

ZICH DURVEN AANPASSEN



INHOUD

DE GROEP 1

D'Ieteren in een notendop	1
Boodschap van de directie	2
Kerncijfers per activiteit	6
Markante feiten 2014	8

D'IETEREN AUTO 10

Een veranderende markt	12
Een noodzakelijke aanpassing	13
De as Brussel-Antwerpen	18
Vragen aan de CEO	19
Resultaten 2014 & Kerncijfers	20
Nieuwe modellen	22

BELRON 26

Uitdagingen doelgericht aangaan	28
Focussen op efficiëntie	29
Superieure klantenervaringen verzekeren	31
Innovatieve stappen naar een groter marktaandeel	32
De strategie voor de groeiemarkten bijsturen	34
Voortbouwen aan de toekomst van Belron	34
Vragen aan de CEO	35
Resultaten 2014 & Kerncijfers	36

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMERSCHAP 38

D'Ieteren Auto	40
Belron	48

KERN- INDICATOREN

Geconsolideerde resultaten (in miljoen EUR)	2005 ¹	2006 ²	2007	2008	2009	2010 ³	2011	2012 ⁴	2013	2014
Verkopen ^{5,6}	4.757,3	5.253,7	5.967,1	6.501,2	6.269,7	5.533,8	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.541,6
Courant bedrijfsresultaat ^{5,7}	255,7	291,6	361,7	375,1	384,7	348,2	377,2	250,2	220,2	198,6
Courant resultaat, groepsaandeel										
vóór belastingen ^{5,7,8}	118,6	149,3	194,3	191,7	214,2	276,2	305,8	200,2	177,6	157,2
na belastingen ⁷	97,6	134,3	166,3	159,0	182,8	234,2	312,0	159,4	136,1	125,7
Groepsaandeel in het nettoresultaat van de periode ⁹	76,2	97,9	127,7	32,2	158,5	218,8	312,6	190,1	114,0	-11,1
Financiële structuur (in miljoen EUR)										
Eigen vermogen waarvan:	945,5	1.019,2	1.140,2	1.030,8	1.154,6	1.464,7	1.532,1	1.679,2	1.725,2	1.644,8
kapitaal en reserves toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten	709,9	789,1	917,7	896,1	1.028,5	1.250,6	1.530,5	1.677,4	1.723,6	1.644,2
minderheidsbelangen	235,6	230,1	222,5	134,7	126,1	214,1	1,6	1,8	1,6	0,6
Nettoschuld	1.893,1	1.875,8	2.089,6	2.209,7	1.770,2	1.823,0	850,2	491,3	505,3	597,8
Gegevens per aandeel¹⁰ (in EUR)										
Courant resultaat na belastingen ^{7,11} , groepsaandeel	1,77	2,43	3,02	2,89	3,33	4,26	5,65	2,89	2,47	2,29
Aandeel van de groep in het resultaat van de periode ^{9,11}	1,38	1,77	2,32	0,59	2,89	3,97	5,66	3,45	2,07	-0,20
Brutodividend per gewoon aandeel	0,240	0,264	0,300	0,300	0,325	0,425	0,800	0,800	0,800	0,800
Kapitaal en reserves toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten	13,01	14,27	16,59	16,20	18,60	22,61	27,67	30,33	31,17	29,73
Informatie over het aandeel^{10,11} (in EUR)										
Maximumkoers	23,99	27,25	34,38	24,80	29,92	47,20	49,85	40,64	37,36	37,68
Minimumkoers	13,85	21,85	23,67	7,22	7,56	28,84	32,73	28,95	29,21	27,66
Koers op 31/12	23,25	26,97	24,60	7,51	27,91	47,20	34,07	30,44	36,20	29,30
Gemiddelde koers	18,53	25,09	29,75	17,53	17,43	36,99	43,22	34,98	34,39	31,95
Gemiddeld dagelijks volume (in aantal effecten)	49.200	62.070	77.130	80.240	72.140	75.178	78.403	52.650	45.823	40.302
Beurskapitalisatie op 31/12 (in miljoen EUR)	1.285,8	1.491,5	1.360,4	415,3	1.543,5	2.610,3	1.884,2	1.683,4	2.002,0	1.620,4
Totaal aantal uitgegeven aandelen	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	18.690	20.578	26.004	28.450	29.283	26.374	26.884	25.787	27.246	28.360

¹ Na aanpassing als gevolg van de toepassing van IAS 21 herzien.

² Na aanpassing als gevolg van geïdentificeerde onregelmatigheden bij Avis Europe in Portugal.

³ Na aanpassing als gevolg van het verkoop van Avis Europe.

⁴ Na aanpassing als gevolg van de toepassing met terugwerkende kracht van de herziene IAS 19-norm op de voordelen na uitdiensttreding.

⁵ Uitgezonderd de in 2006 en 2007 verkochte Griekse activiteiten (toepassing van IFRS 5).

⁶ De verkopen omvatten sinds 2008 de opbrengsten op de verkoop van voertuigen zonder terugkoopovereenkomst als gevolg van de wijziging van IAS 16.

⁷ Vóór ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen.

⁸ Naar aanleiding van de oprichting van Volkswagen D'leteren Finance, waarvan de resultaten geconsolideerd zijn volgens de equity-methode, en om alle activiteiten van de groep zo goed mogelijk te weerspiegelen, omvat het courante resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, vanaf 2012 het groepsaandeel in het courante resultaat vóór belastingen van de volgens de equity-methode geconsolideerde entiteiten.

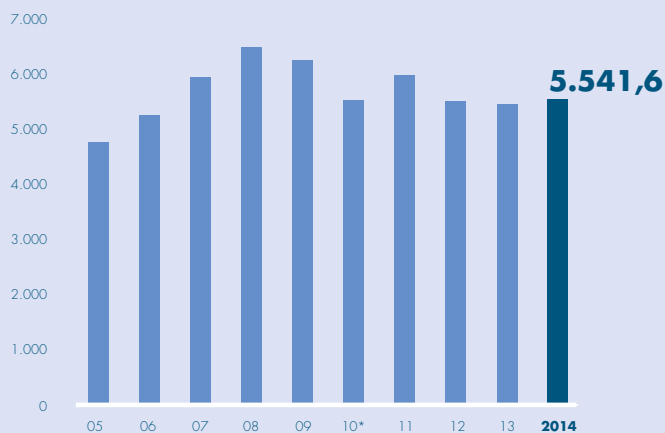
⁹ Resultaat toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van D'leteren, overeenkomstig IAS 1.

¹⁰ Aangepast na de splitsing van het D'leteren-aandeel in tien in 2010.

¹¹ Berekend overeenkomstig IAS 33.

VERKOPEN SINDS 2005

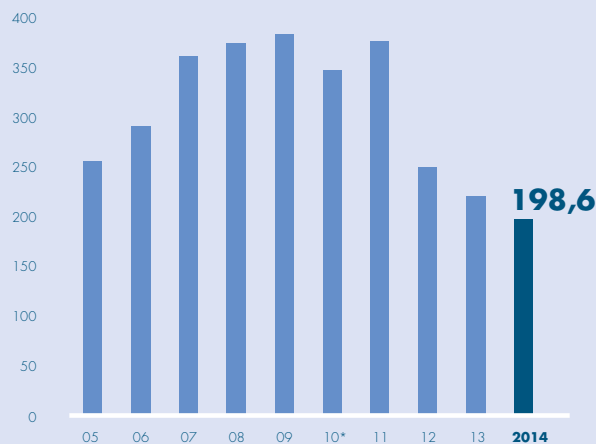
(in miljoen EUR)



*Na aanpassing als gevolg van het verkoop van Avis Europee.

COURANT BEDRIJFSRESULTAAT SINDS 2005

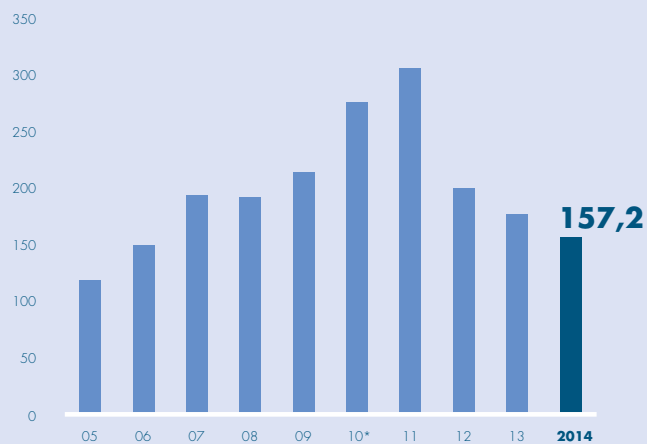
(in miljoen EUR)



*Na aanpassing als gevolg van het verkoop van Avis Europee.

COURANT RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN, GROEPSAANDEEL, SINDS 2005

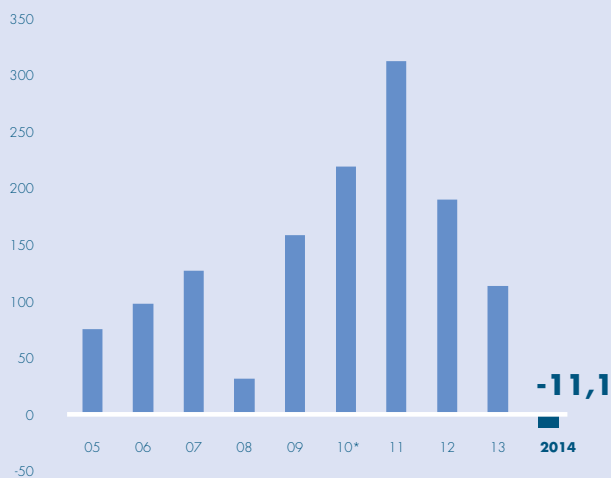
(in miljoen EUR)



*Na aanpassing als gevolg van het verkoop van Avis Europee.

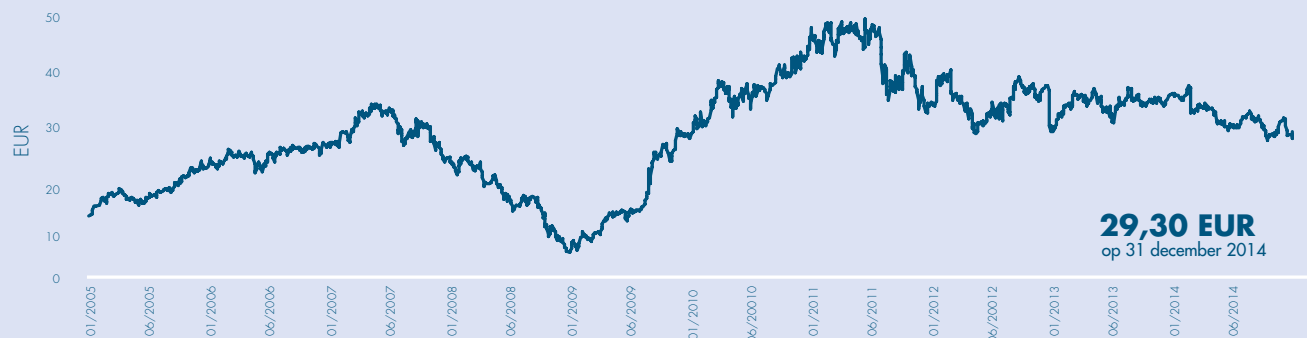
GROEPSAANDEEL IN HET NETTORESULTAAT VAN DE PERIODE SINDS 2005

(in miljoen EUR)



*Na aanpassing als gevolg van het verkoop van Avis Europee.

KOERS VAN HET D'IETEREN-AANDEEL SINDS 2005



D'IETEREN IN EEN NOTENDOP

D'Ieteren, opgericht in 1805, is een groep die diensten verleent aan de automobilist. Het bedrijf staat ten dienste van ongeveer 12 miljoen individuele en professionele klanten in 34 landen via twee activiteiten:

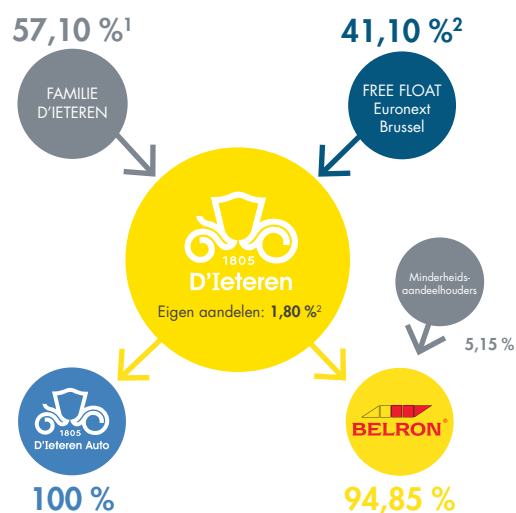
D'IETEREN AUTO verdeelt in België de voertuigen van de merken Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche en Yamaha. Het is de grootste autoverdelers in België, met een marktaandeel van meer dan 22% en 1,2 miljoen voertuigen van de verdeelde merken in omloop.

Omzet in 2014: 2,7 miljard euro's.

BELRON (voor 94,85% eigendom) is de wereldleider op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing via meer dan tien hoofdmerken, waaronder Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass®. Ongeveer 2.400 servicepunten en 9.400 mobiele service-units staan in 34 landen ten dienste van de klanten.

Omzet in 2014: 2,9 miljard euro's.

EEN BEURSGENOTEERDE FAMILIEGROEP...



¹ In stemrechten: 60,66%

² Op 31 december 2014.

...MET EEN INTERNATIONALE VERANKERING



ZICH DURVEN AANPASSEN

In 2014 daalde onze belangrijkste prestatie-indicator, het courante geconsolideerde resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, met 11,5% tot 157,2 miljoen EUR, in overeenstemming met de verwachtingen die we midden december formuleerden. Deze evolutie weerspiegelt echter een zeer uiteenlopende situatie in elk van onze twee activiteiten.

Op het vlak van de **autodistributie** kon D'leteren Auto, op een nagenoeg stabiele markt, het jaar afsluiten met een gecumuleerd marktaandeel—zonder de inschrijvingen van minder dan 30 dagen—van 22,67%, het op twee na beste resultaat in zijn geschiedenis. Zowel het marktaandeel van Škoda als dat van Porsche bereikten een historisch hoogtepunt. Volkswagen behield dan weer zijn eerste plaats op de Belgische markt met een marktaandeel van meer dan 10%. De verkopen van D'leteren Auto stegen met 1,3% en het courante bedrijfsresultaat steeg met 14,1%.

Op het vlak van de **herstelling en vervanging van voertuigbe-glazing** werd Belron geconfronteerd met heel uiteenlopende situaties naargelang van de beschouwde geografie, voornamelijk als gevolg van de impact van de winter, die heel zacht was in Europa en buitengewoon streng in de Verenigde Staten. Ondanks de organische groei van de verkopen met 1,3% kon de marginale bijdrage van de sterke stijging van de verkopen in de Verenigde Staten de impact van de in Europa opgetekende daling slechts gedeeltelijk compenseren, waardoor het courante bedrijfsresultaat van Belron daalde met 16,3%.

De twee activiteiten van de groep deden vorig jaar **aanzienlijke investeringen** om hun ontwikkeling te garanderen en hun toekomst veilig te stellen. D'leteren Auto nam respectievelijk in januari en mei 2014 tien concessies van Beerens en drie concessies van Claessens over, allemaal gelegen langs de as Brussel-Antwerpen. De kostprijs van deze overnames bedroeg ongeveer 31 miljoen EUR (inclusief vastgoed en nettoschuld). Belron investeerde op zijn beurt 14 miljoen EUR in overnames om zijn aanwezigheid te versterken, voornamelijk in de Verenigde Staten, Spanje, Italië en Canada. Er werd ook een dividend van 44 miljoen EUR betaald aan de aandeelhouders van D'leteren. De geconsolideerde netto financiële schuld van

de groep steeg tot 597,8 miljoen EUR in december 2014. De **financiële situatie** blijft zeer gezond, rekening houdend met een eigen vermogen van meer dan 1,6 miljard EUR.

De Raad van bestuur heeft dan ook beslist om aan de Algemene Vergadering voor te stellen om een **onveranderd brutodividend van 0,80 EUR** te betalen, in overeenstemming met het dividendbeleid dat erin bestaat—behoudens onvoorziene omstandigheden—een stabiel dividend te verzekeren of, als de resultaten het mogelijk maken, een gestaag stijgend dividend in vergelijking met het niveau van 2011.

In 2015 verwacht D'leteren Auto een automarkt die stabiel zou moeten blijven in vergelijking met 2014. In deze context zou het marktaandeel hetzelfde niveau als dat van 2014 moeten aanhouden. Belron verwacht een matige organische groei van de verkopen op een markt waar de ongunstige onderliggende tendensen zich zouden moeten voortzetten. Na een initiële zachte periode werd het winterweer in het noorden van Europa kouder, en Noord-Amerika kende een relatief strenge winter. De herstructureringskosten die eind 2014 werden gemaakt, zouden in 2015 hun vruchten moeten afwerpen. Bijgevolg verwacht D'leteren een stijging van het courante geconsolideerde resultaat vóór belastingen 2015, groepsaandeel, met meer dan 10% in vergelijking met 2014.

De omgeving waarin de twee activiteiten van de groep evolueren, wordt gekenmerkt door stabiliteit (D'leteren Auto) of door een contrastrijke evolutie van de verwachtingen van de onderliggende markten (Belron). Het is dan ook een belangrijke doelstelling om de capaciteit van de activiteiten aan te passen aan deze marktomstandigheden. De twee activiteiten van de groep hebben vanaf 2014 een reeks belangrijke maatregelen gelanceerd om **de rentabiliteit te verbeteren**.

Bij D'leteren Auto wordt momenteel een nieuwe organisatie van het distributienetwerk ten uitvoer gelegd die gebaseerd is op een principe van verdeling van het grondgebied in homogene *market areas*, om de rentabiliteit van de onafhankelijke concessiehouders te verbeteren dankzij een betere concurrentiepositie en schaalvoordelen. In november 2014 werden de 27 *market areas* gedefinieerd en werden de '*market area leaders*' – de onafhankelijke concessiehouders die hun respectieve zone zullen leiden – geselecteerd. Bovendien wordt ook de geografische inplanting van de concessies in eigen beheer van D'leteren Auto gereorganiseerd. Eind 2014 werden de activiteiten van twee concessies al verplaatst. Belron kondigde in december 2014 een reeks maatregelen aan ter verbetering van de rentabiliteit, zoals de transformatie van het operationele model in het Verenigd Koninkrijk, de stopzetting van de activiteit voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing voor zware bedrijfsvoertuigen in Duitsland, de herstructurering van bepaalde servicepunten en van de administratieve diensten in Nederland en Italië, en de stopzetting van de glasgroothandelsactiviteiten en de sluiting van servicepunten in China. Al deze projecten boekten al forse vooruitgang sinds ze aangekondigd werden.

De **doelstellingen voor 2019**, die eind augustus 2014 werden aangekondigd, blijven onveranderd. Uitgaande van de hypothese van een stabiel marktaandeel en een lichte stijging van de gemiddelde prijs per verkochte nieuwe wagen, wordt bij D'leteren Auto een gemiddelde jaarlijkse groei van de verkopen met ongeveer 2% verwacht tussen 2014 en 2019, evenals een operationele marge die tegen 2019 ongeveer 2,5% zou moeten bedragen. Rekening houdend met normale winterse weersomstandigheden worden bij Belron een gemiddelde jaarlijkse groei van de organische verkopen met ongeveer 3% en een groei door overnames met ongeveer 1% verwacht tussen 2014 en 2019. Bovendien mikt de groep voor zijn operationele marge tegen 2019 op een niveau van ongeveer 8%.

Op langere termijn blijft de groep D'leteren onderzoek verrichten om – met het oog op de verzekering van zijn groei op lange termijn – zijn beschikbare financiële middelen te investeren, zowel in zijn huidige activiteiten als via een overname in één of meer activiteitensectoren. Onze selectiecriteria hebben onder meer betrekking op de kwaliteit van de sector en zijn groeiverwachtingen op lange termijn, op de kwaliteit, het leiderschap en de groeiverwachtingen van de investering in kwestie, alsook op het geringe risico op



technologische of regelgevende verandering. Het onderzoek beperkt zich niet alleen tot activiteiten die verband houden met de automobielsector. We overwegen ook de mogelijkheid om deze overname alleen of in partnerschap te doen. Vanuit een praktisch standpunt bestaat het onderzoeksproces uit een proactief onderzoek in sectoren die beantwoorden aan onze criteria, terwijl we blijven openstaan voor de marktopportunities.

Tot slot blijven we ons bewust van onze verantwoordelijkheid **om zaken te doen met een sterke zin voor ethiek en professionalisme, waarbij steeds meer aandacht wordt geschonken aan de sociale en ecologische uitdagingen***. D'leteren waakt er dan ook over de impact van zijn activiteiten op het milieu te beperken, een actieve rol te spelen in de ontwikkeling van de gemeenschappen waarbinnen het bedrijf actief is en duurzame relaties te onderhouden met al zijn klanten, medewerkers, partners en beleggers. De tenuitvoerlegging van dit beleid inzake maatschappelijk verantwoord ondernemerschap wordt binnen elk van onze activiteiten op autonome wijze georganiseerd, om optimaal in te spelen op de specifieke uitdagingen waarmee de verschillende activiteiten geconfronteerd worden, in overeenstemming met de regels en de waarden van de groep. In 2014 stond maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

meer dan ooit centraal in de werking van onze twee entiteiten. Op de pagina's 38 tot 55 zult u ontdekken welke acties vorig jaar bij D'leteren ondernomen of voortgezet werden op het vlak van milieubescherming, ethiek, waardering van talent en ondersteuning van de gemeenschappen.

Wij staan erop de dynamische teams in onze twee activiteiten te feliciteren met wat ze vorig jaar – in zeer moeilijke omstandigheden – gerealiseerd hebben. We staan er tevens op onze klanten, partners en aandeelhouders te bedanken voor hun trouw en hun vertrouwen.

Axel Miller
Gedelegeerd bestuurder

Roland D'leteren
Voorzitter

*D'leteren volgt de richtlijnen van de verslaggevingstandaard van het Global Reporting Initiative (GRI) – zie pagina 98 van onze Jaarrekening en -Verslag 2014. Dit verslag voldoet aan niveau C.

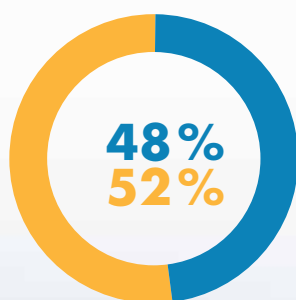


KERNCIJFERS

PER ACTIVITEIT

EXTERNE VERKOPEN

5.541,6
miljoen EUR

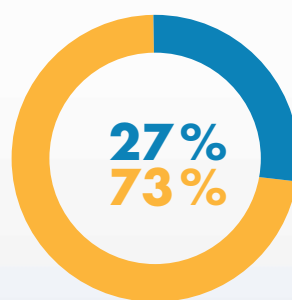


(in miljoen EUR)

	2013	2014	Wijz.
D'leteren Auto	2.627,4	2.660,5	+1,3%
Belron	2.843,1	2.881,1	+1,3%
Totaal	5.470,5	5.541,6	+1,3%

COURANT BEDRIJFSRESULTAAT*

198,6
miljoen EUR



(in miljoen EUR)

	2013	2014	Wijz.
D'leteren Auto	46,7	53,3	+14,1%
Belron	173,5	145,3	-16,3%
Totaal	220,2	198,6	-9,8%

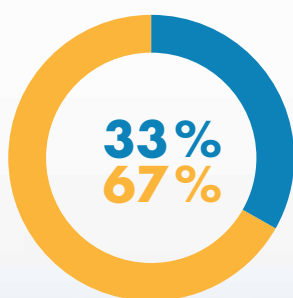
*Vóór ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen.



COURANT RESULTAAT VÓÓR
BELASTINGEN, GROEPSAANDEEL*

157,2

miljoen EUR



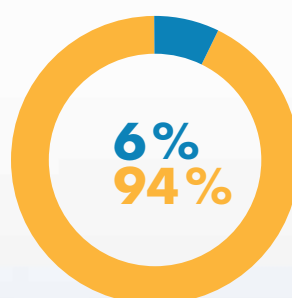
(in miljoen EUR)

	2013	2014	Wijz.
D'leteren Auto	47,1	52,5	+11,5%
Belron	130,5	104,7	-19,8%
Totaal	177,6	157,2	-11,5%

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND

28.360

gemiddeld voltijdse equivalenten



(gemiddeld voltijdse equivalenten)

	2013	2014	Wijz.
D'leteren Auto	1.601	1.818	+13,6%
Belron	25.645	26.542	+3,5%
Totaal	27.246	28.360	+4,1%

*Vóór ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen.



MARKANTE FEITEN 2014

92^{ste} AUTO- EN MOTORSALON

Dit grote evenement, georganiseerd van 16 tot 26 januari, lokt ongeveer 585.000 bezoekers. D'Ieteren Auto stelt er verschillende belangrijke nieuwe modellen voor, zoals de Volkswagen XL1, e-up ! en e-Golf, de Audi A3 Cabriolet, de Škoda Rapid Spaceback en de SEAT Leon ST.



JANUARI

TEAMWERK OVER CONTINENTEN HEEN

Bijna 60 technici uit Europa reizen naar de VS om er te helpen tegemoetkomen aan de grote vraag als gevolg van de abnormaal koude winter in het oosten en het midden van de VS. In New York daalden de temperaturen tot het laagste niveau in bijna tien jaar, en in zeven staten werd één van de 10 koudste winters ooit opgetekend. Bovendien bereikte de sneeuwval recordniveaus in veel grote hoofdstedelijke regio's in heel het land.

MAART

"BEST OF BELRON"

Na een reeks nationale en regionale wedstrijden vindt op 21 en 22 mei de 'Best of Belron' wedstrijd plaats in Rome, waar de technici van Belron hun vakmanschap van wereldklasse laten zien. Het evenement wordt om de twee jaar georganiseerd om hulde te brengen aan de technische en innovatieve vaardigheden en opleiding binnen Belron (zie pagina 33).



MEI

NIEUWE ORGANISATIE VAN HET DISTRIBUTIENETWERK

D'Ieteren Auto kondigt zijn plannen aan om zijn distributienetwerk te reorganiseren volgens een principe van verdeling van het grondgebied in homogene *market areas* die specifiek georganiseerd zijn om de rentabiliteit van de onafhankelijke concessiehouders te verbeteren dankzij een betere concurrentiepositie en schaalvoordelen. Eind februari had D'Ieteren Auto al aangekondigd de geografische ligging en de organisatie te willen herzien van de D'Ieteren Car Centers, de concessies in eigen beheer in de Brusselse regio, om hun financiële en commerciële prestaties te verbeteren (meer details op de pagina's 13 tot 17).

AUGUSTUS

D'IETEREN AUTO VERSTERKT ZIJN AANWEZIGHEID OP DE AS BRUSSEL-ANTWERPEN

D'Ieteren ondertekent een principeakkoord voor de overname van een concessie van de groep Claessens in Wilrijk (van kracht in mei) en voor de verwerving van een meerderheidsparticipatie in de drie concessies van de groep ACM in de regio van Mechelen (zie pagina 18).

MAART

EEN DUO VAN ONDERVOORZITTERS

Nicolas D'Ieteren en Olivier Périer volgen Maurice Périer op, die de leeftijdsgrens heeft bereikt, als ondervoorzitters van de Raad van bestuur van de groep.

APRIL

BELRON TRIATHLON

Werknemers van Belron uit 22 landen verzamelen op 27 september aan Dorney Lake (VK), het meer dat in 2012 dienst deed als accommodatie voor de Olympische Zomerspelen. Aan dit wereldwijde evenement nemen meer dan 1.000 mensen deel die zwemmen, fietsen en lopen ten voordele van Afrika Tikkun (zie pagina's 54-55).



SEPTEMBER

BECSA AWARDS

De 'Belron Exceptional Customer Service Awards' zijn een populair eerbetoon ter erkenning van werknemers van over de hele wereld die hun dagelijkse taken overtreffen. Op 11 november kondigt Gary Lubner, CEO van Belron, uit een opmerkelijke lijst van nominaties 22 winnaars uit 13 landen aan (zie pagina 53).



NOVEMBER

DE OP TWEE NA HOOGSTE MARKTAANDEEL

De door D'Ieteren Auto verdeelde merken behalen een gecumuleerd marktaandeel van 21,78%, de op twee na beste prestatie in de geschiedenis! Škoda en Porsche bereiken allebei een recordmarktaandeel. Volkswagen blijft het voorkeursmerk van de Belgen en behaalt als enige een jaarlijks marktaandeel van meer dan 10%.



DECEMBER

VANDAAG ACTIE ONDERNEMEN
OM DE TOEKOMST TE SCHRIJVEN





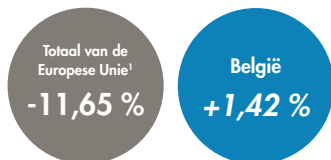
D'IETEREN AUTO

VANDAAG ACTIE ONDERNEMEN OM DE TOEKOMST TE SCHRIJVEN

2014 was een belangrijk jaar voor D'Ieteren Auto, aangezien dit het startpunt is van een nieuwe strategie om het distributienetwerk aan te passen aan een automarkt die volop in verandering is en aan de uitdagingen van de toekomst. Tegen 2020 zal de hele organisatie van D'Ieteren Auto er volledig anders uitzien: het distributienetwerk zal georganiseerd zijn in homogene *market areas*, de concessies in eigen beheer zullen geconcentreerd zijn op een beperkt aantal sites en de werkwijzen zullen herzien zijn – zowel voor de verkoop als voor de naverkoop. Deze evoluties zullen ons de mogelijkheid bieden om beter in te spelen op de vraag van onze particuliere en professionele klanten en tegelijkertijd de rentabiliteit van het netwerk te verbeteren.

BELGIË VS EUROPESE TOP-5 AUTOMARKTEN

(2009-2014 inschrijvingen van nieuwe wagens)



Duitsland	-20,24 %
Verenigd Koninkrijk	+24,13 %
Frankrijk	-22,00 %
Italië	-37,04 %
Spanje	-10,23 %
Europese Unie ¹	-11,65 %
België	+1,42 %

¹Exclusief gegevens voor Kroatië, Cyprus en Malta.

Bron: ACEA

EEN VERANDERENDE MARKT

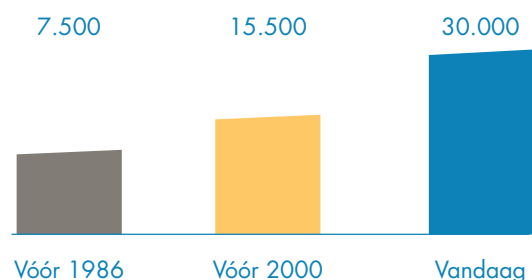
De automarkt in België, die vandaag gebaseerd is op een park van ongeveer 5,5 miljoen voertuigen in omloop, heeft de voorbije vijf jaar beter weerstand geboden aan de moeilijke economische omgeving dan in de meeste Europese buurlanden. Dit valt onder meer te verklaren door de dynamiek van de professionele markt, die in 2014 bijna de helft van de inschrijvingen van nieuwe wagens vertegenwoordigde. Toch zou de markt tot 2020 geen groei meer kennen.

Naast deze stagnatie zijn er nog de uitdagingen die de voorbije jaren opdoken en die verband houden met de economische omgeving, het gedrag van de klant en de technologische vooruitgang:

- **Kleinere voertuigen:** de economische crisis, de mobiliteitsproblemen en de ecologische eisen doen de productmix steeds meer evolueren naar het segment van de kleinere voertuigen, waardoor de rentabiliteit van de concessiehouders logischerwijze daalt;
- **Prijsdruk:** de overcapaciteit in Europa vereist bijkomende commerciële middelen om de volumes verkocht te krijgen;
- **Veeleisendere klanten:** er zijn bijkomende investeringen en steeds hoger geschoold personeel vereist om tegemoet te komen aan de nood aan een kwaliteitsvolle ervaring van de klanten en aan de complexere gamma's;

MAXIMAAL AANTAL GEREDEN KILOMETERS

TUSSEN TWEE ONDERHOUDSBEURTEN



ONZE ACTIVITEIT

D'Ieteren Auto, dat kan bogen op een relatie van meer dan 65 jaar met de groep Volkswagen, verzekert in België de invoer, de logistiek en de **distributie van voertuigen** van de merken Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti en Porsche, alsook van wisselstukken en accessoires. D'Ieteren Auto is de grootste autoverdelers in België, met een aandeel in de inschrijvingen van nieuwe wagens van meer dan 22% en 1,2 miljoen voertuigen van de verdeelde merken in omloop. D'Ieteren Auto werkt met ongeveer 250 zelfstandige concessiehouders en bezit zelf 22 vestigingen, voornamelijk gelegen langs de as Brussel-Antwerpen. Het bedrijf is ook actief in de verkoop van **tweedehandsvoertuigen** via twee My Way centra in de Brusselse rand en ongeveer 140 concessiehouders die aangesloten zijn bij het My Way Authorized Distributors netwerk. Bovendien biedt D'Ieteren Auto door een gezamenlijke dochteronderneming tussen D'Ieteren en Volkswagen Financial Services een volledige waaier van autofinancieringen en verhuurdiensten op lange termijn aan. Tot slot verdeelt het bedrijf via **D'Ieteren Sport** de Yamaha-producten in België en het Groothertogdom Luxemburg.

- Meer **technologie**: de met internet verbonden wagen en het toenemende aantal voertuigen met alternatieve brandstof (hybride, elektrisch enz.) in het gamma modellen dat op de markt wordt gebracht, veranderen geleidelijk aan het vak van concessiehouder.

De **naverkoopmarkt** wordt constant verder uitgehold als gevolg van de langere periode tussen twee onderhoudsbeurten dankzij de grotere betrouwbaarheid van de voertuigen. Bijgevolg zal het aantal interventies in de mechanicawerkplaatsen afnemen en zal de verkoop van wisselstukken stagneren.

EEN NOODZAKELIJKE AANPASSING

Deze recente evoluties en de marktverwachtingen hebben een duidelijke impact op de rentabiliteit van de D'Ieteren Car Centers, de concessies in eigen beheer van D'Ieteren Auto in Brussel en de Brusselse rand, en op de rentabiliteit van het netwerk van onafhankelijke concessiehouders.

Indien er geen passende maatregelen worden getroffen, zou het resultaat van D'Ieteren Auto kunnen verslechteren en zou een aanzienlijk deel van zijn distributienetwerk verlieslatend kunnen zijn. Daarom heeft het bedrijf beslist zijn organisatie fundamenteel te herzien en een aantal initiatieven aangekondigd, gespreid in de tijd, om de rentabiliteit te versterken en tegelijkertijd zijn leiderschap te garanderen.

GEMIDDELDE PERIODE TUSSEN TWEE ONDERHOUDSBEURTEN



KOEN VAN MINNEBRUGGEN,

Network Manager bij D'leteren Auto



"We hebben de nieuwe strategie tijdens een congres in mei 2014 officieel aangekondigd aan onze concessiehouders. In november hebben we de verschillende definitieve market areas meegedeeld en op basis van een charter de market area leader aangeduid die zal instaan voor de tenuitvoerlegging van deze strategie in

zijn regio. Ondertussen stellen we vast dat, naarmate de onderhandelingen vorderen en de ideeën rijpen, steeds meer concessiehouders achter deze strategie staan en de noodzaak ervan begrijpen om de duurzaamheid van hun concessies te garanderen. Het is belangrijk te benadrukken dat deze strategie geen revolutie maar een evolutie is en dat wij een maximum aantal concessiehouders aan boord willen houden om het beheer en de lokale verankering te verzekeren. De eerste contacten tussen de market area leaders en de andere concessiehouders van hun market area vinden plaats en verschillende dossiers evolueren zeer goed."

