Vergadering van 6 juni 2019, zal voor het boekjaar 2018 een gewoon bruto dividend van 1,000 EUR per aandeel worden uitgekeerd. De uitbetaling van het dividend zal gebeuren vanaf 14 juni 2019.

Evolutie van het brutodividend per aandeel over 10 jaar



FINANCIËLE KALENDER

Algemene vergadering van de aandeelhouders & Trading update	6 juni 2019
Notering ex coupon (<i>ex date</i>)	12 juni 2019
Uitkering van het dividend (<i>payment date</i>)	14 juni 2019
Resultaten voor het eerste halfjaar 2019	28 augustus 2019

INVESTOR RELATIONS – GROEP D'IETEREN

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

CONTACTPERSOON PERS & DURZAAMHEID – GROEP D'IETEREN

Anne-Catherine Zoller
s.a. D'Ieteren n.v.
Maliestraat, 50
B-1050 Brussel
België
Tel. : + 32 2 536 55 65

E-mail: financial.communication@dieteren.be

Website: 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, 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'Ieteren n.v.
Maliestraat, 50
B-1050 Brussel
België
Tel. : + 32 2 536 52 48
printin@dieteren.be



FOTO'S

John Stapels, François de Ribaucourt, en Volkswagen, Audi, Škoda, SEAT, Bentley, Lamborghini, Porsche, Yamaha, Belron en Moleskine fototheken.

De belangrijkste merken van de groep Belron: Belron®, Autoglass®, Carglass®, Lebeau®, Vitres d'autos, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® en Smith&Smith® zijn handelsmerken of gedeponeerde handelsmerken van Belron Groep 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'Ieteren. 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'Ieteren 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 geëxtrapolerde resultaten. Dientengevolge neemt D'Ieteren geen enkele verantwoordelijkheid op zich voor de exactheid van deze vooruitzichten.





www.dieteren.com/nl

LinkedIn