Het grondgebied organiseren in 'market areas'

Het uitgangspunt van de 'market areas' strategie is de klant. Die eist immers niet dezelfde nabijheid als hij een wagen koopt en als hij zijn wagen wil laten onderhouden of herstellen. Uitgaande van deze beschouwing heeft D'leteren Auto het echte marktpotentieel voor de verkoop en de naverkoop in België geïdentificeerd en beslist om zijn netwerk van ongeveer 250 zelfstandige concessiehouders te reorganiseren.

Met deze reorganisatie worden twee essentiële doelstellingen nagestreefd:

- De zelfstandige concessiehouders de mogelijkheid bieden om het potentieel van een activiteitszone beter te benutten door de tenuitvoerlegging van een homogeen commercieel beleid;
- Belangrijke synergieën en schaalvoordelen realiseren, onder meer door bepaalde activiteiten te groeperen op multimerkensites, waar mogelijk, en door functies en activa te centraliseren per zone.



De strategie is gebaseerd op de volgende vijf principes:

1. Verdeling van het Belgische grondgebied in 27 homogene 'market areas', geïdentificeerd op basis van de behoeften van de klanten en het activiteitenpotentieel van de concessiehouders.
2. In elke market area zullen de merken Volkswagen, Volkswagen Commercial Vehicles, Audi, SEAT en Škoda vertegenwoordigd zijn, evenals alle activiteiten.
3. Als de situatie dit vereist, zullen de werkplaatsen en de onderdelen- en accessoiremagazijnen van de merken Volkswagen, Volkswagen Commercial Vehicles, SEAT en Škoda gegroepeerd worden op dezelfde site, in overeenstemming met de standaarden opgelegd door de fabrieken, om een maximum aan operationele synergieën te realiseren. De showrooms en de recepties zullen echter specifiek toegewezen blijven aan één enkel merk. Het merk Audi zal zijn aparte positie behouden op het vlak van verkoop en naverkoop en voor de tweedehandswagens. Deze strategie vereist dus een aantal verhuizingen en samenvoegingen van sites. Bepaalde functies, vooral

in de backoffice, zullen gecentraliseerd worden binnen eenzelfde market area.

4. Elke zone zal geleid worden door een zelfstandige concessiehouder: de market area leader.
5. De lokale verankering van de concessiehouders in het socio-economische weefsel is belangrijk om de nabijheidsrelatie met de klant te vrijwaren.

De tenuitvoerlegging van dit ambitieuze project zal gespreid worden tot in 2020, zonder onderbreking van de activiteiten en met een permanente omkadering door D'Ieteren Auto.

De strategie van de market areas zou de concessiehouders de mogelijkheid moeten bieden om tegen 2020 een resultaat vóór belastingen te realiseren dat gemiddeld 2% van de verkopen vertegenwoordigd, ten opzichte van ongeveer 0,4% vorig jaar. Deze verbetering zal niet alleen een betere rentabiliteit van het netwerk garanderen, maar ook de financiële steun van D'Ieteren Auto aan de zelfstandige concessiehouders aanzienlijk verminderen.



CHRISTOPHE MAZUIN,

Market area leader Namen



"De strategie van de market areas is echt zinvol in mijn regio, omdat ze rekening houdt met de affiniteiten van onze klanten. Ik geloof hier sterk in, omdat dit volledig kadert in het beleid van de fabrieken van onze merken. Dankzij de benadering als groep zullen we synergieën kunnen realiseren en processen kunnen standaardiseren die we moeten invoeren terwijl we onze structuur aanpassen. De boeiende uitdaging waarmee we geconfronteerd worden, zal erin bestaan de hele groep te laten genieten van een efficiënte organisatie en tegelijkertijd de menselijke kant van elke activiteit te vrijwaren."

AUTOPART: BETER BEHEERDE ONDERDELEN-VOORRADEN

AutoPart, ontwikkeld door de groep Volkswagen, is een programma voor de automatische levering van onderdelen met een hoge omloopsnelheid volgens de specifieke behoeften van de concessiehouder. Concreet ontvangt de afdeling Group Service van D'leteren Auto alle dagen de voorraadbewegingen van de concessiehouders. Op basis van een historiek van zes maanden gegevens zorgt AutoPart automatisch voor de bevoorrading van de concessiehouders met onderdelen met een hoge omloopsnelheid.

Het voordeel van AutoPart is duidelijk: de wagens staan minder lang in de werkplaats omdat de concessiehouder een beter assortiment onderdelen op voorraad heeft.

GUNTER MAREELS,

Parts & Accessories Sales & Marketing Manager bij D'leteren Auto



"Bij de concessiehouders die over AutoPart beschikken, hebben we een gemiddelde verbetering van de verhouding voorraad-depannage met 4% vastgesteld, waardoor hun marges vanzelfsprekend verbeteren! En ook de klant heeft hier baat bij, want dankzij dit betere beheer moet hem minder vaak een vervangwagen voorgesteld worden. Eind 2014 maakten al 143 concessiehouders gebruik van AutoPart. Tegen het einde van dit jaar zou het programma geïmplementeerd moeten zijn in het hele netwerk, ook in de D'leteren Car Centers."

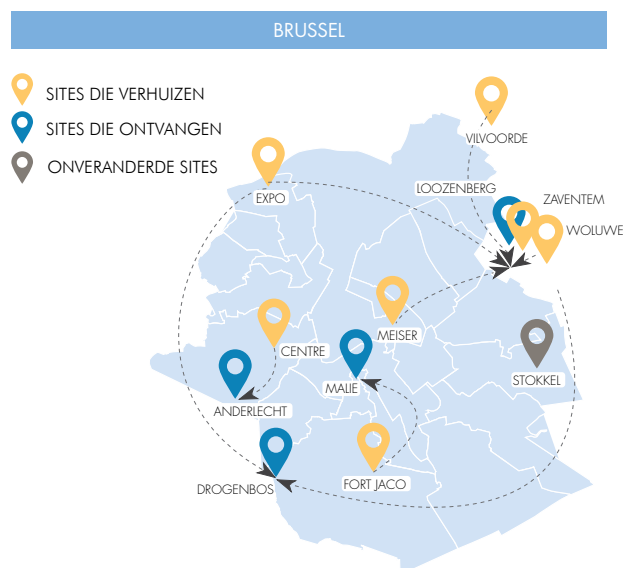


In 2014 deed de gerobotiseerde vorkheftruck die luistert naar de naam 'Droppi' zijn intrede in het onderdelen- en accessoiremagazijn van D'leteren Auto. Deze geautomatiseerde autonome robot heeft de taak delicate goederen te nemen in moeilijk toegankelijke zones. Dankzij zijn extreme precisie kan eender welke schade vermeden worden. En de robot werkt 24 uur op 24.

Het financiële evenwicht van de D'leteren Car Centers herstellen

Het spreekt voor zich dat de strategie van de *market areas* ook van toepassing is op de D'leteren Car Centers (gegroepeerd in één *market area*), met als bijkomende doelstelling een einde te maken aan hun chronische verlieslatende situatie.

Het eerste luik van het project heeft betrekking op de geografische inplanting van deze concessies. Tegen 2018 zullen de activiteiten van de D'leteren Car Centers gegroepeerd worden op vier grote sites: Loozenberg (Zaventem), Drogenbos, Malie (Elsene) en Anderlecht. Daarnaast zullen de carrosserieën van de sites van Malie en Centre (Anderlecht) overgebracht worden naar een nieuwe, grotere site waarvan de locatie nog bepaald moet worden. Bij de beslissing over deze samenvoegingen en locaties werd rekening gehouden met het verkoop- en



MARCEL NEVENS,

Brand Manager bij D'leteren Auto



"Zoals voorzien sloten de sites van Vilvoorde en Fort Jaco (Ukkel) hun deuren tijdens de laatste twee maanden van 2014. De activiteiten werden overgebracht naar de sites van Meiser (Schaarbeek), Woluwe (Sint-Stevens-Woluwe), Loozenberg en Malie. Ik ben buitengewoon tevreden over de manier waarop deze verhuizingen gebeurd zijn, en wel om twee redenen: enerzijds lopen we voor op de initiële planning, en anderzijds hebben we heel veel aandacht gehad voor ons personeel. Al onze medewerkers werden overgeplaatst, en 90% van hen naar de plaats van hun keuze."

naverkooppotentieel in de Brusselse regio. Het project heeft tot doel optimaal tegemoet te komen aan de constant evoluerende behoeften van de automobilisten en functionelere sites uit te baten, met geoptimaliseerde verkoop- en naverkoopstromen, om zo de productiviteit te verbeteren, synergieën te realiseren en, *in fine*, de commerciële prestaties te verbeteren. De vermindering van het aantal sites zal geen impact hebben op de activiteitenvolumes, maar zou de tevredenheid van de klant moeten verbeteren, die verwelkomd zal worden in moderne infrastructures die aangepast zijn aan zijn vereisten.

Parallel herziet D'leteren Auto de werkwijzen, zowel voor de verkoop als voor de naverkoop, om een efficiëntere dienstverlening te ontwikkelen. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op de centralisering van de voorbereiding van de nieuwe voertuigen die geleverd moeten worden door de D'leteren Car Centers, of de centralisering van de voorraden van nieuwe voertuigen die ter beschikking worden gesteld van de klanten voor proefritten of als vervangwagens. De organisatie van de werkplaatsen zal ook aangepast worden en zal van toepassing zijn in de nieuwe carrosserie, en nadien op de site van Loozenberg.

Deze herconfiguraties zouden niet leiden tot collectief ontslag dankzij interne re-integraties, ondersteund door aangepaste opleidingen, en dankzij natuurlijke vertrekken en voorziene vervroegde pensioneringen de komende vijf jaar.

Het hele project zou gespreid worden over meerdere jaren tot in 2018 en zal ondersteund worden door totale bruto investeringen ten bedrage van ongeveer 27 miljoen EUR gespreid over deze periode.

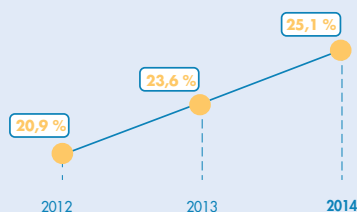


VOLKSWAGEN D'IETEREN FINANCE ZET ZIJN VOORUITGANG VERDER

Volkswagen D'leteren Finance, de gemeenschappelijke dochteronderneming van D'leteren en Volkswagen Financial Services, zette zijn vooruitgang in 2014 verder. De penetratiegraad in de inschrijvingen van de door D'leteren Auto verdeelde merken steeg tot 25%, waarvan meer dan 32% op de markt van de particulieren en bijna 20% op de professionele markt! Eind 2014 beheerde Volkswagen D'leteren Finance bijna 83.000 contracten, een stijging met 8% ten opzichte van 2013. Deze uitstekende prestaties werden geboekt dankzij de commercialisering van twee nieuwe producten in 2014:

- Bijna 5.000 Wecare-contracten, het onderhoudscontract voor 3 tot 12 jaar voor onderhoudsbeurten, mechanicaherstellingen en kosten met betrekking tot slijtage, met vaste mensualiteiten;
- Meer dan 2.500 autoverzekeringscontracten, het resultaat van de samenwerking tussen Volkswagen D'leteren Finance en Actel (Groep P&V).

PENETRATIEGRAAD VAN VOLKSWAGEN D'IETEREN FINANCE



CAROLINE DE WAELE,

Marketing Supervisor bij Volkswagen D'leteren Finance



"Wecare en de verzekeringsformules bieden de concessiehouders en hun verkoopteams de mogelijkheid om zowel aan particuliere als aan professionele klanten 'all-in' formules aan te bieden voor de aankoop van een voertuig. Voor de concessiehouder is dit een extra middel om de klant te binden aan zijn concessie en om zijn rentabiliteit te verbeteren. En de klant hoeft zich geen zorgen meer te maken, aangezien hij geniet van een eenvoudig en efficiënt 'all-in' contract."

DE AS BRUSSEL-ANTWERPEN

Sinds eind 2013 heeft D'leteren Auto een aantal concessies op de as Brussel-Antwerpen overgenomen die vroeger eigendom waren van zelfstandige concessiehouders en die strategisch werden geacht omwille van het grote aantal bedrijfswagen-vloten in deze regio.

De overname van twaalf concessies die eigendom waren van twee concessiehouders (Beerens en Joly) die zich wilden terugtrekken uit hun activiteiten en die allemaal gelegen zijn op de as Brussel-Antwerpen, werd respectievelijk in november 2013 en eind januari 2014 voltooid. In mei 2014 verwerfde D'leteren



JEAN-YVES VILLERS,

Verantwoordelijke Porsche Classic



"Na 30 jaar als technicus bij Porsche kan ik vandaag mijn ervaring delen met anderen om de 'oude technieken' te laten voortbestaan... De Classic service omvat een uitgebreid gamma, van de Porsche 356 tot de laatste 993 met luchtgekoelde motor. De Porsche Classic klant is een gepassioneerde klant die zijn wagen koestert. Wij geven hem tips om zijn wagen in perfecte staat te onderhouden. Indien een onderdeel niet meer geleverd kan worden, ontwikkelen wij oplossingen om het onderdeel artisaan te kunnen maken in onze eigen werkplaats. Deze manier van werken opent schitterende perspectieven!"

ook 100% van de concessies van de merken Volkswagen, Audi en SEAT van de groep Claessens in Wilrijk, terwijl er een principeakkoord werd gesloten voor de verwerving van een meerderheidsparticipatie in de concessies van de merken Volkswagen, Audi en Škoda van de groep ACM in Mechelen. De managers blijven hun functies uitoefenen in al deze concessies, met uitzondering van die van Beerens waar een onafhankelijke manager werd aangeworven.

De door D'leteren Auto overgenomen concessies zullen geïntegreerd worden in verschillende *market areas*, in overeenstemming met de hiervoor beschreven strategie. Ze vormen echter een speciaal geval, aangezien D'leteren Auto een meerderheid van het kapitaal zal bezitten, terwijl het overgrote merendeel van het distributienetwerk in handen zal blijven van zelfstandige concessiehouders. D'leteren Auto is trouwens niet van plan om zijn overnamestrategie uit te breiden tot concessies buiten de as Brussel-Antwerpen.

PORSCHE HERZIET ZIJN 'KLASSIEKERS'

Meer dan 70% van de in het verkeer gestelde Porsches rijdt vandaag nog altijd rond. Voor de Porsches van minstens 12 jaar oud heeft D'leteren Auto een gespecialiseerde werkplaats geopend, het Porsche Classic Centre.

Om beschouwd te worden als een 'klassieker' moet een Porsche minstens 12 jaar oud zijn. Voor sommige wagens een eerbiedwaardige leeftijd, maar niet zo zeldzaam voor het merk uit Stuttgart aangezien er in België zo ongeveer 13.000 'classics' zijn! De 'Classic' markt kent trouwens een indrukwekkende ontwikkeling: onderdelen, accessoires, aantal voertuigen, ... alle volumes kennen een stijging. Maar passiewagen of onderdeel van een patrimonium: de Porsche classics moeten natuurlijk in perfecte staat onderhouden worden.

Om in te spelen op deze grote vraag heeft D'leteren Auto binnen het Porsche Centre Brussels in Drogenbos één van de eerste Porsche Classic Centres van Europa gecreëerd. Vier bruggen en een voorraad onderdelen en accessoires, evenals vier gespecialiseerde technici en een bediende werden toegewezen aan deze werkplaats.

Het pilootproject van het Porsche Classic Centre in Drogenbos zal in de loop van dit jaar geëvalueerd worden. Als het experiment positief blijkt, zouden deze gespecialiseerde werkplaatsen geïntegreerd kunnen worden op andere sites van Porsche in België.

VRAGEN AAN DENIS GORTEMAN

CEO VAN D'IETEREN AUTO



Ik wil wijzen op het grote professionalisme van onze medewerkers, die de volumes en de kwaliteit blijven realiseren terwijl de structuren van onze concessies aangepast worden.

In 2014 bereikte het netto gecumuleerde marktaandeel van D'Ieteren Auto in de context van een stabiele markt 22,67%, de op twee na beste prestatie ooit. Hoe kon dit resultaat bereikt worden? Welke evolutie kenden uw inspanningen op het vlak van de dienstverlening aan de klanten?

We lanceerden vorig jaar geen belangrijke nieuwe modellen, met uitzondering van de Macan bij Porsche. Het zeer goede niveau van het marktaandeel weerspiegelt dus duidelijk de capaciteit van de teams om alle commerciële opportuniteiten te grijpen, en dit zonder de rentabiliteit op te offeren die voor elke onderneming noodzakelijk is. Ik sta er dan ook op de teams te feliciteren, want bovendien eindigde Volkswagen op de eerste plaats in het NCBS-klassement, een onafhankelijke studie naar de tevredenheid van de klanten van alle merken in België. Zowel volume en kwaliteit als rentabiliteit konden dus gerealiseerd worden in 2014.

Er werd een ambitieus project voor de reorganisatie van het distributienetwerk gelanceerd dat betrekking heeft op de D'Ieteren Car Centers, maar ook op alle zelfstandige concessiehouders. Wat verwacht u van dit project? Bent u tevreden over de evolutie van dit project in de loop van het jaar 2014 en in het begin van dit jaar?

Ik ben heel tevreden over de situatie waarin we ons vandaag bevinden. Tijdens een congres in mei 2014 werden onze plannen voor de reorganisatie van de netwerken

aangekondigd aan al onze concessiehouders. Deze harde maar noodzakelijke boodschap werd goed onthaald door het merendeel van onze partners, wat het bewijs levert van hun maturiteit. Hetzelfde geldt voor onze concessies. En ook op dat vlak wil ik wijzen op het grote professionalisme van onze medewerkers, die de volumes en de kwaliteit blijven realiseren terwijl de structuren van onze concessies aangepast worden.

Wat verwacht u van 2015 op het vlak van de markt en het marktaandeel? Gaat u nieuwe commerciële of strategische initiatieven lanceren?

Wij verwachten voor 2015 zowel een stabiele markt als een stabiel totaal marktaandeel. Door de komst van de Passat zal Volkswagen zeker punten winnen in het professionele segment, maar Audi—waarvan de A4 zijn achtste en laatste jaar ingaat—zou wat punten kunnen verliezen. Ook Škoda en SEAT zouden stabiel moeten blijven, terwijl Porsche zal genieten van een volledig jaar voor de Macan en waarschijnlijk nog wat vooruitgang zal boeken. In 2015 zullen we onze belangrijkste klantenbindingsproducten—met name financiering, leasing, Wecare en verzekeringsproducten—verder blijven ontwikkelen. Volgens ons moet een goede verkoop gepaard gaan met alle nevendiensten die de klant de mogelijkheid bieden om optimaal te genieten van alle competenties van onze concessiehouders.

RESULTATEN 2014

IN EEN NOTENDOP



Uittreksels van het persbericht dat op 26 februari 2015 gepubliceerd werd

- Zonder rekening te houden met de inschrijvingen van minder dan 30 dagen om de reële situatie van de automarkt beter te weerspiegelen, stegen de inschrijvingen van nieuwe wagens in België met 0,7% op één jaar tijd tot 458.247 eenheden. Inclusief deze inschrijvingen bereikten de inschrijvingen van nieuwe wagens op de Belgische markt 482.939 eenheden, een lichte daling met 0,6% in vergelijking met het jaar voordien.
- Zonder rekening te houden met de inschrijvingen van minder dan 30 dagen bedraagt het marktaandeel van de door D'leteren Auto verdeelde merken in 2014 22,67% (ten opzichte van 22,39% het jaar voordien). Inclusief deze inschrijvingen bedraagt het marktaandeel 21,78% (ten opzichte van 21,15% in 2013). Volkswagen bleef de Belgische marktleider met een marktaandeel van meer dan 10%. De marktaandelen van Škoda en Porsche bereikten beide een record.
- De verkopen van nieuwe voertuigen bedroegen 2.316,5 miljoen EUR, ten opzichte van 2.319,3 miljoen EUR in 2013. De lichte daling is voornamelijk toe te schrijven aan een vermindering van de voorraden bij de zelfstandige concessiehouders. De totale verkopen bedroegen 2.660,5 miljoen EUR (2.627,4 miljoen EUR in 2013, +1,3%). De daling van de organische verkopen met 0,2% werd meer dan gecompenseerd door de stijging met 1,5% als gevolg van de overname van zelfstandige concessies op het einde van 2013 en in H1 2014.
- Het bedrijfsresultaat bedroeg 49,9 miljoen EUR (43,0 miljoen EUR in 2013):
 - Het courante bedrijfsresultaat, zonder rekening te houden met de ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen, bedroeg 53,3 miljoen EUR (+14,1%). Deze stijging weerspiegelt lagere marketingkosten en een positief effect van de productmix.
 - De ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen inbegrepen in het bedrijfsresultaat bedroegen -3,4 miljoen EUR.
- Het courante resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, bedroeg 52,5 miljoen EUR (47,1 miljoen EUR in 2013), een stijging met 11,5%.
- Vooruitzichten 2015 voor de Belgische markt nagenoeg stabiel op ongeveer 485.000 inschrijvingen van nieuwe wagens. Op basis hiervan streeft D'leteren Auto een stabiel jaarlijks marktaandeel na.
- D'leteren Auto voltooide respectievelijk in november 2013, januari 2014 en mei 2014 de overname van twee concessies van Joly, tien concessies van Beerens en drie concessies van Claessens, allemaal gelegen op de as Brussel-Antwerpen. Daarbij wordt een nieuwe structuur uitgebouwd voor het distributienetwerk waarbij het grondgebied opgesplitst wordt in een aantal homogene *market areas*. Uiteindelijk wordt de voetafdruk van de concessies in eigen beheer van D'leteren Auto gereorganiseerd.

Alle persberichten van D'leteren vindt u terug op het volgende adres:
www.dieteren.com/nl/newsroom/persberichten



KERNCIJFERS

D'IETEREN AUTO

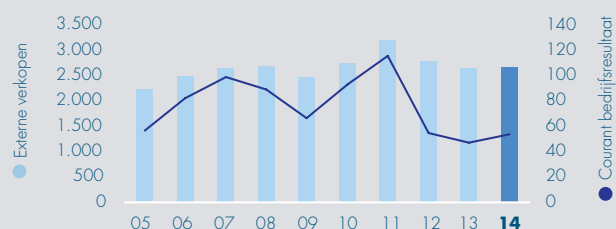
(in miljoen EUR)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 ¹	2013	2014
Geleverde nieuwe voertuigen (in eenheden)	103.239	112.944	120.774	119.967	99.241	117.951	136.199	120.157	112.877	111.667
Externe verkopen	2.227,2	2.491,4	2.642,4	2.679,4	2.453,8	2.732,9	3.208,3	2.787,3	2.627,4	2.660,5
Courant bedrijfsresultaat ^{2,3}	56,1	81,9	98,7	88,5	65,8	92,6	114,9	54,2	46,7	53,3
Courante bedrijfsmarge	2,5%	3,3%	3,7%	3,3%	2,7%	3,4%	3,6%	1,9%	1,8%	2,0%
Courant resultaat, groepsaandeel										
vóór belastingen ^{2,3}	36,1	59,5	74,7	60,6	42,9	64,9	92,7	52,5	47,1	52,5
na belastingen ^{2,3}	35,2	57,0	65,2	59,3	41,9	62,0	98,0	48,5	43,0	49,7
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	1.505	1.571	1.601	1.650	1.565	1.584	1.685	1.587	1.601	1.818

¹ Na aanpassing als gevolg van de toepassing met terugwerkende kracht van de herziene IAS 19-norm op de voordelen na uitdiensttreding.

² Vóór ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen.

³ De activiteit autodistributie omvat het geheel van de kosten verbonden aan de activiteit corporate, en meer bepaald (wat het courante resultaat betreft) de financieringskosten voortvloeiend uit de investering in de activiteit voertuigbeglazing.

EVOLUTIE VAN DE VERKOPEN EN VAN HET COURANT BEDRIJFSRESULTAAT VAN D'IETEREN AUTO SINDS 2005 (in miljoen EUR)



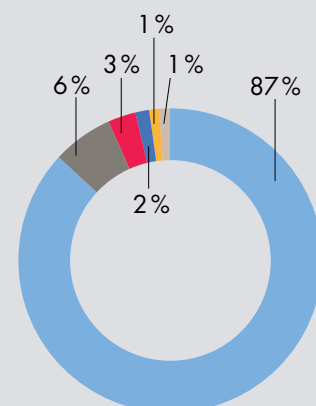
INSCHRIJVINGEN VAN NIEUWE WAGENS IN BELGIË EN MARKTAANDEEL VAN D'IETEREN AUTO SINDS 2005



EVOLUTIE VAN DE VERKOPEN PER ACTIVITEIT

(in miljoen EUR)	2013	2014 (totale)	Wijz. (totale)	2014 (organische ¹)	Wijz. (organische ¹)
• Nieuwe voertuigen	2.319,3	2.316,5	-0,1%	2.309,5	-0,4%
• Wisselstukken en accessoires	164,3	169,7	+3,3%	162,4	-1,1%
• D'Ieteren Car Centers (naverkoop)	67,0	81,0	+20,9%	67,7	+1,0%
• Tweedehandsvoertuigen	23,9	38,7	+61,9%	28,4	+18,8%
• D'Ieteren Sport	25,2	26,0	+3,2%	26,0	+3,2%
• Andere	27,7	28,6	+3,2%	28,5	+2,9%
D'IETEREN AUTO	2.627,4	2.660,5	+1,3%	2.622,5	-0,2%

SPREIDING VAN DE TOTALE VERKOPEN PER ACTIVITEIT (2014)



¹ Exclusief de overname van zelfstandige concessies op het einde van 2013 en in H1 2014 (zie pagina 18).

NIEUWE MODELLEN



VOLKSWAGEN PASSAT

De achtste generatie van de Passat vertegenwoordigt een nieuw type 'business class' en is nog meer gericht op het premiumsegment.

Alles aan de Passat is nieuw: zijn design, zijn technologieën, zijn motoren en zijn rijhulpsystemen. Met een tot 85 kg lager gewicht en tot 20% minder verbruik bepaalt de Passat nieuwe normen.



Audi

AUDI Q7

Met de nieuwe Q7 stelt Audi de tweede generatie van zijn luxe-SUV voor. Ondanks zijn compactere buitenafmetingen biedt hij beduidend meer binnenuimte en is hij de ruimste in zijn segment.

Dankzij zijn innovatieve bijstands- en infotainmentsystemen en zijn energie-efficiënte motoren, die tot 28% minder verbruiken, vervult hij een echte voortrekkersrol.





ŠKODA



ŠKODA SUPERB

De nieuwe Škoda Superb maakt zijn opwachting met het nieuwe, moderne en emotierijke design van het merk, een bovengemiddelde ruimteaanbod dat nog verder verbeterd werd.

Met zijn riante afmetingen, innovatieve bijstands-systemen voor veiligheid, milieu en comfort, en voor Škoda typische Simply Clever-details positioneert het topmodel van het merk zich aan de top van de automobiele middenklasse.



SEAT

SEAT LEON ST CUPRA

De nieuwe SEAT Leon ST Cupra staat voor prestaties, dynamisch design, prachtig comfort en extra praktisch gebruiksgemak. Met haar 280 pk, garandeert ze krachtige acceleraties in alle omstandigheden.

Uitgerust met toptechnologie, onder meer op het vlak van rijhulpsystemen en infotainment, zorgt deze Cupra voor pure emoties.





BENTLEY

BENTLEY MULSANNE SPEED

Met een nieuwe berline die zich aan de top van het gamma nestelt, geeft Bentley wereldwijd een nieuwe dimensie aan de combinatie van ultieme luxe en snelheid.

De Mulsanne Speed bouwt voort op de kwaliteiten van de oorspronkelijke Mulsanne en vervult zowel de rol van snelle, reactieve en pittig rijdende wagen als die van evenwichtige, comfortabele en bijzonder geraffineerde limousine.



LAMBORGHINI AVENTADOR LP 700-4 PIRELLI EDITION

De speciale serie brengt hulde aan meer dan 50 jaar historische samenwerking tussen beide merken.

Die samenwerking begon in 1963, het jaar waarin het merk met de briesende stier werd opgericht. Sindsdien worden alle Lamborghini's uitgerust met Pirelli-banden.





PORSCHE

PORSCHE PANAMERA S E-HYBRID CAYENNE S E-HYBRID 918 SPYDER

Als constructeur van legendarische sportwagens innoveert Porsche ook op het vlak van technologieën ten gunste van het milieu.

Zo is Porsche de eerste luxeautobouwer ter wereld die drie plug-in hybride modellen in het gamma heeft: de Panamera S E-Hybrid, de Cayenne S E-Hybrid en de 918 Spyder. De Porsches van vandaag onderscheiden zich door nog meer rijplezier, maar tegelijk ook door een steeds hogere energetische efficiëntie en een toegenomen respect voor het milieu.



YAMAHA YZF-R1

Zeventien jaar geleden werd de eerste YZF-R1 voorgesteld. Licht, krachtig en uiterst wendbaar. Een baanbrekende supersport motorfiets die aan de piloot ongeëvenaarde sensaties kon bieden.

Met de nieuwe R1 legt Yamaha de lat nog hoger. Dit is dé supersport van de nieuwe generatie, met een volledig nieuwe Crossplane 200 pk motor en een "3D" totaalcontrole dankzij hoogtechnologische elektronische systemen. Het exclusieve design is racing-geïnspireerd en onderstreept het M1 MotoGP DNA in de genen van de R1 2015.



INSPELEN OP DE MARKTUITDAGINGEN





BELRON

INSPELEN OP DE MARKTUITDAGINGEN

Belron ging het jaar 2014 van start met uitvoerige businessplannen gebaseerd op verwachte aanhoudende onderliggende dalingen van de markten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing in de ontwikkelde landen. Deze dalingen zijn toe te schrijven aan een aantal factoren zoals het aantal afgelegde kilometers, de snelheid, het voertuigtype en de wegomstandigheden. Er werd echter verwacht dat de markten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing in de groei-economieën verder zouden stijgen.

De onderliggende marktomstandigheden volgden de verwachte trends, hoewel de impact hiervan in de VS en Noord-Europa overschaduwde werd door de effecten van uiteenlopende extreme winterweersomstandigheden. De VS kende uitzonderlijk koud weer in de oostelijke staten, met verschillende periodes van barre koud en sneeuwval. Deze omstandigheden resulteerden in een extreme groei van de markt, maar hadden een negatieve impact op de operationele capaciteit om tegemoet te komen aan de vraag, als gevolg van de barre omstandigheden. Veel Noord-Europese markten kenden daarentegen uitzonderlijk zachte en natte winters, wat resulteerde in een aanzienlijke daling

van het aantal gevallen van glasbreuk. In Nederland werd de warmste start van het jaar opgetekend sinds de metingen in 1901 van start gingen. België kende de op één na warmste winter ooit, en het VK de natste en op vier na warmste.

De groei-economieën bleven groeien, maar trager dan verwacht als gevolg van economische veranderingen in deze landen.

UITDAGINGEN DOELGERICHT AANGAAN

Als reactie op de verwachte marktdalingen hadden de ondernemingen van Belron in elk ontwikkeld land businessplannen voor het jaar voorbereid die toegespitst waren op een verhoging van het marktaandeel en een verbetering van de operationele efficiëntie. De plannen omvatten doelgerichte combinaties van marketing- en verkoopactiviteiten om het marktaandeel te vergroten, een verdere focus op de verlening van een superieure dienstverlening aan de klanten en verschillende efficiëntie-initiatieven in alle operationele domeinen—in het bijzonder aankopen en logistiek.



ONZE ACTIVITEIT

Belron is wereldleider op het vlak van herstelling en vervanging van voertuigbeglazing. Met meer dan **10 hoofdmerken** – waaronder Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass® – en een netwerk van filialen en franchisehouders in 34 landen over vijf continenten, dekt het bedrijf ongeveer 75% van het wereldwijde autopark. Dankzij 2.445 servicepunten en 9.405 mobiele service-units die in de meeste landen **24 uur op 24 en 7 dagen op 7** beschikbaar zijn, kunnen de serviceteams altijd en overal tegemoetkomen aan de noden van de klant. Deze focus op de servicekwaliteit genereert een zeer hoge klantentevredenheid. Belron heeft ook langetermijnpartnerschappen gesloten met tal van grote verzekerings- en leasingmaatschappijen en ook vlootbeheerders, die het bedrijf toelaten schadeclaims af te handelen van A tot Z en zo het administratieproces aanzienlijk te vereenvoudigen.

Deze plannen werden in de loop van het jaar met succes geïmplementeerd, en hier en daar aangepast indien dit nodig was als gevolg van de impact van het weer. Er werden in de tweede helft van 2014 ook verschillende bijkomende efficiëntieacties ondernomen om de rentabiliteit verder te verbeteren.

FOCUSSEN OP EFFICIËNTIE

In de tweede jaarhelft werden in vier landen belangrijke efficiëntieacties geïmplementeerd:

- In het VK wordt Belron sinds 2010 geconfronteerd met ongunstige marktomstandigheden en kende de markt voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing sindsdien een daling met ongeveer 40% (-11% in 2014), evenals een prijsdeflatie. Dit heeft over de periode geleid tot een uitholling van de rentabiliteit. Als reactie op deze situatie investeert Belron in een technologische transformatie van de activiteit, die onder meer de overschakeling op een volledig mobiele werking inhoudt (zie interview op pagina 30). De veranderingen in het VK zouden jaarlijks meer dan EUR 15 miljoen besparingen moeten genereren.

	2013	2014
Mobiele service-units	8.605	9.405
Servicepunten	2.377	2.445



DARREN REDWOOD,

Operations & Supply Chain Director bij Autoglass® VK, over de evolutie naar een nieuw operationeel model dat aangepast is aan de toekomst:



"We zijn een aantal veranderingen aan het doorvoeren die ons beter in staat zullen stellen om de uitdagingen van de veranderende markt aan te gaan, zowel nu als in de toekomst.

Twintig jaar geleden hadden we 215 plaatsingsservicepunten; de servicepunten beantwoordden alle oproepen van onze klanten en we verrichtten meer dan de helft van onze interventies in die servicepunten. Vandaag is onze manier van werken sterk veranderd. Het percentage mobiele interventies is gestegen tot bijna 90% en de klanten contacteren ons op andere manieren – niet alleen telefonisch, maar ook online, via webchat en via sociale media.

Gezien het hoge percentage mobiele interventies maken we ons volledige operationele model mobieler en flexibeler. De bestaande plaatsingsservicepunten worden vervangen door een groter aantal opslaglocaties, die zich dichterbij onze klanten zullen bevinden. Tegelijkertijd centraliseren we de administratieve functies en introduceren we operationele managers met terreinervaring, en integreren we ook meer flexibiliteit in de manier waarop onze technici werken."

- In **Italië** heeft Belron beslist een aantal maatregelen te treffen om de efficiëntie te verbeteren, zoals de samenvoeging van de back-offices van Carglass® Italië en Doctor Glass®, zijn franchiseactiviteit, evenals de vermindering van het administratieve werk in verschillende servicepunten dankzij de roll-out van het nieuwe Remote Advisor-systeem.
- In **Nederland** is de markt voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing de voorbije vijf jaar gehalveerd na de roll-out van een nieuwe wegdektechnologie waardoor het aantal gevallen van glasbreuk daalde tot het Europese gemiddelde, terwijl dat vroeger aanzienlijk hoger was. Er worden zowel centraal als op het terrein maatregelen getroffen om de winst te verhogen.
- In **Duitsland** voerde de onderneming een aparte activiteit uit waarbij diensten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing worden aangeboden voor zware commerciële voertuigen, meer bepaald bussen en vrachtwagens. De rentabiliteit van deze activiteit is de laatste jaren verslechterd als gevolg van de inkrimping in dit marktsegment en kwam in 2014 uit op 3,5 miljoen EUR negatief. De beslissing werd genomen om deze activiteit stop te zetten.

In de loop van het jaar werden verschillende verdere efficiëntieacties ondernomen. Belron bleef aanbestedingen uitschrijven voor zijn wereldwijde glasaankopen en dreef de aankoop van glas uit lageloonlanden op, terwijl de kwaliteitsgarantieprocessen verbeterd werden.



In de VS leverde de nieuwe prognosetool 'Flexforce' indrukwekkende resultaten op door de vraag nauwkeurig te voorspellen en de technici efficiënter in te plannen. Een ander project dat in de loop van het jaar gelanceerd werd, was gericht op de efficiëntie van het callcenter door de oorzaken van veelvoudige of nodeloze oproepen te identificeren en efficiënte manieren te bepalen om dergelijke oproepen te verminderen, en zo de klantenervaring en de efficiëntie van de onderneming te verbeteren.

Er werd een nieuw productiviteitsmodel geïntroduceerd, 'Our People's Time Index' (OPTI), om de productiviteit en efficiëntie van de technici te verbeteren. Dit model analyseert de door de technici gependeerde tijd om verbeteringsopportunities te identificeren (zie interview hiernaast).

SUPERIEURE KLANTENERVARINGEN VERZEKEREN

Belron was uiterst succesvol in zijn aanhoudende focus om een consistent superieure dienstverlening aan te bieden aan de klanten. Negen landen vestigden in 2014 records op het vlak van hun klantdienstoniveau, gemeten volgens de 'net promoter score' methodologie. De globale net promoter score van de groep bedroeg in 2014 consistent meer dan 80%. Een dergelijke net promoter score is een schitterende prestatie en bewijst dat het engagement van Belron om de beste klantendienst aan te bieden, de klanten inspireert om niet alleen in de toekomst zelf terug te keren, maar ook Belron aan anderen aan te bevelen.



PETER ROHRS,

Head of Global Operations Development, over de voordelen van het 'Our People's Time Index' (OPTI) productiviteitsmodel:



"OPTI toont duidelijk aan waaraan onze technici hun tijd spenderen en volgt kernactiviteiten op zoals plaatsing, reistijd, klantendienst en administratieve taken. Daarnaast identificeert de tool de tijd die wordt gependeed aan activiteiten die beschouwd worden als 'tijdverspilling', zoals het verplaatsen van

klantenafspraken als gevolg van de levering van het verkeerde stuk glas, of herstellingen onder garantie.

We hebben nu een uitgebreide versie ontwikkeld (OPTISmart) die de reële aan taken gependeerde tijd meet via tools zoals handbediende mobiele toestellen, voertuigtracersystemen en een eenvoudige toepassing waarmee de reële tijd die wordt gependeed aan taken in het servicepunt kan worden opgevolgd. Door de reële gependeerde tijd te vergelijken met de geplande tijd kunnen we bijkomende inefficiënties in ons proces identificeren. Door alles meer in detail te bekijken, kunnen we gemakkelijk bepalen hoe we nog efficiënter kunnen zijn, terwijl we tegelijkertijd een betere dienstverlening aanbieden aan onze klanten. Dit is echt fascinerend, want we hebben nu betere Key Performance Indicators en meer gegevens die aantonen waarop we onze inspanningen moeten focussen. OPTISmart is al live—of in implementatiefase—in tien landen, en we blijven de roll-out en de uitwisseling van 'best practices' binnen heel Belron ondersteunen."

De stimulerende 'Best of Belron' wedstrijd vond in mei plaats in Rome en stond helemaal in het teken van het vakmanschap van wereldklasse van de technici van Belron. Na een reeks regionale en nationale wedstrijden lieten 29 technici van over de hele wereld hun uitzonderlijke vaardigheden zien in aanwezigheid van meer dan 1.000 gasten, waaronder collega's, media, leveranciers en partners uit de verzekerings- en vlootsector. De wedstrijd wordt om de twee jaar georganiseerd en staat helemaal in het teken van 'the Belron Way of Fitting'. De wedstrijd illustreert Belron's uitzonderlijk hoge standaarden en inspireert tegelijkertijd alle technici van Belron om dezelfde uitmuntendheidsniveaus als de winnaar te bereiken (zie interview op pagina 33).

Belron garandeert dat het bedrijf een voorloper blijft op het vlak van de ontwikkelingen binnen de sector, met hoge niveaus van innovatie en deskundigheid. Voertuigfabrikanten integre-

ren in hun wagens meer technologie, bijvoorbeeld nieuwe actieve veiligheids- en bijstandsfuncties voor bestuurders. Voor sommige van deze nieuwe ontwikkelingen ligt de focus op de voorruit, en dat brengt een aantal uitdagingen met zich. Dankzij zijn vermaarde technische uitmuntendheid heeft Belron in de loop van het jaar significante vooruitgang geboekt om te reageren op deze ontwikkelingen om de veiligheid van de klanten te verzekeren.

Om de klanten een naadloze online ervaring te garanderen, werd een werkprogramma gelanceerd om de websites verder te verbeteren. Dit omvatte een opfrissing van de sites met een nieuwe 'look & feel', evenals een reeks verbeteringen aan mobiele sites. Bovendien bieden nieuwe online reservatiesystemen de klanten de mogelijkheid om een online reservatie van A tot Z af te werken in plaats van een aanvraag in te dienen waarna de klant teruggebeld wordt. Het online reservatiesysteem is live in Nederland en de VS, en er is een algemenere roll-out aan de gang.

Belron voerde in de loop van 2014 ook tal van verbeteringen door op het vlak van de diensten voor verzekeringspartners, zoals het aanbieden van uitgebreidere diensten voor het beheer van schadegevallen.

OSCAR TRUJILLO,

Sales & Marketing Director bij Carglass® Spanje, over de verbeterde dienstverlening voor verzekeringspartners:



"We hebben een aantal zeer succesvolle partnerships met onze verzekeringsklanten. Een prachtvoorbeeld is de samenwerking met een toonaangevende verzekeringsgroep waarmee we een stap verder gaan dan bij onze vroegere merkpartnerships, met een hoger niveau van integratie op veel niveaus.

Door onze merken te delen, kunnen we het merkbewustzijn vergroten en polishouders het voordeel van onze ervaring en technische kennis aanbieden. Er zijn al plannen uitgewerkt om alle klanten van de verzekeringsmaatschappij te contacteren en te wijzen op het belang van de herstelling van voorruit en op de voordelen die wij bieden.

Door samen te werken zullen we een naadloos digitaal proces creëren en onze reservatiesystemen zo integreren dat een verzekeringspolishouder zijn/haar glasclaim kan starten in de digitale omgeving van zijn/haar verzekeraar en kan voltooiën in het systeem van Carglass®. De beschikbaarheid van verbonden systemen houdt ook in dat controles en betalingen volledig geautomatiseerd zijn, wat een aanzienlijke hoeveelheid administratie bespaart.

We zijn ook een programma voor het beheer van glasclaims aan het ontwikkelen dat geïntegreerd wordt in het IT-systeem van de verzekeraars. Als een verzekeringsagent informatie over een glasclaim invoert, ontvangen wij die informatie en staan wij in voor de rest—terwijl de verzekeringsagenten nog altijd een volledig overzicht hebben van de status van de claim. Dit niveau van integratie zou uitstekende partnershipvoordelen moeten opleveren."

INNOVATIEVE STAPPEN NAAR EEN GROTER MARKTAANDEEL

Belron heeft zich verder gefocust op de stijging van zijn marktaandeel via een combinatie van marketing- en verkoopactiviteiten. Er werden in 2014 meer promoties gelanceerd dan de jaren voordien, waardoor extra waarde kon worden geboden aan de klanten.

In 2014 werden ook ingrijpende veranderingen doorgevoerd op het vlak van het gebruik van digitale marketing, met o.a. een optimale aanwending van klantenbeoordelingen en een maximalisering van de online aanwezigheid van de groep dankzij een zoekmotoroptimalisatie.

Belron bleef zijn voetafdruk vergroten via het gebruik van nieuwe servicepuntconcepten, zoals de roll-out van uiterst innovatieve mobiele servicepunten in Frankrijk. Bovendien werden in de loop van het jaar verschillende overnames gedaan die met succes geïntegreerd werden in de bestaande activiteiten, zoals de voormalige activiteit van Guardian in Spanje en de VS.



HERVÉ SILVY-LELIGOIS,

Belron Marketing Manager, over fascinerende ontwikkelingen op het vlak van digitale marketing:



"2014 was een fascinerend jaar op het vlak van digitale marketing, met de ontwikkeling van een reeks benaderingen om Belron's positie als marktleider te helpen verstevigen. Net zoals bij traditionele marketing is onze digitale strategie een continu leerproces waarbij we 'best practices' identificeren en veranderingen op het vlak van het consumentengedrag opvolgen. Safelite® in de VS speelde een cruciale rol in de ontwikkeling van een groot deel van deze activiteit voor de groep.

We hebben een uitstekende vooruitgang geboekt om het maximum te halen uit zoekmotoren, en meer bepaald Google, en om voort te bouwen op de invloed hiervan op het consumentengedrag. Het werk omvatte doelgerichte inspanningen op het vlak van zoekmotoroptimalisatie om te garanderen dat onze websites altijd bovenaan verschijnen in de lijst van relevante zoekresultaten. Samen met doelgerichte 'pay per click' advertenties maakt deze benadering van ons 's werelds natuurlijke keuze voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing.

Een verdere transformatie omvatte een sterke focus op een toename van het aantal online gepubliceerde beoordelingen. We gaan er prat op een uitstekende klantendienst aan te bieden, en er valt enorm veel voordeel uit te halen als klanten hun ervaringen rechtstreeks delen met anderen. Op dit vlak werd in de loop van 2014 een enorme vooruitgang geboekt, met meer dan 100.000 online gepubliceerde klantenbeoordelingen. We zullen hier in 2015 op voortbouwen en de reikwijdte van deze beoordelingen proberen te vergroten.

Een verdere transformatie omvatte een sterke focus op een toename van het aantal online gepubliceerde beoordelingen. We gaan er prat op een uitstekende klantendienst aan te bieden, en er valt enorm veel voordeel uit te halen als klanten hun ervaringen rechtstreeks delen met anderen. Op dit vlak werd in de loop van 2014 een enorme vooruitgang geboekt, met meer dan 100.000 online gepubliceerde klantenbeoordelingen. We zullen hier in 2015 op voortbouwen en de reikwijdte van deze beoordelingen proberen te vergroten.

In 2014 werd ook een nieuw marketingdomein aangeboord en werd het gebruik van Facebook getest als manier om consumenten te bereiken, in plaats van gewoon een sociaal netwerk. Zowel in Zweden als in België werd al reclame gevoerd via Facebook, en in 2015 zullen we verder leren en onze benadering bijsturen, en tegelijkertijd de mogelijkheden bestuderen die andere sociale mediaplatformen eventueel bieden."



DE WINNAAR VAN 'BEST OF BELRON' 2014 ROBIN BOGDANOWICZ (NEDERLAND)



Hoe voelt het om de winnaar van 'Best of Belron' 2014 te zijn?

Zoals u zich vast wel kunt voorstellen, is het een fantastisch gevoel om 'Best of Belron' te winnen. In het begin leek het een beetje onwezenlijk, maar het drong al snel tot mij door. Ik vond het fantastisch om aan iedereen te kunnen tonen dat het mogelijk is om uw doelstellingen te bereiken.

Vindt u dat 'Best of Belron' winnen uw ervaring als Belron-technicus veranderd heeft? En indien ja, hoe?

Ik voel mij wel degelijk anders, omdat ik kon tonen wat ik kan realiseren als technicus. Nu ben ik nog meer een ambassadeur van 'the Belron Way of Fitting'.

Welke invloed heeft het winnen van de wedstrijd gehad op uw carrièreambities bij Belron?

Dankzij mijn prestatie kreeg ik de kans om mij nog verder te ontplooiën binnen Carglass®. Momenteel voer ik al verschillende taken uit voor Carglass® Nederland en leg ik mij toe op de naleving van 'the Belron Way of Fitting' in Nederland. Dit is een schitterende kans!

Hoe heeft het winnen van de award uw houding en benadering ten opzichte van uw job als Belron-technicus veranderd?

Ik krijg nu veel aandacht van andere technici die zich tot mij richten voor advies en informatie om hun vaardigheden te verbeteren. De grootste verandering voor mij is dat ik mij meer zelfzeker voel in mijn job en nog altijd heel trots ben, wat te merken is aan de manier waarop ik werk.

Welk effect had het winnen van 'Best of Belron' op uw team?

Dit had een uiterst positief effect. Iedereen was heel opgetogen over mijn prestatie en we hebben dit samen gevierd. Dit voelde voor het team aan als een gezamenlijke prestatie en overwinning.

DE STRATEGIE VOOR DE GROEI-MARKTEN BIJSTUREN

Belron bleef investeren in bepaalde groeiemarkten en testte verschillende operationele modellen en businessstrategieën. De benadering voor deze markten is nog niet volledig ontwikkeld en de specifieke marktuitdagingen en -opportuniteiten worden verder bestudeerd. In de tweede helft van 2014 werden 31 niet-rendabele vestigingen in China gesloten of verkocht. Daardoor verkleinde de voetafdruk van Belron tot 8 servicepunten. Belron boorde in 2009 de Chinese markt aan en breidde zijn netwerk uit via een aantal overnames. Alle servicepunten waren ook actief als groothandel in glas. Uit ervaring is gebleken dat de hoge businessstandaarden van de onderneming niet verenigbaar waren met de uitoefening van een rendabele groothandelsactiviteit in het land. Gezien de relatieve omvang van deze activiteit in veel van de bestaande servicepunten, hield de stopzetting van de groothandelsactiviteit in dat deze servicepunten op lange termijn niet langer rendabel waren.

VOORTBOUWEN AAN DE TOEKOMST VAN BELRON

Er wordt verwacht dat de ontwikkelde markten verder zullen worden getroffen door de onderliggende trends die we dit jaar zagen. Hoewel elk land een strategie op maat zal hebben om de specifieke opportuniteiten en uitdagingen binnen de markt te weerspiegelen, zijn er een aantal gemeenschappelijke punten. In landen met een significant groeipotentieel voor Belron zal de focus liggen op een hoger marktaandeel dankzij betere relaties met verzekeringspartners en merkbewustzijn. In landen waar Belron al sterk aanwezig is, zal voorrang worden verleend aan de verdediging van de concurrentiepositie en de verbetering van de operationele efficiëntie. En om tot slot het hoofd te bieden aan de moeilijke marktsituatie in een aantal landen, moet het operationele model aangepast worden om tegemoet te komen aan specifieke uitdagingen. Belron zal ook verder investeren in de groeiende opkomende markten en zal succesvolle strategieën ontwikkelen voor deze markten.



MARC BLANKIET,

Operations Director bij Carglass® Frankrijk,
over de uitbreiding van het netwerk:



"Tussen 2013 en 2014 werden 111 nieuwe servicepunten toegevoegd aan ons bestaande netwerk, als antwoord op de vraag van automobilisten en partners naar een betere nabijheid en om onze positie als marktleider te verstevigen.

Dit ambitieuze programma werd opgebouwd rond innovatie, flexibiliteit, zichtbaarheid, toegankelijkheid en rentabiliteit. Om ons aan te passen aan verschillende steden en markten werd een nieuw concept van mobiele servicepunten gecreëerd. Terwijl sommige van deze servicepunten ondergebracht zijn in standaardgebouwen, tillen andere servicepunten het begrip innovatie op een hoger niveau en bestaan ze uit containers die volledig ingericht zijn voor de activiteiten van Carglass® en speciaal ontworpen zijn om optimale werkomstandigheden te garanderen voor de teams.

Om nog dichter bij de automobilisten te staan, heeft Carglass® een partnership gesloten met een toonaangevende leverancier van autobrandstof om Carglass®-servicepunten te vestigen in tankstations. Dit partnership biedt tal van voordelen: de combinatie van twee merken met een uitstekende reputatie op het vlak van servicekwaliteit, de aanwezigheid van Carglass® in drukke verkeerszones, vlotte bereikbaarheid voor automobilisten en relatief lage implementatiekosten. In 2014 werden 37 dergelijke servicepunten geopend, en er zijn er nog meer gepland voor dit jaar."

VRAGEN AAN GARY LUBNER

CEO VAN BELRON



» *We zijn het gewoon om de uitdagingen van het weer aan te gaan, maar vorig jaar waren de omstandigheden in Noord-Amerika en het zachte weer in Europa echt uitzonderlijk.*

Vorig jaar werd de markt gekenmerkt door zeer contrasterende weersomstandigheden in Europa en de VS. Hoe reageerde Belron in deze omstandigheden? Slaagde u erin uw hoge standaarden op het vlak van de dienstverlening aan de klanten in stand te houden, ondanks de uitdagingen?

We zijn het gewoon om de uitdagingen van het weer aan te gaan, maar vorig jaar waren de omstandigheden in Noord-Amerika en het zachte weer in Europa echt uitzonderlijk. In de VS kenden we in tal van de oostelijke staten zeer grote pieken van de vraag. Dit legde een enorme druk op onze callcenters, technici en bevoorradingsketen. Op bepaalde dagen konden we gewoonweg niet uitrijden om ons werk te verrichten als gevolg van het barre weer. We lanceerden ons grootste rekruteringsprogramma ooit en werven meer dan 1.000 extra technici aan om het hoofd te bieden aan de vraag. We zetten ook technici van onze Europese filialen in om onze Amerikaanse collega's te ondersteunen. Zo werd een zestigtal technici tijdelijk overgeplaatst naar verschillende steden. De eerste maanden van het jaar stelden we een lichte daling van de dienstverlening vast, maar dit werd al snel rechtgezet.

In Europa reageerden we op de marktdalingen door innovatiever dan ooit te zijn in onze poging om marktaandeel te winnen en de capaciteit indien nodig aan te passen. We lanceerden nieuwe promotiereclames en nieuwe oplossingen met een toegevoegde waarde voor verzekerings- en vlootpartners. Er was ook de roll-out van nieuwe technologieën, zowel wat de interactie met onze klanten als het beheer van onze activiteiten betreft. Gezien de omvang van de marktdalingen, werden deze slechts gedeeltelijk gecompenseerd door ons gestegen marktaandeel. We moesten dan ook grotere capaciteitsverminderingen doorvoeren op de meeste markten, alsook via de grotere projecten die in december werden aangekondigd. Het merendeel van onze Europese filialen behaalde tijdens deze periode

een recordniveau op het vlak van klantendienstverlening, en de globale Net Promoter Score van de groep bedroeg meer dan 80%.

In december 2014 kondigde Belron een reeks maatregelen ter verbetering van de rentabiliteit aan die betrekking hebben op vijf landen. Welke evolutie kenden deze initiatieven sindsdien en welke impact wordt hiervan in 2015 verwacht?

De herstructureringsacties in China en Duitsland werden voltooid. De wijzigingen aan het operationele model in het VK zijn aan de gang en zouden tegen het midden van het jaar rond moeten zijn. De veranderingen in Nederland en Italië zijn grotendeels doorgevoerd. In totaal verwachten we in 2015 ongeveer 57 miljoen EUR besparingen dankzij een grotere business efficiëntie, maar deze zullen gedeeltelijk gecompenseerd worden door niet-recurrente besparingen ten belope van ongeveer 17 miljoen EUR die gerealiseerd werden in 2014.

Wat verwacht u voor 2015, wetende dat de onderliggende marktrends nog altijd uitdagend zijn?

We verwachten dat de onderliggende factoren, en meer bepaald het lage aantal gereden kilometers, de tragere snelheden en de kleinere voertuigen, een negatief impact zullen hebben. We zullen ons dan ook verder focussen op de vergroting van ons marktaandeel door bij alles wat we doen innovatiever, competitiever, flexibeler en efficiënter te zijn. Na een zachte periode in het begin van 2015 werd het winterweer in Noord-Europa kouder, en Noord-Amerika kende een relatief strenge winter. Als resultaat hiervan verwachten we een matige organische groei van de verkopen en verwachten we dat de voordelen van de aanzienlijke herstructureringsuitgaven die op het einde van 2014 werden gedaan, hun vruchten zullen beginnen af te werpen.

RESULTATEN 2014

IN EEN NOTENDOP



Uittreksels van het persbericht dat op 26 februari 2015 gepubliceerd werd

- De externe verkopen stegen met 1,3%, bestaande uit een stijging met 2,2% als gevolg van overnames, gedeeltelijk gecompenseerd door een daling van de organische verkopen met 0,5%, een negatieve impact van 0,3% uit wisselkoersschommelingen en een ongunstig kalendereffect van 0,1%. De daling van de organische verkopen weerspiegelt het voordeel van het koudere winterweer in de VS en een stijging van het marktaandeel in de meeste landen, die meer dan gecompenseerd werden door de impact van een zachte winter in Noord-Europa.
 - In Europa daalden de verkopen met 5,2%, bestaande uit een stijging met 1,8% uit overnames na de overname van Guardian in Spanje op het einde van december 2013 en bijkomende overnames van DoctorGlass franchisehouders in Italië, en een positieve impact van 0,6% uit wisselkoersschommelingen als gevolg van het sterkere Britse pond, meer dan gecompenseerd door een daling van de organische verkopen met 7,4% als gevolg van het zachte winterweer in Noord-Europa en een ongunstig kalendereffect van 0,2%.
 - Buiten Europa stegen de verkopen met 8,9%, bestaande uit een stijging van de organische verkopen met 7,6% als gevolg van een extreem koude en lange winter in het oosten van de VS, en een positieve impact van 2,7% uit de overname van Guardian in de VS en van vroegere franchisehouders in Canada, gedeeltelijk gecompenseerd door een negatieve impact van 1,4% uit wisselkoersschommelingen als gevolg van de zwakkere Australische en Canadese dollar en Braziliaanse real.
- Het bedrijfsresultaat bedroeg -23,9 miljoen EUR (ten opzichte van 156,9 miljoen bedrijfsresultaat in 2013).
 - Het courante bedrijfsresultaat, dat de ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen uitsluit, bedroeg 145,3 miljoen EUR (173,5 miljoen EUR in 2013).
 - De ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen die opgenomen zijn in het bedrijfsresultaat bedroegen -169,2 miljoen EUR en omvatten de waardeverminderinglasten (niet-kaskosten) voor goodwill in het VK (89,0 miljoen EUR) en China (9,4 miljoen EUR) alsook kosten met betrekking tot wijzigingen aan het operationele model in het VK (16,4 miljoen EUR), de sluiting van de Duitse activiteit die gespecialiseerd was in de herstelling en vervanging van beglazing van zware bedrijfsvoertuigen (10,3 miljoen EUR), verkoop- en sluitingskosten in China (7,5 miljoen EUR), integratiekosten met betrekking tot de overname van Guardian Glass Co. in de VS en Spanje (6,7 miljoen EUR), herstructureringen in Italië (3,2 miljoen EUR) en in Nederland (4,0 miljoen EUR) en de voltooiing van een groot overname-/integratieproject in Canada (0,8 miljoen EUR). Ze omvatten tevens de waardeaanpassing van financiële instrumenten (-0,4 miljoen EUR) en de afschrijving van immateriële activa (11,6 miljoen EUR).
- Het courante resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, daalde met 19,8% tot 104,7 miljoen EUR.
- In 2015 wordt een matige organische groei van de verkopen verwacht als gevolg van de verwachte aanhoudende ongunstige onderliggende markttrends. Na een initiële zachte periode was het winterweer in Noord-Europa de voorbije weken kouder, en Noord-Amerika kende een relatief sterke winter. Op de opkomende markten wordt een verdere groei verwacht. Er wordt verwacht dat de aanzienlijke herstructureringskosten op het einde van 2014 in 2015 hun vruchten zullen afwerpen. Om haar financiële resultaten te verbeteren, zal de onderneming in alle domeinen innovatief blijven, de flexibiliteit van haar activiteiten versterken en verdere efficiëntie-initiatieven nastreven.

Alle persberichten van D'leteren vindt u terug op het volgende adres:
www.dieteren.com/nl/newsroom/persberichten



KERNCIJFERS

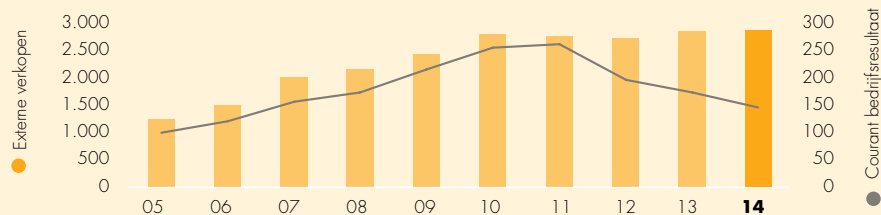
BELRON

(in miljoen EUR)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 ¹	2013	2014
Aantal interventies (in miljoen eenheden)	5,3	6,1	8,4	9,4	10,7	11,7	11,3	10,4	10,8	11,0
Externe verkopen	1.253,7	1.507,3	2.000,0	2.156,1	2.423,2	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.881,1
Courant bedrijfsresultaat ²	99,2	119,9	156,5	173,9	215,5	255,6	262,3	196,0	173,5	145,3
Courante bedrijfsmarge	7,9%	8,0%	7,8%	8,1%	8,9%	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,0%
Courant resultaat, groepsaandeel										
vóór belastingen ²	59,8	72,0	97,6	108,6	150,4	211,3	213,1	147,7	130,5	104,7
na belastingen ²	45,8	62,7	83,4	86,7	126,1	155,5	162,3	110,9	93,1	76,0
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	10.932	12.731	18.281	20.833	22.399	24.790	25.199	24.200	25.645	26.542

¹ Na aanpassing als gevolg van de toepassing met terugwerkende kracht van de herziene IAS 19-norm op de voordelen na uitdiensttreding.

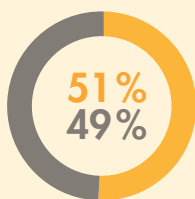
² Vóór ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen.

EVOLUTIE VAN DE VERKOPEN EN VAN HET COURANT BEDRIJFSRESULTAAT SINDS 2005 (in miljoen EUR)



GEOGRAFISCHE SPREIDING VAN DE VERKOPEN (2014)

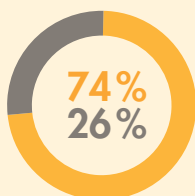
2.881,1
miljoen EUR



in miljoen EUR	2013	2014	Wijz.
• Europa	1.533,4	1.455,2	-5,2%
• Rest van de wereld	1.309,7	1.425,9	+8,9%
Totaal	2.843,1	2.881,1	+1,3%

VERDELING VAN DE INTERVENTIES (2014)

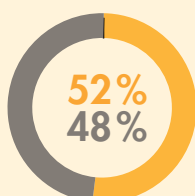
11,0
miljoen eenheden



in miljoen eenheden	2013	2014	Wijz.
• Vervanging	7,8	8,1	+3,0%
• Herstelling	3,0	2,9	-2,5%
Totaal	10,8	11,0	+1,5%

VERDELING VAN DE INTERVENTIES (2014)

11,0
miljoen eenheden



in miljoen eenheden	2013	2014	Wijz.
• Mobiele	5,7	5,7	+0,3%
• Servicepunten	5,1	5,3	+2,9%
Totaal	10,8	11,0	+1,5%

EEN GROEP DIE ZICH
BEWUST IS VAN ZIJN
VERANTWOORDELIJKHEDEN





MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMERSCHAP

D'IETEREN AUTO

EEN STERK ENGAGEMENT,
CONCRETE ACTIES

Milieubescherming, ethisch zakendoen, waardering van talent en ondersteuning van gemeenschappen zijn de maatschappelijke pijlers waarvoor D'Ieteren Auto zich al jarenlang inzet. Aangezien de maatschappelijke verantwoordelijkheid een bepalende factor is voor de vooruitgang op lange termijn, worden de medewerkers van D'Ieteren Auto aangemoedigd om dit concreet te integreren in hun dagelijkse activiteiten.

1. MILIEUBESCHERMING VIA EEN VLOTTE, VEILIGE EN RESPECTVOLLE MOBILITEIT

Rekening houdend met zijn activiteiten wendt D'Ieteren Auto zijn deskundigheid aan ten voordele van een milieuvriendelijke en duurzame mobiliteit. Om daarin te slagen moet de onderneming zich aanpassen aan de evolutie van de gedragingen van haar klanten en de producten die ze commercialiseert. Het bedrijf waakt er ook over de ecologische voetafdruk van zijn eigen distributieactiviteiten te verkleinen.

1.1. ACTIEVE PROMOTIE VAN VOERTUIGEN MET LAGE CO₂-EMISSIONS.

De door D'Ieteren Auto verdeelde merken bieden voertuigen met uitstekende ecologische prestaties aan. Tijdens het laatste decennium daalde het verbruik van de TDI- en TSI-motoren met meer dan 30% en de groep Volkswagen heeft zich tot doel gesteld het rendement van deze motoren tegen 2020 nog met ongeveer 15% te verbeteren. Bovendien beschikt de groep Volkswagen over het uitgebreidste gamma voertuigen op aardgas (CNG), een bijzonder milieuvriendelijke brandstof. Denk maar aan modellen zoals de Škoda Citigo en Octavia, de Volkswagen ECO up!, Touran, Golf en Caddy, de Audi A3 g-Tron of de SEAT Mii en Leon TGI. Naast deze verdeelt D'Ieteren Auto ook verschillende hybride voertuigen met een benzinemotor in combinatie met een elektrische eenheid, die beschikbaar zijn voor een toenemend aantal modellen bij Volkswagen, Audi en Porsche. Tot slot zijn de elektrische voertuigen van de groep Volkswagen eind 2013 in België op de markt gekomen met de Volkswagen e-up! en e-Golf.



D'leteren Auto heeft interne structuren uitgebouwd om voertuigen met lage CO₂-emissies zo veel mogelijk te promoten bij zijn klanten en de verkoop- en naverkooptechnieken aan te passen aan de commercialisering van dit type van producten. Deze initiatieven hebben onder meer geleid tot de ontwikkeling van een volledige milieucommunicatie rond alternatieve technologieën en de organisatie van tal van sensibilisatieacties naar de klanten toe.

Er werden bovendien partnerships aangegaan met bedrijven die actief zijn op het vlak van alternatieve energie en er werden sensibilisatieacties georganiseerd bij lokale of regionale overheden, kamers van koophandel en industriële federaties om de klant een totaaloplossing inzake mobiliteit aan te bieden en de toegang tot herlaadvoorzieningen te ontwikkelen. Een mooi voorbeeld hiervan is het EVORA-samenwerkingsplatform. Het platform heeft tot doel automobilisten laadpalen voor elektrische voertuigen ter beschikking te stellen in de grote Vlaamse steden (zie pagina 42).

VOLKSWAGEN XL1 : DE PRESTATIES VAN DE WAGEN VAN DE TOEKOMST IN EEN NOTENDOP

De nieuwe Volkswagen XL1 stoot slechts 24 g CO₂ per km uit dankzij zijn gemiddeld verbruik van 0,9 l/100 km. Deze prestaties vallen te verklaren door een ultralichte carrosserie, een perfecte aerodynamica en het hybride 'plug-in' systeem. De accu kan geladen worden met elektriciteit via een standaard stopcontact. Bovendien wordt de accu ook herladen tijdens remfasen dankzij een recuperatiesysteem waarbij de elektrische motor dienst doet als alternator.



EVORA, EEN PARTNERSCHAP TUSSEN OVERHEDEN EN PRIVATE ONDERNEMINGEN VOOR DE PLAATSING VAN LAADPALEN

België telt relatief weinig laadpalen voor elektrische wagens, waardoor stadsbewoners afgeschrikt worden om te opteren voor dit vervoermiddel. Een meerderheid van hen ziet zich genoodzaakt zijn voertuig te parkeren op de openbare weg, zonder te weten hoe ze een laadpaal kunnen krijgen in de straat of wie ze hiervoor moeten aanspreken.

HUGO SEGHERS,

Low Emission Vehicles Manager bij D'leteren Auto



“Zonder laadpalen ter beschikking te stellen zal het moeilijk zijn om elektrische wagens te promoten. EVORA is het resultaat van een samenwerking tussen verschillende automerken, waaronder Audi en Volkswagen, de lokale overheden en de beheerders van het elektriciteitsnet. EVORA heeft de ambitie vanaf 2015 de vijf grootste steden van Vlaanderen te bestrijken.”

1.2. INITIATIEVEN VOOR DUURZAME MOBILITEIT

Om het hoofd te bieden aan file-, parkeer- en andere problemen worden nieuwe mobiliteitsvormen ontwikkeld. D'leteren Auto wil zijn bijdrage leveren aan deze ontwikkelingen en een voorkeurspartner worden om de mobiliteitsstrategieën te verrijken en de automobilisten concrete oplossingen aan te bieden.

Het bedrijf neemt deel aan de belangrijkste werkgroepen rond duurzame mobiliteit in het Brusselse gewest: BECI – de Kamer van Koophandel & het Verbond van Ondernemingen van Brussel –, de Hub Mobiliteit die zich onder andere buigt over de dossiers met betrekking tot de vlotheid van het verkeer, e-mobility of verkeersveiligheid, en de ‘Commissie Mobiliteit’ die werd gelanceerd op initiatief van de Brusselse regering en bestaat uit de belangrijkste mobiliteitspelers, zoals de fietsersbonden, het openbare vervoer, de taxibedrijven enz.

D'leteren Auto heeft in januari 2013 een innovatieve oplossing ontwikkeld – Keyzee genaamd – die carsharing bevordert en die volledig geïntegreerd is in een smartphone. Gedaan met het gezamenlijke gebruik van de sleutel van de wagen. De wagen kan voortaan geopend en gestart worden via een smartphone-toepassing. Dankzij dit systeem, dat enorm in trek is bij autoverhuurbedrijven, autodeelbedrijven en andere mobiliteitspelers, kan het aantal voertuigen van de vloot beperkt worden. De oplossing wordt sinds september 2014 gecommercialiseerd in partnerschap met Continental.

Met het oog op coherentie en om het goede voorbeeld te geven, promoot D'leteren Auto ook intern maatregelen die tot doel hebben het personeel aan te zetten tot een flexibeler en milieuvriendelijkere mobiliteit. Er worden regelmatig pistes voorgesteld om de CO₂-emissies met betrekking tot de professionele mobiliteit van het personeel te verminderen, zoals de promotie van thuiswerk, een geavanceerd beheer van de voertuigvloot, de promotie van ecologisch rijden, multimodaliteit zoals de combinatie van openbaar vervoer en bedrijfswagen, fiets of carpooling gekoppeld aan een gegarandeerde parkeerplaats. Het bedrijf organiseert voor zijn personeel ook een dagelijkse shuttledienst naar de stations in de buurt van zijn sites. Tot slot worden intern regelmatig campagnes georganiseerd om het personeel te sensibiliseren voor de problematiek van de verplaatsingen.

1.3. EFFICIËNT MILIEU- EN ENERGIEBEHEER VAN DE INFRASTRUCTUREN

D'leteren Auto treft al meerdere jaren verschillende maatregelen met het oog op rationeel energiegebruik in zijn infrastructuur en de integratie van alternatieve energiebronnen. De tegen 2015 vooropgestelde doelstellingen om het energieverbruik met 20% te verlagen in vergelijking met 2006 en om 25% van de jaarlijks in zijn gebouwen verbruikte elektriciteit zelf te produceren, werden al overschreden. Dat is het resultaat van maatregelen zoals de realisatie van energie-audits, de installatie van warmtekrachtkoppelingcentrales, het alternatieve

gebruik van gas via de aankoop van nieuwe verwarmingsketels, de plaatsing van fotovoltaïsche panelen, het gebruik van geothermie en de ontwikkeling van verwarmings- en verlichtingssystemen per zone. Bovendien waakt D'leteren Auto er altijd over de energieprestaties zo veel mogelijk te verbeteren bij de inrichting of bouw van elk gebouw. Tegen 2018 wil het bedrijf de helft van de elektriciteit die op al zijn sites wordt verbruikt, zelf produceren.

Duurzaamheid speelt ook een rol bij de bestemming van de sites. Verschillende recent aangelegde sites beschikken over groencorridors die tot doel hebben de biodiversiteit te bevorderen dankzij de aanplanting van inheemse planten en struiken die bijen en lokale fauna aantrekken. Naast hun ecologische impact vergen deze natuurlijke corridors geen onderhoud en bieden ze de mogelijkheid om tijdelijk het regenwater op te vangen.

Op het vlak van afvalbeheer promoot het bedrijf actief de sortering en de selectieve ophaling van het afval van de kantoren en de garages, evenals de beveiligde opslag van gevaarlijke producten. Er werden eilanden voor selectieve sortering aangelegd, verspreid over alle lokalen, en er werden interne sensibilisatiecampagnes gevoerd om de kwaliteit en de kwantiteit van de recyclage aanzienlijk te verbeteren. Momenteel wordt bijna 60% van het geproduceerde afval gerecycleerd. Daarnaast worden er initiatieven gelanceerd met een uitgesproken maatschappelijke weerklank: recuperatie van kantoorbenodigdheden ten voordele van beschutte



werkplaatsen, hergebruik van uniformen, inzameling van plastic dopjes of recyclage van smartphones ten voordele van liefdadigheidsinstellingen,...

Ook voertuigen op het einde van hun levenscyclus vertegenwoordigen een aanzienlijk tonnage heterogeen afval. D'Ieteren Auto werkt op dit vlak samen met Febelauto, de vereniging die de taak heeft het beheer van afgedankte voertuigen te organiseren en op te volgen in overeenstemming met de geldende Europese richtlijn. Momenteel slaagt Febelauto erin om ongeveer 90% van het gewicht van deze voertuigen te recycleren in een gehomologeerd en gecontroleerd circuit, waardoor België één van de beste leerlingen is van heel Europa.

2. ETHIEK: GEZOND ZAKENDOEN

De dienstverlenende activiteiten resulteren in verantwoordelijkheden ten opzichte van de klanten, de medewerkers en de vele partners. D'Ieteren Auto wil deze verantwoordelijkheden voorbeeldig dragen. Dit is immers doorslaggevend voor de reputatie van de onderneming en het vertrouwen dat ze inboezemt.

Om die reden heeft D'Ieteren Auto zijn ethische gedragscode, 'The WayWeWork', opgesteld voor zijn medewerkers. De personeelsleden worden aangemoedigd om de principes van de gedragscode te respecteren in alle aspecten van hun beroep. De antwoorden op de vragen die hierover worden gesteld, worden meegedeeld aan iedereen binnen het bedrijf om alle medewerkers te sensibiliseren voor de problematische situaties.

Sommige interne beleidslijnen en richtlijnen werden versterkt in overeenstemming met de ethische code. Dat geldt meer bepaald voor het aankoop- en mecenaatsbeleid waarin voortaan duidelijke en transparante uitsluitings- en selectiecriteria geïntegreerd zijn, waardoor de vertrouwensrelaties met de verschillende betrokken partijen versterkt worden. De HR-processen worden herzien om een perfecte integratie van de principes van de ethische code te verzekeren. Dat geldt meer bepaald voor het interne mobiliteitsbeleid en het bezoldigingsbeleid.

3. WAARDERING VAN TALENT

D'Ieteren Auto investeert continu in de versterking van de competenties van zijn medewerkers en gaf in 2014 6.259 dagen technische en/of gedragsgebonden opleiding. Zo kon 78% van het personeel een opleiding volgen, met gemiddeld 3,7 dagen opleiding per medewerker. Ook de



LIEVEN FRANÇOIS,

Property Manager bij D'Ieteren Auto



"In de nieuwe site van Porsche in Mechelen wordt een geothermienetwerk gebruikt voor de verwarming of de verkoeling van de lokalen, naargelang het seizoen. Er werden op de site 24 boringen van 100 meter uitgevoerd voor de plaatsing van evenveel warmtepompen die een gelijkmatige temperatuur in het gebouw garanderen.

Bovendien recupereert een warmtewisselaar 75% van de uitgaande warmte van dit gebouw, dat trouwens perfect geïsoleerd is."

persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers wordt aangemoedigd tijdens evaluatie- en coachinggesprekken die de managers in de loop van het jaar voeren. Bovendien worden er voor alle directeurs en *senior managers* regelmatig evaluaties georganiseerd in het kader van de ontwikkeling van hun leiderschap met het oog op een goede werksfeer.

Naast de opleiding van zijn eigen personeel heeft D'leteren Auto een uitgebreid opleidingsprogramma ontwikkeld voor het personeel van de zelfstandige concessies van zijn netwerken. In 2014 werden maar liefst 1.375 opleidingsdagen georganiseerd.

D'leteren Auto verbindt er zich eveneens toe samenwerkingsverbanden met de scholen te ontwikkelen om hun onderwijs te ondersteunen en jongeren te helpen bij de uitbouw van hun professionele toekomst. Het bedrijf heeft in die zin al diverse acties ondernomen:

- organisatie van gratis lessen voor meer dan een honderdtal leraars van technische scholen over de meest recente technologische voertuigontwikkelingen;
- terbeschikkingstelling van technische informatie voor leerlingen en leerkrachten;

- opleiding op het terrein voor leerlingen;
- organisatie van 'alternerend leren' waarbij werkzoekenden school kunnen combineren met een professioneel parcours;
- ondersteuning van leerlingen bij de realisatie van hun afstudeerwerk, met inbegrip van stages binnen de onderneming.

D'leteren Auto is sinds 2014 actief lid van de Stichting voor het Onderwijs die onder andere de Union Wallonne des Entreprises (UWE), zijn Brusselse tegenhanger BECI, de 5 netten van het leerplichtonderwijs, AGORIA en meer dan twintig Belgische ondernemingen verenigt. De Stichting heeft de taak een bevoorrecht ontmoetingspunt te worden tussen de school en het bedrijf en zo bij te dragen aan de verbetering van de kwaliteit en de rechtvaardigheid van het onderwijs via concrete projecten met de spelers op het terrein. De Stichting bevordert de uitwisseling van *best practices* tussen de ondernemingen die lid zijn en de scholen. In dit kader heeft D'leteren Auto zich ertoe verbonden in 2015 bedrijfsstages voor leerkrachten te organiseren om hun kennis te verrijken. D'leteren Auto zal ook aan de schooldirecties die dit willen specifieke competenties (financieel of juridisch advies, tips voor het onderhoud van gebouwen, ...) ter beschikking stellen om hen te ondersteunen bij het dagelijkse beheer van hun school.



4. ONDERSTEUNING VAN LOKALE VERENIGINGEN

D'leteren Auto speelt een actieve rol in de Belgische verenigingswereld. Gezien de toenemende vraag en in zijn streven naar ethiek en transparantie heeft D'leteren Auto in opeenvolgende fasen zijn Give & Gain mecenaatsbeleid gedefinieerd. Dit beleid komt tegemoet aan drie doelstellingen: de ondersteuningsacties van D'leteren Auto doelgericht afstemmen op goede doelen die aansluiten bij zijn vakgebieden en zijn maatschappelijke verbintenissen; de solidariteitszin bevorderen onder de personeelsleden en de medewerkers valoriseren die al actief zijn in een vzw; D'leteren Auto versterken in zijn rol als bedrijf met burgerzin.

Give & Gain omvat drie activiteitenpijlers:

- de **vrijwilligersactiviteiten**: D'leteren Auto biedt de medewerkers die dit willen sinds 2010 de kans om een dag van hun werktijd te besteden aan een liefdadigheidsproject. De geselecteerde verenigingen en de voorgestelde activiteiten zijn heel uiteenlopend om zo veel mogelijk

vrijwilligers aan te trekken: hulp aan bejaarden, zonder vaste woonplaats, in sociale restaurants, activiteiten met kinderen die gescheiden zijn van hun ouders, in taak- of alfabetiseringscholen, werkzaamheden in natuureservaten, enz. De Give & Gain Days worden gespreid over twee weken waarin ongeveer 300 personen uit alle afdelingen en van alle hiërarchische niveaus zich in teams inzetten ten voordele van verenigingen.

- de **projectoproep**: Sinds twee jaar organiseert D'leteren Auto een projectoproep onder zijn medewerkers om hen aan te moedigen om aan het bedrijf verenigingen voor te stellen met een solidair mobiliteitsproject dat gefinancierd moet worden. De projecten worden door een intern comité geselecteerd op basis van duidelijk vastgelegde criteria. De projectoproep biedt de mogelijkheid om een brede waaier van verenigingen te steunen: enkel het project moet kaderen in het thema van de mobiliteit.
- de **programma's op lange termijn**: het gaat om investeringen op langere termijn in grootschaligere sociale projecten, drijfkrachten achter verandering, nauw verbonden met solidaire en verantwoordelijke mobiliteit. 2014 is het jaar van



de ontwikkeling van de langetermijnprogramma's. Er zijn nu twee programma's klaar om in 2015 geïmplementeerd te worden voor een periode van drie jaar:

- De sensibilisatie voor de verkeersveiligheid voor jonge schoolverlaters zonder diploma of jongeren uit achtergestelde wijken. Dit programma, ontwikkeld in samenwerking met het BIVV, heeft de ambitie deze jongeren te helpen om verantwoordelijke gedragingen aan te nemen en zo het aantal verkeersongevallen en de ernst ervan te verminderen;
- Toegang tot praktisch rijbewijs voor minderbedeelden. In partnerschap met VAB en Total Belgium wil D'leteren Auto investeren in de opleiding van personen voor wie het behalen van het rijbewijs de kans om werk te vinden aanzienlijk kan vergroten. Dit programma, Licence to Work genoemd, wordt gecoördineerd door de vereniging Mobiel 21 die duurzame mobiliteit voor iedereen promoot. Eén van de taken bestaat erin de maatschappelijke integratie van personen met sociale en/of financiële moeilijkheden te bevorderen via toegankelijke mobiliteit.

ALAIN LEMERCIER,

Brand Service Manager & ISO Coordinator bij Škoda Import, projectaanbrenger van 'Camp de Partage' in het kader van de projectoproep in 2014



"De 'Camp de Partage' biedt de mogelijkheid om elk jaar twee weken zomervakantie en weekenduitstappen en vrijetijdsactiviteiten aan te bieden aan kinderen die in instellingen zijn geplaatst of afkomstig zijn uit kwetsbare gezinnen. Via deze activiteiten is het de bedoeling duurzame vriendschapsbanden te creëren die ook na hun leven in de instelling standhouden, op een leeftijd waarop de verwerving van zelfstandigheid vaak bemoeilijkt wordt door een sociaal of affectief isolement. Daartoe heeft D'leteren Auto bijgedragen door de 'Camp de Partage' financieel te steunen via zijn projectoproep in 2014."





MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD Ondernemerschap

BELRON

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

Belron blijft op een verantwoordelijke manier zakendoen met een focus op vier kerndomeinen:

- **Ecologische verantwoordelijkheid:** Belron blijft zinvolle stappen zetten om zijn impact op het milieu te verkleinen;
- **Ethische verantwoordelijkheid:** Belron blijft garanderen dat zijn werkwijze in stand wordt gehouden, aan de hand van regelmatige opleiding en controle;
- **Tewerkstellingsverantwoordelijkheid:** Belron blijft streven naar uitzonderlijke niveaus van engagement voor zijn werknemers;
- **Maatschappelijke verantwoordelijkheid:** Belron blijft actief betrokken bij de ondersteuning van gemeenschappen over de hele wereld en blijft bepaalde goede doelen steunen als wereldwijde groep.

De activiteiten op dit vlak maken integraal deel uit van de manier waarop Belron zakendoet en staan centraal in de manier

waarop het bedrijf omgaat met zijn klanten, zijn personeel en zijn leveranciers.

1. ONZE VOORUITGANG EVALUEREN

In 2014 beoordeelde Belron een aantal programma's en platforms die konden helpen bij evaluaties: vooruitgang op het vlak van zijn doelstellingen inzake maatschappelijke verantwoordelijkheid, de manier waarop initiatieven geïntegreerd worden, vergelijking met 'best practices' en hoe de agenda verder verbeterd zou kunnen worden. Na een paar mogelijkheden te hebben onderzocht, besliste Belron om samen te werken met het bedrijf EcoVadis. De evaluatie van EcoVadis zal helpen om de vooruitgang te beoordelen ten opzichte van het engagement tegenover het 'Global Compact' van de Verenigde Naties en om strategische verbeteringsopportuniteiten te identificeren.

In het kader van de evaluatie van EcoVadis wordt nagegaan welke ecologische, maatschappelijke en managementgebou-

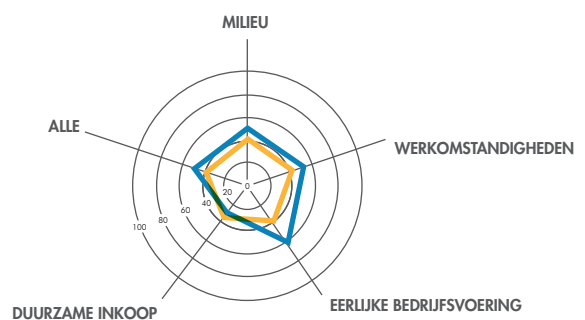


den beleidslijnen ingevoerd werden, welke acties ondernomen werden en welke resultaten deze acties opgeleverd hebben. De evaluatie wordt ondersteund door gedocumenteerd bewijsmateriaal. Eens EcoVadis de evaluatie en het bewijsmateriaal geanalyseerd heeft, wordt een score (brons, zilver of goud) gegenereerd waardoor de prestaties vergeleken kunnen worden met die van andere ondernemingen binnen de sector.

Belron focuste zich op deze drie punten van het gegenereerde vergelijkingsrapport:

- De prestaties van Belron behoren tot de beste in zijn sector;
- Er is nog altijd veel verbeteringspotentieel;
- Er is een bijzondere focus vereist op de manier waarop Belron zijn leveranciers beheert.

BENCHMARKING



- Belron
- Gemiddelde

Deze scores betreffen **Belron International Ltd** (Groep) ten opzichte van het gemiddelde van alle ondernemingen binnen dezelfde sector die door EcoVadis geëvalueerd werden.

CELINE COULIBRE-DUMENIL,



CSR & Corporate Communications Director,
Carglass® Frankrijk



"In 2014 definieerde en lanceerde Carglass® Frankrijk de tweede fase van zijn MVO-engagement: IMPACT+. Dit diepgaande en uitvoerige programma definieert doelstellingen en acties om de positieve impact van Carglass® op vier MVO-pijlers te versterken:

- *Onze mensen, aan de hand van een diversiteitbeleid, veiligheids- en gezondheidsbeheer, interne mobiliteit en opleiding;*
- *Het milieu, op basis van een efficiënt en gecertificeerd milieubeheersysteem, een sterke vermindering van onze CO₂-emissies, een verantwoordelijke mobiele dienstverlening en sterke recyclagepraktijken;*
- *Onze klanten en partners, via co-branding MVO-acties, betere informatieverstrekking aan onze klanten en een sterker verantwoordelijk bevoorradingsbeleid;*
- *Onze regio's, via lokale initiatieven met stakeholders, de toepassing van 'Onze Manier van Werken' en een sterker teruggeefprogramma.*

Dit programma dat in 2014 van start ging met een 3-jaren actieplan wordt gedeeld en geïmplementeerd door het directie-team en kan rekenen op de steun van de MVO-ambassadeurs. De acties en resultaten worden zowel intern als extern meegedeeld."

Negen businessunits van Belron hebben al evaluaties uitgevoerd, en het is de bedoeling het programma in 2015 verder ten uitvoer te leggen om de komende 3 jaar uiteindelijk voor alle businessunits de score 'Goud' te behalen. Na hun laatste evaluaties behaalden zowel Carglass® Frankrijk als Carglass® België de score 'goud', waardoor ze behoren tot de beste 2% van de ondernemingen die EcoVadis beoordeelt.

Bovendien evalueert Belron een programma dat zal helpen om te verzekeren dat belangrijke leveranciers duurzaam handelen. Belron is van plan regelmatige besprekingen met leveranciers te houden, waarbij duurzaamheid één van de belangrijkste gesprekstema's zal zijn, naast andere prestatieaspecten die verband houden met hun contract.

2. ECOLOGISCHE VERANTWOORDELIGHEID – ONZE IMPACT BEPERKEN TOT HET MINIMUM

Een belangrijke aspect van de klantentevredenheid dat geïdentificeerd werd op basis van klantenfeedback, is de capaciteit om diensten aan te bieden op het moment en op de plaats die de klanten het beste schikken, en dit betekent in staat zijn om een mobiele dienstverlening aan te bieden. Uit bezorgdheid om de CO₂-voetafdruk die gepaard gaat met de mobiele activiteit, voerde Belron een studie* uit om de productverwante CO₂-voetafdruk van servicepuntklanten te vergelijken met die van mobiele klanten. Belron ontdekte dat zo lang de technicus minstens 3 mobiele interventies per dag verrichtte, er geen verschil was tussen de CO₂ gegenereerd door voertuigen die naar de klant toe gaan en de CO₂

*De studie werd in 2014 in overeenstemming met het GHG Protocol uitgevoerd door Sustain Ltd, een toonaangevend Brits duurzaamheidsconsultancybureau, en werd gecontroleerd door het onafhankelijke bureau Fishwick Environmental.



ge genereerd door klanten die naar het servicepunt komen. Als de mobiele efficiëntie verhoogd kan worden tot 4 of 5 interventies per dag, dan wordt de CO₂-voetafdruk van een mobiele interventie aanzienlijk kleiner. Uit de studie bleek ook dat een voorruiterstelling slechts 1/5 genereerde van de CO₂-voetafdruk van een vervanging, wat neerkomt op een besparing van 40 kg CO₂ per interventie. In 2014 voerde Belron wereldwijd 2,9 miljoen herstellingen uit, waardoor meer dan 116.000 ton CO₂ werd bespaard.

Na een beoordeling van het huidige systeem voor de verzameling van milieugegevens heeft Belron in 2015 een nieuw systeem geïmplementeerd. Dit zal gegevensvalidatie bieden, gebruiksvriendelijker zijn en een brede waaier van meetgegevens, grafieken en KPI's ter beschikking stellen, wat zal leiden tot een grotere waarde voor de gebruikers en een grotere nauwkeurigheid van de rapporten.

Belron zal van deze gelegenheid gebruikmaken om terug te blikken op historische gegevens en de rapportering uit te breiden tot kleinere businessunits. Daarnaast zal Belron garanderen dat de gegevens en berekeningen extern gevalideerd worden. Dit proces zal gecoördineerd worden met D'leteren om een transparante overgang naar het nieuwe systeem te verzekeren.

3. ETHISCHE VERANTWOORDELIJKHEID – DE JUISTE MANIER VAN WERKEN

Ons engagement om te garanderen dat we overal de hoogste ethische standaarden respecteren, wordt verder versterkt door de ethische gedragscode van Belron–Onze Manier van Werken.

MATTIE VANDUFFEL,

Logistics Manager – Carglass® Distribution, België



“In mei 2013 begonnen we te werken aan een actieplan, samen met het Lean and Green Programma en het Vlaams Instituut voor de Logistiek, om de CO₂-emissies van ons transport en onze logistiek te verminderen. Dit plan heeft tot doel over een periode van vijf jaar een vermindering met minstens 20% te realiseren.”

Voor onze acties tot nu toe in het kader van het programma ontvingen we begin 2014 een award van Lean and Green. Deze award is ook een beloning voor de vele initiatieven die al werden genomen door onze werknemers, zoals: de oprichting van een CO₂-groep, de aankoop van een bestelwagen op CNG, de terbeschikkingstelling van fietsen aan werknemers, deelname aan sensibilisatiecampagnes en de volledige renovatie van één van de magazijnen.

We hadden het gevoel dat het Lean and Green Programma perfect paste binnen het beleid van Carglass®, en de deelname hieraan wordt beschouwd als een extra stimulans om het duurzaamheidsbeleid in de toekomst voort te zetten.”



NATALIE CREDE,

Senior Vice President People & Leadership
Development – Safelite® AutoGlass



"Bij Safelite stellen we alles in het werk om een 'People Powered' en 'Customer Driven' cultuur te worden. We zijn ervan overtuigd dat gelukkige, getalenteerde mensen die hun werk benaderen door de ogen van onze klanten, borg zullen staan voor onze verdere groei en ons succes. Voor ons betekent dat altijd het juiste doen met betrekking tot onze werknemers en onze klanten, of zoals wij dat zeggen: Taking the High Road.

We hebben een reeks competenties die mee vorm geven aan ons gedrag; cruciaal daarbij is onze waarden naleven. Onze waarden naleven betekent het juiste doen, onze overtuigingen – en de regels – volgen, zelfs als niemand anders toekijkt.

In het kader van ons 'Taking the High Road' programma krijgen leiders en werknemers een video, een zakgids, posters waarop ons Opendeurbeleid gepromoot wordt en stappen om ethische overtredingen te melden. Een continue opleiding is beschikbaar via een reeks cursussen."

In 2014 werd de ethische website van Belron geüpdatet om de landen een centraal online portaal ter beschikking te stellen waar ze de 'Onze Manier van Werken' gedragscodes en 'Speak Up Line' posters kunnen downloaden in hun lokale taal.

Op deze website is ook de sensibilisatieopleiding beschikbaar via een online module. Hoewel het de voorkeur geniet dat de sensibilisatieopleiding 'face to face' wordt gegeven door de lijnmanager van de werknemer, beseft men dat dit niet altijd mogelijk is. De online opleidingsmodule bevat dezelfde sensibilisatieopleiding, met op het einde een beoordeling van 5 dilemma's. De module werd nu vertaald in het Zweeds, het Hongaars, het Russisch, het Turks, het Duits, het Mandarijns en het Braziliaans Portugees.

Hoewel de werknemers van Belron aangemoedigd worden om hun lijnmanager aan te spreken als ze getuige zijn van iets dat hen zorgen baart of als ze zelf in een netelige situatie zitten, stelt Belron ook een onafhankelijke 'Speak Up Line' ter beschikking die wordt beheerd door Expolink.

Expolink heeft voor al zijn callcenter-medewerkers een strikt opleidingsprogramma dat gericht is op aspecten gaande van omgaan met in nood verkerende of zeer emotionele bellers tot inzicht in risico's, ethiek, governance en culturele verschillen. Hoewel het callcenter gevestigd is in het VK, is het uitgerust om bellers van alle ondernemingen van Belron te woord te

staan en eventueel een vertaler in te schakelen die het gesprek kan volgen.

Tot november 2014 werden 26 oproepen gedaan naar de Speak Up Line. Elke oproep wordt gemeld aan een onafhankelijk centraal Belron-team dat samenwerkt met het executive management van het land in kwestie om alle gemelde problemen op te volgen. Dit systeem blijft zeer efficiënt zowel voor de werknemers van Belron alsook voor het bedrijf.

4. TEWERKSTELLINGSVERANTWOORDELIJKHEID – ERKENNING

De personeelsvisie van Belron is toegespitst op 'de beste plaats zijn waar u ooit zult werken'. En hoewel we geconfronteerd worden met moeilijke marktomstandigheden, is het voor alle ondernemingen van de groep een kernfocus om het engagement van de werknemers te versterken. Belron bleef op tal van markten externe erkenning als 'Beste werkgever' genieten. Carglass® Duitsland bereikte in 2014 voor het eerst deze status en Smith & Smith® in Nieuw-Zeeland behaalde een 7^{de} plaats.

In 2014 ontving Belron maar liefst 51 nominaties voor de Belron Exceptional Customer Service Award (BECSA). 16 businessunits nomineerden immers de enthousiaste en toegewijde winnaars van hun lokale erkenningsprogramma's. Elk

van de 51 helden had een opmerkelijk klantendienstverhaal te vertellen. De inspirerende verhalen van dit jaar omvatten:

- Technici die opmerkelijke inspanningen leveren om hun klanten opnieuw op de weg te krijgen;
- Teams en individuen die hulp van onschatbare waarde bieden aan mensen in extreme weersomstandigheden;
- Servicepuntmanagers die aanzetten tot prestaties en een klantendienst van topklasse binnen hun teams;
- HR-professionals die initiatieven ontwikkelen om hun collega's te helpen;
- Innovatieve teamleden die nieuwe technologie en sociale media ontwikkelen om de klantenervaring nog indrukwekkender te maken.

Alle nominaties worden beoordeeld door een panel onder leiding van de Group Chief Executive Officer, samen met leiders binnen de onderneming. Van de 51 nominaties werden 21 winnaars uitgeroepen die 13 landen vertegenwoordigen. Hieronder komen Jack Gregory en Aris Kalfas, twee van de winnaars, aan het woord.

JACK GREGORY,

Smith & Smith® technicus, Nieuw-Zeeland



Ondanks het feit dat hij nog maar één jaar aan de slag is bij Smith&Smith, maakte Jack een uitstekende indruk op zijn klanten en zijn collega's. Hij mocht een BECSA in ontvangst nemen als erkenning voor zijn consistent hoge NPS-scores, terwijl hij de nieuwe uitdaging aanging om een mobiele technicus te worden.

Op de vraag wat hij op prijs stelt aan zijn job als technicus, antwoordde Jack: *"Ik vind het leuk om mensen met een verschillende achtergrond te ontmoeten in heel Auckland. Ik vind het ook fijn om de dag van een klant goed te maken door een onaangename situatie op te lossen."*

ARIS KALFAS,

Servicepuntmanager, Carglass® Griekenland



Aris is de eerste manager binnen Carglass® Griekenland die twee servicepunten leidt en continu hoge NPS-scores behaalt. Hij bedacht ook het idee van het eerste Proxy-Pro servicepunt in Chalkidiki (een grote toeristische regio in het noorden van Griekenland) om de klanten een betere dienstverlening aan te bieden en tegelijkertijd aanzienlijke kostenbesparingen te realiseren dankzij minder transport.

Aris, die al 6 jaar bij Carglass® werkt, zei hierover: *"Er gaat niets boven de glimlach van een tevreden klant—zo een glimlach kan mijn dag goedmaken! Mijn sleutel tot succes is teamwork."*

BENTE BIRKLAND,

Marketing Director – Hurtigruta Carglass®,
Noorwegen



"Hurtigruta Carglass® heeft ervoor geopteerd de komende drie jaar de lokale liefdadigheidsinstelling 'Sunnaas Stichting' te steunen. De Stichting financiert revalidatieprojecten voor mensen met een ernstig letsel. Het ziekenhuis van Sunnaas is het grootste revalidatieziekenhuis in Noorwegen en behandelt de ernstigste letsels van het hele land.

We beslisten om deze Stichting te steunen omdat we vonden dat ze verband hield met onze activiteit, aangezien veel van de mensen die geholpen worden het slachtoffer werden van een ernstig auto-ongeval. De Stichting verricht schitterend werk en helpt patiënten om te revalideren en zich te focussen op hun re-integratie in de maatschappij. We hebben ons ertoe verbonden hen te steunen via schenkingen en we zijn van plan om geldinzamelingsacties te organiseren onder onze werknemers."

5. MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID – TE- RUGGEVEN

Belron is ervan overtuigd dat het bedrijf verplicht is iets terug te geven aan de gemeenschappen waarin het actief is. In veel landen wordt dan ook samengewerkt met lokale liefdadigheidsinstellingen en -organisaties. Aangezien deze teruggeefacties beheerd worden door de individuele businessunits, kunnen deze hun inspanningen en energie echt toespitsen op initiatieven waarbij ze echt een verschil kunnen maken voor hun lokale gemeenschappen. De werknemers van Belron kiezen de liefdadigheidsinstellingen die hen na aan het hart liggen en werken manieren uit om geld en producten (zoals computers) te schenken, alsook om opportuniteiten te creëren om geld in te zamelen, vrijwilligerswerk te verrichten en vaardigheden uit te wisselen.

Naast lokale activiteiten blijft Belron een sterk partnerschap hebben met de Zuid-Afrikaanse liefdadigheidsinstelling Afrika Tikkun. De jaarlijkse deelname van honderden werknemers van Belron aan de triatlon van Londen brengt al meer dan 10 jaar heel veel geld op. In 2014 besliste Belron om zijn eigen triatlon te organiseren. Het evenement vond plaats aan Dorney Lake in het VK. Meer dan 1.000 werknemers uit 22 landen namen deel en zamelden zo geld in voor Afrika Tikkun.

Dit evenement was uitsluitend bestemd voor Belron en omvatte meerdere disciplines, bijvoorbeeld voor het allereerst een supersprintafstand en een plezierloop/-wandeling van 5 km om meer mensen aan te moedigen om deel te nemen. Het evenement was een groot succes. Uit een enquête onder de deelnemers bleek dat het beoordeeld werd als de beste triatlon ooit.



Ook de geldinzameling via het evenement was een groot succes: er werd meer dan 600.000 EUR opgehaald voor het Job Readiness Programma dat geïmplementeerd wordt in de zes 'Centres of Excellence' van Afrika Tikkun. Dankzij dit bedrag kan de liefdadigheidsinstelling meer jongeren in de gemeenschappen bereiken om te garanderen dat ze allemaal de nodige steun krijgen om de armoedecyclus te doorbreken.

Opnieuw sloten drie jonge atleten van het sportprogramma van Afrika Tikkun zich aan bij de werknemers van Belron. Phumzile Valashiya, Lebogang Mashbela en Precious Hlaka gaven tijdens het evenement een woordje uitleg over hun ervaringen in Zuid-Afrika en de manier waarop de liefdadigheidsinstelling hen steunde. Ze vertelden hoe de betrokkenheid van Afrika Tikkun in hun leven geleid had tot focus en hoop voor hun toekomst.

In de eerste week van maart gingen zes werknemers van Belron naar Zuid-Afrika om er met eigen ogen te zien hoe het geld dat tijdens de jaarlijkse triatlon en andere evenementen binnen de ondernemingen over de hele wereld ingezameld wordt voor Afrika Tikkun, duizenden minderbedeelde kinderen helpt via de liefdadigheidsinstelling.

Gedurende een periode van vijf dagen bracht de groep tijd door in Johannesburg en Kaapstad en werd een bezoek gebracht aan de zes centra van Afrika Tikkun. De werknemers ontmoetten de begunstigen van de liefdadigheidsinstelling en werkten samen met de teams in de township-gemeenschappen. Ze zagen duidelijk hoe de aanhoudende geldinzameling van Belron echt helpt om een verschil te maken voor de kinderen die deelnemen aan de programma's van Afrika Tikkun en waarom verdere steun vereist is.

STEVE YORK,

Belron VK



"Ik was bij de huisbezoeken in de townships echt verdrietig en geschokt toen ik de armoede, de leefomstandigheden en de misdrijven zag.

Aangenamer waren de centra die we bezochten en die fantastisch zijn voor de ontwikkeling van kleine kinderen.

De kinderen hebben er boeken, computers en muziek, ze krijgen er lekker eten,... Het was goed om met eigen ogen te zien hoe het geld dat Belron inzamelt gespendeerd wordt, en te weten dat de extra inspanningen die worden geleverd met de triatlon een groot verschil maken. De kinderen zien er zo gelukkig uit in alle centra. Het moet echt moeilijk zijn voor hen als ze naar huis gaan.

Deze reis gaf ons echt inzicht in alles. Alle managers en personeelsleden zijn zo gelukkig en we gingen echt van deze mensen houden. Deze reis heeft mij veel meer aan het nadenken gezet over de liefdadigheidsinstelling. Ik ontmoette enkele fantastische mensen en beleefde een ervaring die ik nooit zal vergeten."



NOTA'S:

FINANCIËLE KALENDER

Algemene vergadering van de aandeelhouders & Trading update.....	28 mei 2015
Notering ex coupon (<i>ex date</i>).....	2 juni 2015
Uitkering van het dividend (<i>payment date</i>).....	4 juni 2015
Resultaten voor het eerste halfjaar 2015 (nabeurs) / Analistenvergadering & persconferentie.....	31 augustus 2015

CONTACTPERSOON PERS EN BELEGGERS – GROEP D'IETEREN

Pascale Weber

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

E-mail: financial.communication@dieteren.be
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 en Engels), of op aanvraag.

Ce rapport annuel est également disponible en français. This Annual Report is also available in English.

CONCEPT EN REALISATIE: EMAKINA (www.emakina.be)

Dit verslag had niet gerealiseerd kunnen worden zonder de getuigenissen van medewerkers van de groep D'Ieteren en van externe mensen. Vele dank aan **Koen, Christophe, Gunter, Marcel, Caroline, Jean-Yves, Darren, Peter, Oscar, Hervé, Robin, Marc, Hugo, Lieven, Alain, Céline, Mattie, Natalie, Jack, Aris, Bente en Steve.**

FOTO'S:

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

DRUKWERK:



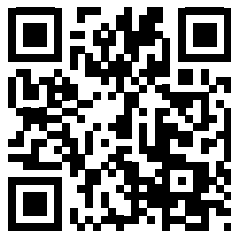
De belangrijkste merken van de groep Belron®: Belron®, the Belron Device, Autoglass®, Carglass®, Glass Medic®, Lebeau Vitres d'autos®, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® en Smith&Smith® zijn handelsmerken of gedeponeerde handelsmerken van Belron N.V. en zijn dochtermaatschappijen.

VOORZICHTIGHEID OMTRENT VOORSPELLINGEN

Dit jaarverslag bevat vooruitzichten die risico's en onzekerheden inhouden, onder meer verklaringen over plannen, doelstellingen, verwachtingen en voornemens van D'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



Download de D'Ieteren app





Jaarrekening en -verslag 2014

Inhoud

1	Jaarresultaten 2014
7	Geconsolideerde jaarrekening 2014
8	Geconsolideerde winst- en verliesrekening
9	Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten
10	Geconsolideerde balans
11	Geconsolideerd mutatie-overzicht van het eigen vermogen
12	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
13	Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening
77	Verslag van de Commissaris
78	Samengevatte statutaire jaarrekening 2014
82	Corporate governance verklaring
82	Samenstelling en werking van de bestuurs-, beheer- en controleorganen
87	Remuneratieverslag
90	Systemen van interne controle en risicobeheer
94	Informatie over het kapitaal
96	Informatie over het aandeel
98	Indicatoren van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

Inhoud van het geconsolideerde jaarverslag*

1	Overzicht van de gang van zaken, resultaten en de positie van de vennootschap
82	Corporate governance verklaring
82	Samenstelling en werking van de bestuursorganen en hun comités
86	Afwijkingen van de Corporate Governance Code
68, 87	Remuneratieverslag
90	Systemen van interne controle en risicobeheer
94	Informatie over het kapitaal
94	<ul style="list-style-type: none">• Informatie over de bekendmaking van belangrijke deelnemingen
95	<ul style="list-style-type: none">• Elementen die een invloed zouden kunnen hebben in geval van een overnamebod
59	<ul style="list-style-type: none">• Eigen vermogen
69	Financieel risicobeheer
76	Diensten verleend door de commissaris
76	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.

Jaarresultaten 2014

De resultaten 2014 van D'leteren zijn in overeenstemming met de vooruitzichten. Het marktaandeel en de rentabiliteit van D'leteren Auto verbeterden, ondanks harde concurrentie. Bij Belron kon de marginale bijdrage van de aanzienlijke stijging van de verkopen in de VS de daling in Europa maar gedeeltelijk compenseren. In deze context heeft de Raad van Bestuur van D'leteren beslist om een onveranderd dividend voor te stellen.

In een nog steeds uitdagende omgeving nemen beide activiteiten initiatieven om hun ontwikkeling te verzekeren en in hun toekomst te investeren: D'leteren Auto is een nieuwe structuur voor het distributienetwerk aan het uitbouwen en investeert in zijn eigen concessienetwerk in Brussel, terwijl Belron maatregelen implementeert om de rentabiliteit te verbeteren. De groep verwacht dat zijn courant resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, zal stijgen met meer dan 10 % in 2015.

SAMENVATTING GROEP

A. Verkopen

De **geconsolideerde verkopen** bedroegen **5.541,6 miljoen EUR, +1,3 %** ten opzichte van 2013. Ze worden als volgt opgesplitst:

- **D'leteren Auto:** 2.660,5 miljoen EUR, **+1,3 %** op één jaar, bestaande uit een daling van de organische verkopen met 0,2%. De overname van een aantal zelfstandige concessies op het einde van 2013 en in H1 2014 droeg 1,5 % bij aan de verkopen. Het reële marktaandeel¹ steeg tot 22,67 % (22,39 % in 2013). In totaal werden 111.667 voertuigen geleverd in 2014 (112.877 in 2013).
- **Belron:** 2.881,1 miljoen EUR, **+1,3 %** op één jaar, bestaande uit een stijging met 2,2 % als gevolg van overnames, gedeeltelijk gecompenseerd door een daling van de organische verkopen met 0,5 %, een negatieve impact van 0,3 % uit wisselkoersschommelingen en een ongunstig kalendereffect van 0,1 %. De lichte daling van de organische verkopen is toe te schrijven aan de aanzienlijke daling van de markt in Noord-Europa als gevolg van het zachte winterweer, die niet volledig gecompenseerd werd door de impact van het extreme winterweer in de VS.

B. Resultaten

- Het **geconsolideerde resultaat vóór belastingen** bedroeg –5,3 miljoen EUR. Buiten ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen (–166,2 miljoen EUR) bedroeg het courante geconsolideerde resultaat vóór belastingen 160,9 miljoen EUR (–11,7 % op één jaar). De ongebruikelijke elementen bestaan voornamelijk uit de waardeverminderingsslachten (niet-kaskosten) en de herstructureringskosten bij Belron die midden december 2014 werden aangekondigd.
- Onze voornaamste prestatie-indicator², het **courante geconsolideerde resultaat vóór belastingen, groepsaandeel**, bedroeg 157,2 miljoen EUR. Dat is een daling met 11,5 %, in de lijn met onze verwachtingen van een daling met iets meer dan 10 %. Het resultaat wordt als volgt opgesplitst:
 - **D'leteren Auto en Corporate activiteiten:** 52,5 miljoen EUR, +11,5 % op één jaar, voornamelijk dankzij lagere marketingkosten en een positief effect van de productmix.
 - **Belron:** 104,7 miljoen EUR, –19,8 % op één jaar. De marginale bijdrage van de aanzienlijke stijging van de verkopen in de VS kon de daling in Europa maar gedeeltelijk compenseren.
- Het **groepsaandeel in het nettoresultaat van de periode** bedroeg –11,1 miljoen EUR (114,0 miljoen EUR winst in 2013). Buiten ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen genereerde de groep een nettowinst van 125,7 miljoen EUR, een daling met 7,6 % op één jaar. De ongebruikelijke elementen bestaan voornamelijk uit de herstructureringskosten en de waardeverminderingsslachten (niet-kaskosten) bij Belron die midden december 2014 werden aangekondigd.

C. Dividend

De Raad van Bestuur van D'leteren stelt voor om het brutodividend voor 2014 op 0,80 EUR per aandeel te houden. Als het goedgekeurd wordt door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 mei 2015 zal dit dividend op 4 juni 2015 uitgekeerd worden (notering ex-coupon op 2 juni 2015).

D. Financiering van de activiteiten

De activiteiten van D'leteren worden op autonome en onafhankelijke wijze gefinancierd. Tussen december 2013 en december 2014 steeg de geconsolideerde netto financiële schuld³ van de groep van 505,3 miljoen EUR tot 597,8 miljoen EUR.

De netto financiële positie³ van het segment D'leteren Auto/Corporate daalde van 226,4 miljoen EUR in december 2013 tot 138,1 miljoen EUR, gedeeltelijk als gevolg van de overname van zelfstandige concessies in de regio van Antwerpen en Mechelen (31 miljoen EUR).

De netto financiële schuld van Belron³ steeg licht van 731,7 miljoen EUR in december 2013 tot 735,9 miljoen EUR, voornamelijk als gevolg van de sterkere Amerikaanse dollar.

E. Vooruitzichten 2015 voor het courante geconsolideerde resultaat vóór belastingen, groepsaandeel²

Op basis van de huidige vooruitzichten voor zijn activiteiten, verwacht D'leteren nog steeds dat zijn courante geconsolideerde resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, in 2015 met meer dan 10 % zal stijgen in vergelijking met 2014.

1. AUTODISTRIBUTIE (D'IETEREN AUTO) EN CORPORATE ACTIVITEITEN

- Zonder rekening te houden met de inschrijvingen van minder dan 30 dagen¹, steeg de Belgische markt met 0,7 % op één jaar en verbeterde het aandeel van D'Ieteren Auto met 28 bp tot 22,67 %.
- De verkopen van nieuwe voertuigen bedroegen 2.316,5 miljoen EUR, ten opzichte van 2.319,3 miljoen EUR in 2013. De lichte daling is voornamelijk toe te schrijven aan een vermindering van de voorraden bij de onafhankelijke concessiehouders. De totale verkopen bedroegen 2.660,5 miljoen EUR (2.627,4 miljoen EUR in 2013, +1,3 %). De daling van de organische verkopen met 0,2% werd meer dan gecompenseerd door de stijging met 1,5 % als gevolg van de overname van zelfstandige concessies op het einde van 2013 en in H1 2014.
- Het bedrijfsresultaat bedroeg 49,9 miljoen EUR (43,0 miljoen EUR in 2013):
 - Het courante bedrijfsresultaat, zonder rekening te houden met de ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen, bedroeg 53,3 miljoen EUR (+14,1 %). Deze stijging weerspiegelt lagere marketingkosten en een positief effect van de productmix.
 - De ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen inbegrepen in het bedrijfsresultaat bedroegen –3,4 miljoen EUR.
- Het courante resultaat vóór belastingen, groepsaandeel², bedroeg 52,5 miljoen EUR (47,1 miljoen EUR in 2013), een stijging met 11,5 %.
- Vooruitzichten 2015 voor de Belgische markt nagenoeg stabiel op ongeveer 485.000 inschrijvingen van nieuwe wagens.

1.1. Activiteiten en resultaten

De totale verkopen van D'Ieteren Auto in 2014 bedroegen 2.660,5 miljoen EUR, hetzij +1,3 % op één jaar tijd. De daling van de organische verkopen met 0,2 % werd immers meer dan gecompenseerd door de stijging met 1,5 % als gevolg van de overname van zelfstandige concessies op het einde van 2013 en in H1 2014.

Nieuwe voertuigen

Zonder rekening te houden met de inschrijvingen van minder dan 30 dagen¹ om de reële situatie van de automarkt beter te weerspiegelen, stegen de inschrijvingen van nieuwe wagens in België met 0,7 % op één jaar tijd tot 458.247 eenheden. Inclusief deze inschrijvingen bereikten de inschrijvingen van nieuwe wagens op de Belgische markt 482.939 eenheden, een lichte daling met 0,6 % in vergelijking met het jaar voordien.

Zonder rekening te houden met de inschrijvingen van minder dan 30 dagen¹ bedraagt het marktaandeel van de door D'Ieteren Auto verdeelde merken in 2014 22,67 % (ten opzichte van 22,39 % het jaar voordien). Inclusief deze inschrijvingen bedraagt het marktaandeel 21,78 % (ten opzichte van 21,15 % in 2013).

Hoewel het marktaandeel van Volkswagen lichtjes daalde in 2014, bleef het merk de Belgische marktleider met een marktaandeel van meer dan 10 %, meer bepaald dankzij het succes van de Golf en de Polo. Het marktaandeel van Audi steeg lichtjes dankzij het succes van de A3 en de Q3. De marktaandelen van Škoda en Porsche bereikten beide een record dankzij de sterke verkoop van respectievelijk de Fabia en de Macan. Het marktaandeel van Seat daalde lichtjes.

De inschrijvingen van nieuwe lichte bedrijfsvoertuigen (0 tot 6 ton) daalden met 0,1 % tot 53.856 eenheden. Het aandeel van D'Ieteren Auto daalde tot 11,23 % (ten opzichte van 11,87 % in 2013) als gevolg van laattijdige leveringen en de lancering van enkele nieuwe modellen van concurrenten.

Het aantal in 2014 door D'Ieteren Auto geleverde nieuwe voertuigen, met inbegrip van bedrijfsvoertuigen, bedroeg 111.667 eenheden (–1,1 % in vergelijking met 2013). De afname van de leveringen, gedeeltelijk gecompenseerd door een licht positief prijs/mix-effect, leidde tot een verkoopniveau van nieuwe voertuigen van 2.316,5 miljoen EUR (–0,1 % in vergelijking met 2013).

Andere activiteiten

De verkopen van wisselstukken en accessoires bedroegen 169,7 miljoen EUR, +3,3 % op één jaar (–1,0 % exclusief de overname van zelfstandige concessies op het einde van 2013 en in H1 2014). De naverkoopactiviteiten van de concessies in eigen beheer bedroegen 81,0 miljoen EUR (+20,9 % op één jaar of +1,0 % exclusief overnames) en de verkopen van tweedehandsvoertuigen bedroegen 38,7 miljoen EUR (+61,9 % op één jaar of +18,8 % exclusief overnames).

De verkopen van D'Ieteren Sport, die voornamelijk bestaan uit motorfietsen, quads en scooters van het merk Yamaha, stegen met 3,2 % tot 26,0 miljoen EUR dankzij de lancering van nieuwe modellen. Het marktaandeel steeg van 9,67 % in 2013 tot 11,04 % op een markt die daalde met 0,6 %.

Resultaten

Het bedrijfsresultaat bereikte 49,9 miljoen EUR (43,0 miljoen EUR in 2013). Het courante bedrijfsresultaat, dat de ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen uitsluit, bereikte 53,3 miljoen EUR (+14,1% ten opzichte van 2013). Zonder de overname van zelfstandige concessies op het einde van 2013 en in H1 2014 bedroeg het courante bedrijfsresultaat 56,4 miljoen EUR (+20,8 % ten opzichte van 2013). De verbetering weerspiegelt voornamelijk lagere marketingkosten en een positief effect van de productmix.

De ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen begrepen in het bedrijfsresultaat bedroegen –3,4 miljoen EUR.

De netto financiële last bedroeg 7,2 miljoen EUR (8,9 miljoen EUR in 2013). Zonder de ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen bedroeg de courante netto financiële last 7,2 miljoen EUR (7,3 miljoen EUR in 2013).

Het courante resultaat vóór belastingen, groepsaandeel², van het segment Autodistributie & Corporate bedroeg 52,5 miljoen EUR (ten opzichte van 47,1 miljoen EUR in 2013, hetzij +11,5 %).

1.2. Belangrijkste ontwikkelingen

In 2014 werden verschillende modellen met succes gelanceerd of vernieuwd, zoals de Volkswagen Golf Sportsvan, de Audi A3 Cabriolet, TT Coupé, A8 facelift en A3 Sportback e-tron en g-tron, de Škoda Rapid Spaceback, de Seat Leon ST en ST TGI, en de Porsche Macan en 911 Targa.

D'leteren Auto voltooide respectievelijk in november 2013, januari 2014 en mei 2014 de overname van twee concessies van Joly, tien concessies van Beerens en drie concessies van Claessens, allemaal gelegen op de as Brussel–Antwerpen. De beslissing om deze concessies over te nemen was gebaseerd op hun ligging in een strategische regio voor de fleet–markt. De overnamekost van deze concessies bedroeg ongeveer 40 miljoen EUR (inclusief vastgoed en nettoschuld), waarvan 9 miljoen EUR in 2013.

Zoals eerder al werd aangekondigd, wordt daarbij momenteel een nieuwe structuur uitgebouwd voor het distributienetwerk waarbij het grondgebied opgesplitst wordt in een aantal homogene market areas om de rentabiliteit van de zelfstandige dealers te verbeteren dankzij een gunstigere concurrentieel positie en schaalvoordelen. In november 2014 werden de 27 market areas gedefinieerd en werden de market area leaders – de zelfstandige dealers die hun respectieve market area zullen beheren – geselecteerd.

Bovendien wordt de voetafdruk van de concessies in eigen beheer van D'leteren Auto gereorganiseerd. Tegen 2018 zouden de concessies van Malie, Anderlecht, Zaventem en Drogenbos versterkt moeten worden door de toevoeging van de activiteiten van de andere concessies in de Brusselse regio. Bovendien zou de carrosserie van de site van Malie verplaatst worden naar een grotere site ten zuiden van Brussel. Na afloop van dit project zou het netwerk van de D'leteren Car Centers in totaal 7 multimerkensites moeten tellen, ten opzichte van 12 sites – waarvan de helft monomerkensites – nu. Op het einde van 2014 werden de activiteiten van twee concessies (Vilvoorde en Fort–Jaco) al overgebracht, respectievelijk naar de sites van Meiser (Schaarbeek), Woluwe (Sint–Stevens–Woluwe), Zaventem en Malie.

Deze herconfiguratie zou geen collectief ontslag inhouden dankzij interne re–integraties, ondersteund door aangepaste opleidingen, en dankzij vrijwillige vertrekken en vervroegde pensioneringen.

Het vijfjarenproject zou in 2018 ten einde moeten lopen en zal ondersteund worden door totale bruto investeringen ten bedrage van ongeveer 27 miljoen EUR gespreid over deze periode.

Op termijn zou dit project de D'leteren Car Centers – die een jaarlijks verlies (bedrijfsresultaat) realiseerden van ongeveer 10 miljoen EUR – in staat moeten stellen om hun financiële evenwicht te herstellen.

Bovendien zullen andere maatregelen worden getroffen, zoals de verbetering van de klantentrouw voor de naverkoop en van de marketingefficiëntie, evenals de ontwikkeling van Volkswagen D'leteren Finance, de gezamenlijke dochteronderneming met Volkswagen Financial Services die gespecialiseerd is in automobiele financiële diensten.

1.3. Activiteitvooruitzichten 2015

Febiac verwacht een relatief stabiele markt met ongeveer 485.000 inschrijvingen van nieuwe wagens in 2015. Op basis hiervan streeft D'leteren Auto een stabiel jaarlijks marktaandeel na.

Volkswagen zal genieten van het effect over het volledige jaar van de nieuwe Passat die gelanceerd werd in het vierde kwartaal van 2014. Bovendien zullen dit jaar verschillende modellen gelanceerd of vernieuwd worden, zoals: de Volkswagen Golf Cabrio, Touran en Sharan, de Audi TT Roadster, Q7 en A4, de Škoda Fabia en Superb, de Seat Leon ST Experience en Leon Cupra, en de Porsche Cayenne. Bovendien zal Volkswagen de nieuwe Caddy en Transporter T6 lanceren in het segment van de bedrijfsvoertuigen.

2. HERSTELLING EN VERVANGING VAN VOERTUIGBEGLAZING – BELRON

- De externe verkopen stegen met 1,3 %, bestaande uit een stijging met 2,2 % als gevolg van overnames, gedeeltelijk gecompenseerd door een daling van de organische verkopen met 0,5 % als gevolg van het koudere weer in de VS dat meer dan gecompenseerd werd door een zachte winter in Noord-Europa, een negatieve impact van 0,3 % uit wisselkoersschommelingen en een ongunstig kalendereffect van 0,1 %.
- Het bedrijfsresultaat bereikte –23,9 miljoen EUR (156,9 miljoen EUR bedrijfswinst in 2013):
 - Het courante bedrijfsresultaat daalde met 16,3 % tot 145,3 miljoen EUR aangezien de marginale bijdrage van de aanzienlijke stijging van de verkopen in de VS de daling in Europa maar gedeeltelijk kon compenseren. Bovendien werd het bedrijfsresultaat negatief beïnvloed door de landenmix en lagere prijzen.
 - De ongebruikelijke kosten en waardeaanpassingen bedroegen –169,2 miljoen EUR als gevolg van waardeverminderinglasten (niet-kosten) voor goodwill en ongebruikelijke herstructureringskosten, waarvan het merendeel werd aangekondigd op 12 december 2014, evenals de afschrijving van immateriële activa.
- Daling van het courante resultaat vóór belastingen, groepsaandeel², met 19,8 % tot 104,7 miljoen EUR.
- Matige groei van de organische verkopen verwacht in 2015 in een uitdagende marktomgeving.

2.1. Activiteiten en resultaten

Verkopen

De verkopen bedroegen in 2014 2.881,1 miljoen EUR, een stijging met 1,3 % ten opzichte van 2013, bestaande uit 2,2 % groei uit overnames, gedeeltelijk gecompenseerd door een daling van de organische verkopen met 0,5 %, een negatieve impact van 0,3 % uit wisselkoersschommelingen en een ongunstig kalendereffect van 0,1 %. De daling van de organische verkopen weerspiegelt het voordeel van het koudere winterweer in de VS en een stijging van het marktaandeel in de meeste landen, die meer dan gecompenseerd werden door de impact van een zachte winter in Noord-Europa. Het totale aantal herstellings- en vervangingsinterventies steeg met 1,5 % tot 11,0 miljoen. De impact uit wisselkoersschommelingen is voornamelijk te wijten aan de zwakkere Australische en Canadese dollar en Braziliaanse real, gedeeltelijk gecompenseerd door het sterkere Britse pond. De externe groei was voornamelijk toe te schrijven aan overnames in de VS, Spanje, Italië en Canada.

In Europa daalden de verkopen met 5,2 %, bestaande uit een stijging met 1,8 % uit overnames na de overname van Guardian in Spanje op het einde van december 2013 en bijkomende overnames van DoctorGlass franchisehouders in Italië, en een positieve impact van 0,6 % uit wisselkoersschommelingen als gevolg van het sterkere Britse pond, meer dan gecompenseerd door een daling van de organische verkopen met 7,4 % als gevolg van het zachte winterweer in Noord-Europa en een ongunstig kalendereffect van 0,2 %.

Buiten Europa stegen de verkopen met 8,9 %, bestaande uit een stijging van de organische verkopen met 7,6 % als gevolg van een extreem koude en lange winter in het oosten van de VS, en een positieve impact van 2,7 % uit de overname van Guardian in de VS en van vroegere franchisehouders in Canada, gedeeltelijk gecompenseerd door een negatieve impact van 1,4 % uit wisselkoersschommelingen als gevolg van de zwakkere Australische en Canadese dollar en Braziliaanse real.

Resultaten

Het bedrijfsresultaat bedroeg –23,9 miljoen EUR (ten opzichte van 156,9 miljoen bedrijfswinst in 2013). Het courante bedrijfsresultaat, dat de ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen uitsluit, bedroeg 145,3 miljoen EUR (173,5 miljoen EUR in 2013). In het oosten van de VS heersten tot eind april extreme weersomstandigheden. Dit zorgde voor een zeer sterke en onverwachte stijging van de verkopen, maar met een relatief gering effect op de winst als gevolg van de impact van het weer op de capaciteit om diensten te verlenen aan de klanten, wat resulteerde in een lagere productiviteit alsook tekorten aan glas. Bovendien werd Belron geconfronteerd met zeer ongunstige omstandigheden in Brazilië. De onderneming won marktaandeel ondanks scherpe prijsconcurrentie, maar de extra volumes vereisten bijkomende onderaannemings- en oprichtingskosten, die een negatieve impact hadden op de resultaten. Vervolgens verloor de onderneming twee grote maar onrendabele klanten, wat resulteerde in lagere verkopen tijdens het laatste kwartaal van het jaar. In Europa leidde het zachte winterweer tot aanzienlijke overcapaciteiten die niet onmiddellijk aangepast konden worden. Hoewel de totale verkopen stabiel lijken, volstond het positieve effect van de stijging van de verkopen op de winst in Noord-Amerika dus niet om het negatieve effect van de daling van de verkopen in Europa te compenseren. De maatregelen om de kosten te verminderen die halverwege het jaar in Europa geïmplementeerd werden, begonnen in de tweede jaarhelft echter een positieve impact te hebben op de resultaten en compenseerden enigszins de impact van de gedaalde verkopen.

De ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen die opgenomen zijn in het bedrijfsresultaat bedroegen –169,2 miljoen EUR en omvatten de waardeverminderinglasten (niet-kosten) voor goodwill in het VK (89,0 miljoen EUR) en China (9,4 miljoen EUR) alsook kosten met betrekking tot wijzigingen aan het operationele model in het VK (16,4 miljoen EUR), de sluiting van de Duitse activiteit die gespecialiseerd was in de herstelling en vervanging van beglazing van zware bedrijfsvoertuigen (10,3 miljoen EUR), verkoop- en sluitingskosten in China (7,5 miljoen EUR), integratiekosten met betrekking tot de overname van Guardian Glass Co. in de VS en Spanje (6,7 miljoen EUR), herstructureringen in Italië (3,2 miljoen EUR) en in Nederland (4,0 miljoen EUR) en de voltooiing van een groot overname-/ integratieproject in Canada (0,8 miljoen EUR). Ze omvatten tevens de waardeaanpassing van financiële instrumenten (–0,4 miljoen EUR) en de afschrijving van immateriële activa (11,6 miljoen EUR).

De netto financieringskosten bedroegen 25,0 miljoen EUR (38,7 miljoen EUR in 2013). Vóór waardeaanpassingen verbonden aan veranderingen in de reële waarde van derivaten, daalden de courante netto financieringskosten van 35,8 miljoen EUR in 2013 tot 34,9 miljoen EUR.

Het courante resultaat vóór belastingen, groepsaandeel², daalde met 19,8 % tot 104,7 miljoen EUR.

2.2. Belangrijkste ontwikkelingen

Het bedrijf bleef zich focussen op de verlening van een uitstekende service aan al zijn klanten. Veel ondernemingen van Belron bereikten dan ook nieuwe recordniveaus op het vlak van klantendienst, ondanks de marktuitsluitingen. Er werden nieuwe technologische oplossingen geïmplementeerd om de klanten de kans te bieden om hun diensten gemakkelijker te boeken en te traceren, vooral als ze tijdens de klantencyclus hun benadering veranderen, door bijvoorbeeld contact op te nemen via het internet, mobiele toestellen of telefoons, of rechtstreeks in een servicepunt. Naast de focus op een uitstekende dienstverlening aan de klanten bleef Belron nauw samenwerken met zijn verzekerings- en vlootpartners in elk land door zich toe te spitsen op de totale waarde die aan deze partners wordt aangeboden via een combinatie van dienstverlening en kostprijs. Er werden veel nieuwe initiatieven genomen om de klanten extra waarde aan te bieden en de onderneming lanceerde meer promoties dan de voorbije jaren. Bovendien werden de marketingactiviteiten uitgebreid om het maximum te halen uit recensies van klanten en de online aanwezigheid van Belron via 'search engine'-optimalisering.

Belron zette zijn doelstelling van een doelgerichte geografische expansie voort door een aantal overnames te verrichten in de VS, Italië, Spanje, Portugal, Griekenland, Canada en Zweden.

Op 12 december 2014 kondigde D'leteren verschillende belangrijke efficiëntieacties aan die Belron zal lanceren, waaronder de transformatie van het operationele model in het VK dat zal evolueren van een netwerk met servicepunten en mobiele service-units naar een volledig mobiele activiteit, de stopzetting van de verliesgevende activiteit voor zware bedrijfsvoertuigen in Duitsland, de aanpassing van bepaalde servicepunten en back-offices in Nederland en Italië en de stopzetting van de groothandelsactiviteit en sluitingen van servicepunten in China. Al deze acties boeken goede vooruitgang. Het werknemersoverleg met betrekking tot het operationele model in het VK is rond en de voorgestelde veranderingen worden geïmplementeerd. De Duitse activiteit voor zware bedrijfsvoertuigen werd gesloten. De Italiaanse en Nederlandse veranderingen zijn grotendeels rond, net zoals de herstructurering in China.

2.3. Activiteitvooruitzichten 2015

In 2015 wordt een matige organische groei van de verkopen verwacht als gevolg van de verwachte aanhoudende ongunstige onderliggende marktrends. Na een initiële zachte periode was het winterweer in Noord-Europa de voorbije weken kouder, en Noord-Amerika kende een relatief sterke winter. Op de opkomende markten wordt een verdere groei verwacht. Er wordt verwacht dat de aanzienlijke herstructureringskosten op het einde van 2014 in 2015 hun vruchten zullen afwerpen. Om haar financiële resultaten te verbeteren, zal de onderneming in alle domeinen innovatief blijven, de flexibiliteit van haar activiteiten versterken en verdere efficiëntie-initiatieven nastreven.

ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

Onderzoek en ontwikkelingskosten van de groep tijdens het jaar bedragen 1,1 miljoen EUR en betreffen alleen de sector van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing. Belron investeert voortdurend in onderzoek en ontwikkeling op het gebied van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing om scherp te blijven in dit domein. Deze activiteit wordt ondernomen met het oog op het verzekeren dat er aan de prestatie en kwaliteitsstandaarden van de groep wordt voldaan.

(1) Om een preciezer beeld van de automarkt te krijgen, maakt Febiac, de Federale Overheidsdienst Mobiliteit en Vervoer, de 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 het verkeer werden gebracht in België.

(2) Het courante geconsolideerde resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, is geen IFRS-norm. D'leteren maakt gebruik van dit concept om zijn onderliggende prestatie uit te drukken en beschouwt dit niet als een alternatief voor financiële waarderingen bepaald in overeenstemming met IFRS. Zie toelichting 9 van het financiële jaarverslag 2014 voor de definitie van deze prestatie-indicator.

(3) De netto financiële schuld wordt gedefinieerd als de som van de leningen verminderd met de kasmiddelen, de kasequivalenten en de investeringen in vaste en vlottende financiële activa. Zie toelichting 32 van de geconsolideerde jaarrekening 2014 voor de berekening.

s.a. D'leteren n.v.

Geconsolideerde jaarrekening 2014

Inhoud

Jaarresultaten 2014	1	Toelichting 20: Personeelsbeloningen	51
Geconsolideerde jaarrekening 2014	7	Toelichting 21: Uitgestelde belastingen	56
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	8	Toelichting 22: Overige vorderingen (vaste activa)	57
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten	9	Toelichting 23: Vaste activa aangehouden voor verkoop	57
Geconsolideerde balans	10	Toelichting 24: Voorraden	57
Geconsolideerd mutatie-overzicht van het eigen vermogen	11	Toelichting 25: Andere financiële activa	58
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	12	Toelichting 26: Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen	58
Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening	13	Toelichting 27: Handelsvorderingen en overige vorderingen	58
Toelichting 1: Algemene informatie	13	Toelichting 28: Geldmiddelen en kasequivalenten	59
Toelichting 2: Grondslagen voor financiële verslaggeving	13	Toelichting 29: Eigen vermogen	59
Toelichting 3: Gesegmenteerde informatie	24	Toelichting 30: Voorzieningen	62
Toelichting 4: Opbrengsten	29	Toelichting 31: Leningen en ontleningen	63
Toelichting 5: Bedrijfsresultaat	30	Toelichting 32: Nettoschuld	66
Toelichting 6: Netto financieringskosten	31	Toelichting 33: Verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap	66
Toelichting 7: Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	31	Toelichting 34: Overige langlopende schulden	67
Toelichting 8: Winstbelastingen	33	Toelichting 35: Handelsschulden en overige te betalen posten	67
Toelichting 9: Ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen	35	Toelichting 36: Personeelskosten	67
Toelichting 10: Resultaat per aandeel	39	Toelichting 37: Op aandelen gebaseerde betalingen	68
Toelichting 11: Goodwill	40	Toelichting 38: Financieel risicobeheer	69
Toelichting 12: Bedrijfscombinaties	43	Toelichting 39: Voorwaardelijke elementen en verplichtingen	73
Toelichting 13: Overige immateriële vaste activa	45	Toelichting 40: Transacties met verbonden partijen	74
Toelichting 14: Tot einde looptijd aangehouden financiële activa	46	Toelichting 41: Lijst van dochterondernemingen, geassocieerde ondernemingen en joint ventures	75
Toelichting 15: Materiële vaste activa	47	Toelichting 42: Wisselkoersens	76
Toelichting 16: Vastgoedbeleggingen	48	Toelichting 43: Diensten verleend door de statutaire Commissaris	76
Toelichting 17: Voor verkoop beschikbare financiële activa	48	Toelichting 44: Gebeurtenissen na balansdatum	76
Toelichting 18: Voor afdekking aangehouden derivaten	49	Verslag van de Commissaris	77
Toelichting 19: Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	50	Samengevatte statutaire jaarrekening 2014	78
		Corporate Governance verklaring	82

Verklaring van de verantwoordelijke personen

Verklaring over het getrouw beeld van de geconsolideerde jaarrekeningen en het getrouw overzicht in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening : we verklaren, in naam en voor rekening van s.a. D'leteren n.v., dat, voorzover ons 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 dat het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening 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.

Axel Miller
Gedelegeerd bestuurder

Roland D'leteren
Voorzitter

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

Jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR	Toelichting	2014			2013 ⁽²⁾		
		Totaal	Bestaande uit		Totaal	Bestaande uit	
			Courante elementen ⁽¹⁾	Ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen ⁽¹⁾		Courante elementen ⁽¹⁾	Ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen ⁽¹⁾
Opbrengsten	4	5.541,6	5.541,6	-	5.470,5	5.470,5	-
Kosten van verkopen		-3.827,6	-3.814,9	-12,7	-3.755,3	-3.755,5	0,2
Bruto marge		1.714,0	1.726,7	-12,7	1.715,2	1.715,0	0,2
Commerciële- en administratieve kosten		-1.534,9	-1.520,6	-14,3	-1.504,0	-1.490,7	-13,3
Overige bedrijfsopbrengsten		3,9	3,9	-	1,6	1,6	-
Overige bedrijfskosten		-157,0	-11,4	-145,6	-12,9	-5,7	-7,2
Bedrijfsresultaat	5	26,0	198,6	-172,6	199,9	220,2	-20,3
Netto financieringskosten	6	-32,2	-42,1	9,9	-47,6	-43,1	-4,5
Financiële opbrengsten		18,6	6,0	12,6	3,8	2,7	1,1
Financiële kosten		-50,8	-48,1	-2,7	-51,4	-45,8	-5,6
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatie methode, netto van belastingen	7	0,9	4,4	-3,5	0,5	5,2	-4,7
Resultaat vóór belastingen	9	-5,3	160,9	-166,2	152,8	182,3	-29,5
Winstbelastingen	8	-9,3	-31,3	22,0	-34,8	-41,4	6,6
RESULTAAT VAN DE PERIODE		-14,6	129,6	-144,2	118,0	140,9	-22,9
Resultaat toerekenbaar aan:		-14,6	129,6	-144,2	118,0	140,9	-22,9
Houders van eigen-vermogensinstrumenten							
van de moedermaatschappij	9	-11,1	125,7	-136,8	114,0	136,1	-22,1
Belangen zonder zeggenschap		-3,5	3,9	-7,4	4,0	4,8	-0,8
Resultaat per aandeel voor het resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij							
Gewoon (in EUR)	10	-0,20	2,29	-2,49	2,07	2,47	-0,40
Verwaterd (in EUR)	10	-0,20	2,28	-2,48	2,06	2,46	-0,40

De toelichtingen van pagina 13 tot 76 maken volledig deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

(1) Zie samenvatting van de specifieke grondslagen voor financiële verslaggeving in toelichting 2 en ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen in toelichting 9.

(2) In de comparatieve courante elementen van 2013 (segment voertuigbeglazing) werd een bedrag van EUR 41,1 miljoen van de kosten van verkopen naar de commerciële en administratieve kosten overgebracht om de verandering in personeelsactiviteiten door de expansie van de business te weerspiegelen.

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten

Jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR	Toel.	2014	2013
Resultaat van de periode		-14,6	118,0
Niet-gerealiseerde resultaten			
Elementen die niet naar de winst- en verliesrekening zullen geclassificeerd worden		-28,7	0,2
<i>Actuariële winsten (verliezen) op personeelsbeloningen</i>	20	-30,9	2,5
<i>Belastingen met betrekking tot actuariële winsten (verliezen) op personeelsbeloningen</i>	8	2,2	-2,3
Elementen die eventueel naar de winst- en verliesrekening zullen geclassificeerd worden		6,1	-26,1
<i>Omrekeningsverschillen</i>		5,2	-26,7
<i>Kasstroomafdekkingen: winsten (verliezen) voortvloeiend uit een verandering in de reële waarde opgenomen in eigen vermogen</i>		0,9	0,6
Niet-gerealiseerde resultaten, netto van belastingen		-22,6	-25,9
Totaal van de gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten van de periode		-37,2	92,1
<i>zijnde: toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij</i>		-32,6	89,5
<i>toerekenbaar aan belangen zonder zeggenschap</i>		-4,6	2,6

De toelichtingen van pagina 13 tot 76 maken volledig deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde balans

Op 31 december

in miljoen EUR	Toelichting	2014	2013
Goodwill	11	965,7	1.056,9
Overige immateriële vaste activa	13	457,9	434,5
Materiële vaste activa	15	505,8	458,2
Vastgoedbeleggingen	16	6,7	4,8
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	7	62,8	59,9
Voor verkoop beschikbare financiële activa	17	0,5	0,5
Tot einde looptijd aangehouden financiële activa	14	-	9,7
Personeelsbeloningen	20	40,9	34,2
Uitgestelde belastingvorderingen	21	52,8	41,6
Overige vorderingen	22	24,7	23,6
Vaste activa		2.117,8	2.123,9
Vaste activa aangehouden voor verkoop	23	6,3	-
Vorraden	24	608,7	539,3
Tot einde looptijd aangehouden financiële activa	14	176,1	288,4
Voor afdekking aangehouden derivaten	18	1,5	0,6
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	19	4,2	7,4
Andere financiële activa	25	1,8	1,6
Actuele belastingvorderingen	26	6,9	9,2
Handelsvorderingen en overige vorderingen	27	379,1	384,7
Geldmiddelen en kasequivalenten	28	84,8	199,6
Vlottende activa		1.269,4	1.430,8
TOTAAL ACTIVA		3.387,2	3.554,7
Geplaast kapitaal en reserves die aan houders van eigen-vermogensinstrumenten toerekenbaar zijn		1.644,2	1.723,6
Belangen zonder zeggenschap		0,6	1,6
Eigen vermogen		1.644,8	1.725,2
Personeelsbeloningen	20	60,3	27,2
Voorzieningen	30	23,0	26,3
Leningen en ontleningen	31/32	739,5	693,0
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	19	2,7	14,1
Verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap	33	75,2	89,0
Andere schulden	34	15,9	19,0
Uitgestelde belastingverplichtingen	21	38,2	38,4
Langlopende verplichtingen		954,8	907,0
Voorzieningen	30	34,5	3,5
Voor afdekking aangehouden derivaten	18	0,1	0,1
Leningen en ontleningen	31/32	139,2	330,0
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	19	8,2	1,3
Actuele belastingverplichtingen	26	10,8	18,0
Handelsschulden en overige te betalen posten	35	594,8	569,6
Kortlopende verplichtingen		787,6	922,5
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		3.387,2	3.554,7

De toelichtingen van pagina 13 tot 76 maken volledig deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd mutatie-overzicht 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	Reserve voor op aandelen gebaseerde betalingen	Hedging reserve	Over- gedragen resultaat	Actuariële winsten en verliezen	Belas- tingen	Cumu- latieve omreke- nings- verschillen			
Op 1 januari 2013	160,0	24,4	-22,4	8,8	-0,5	1.569,6	-66,0	16,4	-12,9	1.677,4	1,8	1.679,2
Eigen aandelen	-	-	-0,9	-	-	-	-	-	-	-0,9	-	-0,9
Dividend 2012 betaald in 2013	-	-	-	-	-	-44,0	-	-	-	-44,0	-1,5	-45,5
Verkoopopties behandeling – verandering van de periode	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1,3	-1,3
Overige wijzigingen	-	-	-	1,6	-	-	-	-	-	1,6	-	1,6
Totaal van de gerealiseerde- en niet- gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	0,6	114,0	2,4	-2,2	-25,3	89,5	2,6	92,1
Op 1 januari 2014	160,0	24,4	-23,3	10,4	0,1	1.639,6	-63,6	14,2	-38,2	1.723,6	1,6	1.725,2
Eigen aandelen	-	-	-4,5	-	-	-	-	-	-	-4,5	-	-4,5
Dividend 2013 betaald in 2014	-	-	-	-	-	-44,0	-	-	-	-44,0	-	-44,0
Verkoopopties behandeling – verandering van de periode	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,6	3,6
Overige wijzigingen	-	-	-	1,7	-	-	-	-	-	1,7	-	1,7
Totaal van de gerealiseerde- en niet- gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	0,9	-11,1	-29,4	2,1	4,9	-32,6	-4,6	-37,2
Op 31 december 2014	160,0	24,4	-27,8	12,1	1,0	1.584,6	-93,0	16,3	-33,3	1.644,2	0,6	1.644,8

De toelichtingen van pagina 13 tot 76 maken volledig deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR	Toelichting	2014	2013
Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten			
Resultaat van de periode		-14,6	118,0
Winstbelastingen	8	9,3	34,8
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	7	-0,9	-0,5
Netto financieringskosten	6	32,2	47,6
Bedrijfsresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		26,0	199,9
Afschrijvingen van overige vaste elementen	5	94,5	91,7
Afschrijvingen van overige immateriële vaste activa	5/9/13	36,7	33,9
Bijzondere waardevermindervingsverliezen op goodwill en overige vaste activa	9/11/15	100,5	-
Overige niet-kaskosten	9	69,7	13,1
Personeelsbeloningen		-6,8	-8,4
Overige kaskosten		-15,9	-10,3
Wijziging in de behoefte aan bedrijfskapitaal		-21,1	4,9
Kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		283,6	324,8
Betaalde winstbelastingen		-23,2	-41,6
Netto kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		260,4	283,2
Kasstroom uit de voortgezette investeringsactiviteiten			
Aanschaffingen van vaste activa		-134,2	-110,8
Verkopen van vaste activa		10,3	4,7
Netto investering in immateriële en materiële vaste activa		-123,9	-106,1
Verwerving van dochterondernemingen (netto van verworven geldmiddelen)	9/12	-34,0	-60,3
Inbreng van geldmiddelen in joint venture	9	-0,4	-
Investering in tot einde looptijd aangehouden financiële activa	14	121,9	-86,4
Ontvangen interesten		12,2	10,6
Netto investering in overige financiële activa	9	-0,9	-1,0
Netto kasstroom uit de investeringsactiviteiten		-25,1	-243,2
Kasstroom uit de voortgezette financieringsactiviteiten			
Verwerving van belangen van aandeelhouders zonder zeggenschap	9	0,8	-35,7
Netto vervreemding/(aanschaffing) van eigen aandelen		-4,5	-0,9
Terugbetaling van financiële leases verplichtingen		-22,5	-24,0
Netto wijziging in andere leningen en ontleningen		-221,7	135,8
Betaalde interesten		-57,7	-47,7
Door de moedermaatschappij betaalde dividenden	29	-44,0	-44,0
Dividenden ontvangen van / (betaald door) dochterondernemingen		-	-1,5
Netto kasstroom uit de financieringsactiviteiten		-349,6	-18,0
TOTALE KASSTROOM VAN DE PERIODE		-114,3	22,0
Reconciliatie met de balans			
Geldmiddelen aan het begin van het boekjaar	28	195,6	131,7
Kasequivalenten aan het begin van het boekjaar	28	4,0	50,0
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het boekjaar	28	199,6	181,7
Totale kasstroom van de periode		-114,3	22,0
Omrekeningsverschillen		-0,5	-4,1
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het einde van het boekjaar		84,8	199,6
<i>Inbegrepen in "Geldmiddelen en kasequivalenten"</i>	28	84,8	199,6

De toelichtingen van pagina 13 à 76 maken volledig deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening

TOELICHTING 1: ALGEMENE INFORMATIE

s.a. D'leteren n.v. (genoemd in het jaarverslag de "Vennootschap" of de "moedermaatschappij") is in België als naamloze vennootschap erkend, waarvan de voornaamste aandeelhouders in toelichting 29 van dit jaarverslag worden opgesomd. Het adres van de zetel van de Vennootschap is:

Maliestraat 50
B-1050 Brussel

De Vennootschap, haar dochterondernemingen en haar belangen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures (samen "de groep") vormen een internationale groep, actief in sectoren ten dienste van de automobilist:

- de distributie in België van Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche en Yamaha;
- de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing in Europa, Noord- en Zuid-Amerika, Australië en Nieuw-Zeeland via Belron s.a. en ondermeer zijn merken CARGLASS®, AUTOGLASS® en SAFELITE® AUTO GLASS.

De groep opereert in ongeveer 34 landen en staat ten dienste van meer dan 12 miljoen klanten.

De Vennootschap is op Euronext Brussel genoteerd.

De geconsolideerde jaarrekening werd toegestaan voor publicatie door de Raad van bestuur op 26 februari 2015.

TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Toelichting 2.1: Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening voor 2014 dekt de periode van 12 maanden afgesloten op 31 december 2014. Ze wordt in euro, de functionele munteenheid van de groep, gepresenteerd. Alle bedragen werden naar het dichtste miljoen afgerond, tenzij anders weergegeven. Ze is opgesteld volgens de "International Financial Reporting Standards" ("IFRS") en de bijhorende "International Financial Reporting Interpretations Committee" ("IFRIC") interpretaties gepubliceerd en effectief, die werden goedgekeurd door de Europese Unie ("EU"). Ze komen overeen met de normen en interpretaties uitgegeven door de International Accounting Standards Board ("IASB") en zijn toepasbaar op 31 december 2014.

De geconsolideerde jaarrekening werd opgesteld overeenkomstig het principe van de historische kost, behalve voor de voor verkoop beschikbare financiële activa, geldmarkt activa weergegeven als geldmiddelen en kasequivalenten, personeelsbeloningen en financiële activa en passiva (inclusief derivaten) die tegen reële waarde werden gewaardeerd. Na goedkeuring van IFRS 13 "Reële waarde waardering" die de door andere IFRS normen vereiste of toegestane waarderingsmethodologie voor reële waarde waardering verduidelijkt, weerspiegelen de voorgestelde reële waarden de prijs die verkregen zou worden voor de verkoop van een actief of die betaald zou worden voor de transfer van een passief in een goed geordende transactie op de balansdatum.

De geconsolideerde jaarrekening wordt voorbereid op basis van het toerekeningsbeginsel, en op basis van de voortzetting van de bedrijfsactiviteiten in 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 jaarrekeningsdatum beïnvloeden. Werkelijke resultaten zouden kunnen verschillen van die ramingen. Indien dergelijke ramingen of hypothesen die op het ogenblik gebaseerd zijn op het beste oordeel van het management, veranderd zouden moeten worden om nieuwe omstandigheden te weerspiegelen, zullen de gevolgen van die wijzigingen in rekening worden genomen tijdens het boekjaar waarin de omstandigheden zich voordoen. De domeinen die een hoog beoordelingsniveau van de directie vergen of die bijzonder ingewikkeld zijn, alsook de domeinen waarvoor de ramingen en hypothesen belangrijke gevolgen zouden kunnen hebben op de geconsolideerde jaarrekening, zijn voornamelijk de waardering van de pensioenverplichtingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding (belangrijkste actuariële assumpties), de erkenning van uitgestelde belastingvorderingen (beschikbaarheid van toekomstige belastbare winsten waartegen vooruitgebrachte fiscale verliezen zouden kunnen gebruikt worden), het onderzoek naar bijzondere waardeverminderingen (belangrijkste assumpties) en de erkenning en waardering van voorzieningen en voorwaardelijke elementen. Ze worden ook in de desbetreffende toelichtingen vermeld.

TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

Een aantal grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen vereist de berekening van reële waarden. De voornaamste domeinen zijn op aandelen gebaseerde betalingen, vastgoedbeleggingen, financiële instrumenten en bedrijfscombinaties. Bijkomende informatie wordt in de toelichtingen vermeld.

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

De belangrijkste grondslagen voor de financiële verslaggeving toegepast in 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, wijzigingen en interpretaties, die voor de eerste keer verplicht toepasbaar zijn op het boekjaar dat op 1 januari 2014 begonnen is, worden hieronder beschreven en hebben geen belangrijke invloed op de geconsolideerde financiële staten van de groep:

- Aanpassing van IAS 32 "Saldering van financiële activa en verplichtingen";
- Aanpassing van IAS 39 "Novatie van derivaten en voortzetting van hedge accounting".

De nieuwe normen, wijzigingen en interpretaties van bestaande normen die werden gepubliceerd door de IASB en die op de boekjaren die op of na 1 januari 2015 of later beginnen verplicht toepasbaar zullen zijn, maar die de groep niet vervoegd heeft aangewend, zijn de volgende:

- IFRIC 21 "Heffingen" (toepasbaar op 1 januari 2015). Deze interpretatie geeft begeleiding inzake de boekhouding van heffingen in overeenstemming met de vereisten van IAS 37 "Voorzieningen";
- Verbeteringen aan IFRS 2010–2012 en IFRS 2011–2013 (toepasbaar vanaf 1 januari 2015). Deze verbeteringen bevatten een paar kleine verbeteringen van bestaande normen;
- Aanpassingen van IAS 19 "Personeelsbeloningen – Werknemersbijdragen" (toepasbaar vanaf 1 januari 2015). Deze aanpassingen vereenvoudigen de boekhouding van bepaalde bijdragen van werknemers of derde partijen.
- Verbeteringen aan IFRS 2012–2014 (toepasbaar vanaf 1 januari 2016 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU). Deze verbeteringen bevatten een paar kleine verbeteringen van bestaande normen;
- Aanpassing van IFRS 11 "Gezamenlijke overeenkomsten – Verwerking van overnames van deelnemingen in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten" (toepasbaar vanaf 1 januari 2016 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU). Volgens die aanpassing, wanneer een entiteit een belang verwerft in een gezamenlijke overeenkomst die als een bedrijf volgens IFRS 3 wordt beschouwd, zou die entiteit alle principes van de boekhouding van bedrijfscombinaties volgens IFRS 3 en volgens andere normen die niet in conflict staan met de richtlijnen in die IFRS norm toepassen;
- Aanpassing van IAS 16 en IAS 38 "Materiële en immateriële vaste activa – Verduidelijking van aanvaardbare afschrijvingsmethodes" (toepasbaar vanaf 1 januari 2016 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU). Volgens deze aanpassing is een afschrijvingsmethode gebaseerd op de opbrengsten voortvloeiend uit de activiteit die een actief gebruikt niet toepasbaar voor materiële vaste activa;
- Aanpassing van IFRS 10 en IAS 28 "Verkoop of inbreng van activa tussen investeerder en de geassocieerde deelneming of joint venture" (toepasbaar vanaf 1 januari 2016 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU). Deze aanpassing geeft uitleg in verband met de erkenning van de winst of het verlies bij de boekhouding van de verkoop of inbreng van een dochteronderneming in een geassocieerde onderneming of joint venture;
- IFRS 15 "Opbrengsten uit contracten met klanten" (toepasbaar vanaf 1 januari 2017 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU). Deze nieuwe norm zal de bestaande IAS norm 18 "Opbrengsten" vervangen en zal een kader opstellen om te bepalen of, hoeveel en wanneer een opbrengst wordt opgenomen;
- IFRS 9 "Financiële instrumenten: classificatie en waardering" (toepasbaar vanaf 1 januari 2018 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU). Deze nieuwe norm zal de bestaande IAS 39 norm "Financiële instrumenten: opname en waardering" vervangen.

De groep onderzoekt momenteel wat de gevolgen van de invoering van de hierboven vermelde normen, interpretaties en aanpassingen zouden kunnen zijn. Er wordt verwacht dat geen van deze betekenisvolle gevolgen op de geconsolideerde jaarrekening zal hebben.

TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

Consolidatieprincipes

Dochterondernemingen

Dochterondernemingen, dit zijn 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 veranderlijke 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. De dochterondernemingen worden geconsolideerd vanaf de datum waarop de controle wordt overgedragen aan de groep en worden niet langer geconsolideerd vanaf de datum waarop de controle ophoudt. Alle intragroep transacties en –saldi, inclusief niet-gerealiseerde winsten op intragroep transacties, worden geëlimineerd in de consolidatie.

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

Wanneer de zeggenschap van de groep over de dochteronderneming eindigt, wordt elke in de voormalige dochteronderneming aangehouden investering tegen reële waarde gewaardeerd op de datum waarop ze de zeggenschap verliest, met erkenning van de verandering in de boekwaarde opgenomen in de winst- en verliesrekening. Die reële waarde is de aanvangsboekwaarde voor de boeking van de behouden investering als een 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.

Geassocieerde ondernemingen

Geassocieerde ondernemingen zijn entiteiten waarop de groep een invloed van betekenis heeft maar geen zeggenschap, of gezamenlijke zeggenschap, over de financiële en operationele beleiden. Voor investeringen in geassocieerde ondernemingen wordt de vermogensmutatiemethode toegepast. Ze worden aanvankelijk tegen kostprijs opgenomen en de boekwaarde wordt vermeerderd of verminderd om het aandeel van de investeerder in de winst- en verliesrekening van de deelneming na de verwervingsdatum te erkennen. De deelneming van de groep in geassocieerde ondernemingen omvat 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 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 netto activa 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 indien er een objectieve indicatie bestaat dat de waarde van de investering in de entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode verminderd is. In dit geval berekent de groep het waardeverminderingverlies als het verschil tussen de realiseerbare waarde van de geassocieerde onderneming of joint venture en zijn boekwaarde en erkent het bekomende bedrag als "aandeel in de winst/het verlies van een geassocieerde onderneming/joint venture" in de winst- en verliesrekening.

TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

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 balanssen worden omgerekend in euro tegen de wisselkoersen die gelden op de balansdatum. 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.

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 deviezen 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 netto activa 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 dekt, worden de winsten en verliezen ivm het effectieve deel van het dekkingsinstrument opgenomen in omrekeningsverschillen in de niet-gerealiseerde resultaten. De winst of het verlies ivm ineffectieve delen wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening. Cumulatieve winsten en verliezen in de niet-gerealiseerde resultaten worden opgenomen in de winst- en verliesrekening wanneer de buitenlandse entiteit wordt verkocht.

Goodwill

Bedrijfscombinaties worden verwerkt door de overnamemethode ("acquisition method") toe te passen op de overname-datum, zijnde de datum waarop zeggenschap aan de groep wordt overgedragen. De groep oefent zeggenschap uit over een entiteit als hij blootgesteld is aan, of rechten heeft, op veranderlijke 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.

De overnamekost wordt gewaardeerd tegen het totaal van de overgedragen vergoeding, die tegen de reële waarde op de overname-datum wordt gewaardeerd, en het bedrag van enig minderheidsbelang en het op voorhand behouden belang in de overgenomen partij. Voor elke bedrijfscombinatie waardeert de groep enig minderheidsbelang in de overgenomen partij tegen reële waarde of tegen het evenredige deel in de identificeerbare netto activa 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 enig minderheidsbelang wordt opgenomen in het netto erkende bedrag (meestal tegen reële waarde) van de verworven identificeerbare activa en de overgenomen verplichtingen vormt een 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 waardevermindervers verliezen. Elke betaalbare voorwaardelijke verplichting wordt tegen reële waarde geboekt op de overname-datum. Als de voorwaardelijke vergoeding als eigen vermogen wordt beschouwd, wordt het niet geherwaardeerd en de afwikkeling ervan wordt verwerkt in het eigen vermogen. Indien dat niet het geval is, worden latere wijzigingen in de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding in de winst- en verliesrekening opgenomen. 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 het testen 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 synergiën 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 met interne managementdoeleinden. Goodwill wordt bekeken op het niveau van het operationele segment voor bedrijfscombinaties en transacties gemaakt door de moedermaatschappij, en op het niveau van het land voor bedrijfscombinaties doorgevoerd door Beltron s.a. en zijn dochterondernemingen.

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

TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

Immateriële vaste activa

Een immaterieel vast actief wordt geboekt tegen kostprijs verminderd met de eventuele gecumuleerde afschrijvingen en gecumuleerde bijzondere waardevermindingsverliezen. Klantencontracten en merken uit een bedrijfscombinatie worden tegen reële waarde geboekt op de overname-datum.

De kosten voor de ontwikkeling of de instandhouding van computerssoftwares worden gewoonlijk in het resultaat opgenomen in de periode waarin ze worden gemaakt. De kosten direct verbonden met bepaalde en unieke computerssoftwares, 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 als immateriële vaste activa erkend.

De immateriële 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 aan de periode waarin die activa verondersteld worden positieve kasstromen te zullen generen zullen lineair worden afgeschreven over hun resterende gebruiksduur, die geschat wordt op maximum 3 jaar.

Afschrijvingsperiodes worden jaarlijks herzien.

Merken met een onbepaalde gebruiksduur zijn degene waarvoor er geen voorzienbare limiet bestaat aan de periode waarin die activa verondersteld worden positieve kasstromen te zullen genereren voor de groep dankzij de marketinguitgaven en de reclame. Ze worden derhalve niet afgeschreven maar worden jaarlijks getest op bijzondere waardeverminderingen.

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

Uitgaven voor intern ontwikkelde immateriële activa worden als kost opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening wanneer ze ontstaan.

Latere uitgaven op gekapitaliseerde immateriële activa worden alleen gekapitaliseerd indien ze de toekomstige economische winsten van dat specifiek actief vermeerderen. Alle andere uitgaven worden als kost opgenomen wanneer ze ontstaan.

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 navolgende punten aangetoond kunnen worden:

- (a) de technische uitvoerbaarheid om het immateriële actief te voltooien, zodat het beschikbaar zal zijn voor gebruik of verkoop;
- (b) de groep de intentie heeft om het immateriële actief te voltooien en te gebruiken of te verkopen;
- (c) de groep het vermogen heeft om het immateriële actief te gebruiken of te verkopen;
- (d) hoe 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) de groep het vermogen heeft om de uitgaven die aan het immateriële actief kunnen worden toegerekend tijdens zijn ontwikkeling betrouwbaar te waarderen.

TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

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 omzetbelasting, 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 van ontmanteling en verwijdering van het actief, en van het herstel van het terrein waar het actief zich bevindt wordt, indien toepasbaar, ook opgenomen in de kost van het actief. Na de opname als actief, wordt een materieel vast actief gewaardeerd tegen zijn kostprijs, verminderd met eventuele cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen. De kost van zelf-opgebouwde activa bevat de kost van de benodigdheden, directe arbeidskosten, de schatting, indien relevant, van de kosten van ontmanteling en verwijdering van de elementen en van het herstel van het terrein waar ze zich bevinden, en een toepasselijk deel van de algemene productiekosten.

Het af te schrijven bedrag van een actief wordt lineair verdeeld over de gebruiksduur.

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 groter is dan de geschatte realiseerbare waarde van het actief, wordt die onmiddellijk teruggebracht tot zijn realiseerbare waarde.

Latere kosten zijn in de boekwaarde van het actief inbegrepen of worden als een apart actief erkend, zoals vereist, alleen wanneer 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 in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer ze worden uitgegeven.

Lease-overeenkomsten

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. Zij 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.

Financiële leases waarvoor de groep de lessee is

Lease-overeenkomsten 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 zij 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 het eigendom zal verkrijgen, wordt het actief volledig afgeschreven over de leaseperiode of over de gebruiksduur, indien deze korter is.

TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

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 opgenomen onder de voorraden in de balans. Het verschil tussen de verkoopprijs en de terugkoopwaarde ("buy-back" verbintenis) wordt geboekt als uitgestelde opbrengst, terwijl de terugkoopwaarde onder de leveranciers wordt geboekt. De uitgestelde opbrengst wordt lineair over hun bezitperiode opgenomen in opbrengsten.

Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met de gecumuleerde afschrijvingen en gecumuleerde bijzondere waardeverminderingverliezen. Die 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 opbrengstwaarde. De kostprijs van voorraden omvat alle inkoopkosten, conversiekosten en andere kosten die voortvloeien uit het transport van de voorraden naar hun huidige locatie en de verwerking van de voorraden tot hun huidige toestand. De kostprijs van voorraadbestanddelen die niet onderling uitwisselbaar zijn, zoals nieuwe voertuigen of occasievoertuigen, wordt toegerekend door hun afzonderlijke kostprijzen specifiek te bepalen. De kostprijs van de andere voorradenbestanddelen wordt toegerekend via de FIFO-formule (eerst in, eerst uit) of de formule van de gewogen gemiddelde kostprijs. Als voorraden worden gebruikt, wordt de boekwaarde van deze voorraden opgenomen als last in de periode waarin de daarmee verband houdende opbrengsten worden opgenomen. Het bedrag van alle waardeverminderingen op voorraden tot de opbrengstwaarde en alle verliezen van voorraden wordt opgenomen als last in de periode waarin de waardevermindering of het verlies plaatsvindt. Het bedrag van elke terugboeking van elke waardevermindering van voorraden, wordt opgenomen als een verlaging van de voorraadwaarde die wordt opgenomen als last in de periode waarin de terugboeking plaatsvindt.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen omvatten contanten en direct opvraagbare deposito's, met uitsluiting van geblokeerde of niet-beschikbare contanten in hand 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 van waardeverandering in zich dragen.

Eigen vermogen

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

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

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

Voorzieningen

Een voorziening wordt opgenomen indien:

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

Indien deze voorwaarden niet vervuld zijn, wordt er geen voorziening opgenomen.

TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

Personeelsbeloningen

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 door de nationale wetgevingen bepaald.

De betalingen voor toegezegd–pensioenregelingen inzake bijdragen na uitdiensttreding worden als last opgenomen op het moment dat ze verschuldigd zijn.

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 op zijn minst op jaarbasis, de uitvoering van de waarderingen door zelfstandige actuarissen. De contante waarde van de toegezegd–pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding wordt bepaald door de geschatte toekomstige kasstromen te verdisconteren tegen interestvoeten van hoogkwaliteitscorporateobligaties in dezelfde valuta als degene van de toekomstige uitbetalingen en met een vergelijkbare termijn als de onderliggende pensioensverplichting. De actuariële winsten en verliezen worden volledig geboekt in de periode waarin ze worden vastgesteld. Ze worden geboekt in de niet–gerealiseerde resultaten. De kost van de geleverde diensten wordt onmiddellijk geboekt op voorwaarde dat die voordelen al verworven zijn, en worden anders lineair afgeschreven totdat ze wel verworven zijn.

De verplichtingen betreffende de langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de balans vertegenwoordigen de contante waarde van de toegezegd–pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding, na aftrek van de reële waarde van de activa van die regelingen. Indien het resultaat van die berekening op een actief uitkomt, wordt het geboekt in de mate van de contante waarde van elke economische beloning, onder de vorm van een te ontvangen terugbetaling van die regelingen, of van een vermindering van de toekomstige bijdragen die moeten betaald worden aan die regelingen.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn personeelsbeloningen die verschuldigd zijn als gevolg van de beslissing van een entiteit om het dienstverband van een werknemer te beëindigen vóór de normale pensioendatum; of als gevolg van de beslissing van een werknemer om in ruil voor deze vergoeding vrijwillig ontslag te nemen. Een entiteit moet ontslagvergoedingen opnemen als de entiteit zich aantoonbaar heeft verbonden tot de beëindiging van een dienstverband wanneer zij beschikt over een gedetailleerd formeel plan voor de beëindiging en er geen realistische mogelijkheid bestaat voor de intrekking van het plan.

Overige langetermijn stimulansen

De groep boekt een voorziening voor langetermijn stimulansen indien er een contractuele verplichting bestaat of als er een feitelijke verplichting bestaat voortvloeiend uit een vroegere praktijk. Die voorziening wordt verdisconteerd om zijn actuele waarde te bepalen. Waardeaanpassingen worden in resultaat opgenomen als ze ontstaan.

Financiële instrumenten exclusief derivaten

De groep deelt zijn financiële activa 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 die classificatie bij de eerste opname.

(a) Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst– en verliesrekening

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst– en verliesrekening zijn voor handelsdoel-einden aangehouden financiële activa. Een financieel actief wordt in die categorie geclassificeerd indien het aangeschaft wordt voor verkoop op korte termijn. Activa in die categorie worden als vlottende activa gepresenteerd indien verwacht wordt dat ze binnen de 12 maanden afgewikkeld zullen worden; anders worden ze als vaste activa geclassificeerd.

(b) Tot einde looptijd aangehouden financiële activa

Die activa worden eerst tegen reële waarde geboekt. Na de eerste boeking worden ze tegen afgeschreven kostprijs gewaardeerd met behulp van de effectieve–rentemethode.

(c) Leningen en vorderingen

Leningen en vorderingen zijn niet–afgeleide financiële activa met specifieke of vast te leggen betalingen die niet genoteerd worden op een actieve markt. Ze worden opgenomen in vlottende activa, behalve degene die na meer dan twaalf maanden na het einde van de rapporteringsperiode vervallen. Die worden onder de vaste activa geclassificeerd. De leningen en vorderingen van de groep omvatten de “handelsvorderingen en overige vorderingen”, “geldmiddelen en kasequivalenten” en “andere financiële activa” in de balans.

TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

(d) Voor verkoop beschikbare financiële activa

Voor verkoop beschikbare financiële activa zijn activa exclusief derivaten die ofwel tot die categorie worden aangewezen ofwel in geen andere categorie worden geïnclassificeerd. Ze worden opgenomen in vaste activa tenzij de investering vervalt of het management van plan is die te verkopen binnen de twaalf maanden na het einde van de rapporteringsperiode.

Waardering van financiële instrumenten:

- (a) Voor verkoop beschikbare financiële activa worden tegen hun reële waarde geboekt via de niet-gerealiseerde resultaten. Bijzondere waardeverminderingverliezen worden opgenomen in het resultaat.
- (b) De 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 geamortiseerde kostprijs, met behulp van de effectieve-rentemethode.

Financiële instrumenten – Derivaten

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

Door zijn activiteiten wordt 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 te dekken. Derivaten worden niet voor speculatieve doeleinden gebruikt door de groep. Bepaalde financiële transacties, alhoewel economisch effectieve afdekkingen, vervullen echter niet de voorwaarden van hedge accounting volgens de specifieke regels in IAS 39.

Derivaten worden bij hun ontstaan en daarna geboekt tegen reële waarde. Indien ze de voorwaarden van hedge accounting niet vervullen, worden deze derivaten geboekt als aangehouden voor handelsdoeleinden en vervolgens tegen hun reële waarde opgenomen. Derivaten geïnclassificeerd als aangehouden voor verkoop zijn degene die de stricte voorwaarden voor de toepassing van hedge accounting uit IAS 39 niet vervullen.

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

Kasstroomafdekking

Wijzigingen in de reële waarde van derivaten die beschouwd worden als een afdekking van toekomstige kasstromen, en die effectief zijn, worden onmiddellijk opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten en elk niet-effectief ingedeeld 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, op het moment dat het actief of passief erkend wordt, dienen de verbonden winsten of verliezen die direct in de niet-gerealiseerde resultaten werden opgenomen te worden erkend samen met het actief of passief dat ze dekken. Voor afdekkingen waarvan het onderliggende element niet resulteert in de opname van een financieel actief of een financiële verplichting, worden de bedragen, voorheen opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten, overgeboekt naar de winst- en verliesrekening in dezelfde periode waarin het onderliggende element 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 gedekt wordt, met een overeenkomstige boeking in de winst- en verliesrekening. Winsten en verliezen voortvloeiend uit de herwaardering van het derivaat worden geboekt in de winst- en verliesrekening. Dezelfde behandeling is van toepassing op de afdekkingen die niet gebaseerd zijn op derivaten (zoals afdekkingen van netto investeringen door schulden).

Hedge accounting wordt gestaakt 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 karakteristieken 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.

TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

Verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap

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

Voor verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap vanaf 1 januari 2010, wordt bij de eerste boeking het verschil tussen de vergoeding en de uitoefenprijs van de toegestane opties in het eigen vermogen, groepsaandeel, opgenomen. Op het einde van elke periode zal de waardeaanpassing van de financiële passiva die resulteert uit deze opties in de geconsolideerde winst- en verliesrekening als waardeaanpassing in de netto financieringskosten worden opgenomen.

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

Vaste activa (of groepen activa die worden afgestoten) worden als activa aangehouden voor verkoop geclassificeerd 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 minus verkoopkosten.

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van een entiteit die ofwel afgestoten is, ofwel geclassificeerd is als aangehouden voor verkoop, en wordt apart op een specifieke lijn gepresenteerd in de winst- en verliesrekening.

Opbrengsten

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden opgenomen indien aan alle volgende voorwaarden wordt voldaan:

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

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

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

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

Renteopbrengsten worden op basis van tijdsevenredigheid opgenomen, rekening houdend met het effectieve rendement van het actief. *Royalty's* worden volgens het toerekeningsbeginsel opgenomen in overeenstemming met de economische realiteit van de desbetreffende overeenkomst. *Dividenden* worden opgenomen op het moment dat de aandeelhouder het recht heeft verkregen om de betaling te ontvangen.

In de winst- en verliesrekening worden de verkoop van goederen, het leveren van diensten en de *royalty's* opgenomen onder de titel "Opbrengsten". *Interestopbrengsten* worden onder de titel "netto financieringskosten" gepresenteerd.

TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

Op aandelen gebaseerde betalingen

Op aandelen gebaseerde betalingen worden uitsluitend gerealiseerd in verband met aandelenoptieplannen ten voordele van het personeel.

Aandelenoptieplannen afgewikkeld in eigen-vermogensinstrumenten toegekend aan het personeel na 7 november 2002 worden overeenkomstig IFRS 2 geboekt, zodat hun kost in het resultaat opgenomen wordt over de overeenkomstige prestatieperiode.

Financieringskosten

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

Overheidssteun

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

Belastingen

Over de verslagperiode *verschuldigde en verrekenbare belastingen* voor lopende en voorgaande perioden worden, in zoverre ze nog niet zijn betaald, opgenomen als een verplichting. Als het bedrag dat al is betaald met betrekking tot lopende en voorgaande perioden groter is dan het bedrag dat over deze perioden is verschuldigd, wordt het saldo opgenomen als een actief. Het voordeel met betrekking tot een fiscaal verlies dat later kan worden gecompenseerd met in een voorgaande periode verschuldigde belasting wordt opgenomen als een actief. Het management onderzoekt regelmatig de standpunten genomen in belastingaangiften met betrekking tot situaties waarbij toepasbare fiscale verordeningen tot interpretatie kunnen leiden. Het maakt voorzieningen op, op basis van bedragen waarvan wordt verwacht dat ze aan de fiscale autoriteiten zullen betaald worden.

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

TOELICHTING 2: GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING (vervolg)

Ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen

Elke post van de winst- en verliesrekening en elk subtotaal van de gesegmenteerde winst- en verliesrekening wordt onderverdeeld om informatie te geven inzake courant resultaat en ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen. Ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen bevatten de volgende elementen:

- (a) opgenomen winsten en verliezen op de reële waarde van financiële instrumenten, zonder rekening te houden met verworven kasstromen die voortkomen uit de verbintenissen van de groep inzake afdekking, waar hedge accounting niet kan worden toegepast volgens IAS 39;
- (b) koerswinsten en -verliezen bij de omzetting aan de slotkoers van de schulden in vreemde valuta;
- (c) waardeaanpassing van financiële passiva die resulteren uit de verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap vanaf 1 januari 2010;
- (d) bijzondere waardeverminderingen op goodwill en andere vaste activa;
- (e) afschrijving van de immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur erkend in het kader van de toerekening van de kostprijs van een bedrijfscombinatie, zoals gedefinieerd in IFRS 3;
- (f) andere ongebruikelijke elementen. Het betreft materiële elementen voortvloeiend uit gebeurtenissen of transacties verbonden met de gebruikelijke activiteiten van de groep, en die individueel of samengenomen (indien ze van dezelfde aard zijn), door hun belang of hun weerslag, apart worden vermeld.

Alle andere elementen worden erkend als deel van het courante resultaat.

TOELICHTING 3: GESEGMENTEERDE INFORMATIE

Toelichting 3.1: Segmentatie criteria

De operationele segmenten van de groep voor de verslaggeving zijn autodistributie en voertuigbeglazing.

Het segment autodistributie omvat de automobiele distributie-activiteiten (zie toelichting 1) net als de corporate activiteiten. Het segment voertuigbeglazing betreft Belron s.a. en zijn dochterondernemingen (zie toelichting 1).

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

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

in miljoen EUR	Toel.	2014				2013			
		Auto- distributie	Voertuig- beglazing	Eliminaties	Groep	Auto- distributie	Voertuig- beglazing	Eliminaties	Groep
Externe opbrengsten	4	2.660,5	2.881,1		5.541,6	2.627,4	2.843,1		5.470,5
Opbrengsten tussen segmenten		3,8	-	-3,8	-	4,1	0,1	-4,2	-
Opbrengsten per segment		2.664,3	2.881,1	-3,8	5.541,6	2.631,5	2.843,2	-4,2	5.470,5
Bedrijfsresultaat (per segment)	5	49,9	-23,9		26,0	43,0	156,9		199,9
<i>bestaande uit: courante elementen</i>	5	53,3	145,3		198,6	46,7	173,5		220,2
<i>ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen</i>	5	-3,4	-169,2		-172,6	-3,7	-16,6		-20,3
Netto financieringskosten	6	-7,2	-25,0		-32,2	-8,9	-38,7		-47,6
<i>Financiële opbrengsten</i>		8,0	10,6		18,6	2,7	1,1		3,8
<i>Financiële kosten</i>		-15,2	-35,6		-50,8	-11,6	-39,8		-51,4
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	7	0,9	-		0,9	0,5	-		0,5
Resultaat vóór belastingen	9	43,6	-48,9		-5,3	34,6	118,2		152,8
<i>bestaande uit: courante elementen</i>	9	50,5	110,4		160,9	44,6	137,7		182,3
<i>ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen</i>	9	-6,9	-159,3		-166,2	-10,0	-19,5		-29,5
Winstbelastingen	8	5,0	-14,3		-9,3	1,5	-36,3		-34,8
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		48,6	-63,2		-14,6	36,1	81,9		118,0
<i>bestaande uit: courante elementen</i>		49,5	80,1		129,6	42,7	98,2		140,9
<i>ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen</i>		-0,9	-143,3		-144,2	-6,6	-16,3		-22,9
RESULTAAT VAN DE PERIODE		48,6	-63,2		-14,6	36,1	81,9		118,0
Toerekenbaar aan:		Auto- distributie	Voertuig- beglazing		Groep	Auto- distributie	Voertuig- beglazing		Groep
Houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij		48,8	-59,9		-11,1	36,4	77,6		114,0
<i>bestaande uit: courante elementen</i>	9	49,7	76,0		125,7	43,0	93,1		136,1
<i>ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen</i>		-0,9	-135,9		-136,8	-6,6	-15,5		-22,1
Belangen zonder zeggenschap		-0,2	-3,3		-3,5	-0,3	4,3		4,0
RESULTAAT VAN DE PERIODE		48,6	-63,2		-14,6	36,1	81,9		118,0

TOELICHTING 3: GESEGMENTEERDE INFORMATIE (vervolg)

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

in miljoen EUR	Toel.	2014			2013		
		Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep
Goodwill	11	9,9	955,8	965,7	8,3	1.048,6	1.056,9
Overige immateriële vaste activa	13	9,3	448,6	457,9	8,3	426,2	434,5
Materiële vaste activa	15	179,4	326,4	505,8	160,9	297,3	458,2
Vastgoedbeleggingen	16	6,7	-	6,7	4,8	-	4,8
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	7	62,8	-	62,8	59,9	-	59,9
Voor verkoop beschikbare financiële activa	17	0,5	-	0,5	0,5	-	0,5
Tot einde looptijd aangehouden financiële activa	14	-	-	-	9,7	-	9,7
Personeelsbeloningen	20	-	40,9	40,9	-	34,2	34,2
Uitgestelde belastingvorderingen	21	1,4	51,4	52,8	0,1	41,5	41,6
Overige vorderingen	22	22,4	2,3	24,7	21,2	2,4	23,6
Vaste activa		292,4	1.825,4	2.117,8	273,7	1.850,2	2.123,9
Vaste activa aangehouden voor verkoop	23	6,3	-	6,3	-	-	-
Voorraden	24	323,3	285,4	608,7	285,0	254,3	539,3
Tot einde looptijd aangehouden financiële activa		176,1	-	176,1	288,4	-	288,4
Voor afdekking aangehouden derivaten	18	-	1,5	1,5	-	0,6	0,6
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	19	3,3	0,9	4,2	5,9	1,5	7,4
Andere financiële activa	25	-	1,8	1,8	-	1,6	1,6
Actuele belastingvorderingen	26	0,2	6,7	6,9	-	9,2	9,2
Handelsvorderingen en overige vorderingen	27	132,3	246,8	379,1	130,9	253,8	384,7
Geldmiddelen en kasequivalenten	28	54,9	29,9	84,8	163,1	36,5	199,6
Vlottende activa		696,4	573,0	1.269,4	873,3	557,5	1.430,8
TOTAAL ACTIVA		988,8	2.398,4	3.387,2	1.147,0	2.407,7	3.554,7
Geplaast kapitaal en reserves die aan houders van eigen-vermogensinstrumenten toerekenbaar zijn		1.644,2	-	1.644,2	1.723,6	-	1.723,6
Belangen zonder zeggenschap		-0,8	1,4	0,6	-0,6	2,2	1,6
Eigen vermogen		1.643,4	1,4	1.644,8	1.723,0	2,2	1.725,2
Personeelsbeloningen	20	8,4	51,9	60,3	7,4	19,8	27,2
Voorzieningen	30	20,5	2,5	23,0	20,5	5,8	26,3
Leningen en ontleningen	31/32	6,2	733,3	739,5	102,9	590,1	693,0
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	19	-	2,7	2,7	-	14,1	14,1
Verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap	33	75,2	-	75,2	89,0	-	89,0
Andere schulden	34	-	15,9	15,9	-	19,0	19,0
Uitgestelde belastingverplichtingen	21	17,8	20,4	38,2	21,1	17,3	38,4
Langlopende verplichtingen		128,1	826,7	954,8	240,9	666,1	907,0
Voorzieningen	30	-	34,5	34,5	-	3,5	3,5
Voor afdekking aangehouden derivaten	18	-	0,1	0,1	-	0,1	0,1
Leningen en ontleningen	31/32	106,7	32,5	139,2	151,9	178,1	330,0
Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten	19	0,4	7,8	8,2	-	1,3	1,3
Actuele belastingverplichtingen	26	0,1	10,7	10,8	0,1	17,9	18,0
Handelsschulden en overige te betalen posten	35	136,7	458,1	594,8	149,3	420,3	569,6
Kortlopende verplichtingen		243,9	543,7	787,6	301,3	621,2	922,5
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		2.015,4	1.371,8	3.387,2	2.265,2	1.289,5	3.554,7

TOELICHTING 3: GESEGMENTEERDE INFORMATIE (vervolg)

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

in miljoen EUR	Toel.	2014			2013		
		Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep
Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten							
Resultaat van de periode		48,6	-63,2	-14,6	36,1	81,9	118,0
Winstbelastingen	8	-5,0	14,3	9,3	-1,5	36,3	34,8
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	7	-0,9	-	-0,9	-0,5	-	-0,5
Netto financieringskosten	6	7,2	25,0	32,2	8,9	38,7	47,6
Bedrijfsresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		49,9	-23,9	26,0	43,0	156,9	199,9
Afschrijvingen van overige vaste elementen	5	14,4	80,1	94,5	12,9	78,8	91,7
Afschrijvingen van overige immateriële vaste activa	5/9/13	2,5	34,2	36,7	2,5	31,4	33,9
Bijzondere waardeverminderingverliezen op goodwill en overige vaste activa	9/11/15	2,1	98,4	100,5	-	-	-
Overige niet-kaskosten	9	11,4	58,3	69,7	0,3	12,8	13,1
Personeelsbeloningen		-0,2	-6,6	-6,8	-0,4	-8,0	-8,4
Overige kaskosten		-	-15,9	-15,9	-	-10,3	-10,3
Wijziging in de behoefte aan bedrijfskapitaal		-49,3	28,2	-21,1	4,2	0,7	4,9
Kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		30,8	252,8	283,6	62,5	262,3	324,8
Betaalde winstbelastingen		-1,0	-22,2	-23,2	-0,8	-40,8	-41,6
Netto kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		29,8	230,6	260,4	61,7	221,5	283,2
Kasstroom uit de voortgezette investeringsactiviteiten							
Aanschaffingen van materiële vaste activa		-34,9	-99,3	-134,2	-18,1	-92,7	-110,8
Verkopen van materiële vaste activa		7,7	2,6	10,3	0,4	4,3	4,7
Netto investering in immateriële en materiële vaste activa		-27,2	-96,7	-123,9	-17,7	-88,4	-106,1
Verwerving van dochterondernemingen (netto van verworven geldmiddelen)	9/12	-20,0	-14,0	-34,0	-8,8	-51,5	-60,3
Inbreng van geldmiddelen in joint venture		-0,4	-	-0,4	-	-	-
Investering in tot einde looptijd aangehouden financiële activa	14	121,9	-	121,9	-86,4	-	-86,4
Verworven interesten		11,5	0,7	12,2	9,4	1,2	10,6
Netto investering in overige financiële activa		-1,0	0,1	-0,9	-0,8	-0,2	-1,0
Netto kasstroom uit de investeringsactiviteiten		84,8	-109,9	-25,1	-104,3	-138,9	-243,2

TOELICHTING 3: GESEGMENTEERDE INFORMATIE (VERVOLG)

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

in miljoen EUR	Toel.	2014			2013		
		Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep
Kasstroom uit de voortgezette financieringsactiviteiten							
Verwerving (-)/Vervreemding (+) van belangen van aandeelhouders zonder zeggenschap	9	0,8	-	0,8	-35,7	-	-35,7
Netto vervreemding/(aanschaffing) van eigen aandelen		-4,5	-	-4,5	-0,9	-	-0,9
Terugbetaling van financiële leaseverplichtingen		-	-22,5	-22,5	-	-24,0	-24,0
Netto wijziging in andere leningen en ontleningen		-153,0	-68,7	-221,7	-0,5	136,3	135,8
Intragroep financiering	9	-	-	-	130,0	-130,0	-
Betaalde interesten		-22,1	-35,6	-57,7	-14,7	-33,0	-47,7
Door de moedermaatschappij betaalde dividenden	29	-44,0	-	-44,0	-44,0	-	-44,0
Dividenden ontvangen van/(betaald door) dochterondernemingen		-	-	-	28,5	-30,0	-1,5
Netto kasstroom uit de financieringsactiviteiten		-222,8	-126,8	-349,6	62,7	-80,7	-18,0
TOTALE KASSTROOM VAN DE PERIODE		-108,2	-6,1	-114,3	20,1	1,9	22,0

in miljoen EUR	Toel.	2014			2013		
		Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep
Reconciliatie met de balans							
Geldmiddelen aan het begin van het boekjaar	28	159,1	36,5	195,6	93,0	38,7	131,7
Kasequivalenten aan het begin van het boekjaar	28	4,0	-	4,0	50,0	-	50,0
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het boekjaar	28	163,1	36,5	199,6	143,0	38,7	181,7
Totale kasstroom van de periode		-108,2	-6,1	-114,3	20,1	1,9	22,0
Omrekeningsverschillen		-	-0,5	-0,5	-	-4,1	-4,1
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het einde van het boekjaar	28	54,9	29,9	84,8	163,1	36,5	199,6
<i>Inbegrepen in "Geldmiddelen en kasequivalenten"</i>	<i>28</i>	<i>54,9</i>	<i>29,9</i>	<i>84,8</i>	<i>163,1</i>	<i>36,5</i>	<i>199,6</i>

Toelichting 3.5: Overige gesegmenteerde informatie – Operationele segmenten (Jaar afgesloten op 31 december)

in miljoen EUR	2014			2013		
	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep
Kapitaalinvesteringen ⁽¹⁾	56,5	131,3	187,8	25,9	166,8	192,7

(1) Kapitaalinvesteringen betreffen beide toevoegingen alsook aanschaffingen door bedrijfscombinaties inclusief goodwill.

Buiten de afschrijvingen van de activa van de segmenten (die voorgesteld worden in toelichting 5), is de kost voortvloeiend uit het langetermijn incentiveplan voor het management de andere materiële niet-kas uitgave in mindering gebracht bij de schatting van het resultaat van de segmenten.

Toelichting 3.6: Geografische gesegmenteerde informatie (Jaar afgesloten op 31 december)

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

in miljoen EUR	2014				2013			
	België	Rest van Europa	Rest van de wereld	Groep	België	Rest van Europa	Rest van de wereld	Groep
Opbrengsten per segment (externe klanten) ⁽¹⁾	2.577,4	1.520,3	1.443,9	5.541,6	2.555,3	1.583,7	1.331,5	5.470,5
Vaste activa ⁽²⁾	240,6	1.071,8	648,4	1.960,8	217,8	1.163,6	596,6	1.978,0
Kapitaalinvesteringen ⁽³⁾	61,4	34,2	92,2	187,8	32,6	58,0	102,1	192,7

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

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

(3) Kapitaalinvesteringen betreffen de toevoegingen alsook aanschaffingen door bedrijfscombinaties inclusief goodwill.

TOELICHTING 4: OPBRENGSTEN

in miljoen EUR	2014	2013
Nieuwe voertuigen	2.316,5	2.319,3
Tweedehandse voertuigen	38,7	23,9
Onderdelen en accessoires	169,7	164,3
Naverkoopactiviteiten door D'leteren Car Centers	81,0	67,0
D'leteren Sport	26,0	25,2
Huuropbrengsten uit "buy-back" overeenkomsten	5,0	5,4
Andere opbrengsten	23,6	22,3
Subtotaal autodistributie	2.660,5	2.627,4
Voertuigbeglazing	2.881,1	2.843,1
OPBRENGSTEN (EXTERNE)	5.541,6	5.470,5
<i>bestaande uit: verkoop van goederen</i>	<i>2.717,5</i>	<i>2.698,7</i>
<i>verrichten van diensten</i>	<i>2.823,7</i>	<i>2.771,2</i>
<i>royalty's</i>	<i>0,4</i>	<i>0,6</i>

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

TOELICHTING 5: BEDRIJFSRESULTAAT

Bedrijfsresultaat wordt verkregen na aftrek van:

in miljoen EUR	2014			2013		
	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep
Courante elementen:						
Inkopen en voorraadwijzigingen	-2.260,8	-707,3	-2.968,1	-2.268,4	-672,2	-2.940,6
Afschrijvingen van overige vaste elementen (excl. vastgoedbeleggingen)	-14,0	-80,1	-94,1	-12,5	-78,8	-91,3
Afschrijvingen van immateriële vaste activa (excl. waardeaanpassingen – zie toelichting 9)	-1,2	-22,6	-23,8	-0,6	-21,2	-21,8
Overige operationele leasebetalingen ⁽¹⁾	-3,6	-160,3	-163,9	-	-158,4	-158,4
Waardevermindering op voorraden	-4,1	-0,6	-4,7	1,6	-0,7	0,9
Personeelskosten (zie toelichting 36)	-155,0	-1.117,8	-1.272,8	-138,0	-1.086,0	-1.224,0
Onderzoek- en ontwikkelingskosten	-	-1,1	-1,1	-	-1,1	-1,1
Overige ⁽²⁾	-164,2	-642,8	-807,0	-159,3	-650,5	-809,8
Overige bedrijfskosten:						
Waardeverminderingen op vorderingen	-7,0	-3,2	-10,2	-4,2	-0,8	-5,0
Verlies op verkoop van overige materiële vaste activa	-0,1	-0,3	-0,4	-	-	-
Kosten verbonden aan vastgoedbeleggingen:						
Afschrijvingen (zie toelichting 16)	-0,4	-	-0,4	-0,4	-	-0,4
Bedrijfskosten ⁽³⁾	-0,1	-	-0,1	-0,1	-	-0,1
Overige	-0,6	0,3	-0,3	-0,2	-0,1	-0,3
Subtotaal overige bedrijfskosten	-8,2	-3,2	-11,4	-4,9	-0,9	-5,8
Overige bedrijfsopbrengsten:						
Winst op verkoop van materiële vaste activa	-	-	-	-	0,2	0,2
Huurinkomen uit vastgoedbeleggingen ⁽⁴⁾	1,6	-	1,6	0,9	-	0,9
Overige	2,3	-	2,3	0,5	-	0,5
Subtotaal overige bedrijfsopbrengsten	3,9	-	3,9	1,4	0,2	1,6
Subtotaal courante elementen	-2.607,2	-2.735,8	-5.343,0	-2.580,7	-2.669,6	-5.250,3
Ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen (zie toelichting 9)	-3,4	-169,2	-172,6	-3,7	-16,6	-20,3
NETTO BEDRIJFSKOSTEN	-2.610,6	-2.905,0	-5.515,6	-2.584,4	-2.686,2	-5.270,6

(1) Meestal verhuur van voertuigen en overige installaties en uitrusting met betrekking tot de activiteit.

(2) Betreft vooral marketing- en informaticakosten, juridische- en consultancy honoraria.

(3) Het bedrag in zijn geheel betreft vastgoedbeleggingen die huurinkomen hebben opgeleverd.

(4) Bevat geen voorwaardelijke leasebetalingen.

TOELICHTING 6: NETTO FINANCIERINGSKOSTEN

Netto financieringskosten bestaan uit de volgende elementen:

in miljoen EUR	2014			2013		
	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep
Courante elementen:						
Financiële kosten:						
Courante interestkosten	-9,7	-36,2	-45,9	-7,4	-37,5	-44,9
Netto pensioenfinancieringskost (zie toelichting 20)	-0,1	0,6	0,5	-0,1	0,6	0,5
Overige financiële kosten	-2,7	-	-2,7	-1,4	-	-1,4
Subtotaal financiële kosten	-12,5	-35,6	-48,1	-8,9	-36,9	-45,8
Financiële opbrengsten	5,3	0,7	6,0	1,6	1,1	2,7
Courante netto financieringskosten	-7,2	-34,9	-42,1	-7,3	-35,8	-43,1
Ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen (zie toelichting 9):						
Waardeaanpassingen op verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap (zie toelichting 33)	2,7	-	2,7	1,1	-	1,1
Waardeaanpassingen op financiële instrumenten ⁽¹⁾ :						
Toegewezen tegen reële waarde bij eerste erkenning	-2,7	9,9	7,2	-2,7	-2,9	-5,6
Ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen	-	9,9	9,9	-1,6	-2,9	-4,5
NETTO FINANCIERINGSKOSTEN	-7,2	-25,0	-32,2	-8,9	-38,7	-47,6

(1) 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.

TOELICHTING 7: ENTITEITEN VERWERKT VOLGENS DE VERMOGENSMUTATIEMETHODE

In 2014 worden drie entiteiten van de groep verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode.

in miljoen EUR	2014	2013
Aandeel in joint ventures	57,6	55,1
Aandeel in geassocieerde ondernemingen	5,2	4,8
Totale investering in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	62,8	59,9
Aandeel in het resultaat van joint ventures	0,5	-
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen	0,4	0,5
Totaal aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	0,9	0,5
<i>bestaande uit: courante elementen</i>	4,4	5,2
<i>ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen</i>	-3,5	-4,7

Joint ventures

In 2014 worden twee joint ventures van de groep verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode

Volkswagen D'leteren Finance (VDFin) is een joint venture die voor 50 % (min één aandeel) in handen is 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. Die joint venture is operationeel sedert begin 2012 met de inbreng van D'leteren Lease s.a. (DIL), de vroegere dochteronderneming van de groep actief in operationele leasing, en van de activiteiten van Volkswagen Bank Belgium.

TOELICHTING 7: ENTITEITEN VERWERKT VOLGENS DE VERMOGENSMUTATIEMETHODE (vervolg)

De onderstaande tabel geeft een samenvatting van de financiële informatie van VDFin zoals in zijn eigen financiële staten voorgesteld, met aanpassing voor verschillen in boekhoudingsnormen, en brengt alsook die informatie in overeenstemming met de boekwaarde van het belang van de groep in VDFin.

in miljoen EUR	2014	2013
Vaste activa	730,6	654,6
Vlottende activa (met uitzondering van geldmiddelen en kasequivalenten)	337,9	333,4
Geldmiddelen en kasequivalenten	18,7	10,6
Langlopende verplichtingen (met uitzondering van financiële verplichtingen)	-7,8	-9,9
Langlopende financiële verplichtingen	-380,5	-319,6
Kortlopende verplichtingen (met uitzondering van financiële verplichtingen)	-67,3	-55,4
Kortlopende financiële verplichtingen	-519,9	-503,5
Netto activa (100%)	111,7	110,2
Groepsaandeel in netto activa (49,99%) en boekwaarde van aandeel in joint venture	55,8	55,1
Opbrengsten	264,6	267,7
Resultaat vóór belastingen	1,3	-0,8
waarvan: courante elementen	11,9	13,5
Resultaat van de periode (100%)	1,5	-
waarvan: courante elementen	8,5	9,5
Niet-gerealiseerde resultaten (100%)	-	-
Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)	1,5	-
Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (49,99%)	0,7	-
bestaande uit: courante elementen	4,2	4,7
onbruikelijke elementen en waardeaanpassingen	-3,5	-4,7

Het aandeel in de netto activa vertegenwoordigt het aandeel van de groep in het eigen vermogen van VDFin op 31 december 2014. In het kader van de overname van DIL door VDFin begin 2012 en in overeenstemming met IFRS 3 "Bedrijfscombinaties" werden klantencontracten erkend als een immaterieel vast actief met een beperkte gebruiksduur (EUR 38,9 miljoen aanvangsbrutowaarde, netto van uitgestelde belastingen; EUR 10,0 miljoen boekwaarde op 31 december 2014). Het aandeel van de groep in de afschrijving na belasting bedroeg EUR 3,5 miljoen (2013: EUR 4,7 miljoen) en, overeenkomstig de grondslagen van de groep, werd beschouwd als een waardeaanpassing in de geconsolideerde jaarrekening.

In september 2014 hebben de moedermaatschappij en Continental AG OTA Keys s.a. opgericht, een joint venture voor 50% in handen van de groep en 50% in handen van Continental AG, die hun activiteiten rond de virtuele sleutel-oplossingen samenbrengt. De inbreng van de activiteiten van de groep gebeurde begin september 2014 met erkenning in courant operationeel resultaat van een geconsolideerde winst van EUR 1,7 miljoen. De volgende tabel geeft een samenvatting van de financiële informatie van het belang van de groep in die joint venture, op basis van de bedragen gepresenteerd in de financiële staten van OTA Keys s.a.

in miljoen EUR	2014	2013
Groepsaandeel in netto activa (50%) en boekwaarde van aandeel in joint venture	1,8	-
Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (50%)	-0,2	-

TOELICHTING 7: ENTITEITEN VERWERKT VOLGENS DE VERMOGENSMUTATIEMETHODE (vervolg)

Geassocieerde onderneming

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

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

Op jaareinde bestaat het deel van het segment autodistributie in die geassocieerde onderneming uit:

in miljoen EUR	2014	2013
Vaste activa	24,4	45,2
Vlottende activa	15,8	13,7
Langlopende verplichtingen	-27,7	-46,2
Kortlopende verplichtingen	-1,9	-3,0
Netto activa (100%)	10,6	9,7
Groepsaandeel in netto activa (49%) en boekwaarde van investering in geassocieerde onderneming	5,2	4,8
Opbrengsten	13,1	19,7
Resultaat vóór belastingen	1,1	1,3
Resultaat van de periode (100%)	0,8	0,9
Groepsaandeel in het resultaat van de periode (49%)	0,4	0,5

TOELICHTING 8: WINSTBELASTINGEN

Winstbelastingen bestaan uit de volgende elementen:

in miljoen EUR	2014			2013		
	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep
Actuele winstbelastingen van het boekjaar	-1,0	-17,0	-18,0	-0,6	-33,1	-33,7
Actuele winstbelastingen van vorige boekjaren	-	1,1	1,1	-	0,8	0,8
Verandering in de uitgestelde belastingen	6,0	1,6	7,6	2,1	-4,0	-1,9
Winstbelastingen	5,0	-14,3	-9,3	1,5	-36,3	-34,8
<i>bestaande uit: courante elementen</i>	-1,0	-30,3	-31,3	-1,9	-39,5	-41,4
<i>onbruikelijke elementen en waardeaanpassingen</i>	6,0	16,0	22,0	3,4	3,2	6,6

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

in miljoen EUR	2014			2013		
	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep
Resultaat vóór belastingen	43,6	-48,9	-5,3	34,6	118,2	152,8
Belasting tegen het Belgische vennootschapsbelastingpercentage (33,99%)	-14,8	16,6	1,8	-11,8	-40,2	-52,0
Reconciliatie-elementen (som van alle elementen hieronder geïdentificeerd door (a) en (b))	19,8	-30,9	-11,1	13,3	3,9	17,2
Winstbelastingen op resultaat vóór belastingen	5,0	-14,3	-9,3	1,5	-36,3	-34,8

TOELICHTING 8: WINSTBELASTINGEN (vervolg)

De reconciliatie-elementen worden hieronder opgesomd:

in miljoen EUR	2014			2013		
	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig beglazing	Groep
Courant resultaat vóór belastingen	50,5	110,4	160,9	44,6	137,7	182,3
Belasting tegen het Belgische vennootschapsbelastingpercentage (33,99%)	-17,2	-37,5	-54,7	-15,2	-46,8	-62,0
Vershil in belastingpercentage (a)	-	2,7	2,7	-	5,4	5,4
Permanente verschillen (a)	16,3	14,6	30,9	16,4	11,9	28,3
Gebruik van fiscale verliezen (a)	0,9	-	0,9	0,1	-	0,1
Aanpassingen mbt vorige boekjaren (a)	-	2,9	2,9	-	2,3	2,3
Niet erkende uitgestelde belastingvorderingen (a)	-3,6	-10,5	-14,1	-3,8	-7,3	-11,1
Herkenning van aanvankelijk niet erkende uitgestelde belastingvorderingen (a)	1,4	-	1,4	-	-	-
Terugname van aanvankelijk erkende uitgestelde belastingvorderingen (a)	-	-2,4	-2,4	-	-5,0	-5,0
Impact van de dividenden (a)	-0,3	-	-0,3	-1,4	-	-1,4
Joint ventures en geassocieerde onderneming (a)	1,5	-	1,5	1,8	-	1,8
Overige (a)	-	-0,1	-0,1	0,2	-	0,2
Winstbelastingen op courant resultaat vóór belastingen	-1,0	-30,3	-31,3	-1,9	-39,5	-41,4
<i>Reëel belastingpercentage op het courante resultaat vóór belastingen</i>	<i>2%</i>	<i>27%</i>	<i>19%</i>	<i>4%</i>	<i>29%</i>	<i>23%</i>
Ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen in resultaat vóór belastingen	-6,9	-159,3	-166,2	-10,0	-19,5	-29,5
Belasting tegen het Belgische vennootschapsbelastingpercentage (33,99%)	2,3	54,1	56,4	3,4	6,6	10,0
Vershil in belastingpercentage (b)	-	0,6	0,6	-	-0,7	-0,7
Permanente verschillen (b)	2,7	-30,2	-27,5	-	-	-
Niet erkende uitgestelde belastingvorderingen (b)	2,7	-8,5	-5,8	1,9	-2,7	-0,8
Joint ventures en geassocieerde onderneming (b)	-1,2	-	-1,2	-1,6	-	-1,6
Overige (b)	-0,5	-	-0,5	-0,3	-	-0,3
Winstbelastingen op ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen in resultaat vóór belastingen	6,0	16,0	22,0	3,4	3,2	6,6

TOELICHTING 9: ONGEBRUIKELIJKE ELEMENTEN EN WAARDEAANPASSINGEN

Elke post van de winst- en verliesrekening en elk subtotaal van de gesegmenteerde winst- en verliesrekening wordt onderverdeeld om informatie te geven inzake courant resultaat en ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen. Ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen bevatten de volgende elementen:

- (a) opgenomen winsten en verliezen op de reële waarde van financiële instrumenten, zonder rekening te houden met verworven kasstromen die voortkomen uit de verbintenissen van de groep inzake afdekking, waar hedge accounting niet kan worden toegepast volgens IAS 39;
- (b) koerswinsten en -verliezen bij de omzetting aan de slotkoers van de schulden in vreemde valuta;
- (c) waardeaanpassing van financiële passiva die resulteren uit de verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap vanaf 1 januari 2010;
- (d) bijzondere waardeverminderingen op goodwill en andere vaste activa;
- (e) afschrijving van de immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur erkend in het kader van de toerekening van de kostprijs van een bedrijfscombinatie, zoals gedefinieerd in IFRS 3;
- (f) andere ongebruikelijke elementen. Het betreft materiële elementen voortvloeiend uit gebeurtenissen of transacties verbonden met de gebruikelijke activiteiten van de groep, en die individueel of samen genomen (indien ze van dezelfde aard zijn), door hun belang of hun weerslag, apart worden vermeld.

Alle andere elementen worden erkend als deel van het courante resultaat.

Courant resultaat na belastingen ("courant PAT") bestaat uit het resultaat uit voortgezette activiteiten, zoals voorgesteld in de winst- en verliesrekening (of het resultaat van de periode wanneer er geen bedrijfsactiviteit beëindigd wordt), exclusief ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen zoals hierboven gedefinieerd, en exclusief hun impact op de belastingen.

Courant resultaat vóór belastingen ("courant PBT") bestaat uit het resultaat vóór belastingen, zoals voorgesteld in de winst- en verliesrekening, exclusief ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen zoals hierboven gedefinieerd.

Courant PAT, groepsaandeel, en courant PBT, groepsaandeel, sluiten het aandeel van de aandeelhouders zonder zeggenschap uit in het courante PAT en het courante PBT.

Het courante resultaat is een prestatie-indicator niet gedefinieerd door de IFRS-normen. De groep beschouwt het courante resultaat niet als een alternatief voor financiële waarderingen bepaald in overeenstemming met IFRS. Het courante resultaat zoals weergegeven door de groep kan verschillen van gelijkaardige waarderingen van andere vennootschappen. De groep maakt gebruik van het concept "courant resultaat" om haar operationele prestatie uit te drukken.

TOELICHTING 9: ONGEBRUIKELIJKE ELEMENTEN EN WAARDEAANPASSINGEN (vervolg)

In 2014 en 2013 bestonden de ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen uit:

in miljoen EUR	2014			2013		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen						
Opgenomen in bedrijfsresultaat	-3,4	-169,2	-172,6	-3,7	-16,6	-20,3
Waardeaanpassingen van financiële instrumenten	-	-10,3 (g)	-10,3	-	0,8 (g)	0,8
Afschrijving van klantencontracten	-	-10,1 (h)	-10,1	-	-9,0 (h)	-9,0
Afschrijving van merken met beperkte gebruiksduur	-	-1,5 (i)	-1,5	-	-1,2 (i)	-1,2
Afschrijving van overige immateriële vaste activa met beperkte gebruiksduur	-1,3 (a)	-	-1,3	-1,9 (a)	-	-1,9
Bijzonder waardeverminderverslies op goodwill en op vaste activa	-2,1 (b)	-98,4 (j)	-100,5	-	-	-
Overige ongebruikelijke elementen	-	-48,9 (k)	-48,9	-1,8 (f)	-7,2 (k)	-9,0
Opgenomen in netto financieringskosten	-	9,9	9,9	-1,6	-2,9	-4,5
Waardeaanpassingen van financiële instrumenten	-2,7 (c)	9,9 (g)	7,2	-2,7 (c)	-2,9 (g)	-5,6
Waardeaanpassingen van verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap	2,7 (d)	-	2,7	1,1 (d)	-	1,1
Opgenomen in resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	-3,5 (e)	-	-3,5	-4,7 (e)	-	-4,7
Opgenomen in resultaat vóór belastingen	-6,9	-159,3	-166,2	-10,0	-19,5	-29,5
waarvan: ongebruikelijke elementen	-	-48,9	-48,9	-1,8	-7,2	-9,0
waardeaanpassingen	-6,9	-110,4	-117,3	-8,2	-12,3	-20,5

Autodistributie

- (a) In het kader van de overname in juli 2012 van het saldo van de deelneming nog niet in bezit van de groep (67%) in S.M.A.R.T. & Clean Automotive Services S.A. (Wondercar, actief in het "smart repair" van voertuigen) werd een reële waarde aanpassing van de initiële waarderingen gemaakt in 2013. Een immaterieel vast actief met beperkte gebruiksduur werd bijgevolg geboekt en lineair afgeschreven over drie jaar vanaf de overname-datum. De afschrijving voor 2014 (in commerciële- en administratieve kosten) bedroeg EUR 1,3 miljoen (2013: EUR 1,9 miljoen).
- (b) In de periode bevatten de commerciële- en administratieve kosten een bijzondere waardeverminderverslies van EUR 2,1 miljoen op een gebouw (een autoconcessie in eigen beheer in Brussel) na implementatie van het project aangekondigd op 27 februari 2014.
- (c) Netto financieringskosten omvatten waardeaanpassingen van financiële instrumenten voor een bedrag van EUR -2,7 miljoen (2013: EUR -2,7 miljoen) als gevolg van schommelingen in de netto reële waarde van derivaten.
- (d) Netto financieringskosten omvatten de opbrengst uit de waardeaanpassing van verkoopopties toegestaan aan sommige aandeelhouders zonder zeggenschap (de familieholding van de CEO van Belron) voor een bedrag van EUR 2,7 miljoen (2013: EUR 1,1 miljoen). Zie toelichting 33 van deze geconsolideerde jaarrekening voor meer details.
- (e) In 2014 bedraagt het aandeel van de groep in de waardeaanpassingen van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode EUR -3,5 miljoen (2013: EUR -4,7 miljoen) en betreft de afschrijving van een immaterieel vast actief met een beperkte gebruiksduur (klantencontracten erkend in het kader van de bijdrage van de activiteiten van operationele leasing van D'leteren Lease aan Volkswagen D'leteren Finance – zie toelichting 7).
- (f) In de voorgaande periode bevatten de overige ongebruikelijke elementen in het bedrijfsresultaat verschillende ongebruikelijke kosten (EUR 1,8 miljoen – in de kosten van verkopen en in commerciële- en administratieve kosten) als gevolg van de beëindiging van de lichte elektrische tweewieleractiviteit.

TOELICHTING 9: ONGEBRUIKELIJKE ELEMENTEN EN WAARDEAANPASSINGEN (vervolg)

Voertuigbeglazing

- (g) Kosten van verkopen en netto financieringskosten bevatten waardeaanpassingen van financiële instrumenten (reële waarde van brandstofafdekkinginstrumenten in kosten van verkopen en wijzigingen in de reële waarde van cross currency swaps in netto financieringskosten – zie toelichting 19) voor een bedrag van respectievelijk EUR –10,3 miljoen (2013: EUR 0,8 miljoen) en EUR 9,9 miljoen (2013: EUR –2,9 miljoen) als gevolg van schommelingen in de netto reële waarde van derivaten.
- (h) In het kader van recente overnames, werden bepaalde klantencontracten als immaterieel vaste activa met beperkte gebruiksduur erkend. De afschrijvingen voor 2014 (in commerciële- en administratieve kosten) bedroegen EUR 10,1 miljoen (2013: EUR 9,0 miljoen).
- (i) Commerciële- en administratieve kosten omvatten de afschrijvingen van merken met beperkte gebruiksduur voor EUR 1,5 miljoen (2013: EUR 1,2 miljoen).
- (j) In de periode bevatten de overige bedrijfskosten een bijzonder waardeverminderverslies op goodwill van EUR 98,4 miljoen (EUR 89,0 miljoen op de Britse kasstroomgenererende eenheid en EUR 9,4 miljoen op de Chinese kasstroomgenererende eenheid) als gevolg van de jaarlijkse test op bijzondere waardeverminderingen van elke kasstroomgenererende eenheid. Zie toelichting 11 voor bijkomende informatie.
- (k) In 2014 bevatten de kosten van verkopen, commerciële- en administratieve kosten en overige bedrijfskosten ongebruikelijke elementen (EUR 48,9 miljoen) met betrekking tot:
- Restructureringskosten en waardeverminderingen van activa in het kader van een verandering van het Britse operationele model (EUR 16,4 miljoen). Als reactie op de ongunstige marktomstandigheden stelt het segment voertuigbeglazing voor om te investeren in een technologische transformatie van zijn Britse activiteiten en onder andere te evolueren van een netwerk met servicepunten en mobiele service-units naar een volledig mobiele werking. De administratieve functies die verricht worden op het niveau van de servicepunten zouden gecentraliseerd moeten worden. Anderzijds zullen 23 magazijnen en verschillende kleinschalige opslagplaatsen dichterbij de eindgebruiker instaan voor de levering van glas aan de mobiele service-units, terwijl dit nu gebeurt door de huidige 73 servicepunten;
 - De sluiting van de Duitse “Specials” activiteit (EUR 10,3 miljoen). Naast zijn traditionele activiteiten van herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, voert het segment voertuigbeglazing een aparte activiteit die deze service aanbiedt voor zware commerciële voertuigen, meer bepaald bussen en vrachtwagens. De rentabiliteit van deze activiteit is de laatste jaren verslechterd als gevolg van de inkrimping van dit marktsegment en er werd daarom beslist om deze activiteit te beëindigen;
 - Verkoop- en sluitingskosten in China (EUR 7,5 miljoen). Het segment voertuigbeglazing boorde in 2009 de Chinese markt aan. Uit de ervaring tot nu toe is gebleken dat de hoge businessstandaarden van Belron niet verenigbaar zijn met de uitoefening van een rendabele groothandelsactiviteit in deze regio. Na de sluiting van 31 niet-rendabele locaties zal de voetafdruk van Belron in China toegespitst zijn op 8 servicepunten;
 - Herstructurering in Italië (EUR 3,2 miljoen). Na een daling van de markt voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing met ongeveer 8% in 2014 en na de beslissing van één van de grootste verzekeringspartners om zijn samenwerking stop te zetten met het oog op de oprichting van zijn eigen netwerk voor de afhandeling van beglazingsclaims, heeft het segment voertuigbeglazing beslist om een aantal maatregelen te treffen om de efficiëntie te verbeteren. Dit zal de samenvoeging omvatten van de back-offices van Carglass Italië en Doctor Glass, zijn franchiseactiviteit, evenals de vermindering van het administratieve werk in verschillende servicepunten dankzij de roll-out van het nieuwe Remote Advisor-systeem;
 - Herstructurering in Nederland (EUR 4,0 miljoen). In Nederland is de markt voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing de voorbije 5 jaar gehalveerd na de roll-out van een nieuwe wegdektechnologie waardoor het percentage van glasbreuk daalde tot het Europese gemiddelde, terwijl dat vroeger aanzienlijk hoger was. Er worden momenteel maatregelen ten uitvoer gelegd om de winst te verbeteren, zowel centraal als op operationeel vlak;
 - Integratiekosten met betrekking tot de aankoop van Guardian Glass Co. in de Verenigde Staten en in Spanje (EUR 6,7 miljoen);
 - Beëindiging van een grote transformatieproject in Canada (EUR 0,8 miljoen).
- Overige ongebruikelijke elementen (EUR 7,2 miljoen in overige bedrijfskosten) in de voorgaande periode betroffen hoofdzakelijk overname- en integratiekosten in Canada.

TOELICHTING 9: ONGEBRUIKELIJKE ELEMENTEN EN WAARDEAANPASSINGEN (vervolg)

in miljoen EUR	2014			2013		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Van het resultaat vóór belastingen tot het courante PBT, groepsaandeel:						
Resultaat vóór belastingen	43,6	-48,9	-5,3	34,6	118,2	152,8
Min: ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen in het resultaat vóór belastingen	6,9	159,3	166,2	10,0	19,5	29,5
Courant PBT	50,5	110,4	160,9	44,6	137,7	182,3
Min: aandeel van de groep in de belastingen op het courante resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	1,8	-	1,8	2,2	-	2,2
Belangen zonder zeggenschap in courant PBT	0,2	-5,7	-5,5	0,3	-7,2	-6,9
Courant PBT, groepsaandeel	52,5	104,7	157,2	47,1	130,5	177,6
Van courant PBT, groepsaandeel, tot courant PAT, groepsaandeel:						
Courant PBT, groepsaandeel	52,5	104,7	157,2	47,1	130,5	177,6
Aandeel van de groep in belastingen op het courante resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	-1,8	-	-1,8	-2,2	-	-2,2
Courante belastingen, groepsaandeel	-1,0	-28,7	-29,7	-1,9	-37,4	-39,3
Courant PAT, groepsaandeel	49,7	76,0	125,7	43,0	93,1	136,1

Commentaren met betrekking tot het kasstroomoverzicht

De lijn "Verwerving van dochterondernemingen" op 31 december 2014 bevat, naast andere transacties, de bedrijfscombinaties weergegeven in toelichting 12.

In 2014 bevat de lijn "Verwerving van belangen van aandeelhouders zonder zeggenschap" de kasinstroom voortvloeiend uit de prijsaanpassing gekregen van een senior niet-uitvoerend lid van de oprichtersfamilie van Belron ingevolge de uitoefening van zijn put-optie in maart 2013 (zie toelichting 32 van de geconsolideerde jaarrekening 2013). In de voorbije periode bevatte die lijn de kasuitstroom voortvloeiend uit de prijs betaald in verband met de bovenvermelde transactie.

In 2014 in het segment voertuigbeglazing bevatte de lijn "overige niet-kaskosten", onder anderen, de herstructureringsvoorziening geboekt op jaareinde (zie punt (k) hierboven).

In 2013 betrof de intragroep financiering bedragen geleend door het segment autodistributie aan het segment voertuigbeglazing aan marktvoorwaarden. Die intragroep financiering werd in 2013 terugbetaald ter gelegenheid van de herfinanciering van het segment voertuigbeglazing (zie toelichting 31 – onderhandse leningen uitgegeven in september 2013).

In het segment autodistributie wordt de variatie van bepaalde lijnen van de balans tussen 31 december 2014 en 31 december 2013 verklaard door de impact van de bedrijfscombinaties van de eerste jaarthelft 2014 (zie toelichting 12 voor meer informatie).

TOELICHTING 10: RESULTAAT PER AANDEEL

Het resultaat per aandeel ("EPS") wordt hierboven vermeld in de geconsolideerde winst- en verliesrekening. Het resultaat per aandeel uit voortgezette bedrijfsactiviteiten ("Continuing EPS") is gelijk aan de EPS en wordt dus niet vermeld.

Het gewone resultaat en het verwaterde resultaat per aandeel zijn gebaseerd op het resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij, na aanpassing mbt 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). Courante EPS, dat geen ongebruikelijke elementen en waardeaanpassingen bevat zoals gedefinieerd in toelichting 9, wordt gegeven om de operationele prestatie te onderstrepen.

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

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

De opties op de gewone aandelen van de moedermaatschappij vermeerderden het gewogen gemiddelde aantal aandelen van de moedermaatschappij in 2013 en 2014 aangezien sommige uitoefenprijzen van opties lager dan de marktprijs van de aandelen waren. Die opties zijn verwaterend.

De berekening van het gewone en het verwaterde EPS ziet eruit als volgt:

		2014	2013
Resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten		-11,1	114,0
Aanpassing mbt de winstaandelen		0,1	-1,3
Teller voor EPS (in miljoen EUR)	(a)	-11,0	112,7
Courant resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten		125,7	136,1
Aanpassing mbt de winstaandelen		-1,4	-1,6
Teller voor courant EPS (in miljoen EUR)	(b)	124,3	134,5
Resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten		-14,6	118,0
Aandeel van belangen zonder zeggenschap in het resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten		3,5	-4,0
Resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten		-11,1	114,0
Aanpassing mbt de winstaandelen		0,1	-1,3
Teller voor EPS van voortgezette bedrijfsactiviteiten (in miljoen EUR)	(c)	-11,0	112,7
Courant resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten		129,6	140,9
Aandeel van belangen zonder zeggenschap in het courante resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten		-3,9	-4,8
Courant resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten ("Courant PAT, groepsaandeel" zoals gedefinieerd in toelichting 9)		125,7	136,1
Aanpassing mbt de winstaandelen		-1,4	-1,6
Teller voor courante EPS van voortgezette bedrijfsactiviteiten (in miljoen EUR)	(d)	124,3	134,5
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen voor de periode	(e)	54.349.038	54.409.660
Aanpassing mbt de aandelenoptieplannen		107.722	166.027
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen in rekening genomen voor het verwaterde EPS	(f)	54.456.760	54.575.687
Resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten			
Gewoon per aandeel (in EUR)	(a)/(e)	-0,20	2,07
Verwaterd per aandeel (in EUR)	(a)/(f)	-0,20	2,06
Gewoon courant per aandeel (in EUR)	(b)/(e)	2,29	2,47
Verwaterd courant per aandeel (in EUR)	(b)/(f)	2,28	2,46

TOELICHTING 11: GOODWILL

in miljoen EUR	2014	2013
Bruto bedrag op 1 januari	1.061,0	1.046,2
Gecumuleerde bijzondere waardevermindingsverliezen op 1 januari	-4,1	-4,1
Boekwaarde op 1 januari	1.056,9	1.042,1
Toevoegingen	6,5	47,2
Vermeerdering/(vermindering) voortvloeiend uit de verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap (zie toelichting 33)	-7,6	-6,8
Bijzondere waardevermindingsverliezen	-98,4	-
Aanpassingen	-6,1	-10,0
Omrekeningsverschillen	14,4	-15,6
Boekwaarde op 31 december	965,7	1.056,9
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	<i>1.068,2</i>	<i>1.061,0</i>
<i>gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen</i>	<i>-102,5</i>	<i>-4,1</i>

De toevoegingen voortvloeiend uit de bedrijfscombinaties die in de periode hebben plaatsgevonden worden gedetailleerd in toelichting 12.

De vermindering voortvloeiend uit de verkoopopties bevat de wijziging van de goodwill geboekt op het einde van het jaar om de wijzigingen in de uitoefenprijs van de overblijvende opties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap en de boekwaarde van de desbetreffende belangen zonder zeggenschap weer te geven (zie toelichting 33). De aanpassingen komen voort uit de verdere wijzigingen in de reële waarde van de netto activa met betrekking tot de overnames in 2013 door beide segmenten (zie toelichting 12).

TOELICHTING 11: GOODWILL (vervolg)

De toerekening van de goodwill aan kasstroomgenererende eenheden wordt hieronder beschreven (de toerekening van de overige immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur wordt gegeven in toelichting 13):

in miljoen EUR	2014	2013
Autodistributie	9,9	8,3
Voertuigbeglazing		
Verenigd Koninkrijk	15,5	103,9
Frankrijk	70,7	70,7
Italië	74,1	73,7
Duitsland	47,8	47,8
Canada	73,7	71,9
Nederland	29,1	29,1
België	27,1	27,1
Australië	26,9	26,9
Verenigde Staten	147,5	138,0
Spanje	26,7	24,1
Noorwegen	7,8	7,9
Nieuw-Zeeland	6,4	6,4
Griekenland	0,2	0,2
Zweden	7,8	7,4
Zwitserland	2,1	2,1
Portugal	1,5	1,2
Denemarken	5,2	5,2
Brazilië	18,1	18,5
China	-	8,5
Rusland	5,5	7,6
Turkije	3,4	4,1
Oostenrijk	0,3	0,3
Ierland	0,1	0,1
Hongarije	0,4	0,4
Totaal kasstroomgenererende eenheden op het niveau van Belron	597,9	683,1
Toegerekend aan het segment voertuigbeglazing in zijn geheel	357,9	365,5
Subtotaal voertuigbeglazing	955,8	1.048,6
GROEP	965,7	1.056,9

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

De goodwill toegerekend aan het segment voertuigbeglazing in zijn geheel vloeit voort uit de overname van Belron door de groep in 1999, uit de transacties aangegaan met de aandeelhouders zonder zeggenschap van Belron sedert 1999 en uit de erkenning van de verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap van Belron als gevolg van de invoering van IAS 32 vanaf 1 januari 2005 (zie toelichting 33).

Overeenkomstig de vereisten van IAS 36 "Bijzondere waardevermindering van activa", heeft de groep een herziening van de boekwaarde van de goodwill en de overige immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur (zie toelichting 13) uitgevoerd op ieder jaareinde. Het onderzoek naar 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 zijn realiseerbare waarde, zijnde de hoogste waarde van de reële waarde minus de verkoopkosten en de bedrijfswaarde.

Het segment voertuigbeglazing heeft dat onderzoek doorgevoerd voor alle kasstroomgenererende eenheden (zijnde de verschillende landen waar Belron actief is). In 2014 heeft dat onderzoek geleid tot een bijzonder waardeverminderverslies op goodwill van EUR 89,0 miljoen in verband met de Britse kasstroomgenererende eenheid, voornamelijk als gevolg van lagere kasstromen door de uitzonderlijk moeilijke economische omstandigheden in het land. De realiseerbare waarde van de Britse activa (na bijzonder waardeverminderverslies) wordt gezien als zijnde gelijk aan de bedrijfswaarde. Er was ook een bijzonder waardeverminderverslies van EUR 9,4 miljoen in verband met de Chinese kasstroomgenererende eenheid, zijnde een volledige waardevermindering van de goodwill. Het toekomstige business model voor China blijft onzeker en, aangezien de operationele uitvoerbaarheid in deze markt ondezocht wordt, is het momenteel onmogelijk positieve kasstromen met zekerheid te voorzien. Beide bijzondere waardeverminderverslies werden als een waardeaanpassing in het bedrijfsresultaat voorgesteld (zie toelichting 9). In 2013 werd geen bijzonder waardeverminderverslies erkend in de verschillende kasstroomgenererende eenheden.

TOELICHTING 11: GOODWILL (vervolg)

Bij de bepaling van de bedrijfswaarde van elke kasstroomgenererende eenheid heeft de groep de contante waarde berekend van de geraamde toekomstige kasstromen die zouden kunnen voortvloeien uit het constante gebruik van de activa en gebruikte daarvoor een specifieke disconteringsvoet vóór belastingen die het risicoprofiel van de onderliggende kasstroomgenererende eenheid weerspiegelt. Die disconteringsvoet vóór belastingen is gebaseerd op de gewogen gemiddelde kost van kapitaal van elke kasstroomgenererende eenheid met bijhorende aanpassing voor de relevante risico's verbonden aan de activiteit en aan het onderliggende land ("country risk premium"). Geraamde toekomstige kasstromen zijn gebaseerd op vooropgestelde langetermijn plannen goedgekeurd door de management voor elke kasstroomgenererende eenheid, met extrapolatie (termijnwaarde) voor de komende jaren op basis van een gemiddeld groeipercentage op lange termijn. Dit groeipercentage wordt vastgelegd op 2% (2013: 2%) voor alle kasstroomgenererende eenheden. De vooropgestelde langetermijn plannen dekken een periode van 5 jaar, behalve Brazilië, China, Rusland en Turkije waarvoor een periode tot dertien jaar gebruikt werd omwille van de vrij recente toetreding van het segment voertuigbeglazing in die ontwikkelingslanden en omwille van hun hoge groeipotentieel. Allen samen vertegenwoordigen die landen een totale goodwill van EUR 27 miljoen, wat niet aanzienlijk is op groepsniveau.

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

Disconteringsvoet vóór belastingen	2014	2013
Verenigd Koninkrijk	8,2%	9,6%
Frankrijk	7,9%	9,9%
Italië	9,1%	12,0%
Duitsland	7,2%	9,4%
Canada	8,1%	9,4%
Nederland	6,5%	8,4%
België	7,9%	9,9%
Australië	9,7%	11,6%
Verenigde Staten	9,7%	11,1%
Spanje	9,3%	12,6%
China	11,0%	12,4%
Brazilië	25,6%	25,2%
Griekenland	19,5%	23,5%
Overige	van 6,3% tot 23,8%	van 7,2% tot 19,6%

De Raad van Bestuur van de moedermaatschappij herzag ook de boekwaarde van zijn investering in Belron. Bij de bepaling van de bedrijfswaarde heeft de moedermaatschappij de contante waarde van de geraamde toekomstige kasstromen, gebaseerd op Belron's laatste vijf jaar plan nagekeken door de Raad van Bestuur, met extrapolatie daarna (terminale groeipercentage van 2% in 2014 en 2013) berekend. De gebruikte disconteringsvoet (disconteringsvoet vóór belastingen van 7,8% in 2014 en 9,6% in 2013) is gebaseerd op de gewogen gemiddelde kost van kapitaal van het segment voertuigbeglazing. De Raad van Bestuur van de moedermaatschappij is tevreden dat de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid voertuigbeglazing niet hoger ligt dan zijn 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, langetermijn groeipercentages en segmentaandeel. Een aantal financiële projecties werden voorbereid voor elke kasstroomgenererende eenheid, beginnend met het 2015 budget. Voor 2016 en de daaropvolgende jaren werd een veronderstelling gemaakt van geen markttoename of -afname in ontwikkelde markten en van voortgezette groei in opkomende markten. Een veronderstelling van constante of toenemende marges werd gemaakt in lijn met de groei-assumpties van opbrengsten. De assumpties voor de groei van de opbrengsten zijn coherent met de historische langetermijn tendens.

Toekomstige kasstromen zijn ramingen die herzien kunnen worden in toekomstige perioden als de onderliggende assumpties veranderen. In het geval dat die assumpties ongunstig variëren in de toekomst, zou de bedrijfswaarde van de goodwill en de immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur kunnen verminderen en lager uitkomen dan hun boekwaarde. Op basis van huidige waarderingen, blijkt er voldoende ruimte te bestaan in de meeste kasstroomgenererende eenheden om een normale variatie van de onderliggende assumpties comfortabel te kunnen absorberen, behalve in het Verenigd Koninkrijk en in Brazilië waar er minder ruimte.

Bijkomend bijzonder waardeverminderverslies, groepsaandeel, in miljoen EUR	Verenigd Koninkrijk	Brazilië	Totaal
Vermindering van de marges met 50 basispunten	-20,7	-0,7	-21,4
Vermeedering van de disconteringsvoet met één procentpunt	-17,3	-0,9	-18,2
Vermindering van het langetermijn groeipercentage met één procentpunt	-8,2	-	-8,2

TOELICHTING 11: GOODWILL (vervolg)

Op jaareinde wordt de boekwaarde van Brazilië ondersteund door de laatste langetermijn financiële projecties. De voorspelbaarheid van de assumpties is echter laag gezien de actuele marktomstandigheden in dat land, en ze zouden zeer gunstig of ongunstig kunnen evolueren in de toekomst. Daardoor en rekening houdend met het feit dat de boekwaarde van de Braziliaanse activa dichtbij hun realiseerbare waarde staat bestaat er een risico dat die activa in waarde zouden moeten verminderd worden in de toekomst. Op jaareinde bedraagt de netto boekwaarde van vaste activa (inclusief goodwill) EUR 26 miljoen wat het maximale risico op toekomstig bijzonder waardevermindingsverlies vertegenwoordigt.

TOELICHTING 12: BEDRIJFSCOMBINATIES

Gedurende de periode heeft de groep de volgende overnames uitgevoerd:

- Op 1 januari 2014 heeft Belron de activa van António Fernandes da Silva & Filhos. Lda. in Portugal overgenomen.
- Op 2 januari 2014 heeft Belron de activa van Fernando Miguel Granadino Gonzalez in Spanje overgenomen.
- Op 7 januari 2014 heeft Belron de activa van Chiclana Glass S.L. in Spanje overgenomen.
- Op 15 januari 2014 heeft Belron de activa van Vidre Cotxe Gava S.L. in Spanje overgenomen.
- Op 23 januari 2014 heeft het segment autodistributie 100% van de aandelen van Beerens n.v., en het vastgoed van twee van zijn concessies, die de merken van de groep Volkswagen in België verdeelt, overgenomen.
- Op 10 februari 2014 heeft Belron de activa van Vakirtzis Mixalis in Griekenland overgenomen.
- Op 19 maart 2014 heeft Belron de activa van Markas Brothers General Partnership in Griekenland overgenomen.
- Op 31 maart 2014 heeft Belron de activa van Nova Scotia Ltd. in Canada (vroegere zelfstandige Apple® franchisenemer) overgenomen.
- Op 22 mei 2014 heeft het segment autodistributie 100% van de aandelen van Autobedrijf Y&N Claessens b.v.b.a. en van Quattro'to n.v die concessies actief in de distributie van de merken van de groep Volkswagen in België beheren overgenomen.
- Op 31 mei 2014 heeft Belron de activa van Laminados Aliaga S.L. in Spanje overgenomen.
- Op 31 mei 2014 heeft Belron 100% van de aandelen van City Glass Cristaleria del Automovil S.L. in Spanje overgenomen.
- Op 31 mei 2014 heeft Belron 100% van de aandelen van Glass Movil S.L. in Spanje overgenomen.
- Op 10 juni 2014 heeft Belron de activa van Teriör AB in Zweden overgenomen.
- Op 29 augustus 2014 heeft Belron de activa van Eriksbergs Glas AB in Zweden overgenomen.
- Op 31 oktober 2014 heeft Belron de activa van Santa Fe Auto Glass in de Verenigde Staten overgenomen.
- Op 28 november 2014 heeft Belron 100% van de aandelen van Lang's Glass (Richmond) Ltd, in Canada overgenomen.

De bijkomende opbrengsten voortvloeiend uit deze overnames bedragen circa EUR 29 miljoen (circa EUR 44 miljoen als deze op de eerste dag van de periode hadden plaatsgevonden). De resultaten voortvloeiend uit deze overnames (zelfs als ze op de eerste dag van de periode hadden plaatsgevonden) worden niet als materieel beschouwd voor de groep en worden bijgevolg niet apart bekendgemaakt.

TOELICHTING 12: BEDRIJFSCOMBINATIES (vervolg)

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

in miljoen EUR	Auto- distributie	Voertuig- beglazing	Totaal voorlopige reële waarde ⁽¹⁾
Overige immateriële vaste activa	0,1	0,2	0,3
Materiële vaste activa	19,7	0,3	20,0
Vorraden	14,5	0,2	14,7
Handelsvorderingen en overige vorderingen	7,5	0,1	7,6
Geldmiddelen en kasequivalenten	6,0	-	6,0
Langlopende leningen en onleningen	-4,6	-	-4,6
Uitgestelde belastingverplichtingen	-1,7	-	-1,7
Kortlopende leningen en onleningen	-6,4	-	-6,4
Actuele belastingverplichtingen	-0,1	-	-0,1
Handelsschulden en nog te betalen posten	-10,7	-0,2	-10,9
Netto verworven activa	24,3	0,6	24,9
Goodwill (zie toelichting 11)			6,5
VERGOEDING			31,4
Uitsplitsing van de vergoeding:			
Contante betaling			29,5
Schatting van de reële waarde van de uitgestelde betaling ivm de overnames betaalbaar in de toekomst			1,4
Voorwaardelijke vergoeding			0,5
			31,4

(1) De aangegeven reële waarden zijn voorlopig aangezien het integratieproces van de verworven entiteiten en hun activiteiten nog aan de gang is.

De hierboven erkende goodwill weerspiegelt de voorziene synergieën en andere beloningen voortvloeiend uit de combinatie van de overgenomen activiteiten en die van de segmenten autodistributie en voertuigbeglazing.

De reële waarde van de handelsvorderingen en overige vorderingen bedraagt EUR 7,6 miljoen en verwacht wordt dat het volledige bedrag geïnd kan worden.

De goodwill op de overnames van 2013 werd verminderd met EUR 6,1 miljoen, wat aanpassingen aan de reële waarde van de initiële waarden weergegeven in toelichting 12 van de geconsolideerde jaarrekening 2013 weerspiegelt. Deze vermindering van de goodwill van 2013 komt voornamelijk voort uit de vermeerdering van de reële waarde van de netto verworven activa (EUR 7,6 miljoen waarvan EUR 5,2 miljoen betrekking heeft met de erkenning van immateriële vaste activa met beperkte gebruiksduur).

TOELICHTING 13: OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

De goodwill wordt geanalyseerd in toelichting 11. Alle overige immateriële vaste activa hebben een beperkte gebruiksduur, tenzij anders vermeld.

in miljoen EUR	Andere licenties en gelijkwaardige rechten	Merken (met beperkte en onbepaalde gebruiksduur)	Klantencontracten	Computer software	Overige	Totaal
Bruto bedrag op 1 januari 2014	0,4	349,1	68,5	190,0	3,8	611,8
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen op 1 januari 2014	-0,4	-23,4	-44,1	-107,5	-1,9	-177,3
Boekwaarde op 1 januari 2014	-	325,7	24,4	82,5	1,9	434,5
Toevoegingen:						
Apart aangeworven elementen	-	-	-	37,6	-	37,6
Vervreemdingen	-	-	-	-0,2	-	-0,2
Afschrijvingen	-	-1,5	-10,1	-23,8	-1,3	-36,7
Transfer van (naar) een andere categorie	-	0,5	4,7	-	-	5,2
Elementen aangeworven door bedrijfscombinaties	-	-	0,2	0,1	-	0,3
Omrekeningsverschillen	-	11,3	2,2	3,7	-	17,2
Boekwaarde op 31 december 2014	-	336,0	21,4	99,9	0,6	457,9
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>						
	0,4	361,9	81,1	234,1	4,0	681,5
<i>gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen</i>						
	-0,4	-25,9	-59,7	-134,2	-3,4	-223,6
<hr/>						
Bruto bedrag op 1 januari 2013	0,4	348,7	64,2	170,2	0,3	583,8
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen op 1 januari 2013	-0,4	-22,5	-36,7	-93,7	-0,3	-153,6
Boekwaarde op 1 januari 2013	-	326,2	27,5	76,5	-	430,2
Toevoegingen:						
Apart aangeworven elementen	-	-	-	30,4	-	30,4
Vervreemdingen	-	-	-	-0,1	-	-0,1
Afschrijvingen	-	-1,2	-9,0	-21,8	-1,9	-33,9
Transfer van (naar) een andere categorie	-	1,4	3,2	-	3,8	8,4
Elementen aangeworven door bedrijfscombinaties	-	2,7	3,8	0,2	-	6,7
Omrekeningsverschillen	-	-3,4	-1,1	-2,7	-	-7,2
Boekwaarde op 31 december 2013	-	325,7	24,4	82,5	1,9	434,5
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>						
	0,4	349,1	68,5	190,0	3,8	611,8
<i>gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen</i>						
	-0,4	-23,4	-44,1	-107,5	-1,9	-177,3

De transfer van een andere categorie in 2014 betreft de reële waarde aanpassingen van de eerste waarderingen van de bedrijfscombinaties van 2013, met de erkenning van immateriële vaste activa met beperkte gebruiksduur.

In het segment voertuigbeglazing hebben de merken CARGLASS® en AUTOGLASS®, aangeschaft in 1999, alsook SAFELITE® AUTO GLASS aangeschaft in 2007, een onbeperkte gebruiksduur omdat er geen voorzienbare limiet bestaat aan de periode waarin die activa verondersteld worden positieve kasstromen te zullen genereren voor de groep dankzij de marketinguitgaven en de reclame. De volgende merken hebben geen onbeperkte gebruiksduur aangezien er een limiet bestaat aan de periode waarin die activa verondersteld worden positieve kasstromen te zullen genereren. Ze worden derhalve over hun resterende gebruiksduur lineair afgeschreven.

- Giant Glass gekocht in 2012 – volledig afgeschreven tegen 2017;
- Windshield World, Klein Dickert en Southern Glass gekocht in 2012 – volledig afgeschreven tegen 2015;
- Doctor Glass gekocht in 2013 – volledig afgeschreven tegen 2016;
- Royal Glass en Michigan Mobile gekocht in 2013 – volledig afgeschreven tegen 2016;
- Guardian Glass gekocht in 2013 – volledig afgeschreven tegen 2015.

TOELICHTING 13: OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA (vervolg)

De afschrijving van 2014 (in commerciële- en administratieve kosten) bedroeg EUR 1,5 miljoen (2013: EUR 1,2 miljoen). De boekwaarde van de merken met een beperkte gebruiksduur op 31 december 2014 bedroeg EUR 2,1 miljoen (2013: EUR 3,0 miljoen), terwijl de boekwaarde van de merken met onbeperkte gebruiksduur EUR 333,9 miljoen bedroeg (2013: EUR 322,7 miljoen). De vermeerdering van de merken met onbeperkte gebruiksduur komt voort uit de impact van de omrekening van de merken in vreemde valuta op 31 december 2014.

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

in miljoen EUR	2014	2013
Verenigd Koninkrijk	67,9	67,9
Frankrijk	61,9	61,9
Duitsland	34,8	34,8
Nederland	24,2	24,2
België	18,1	18,1
Canada	15,3	15,3
Verenigde Staten	99,4	88,2
Spanje	9,1	9,1
Portugal	2,9	2,9
Italië	0,3	0,3
Boekwaarde van de merken	333,9	322,7

De andere elementen die bekendgemaakt moeten worden volgens IAS 36 voor de immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur worden gegeven in toelichting 11.

TOELICHTING 14: TOT EINDE LOOPTIJD AANGEHOUDEN FINANCIËLE ACTIVA

In het segment autodistributie bestaan de tot einde looptijd aangehouden financiële activa voor een totale bedrag van EUR 176,1 miljoen (2013: EUR 298,1 miljoen) uit vaste (nil in 2014; 2013: EUR 9,7 miljoen) en vlottende investeringen (2014: EUR 176,1 miljoen; 2013: EUR 288,4 miljoen) in corporate commercial papers en in staatsleningen met hoge creditratings. Deze investeringen zijn verhoogd door de opbrengst van de verkoop van de Avis Europe aandelen en door de netto kasinstroom uit de oprichting van Volkswagen D'leteren Finance (VDFin) en de inbreng van alle D'leteren Lease aandelen in VDFin. De vermindering van de periode is gedeeltelijk te verklaren door de terugbetaling van een obligatielening van EUR 150,0 miljoen in december 2014 (zie toelichting 31).

In de voorgaande periode bedroeg de reële waarde van vaste tot einde looptijd aangehouden financiële activa EUR 9,9 miljoen. De reële waarde van vlottende tot einde looptijd aangehouden financiële activa benadert hun boekwaarde.

TOELICHTING 15: MATERIËLE VASTE ACTIVA

in miljoen EUR	Onroerend goed	Installaties en uitrusting	Activa in aanbouw	Totaal
Bruto bedrag op 1 januari 2014	426,1	667,5	9,5	1.103,1
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen op 1 januari 2014	-208,3	-436,6	-	-644,9
Boekwaarde op 1 januari 2014	217,8	230,9	9,5	458,2
Toevoegingen	25,7	79,0	16,5	121,2
Vervreemdingen	-3,2	-3,9	-5,0	-12,1
Afschrijvingen	-21,2	-72,1	-0,8	-94,1
Bijzondere waardevermindingsverlies (zie toelichting 9)	-2,1	-	-	-2,1
Transfer van (naar) een andere categorie	-0,3	2,9	-6,7	-4,1
Elementen aangeworven door bedrijfscombinaties	15,1	4,9	-	20,0
Omrekeningsverschillen	5,9	12,9	-	18,8
Boekwaarde op 31 december 2014	237,7	254,6	13,5	505,8
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	<i>462,0</i>	<i>764,1</i>	<i>13,5</i>	<i>1.239,6</i>
<i>gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen</i>	<i>-224,3</i>	<i>-509,5</i>	<i>-</i>	<i>-733,8</i>
Bruto bedrag op 1 januari 2013	410,0	648,9	5,4	1.064,3
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen op 1 januari 2013	-193,2	-414,7	-	-607,9
Boekwaarde op 1 januari 2013	216,8	234,2	5,4	456,4
Toevoegingen	15,3	75,2	7,6	98,1
Vervreemdingen	-0,9	-5,0	-	-5,9
Afschrijvingen	-21,0	-69,5	-0,8	-91,3
Transfer van (naar) een andere categorie	2,4	0,9	-2,7	0,6
Elementen aangeworven door bedrijfscombinaties	9,0	3,2	-	12,2
Omrekeningsverschillen	-3,8	-8,1	-	-11,9
Boekwaarde op 31 december 2013	217,8	230,9	9,5	458,2
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	<i>426,1</i>	<i>667,5</i>	<i>9,5</i>	<i>1.103,1</i>
<i>gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen</i>	<i>-208,3</i>	<i>-436,6</i>	<i>-</i>	<i>-644,9</i>

In 2014 betreffen de transfers van (naar) een andere categorie de reële waarde aanpassingen van de initiële waarderingen van de bedrijfscombinaties van 2013 en de presentatie als vaste activa aangehouden voor verkoop (zie toelichting 23) van gebouwen voorheen gebruikt voor automobiele distributie-activiteiten.

Op 31 december 2014 en 2013 bevatten de activa in aanbouw hoofdzakelijk onroerende goederen in aanbouw in het segment autodistributie.

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 2014	-	51,4	-	51,4
31 december 2013	-	48,7	-	48,7

TOELICHTING 16: VASTGOEDBELEGGINGEN

in miljoen EUR	2014	2013
Bruto bedrag op 1 januari	12,8	12,7
Gecumuleerde afschrijvingen op 1 januari	-8,0	-7,6
Boekwaarde op 1 januari	4,8	5,1
Toevoegingen	2,2	0,1
Afschrijvingen	-0,4	-0,4
Transfer van (naar) een andere categorie	0,1	-
Boekwaarde op 31 december	6,7	4,8
<i>bestaande uit: bruto bedrag</i>	14,7	12,8
<i> gecumuleerde afschrijvingen</i>	-8,0	-8,0
Reële waarde	18,7	10,1

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

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

Zie ook toelichtingen 5 en 39 voor andere informatie over vastgoedbeleggingen.

TOELICHTING 17: VOOR VERKOOP BESCHIKBARE FINANCIËLE ACTIVA

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

in miljoen EUR	2014		2013	
	Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
Overige	0,5	0,5	0,5	0,5
Totaal voor verkoop beschikbare financiële activa	0,5	0,5	0,5	0,5

In 2014 en 2013 bevatten de voor verkoop beschikbare financiële activa belangen zonder zeggenschap in niet genoteerde ondernemingen (gemeten tegen aanschaffingswaarde, zijnde een benadering van hun reële waarde) aangehouden door het segment autodistributie. Ze worden beschouwd als vaste activa en zullen waarschijnlijk niet verkocht worden binnen de 12 maanden. Ze kunnen echter gedeeltelijk of geheel verkocht worden in de nabije toekomst, afhankelijk van de opportuniteiten die zich voordoen.

TOELICHTING 18: VOOR AFDEKKING AANGEHOUDEN DERIVATEN

Voor afdekking aangehouden derivaten zijn derivaten die aan de strikte criteria van IAS 39 voor de toepassing van hedge accounting beantwoorden. Ze vertegenwoordigen economische afdekkingen tegen risico's waaraan de groep blootgesteld wordt (zie toelichting 38).

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

in miljoen EUR	2014	2013
Vlottende activa	1,5	0,6
Kortlopende verplichtingen	-0,1	-0,1
Netto voor afdekking aangehouden derivaten	1,4	0,5

Voor afdekking aangehouden derivaten worden als volgt geanalyseerd:

in miljoen EUR	2014	2013
Termijncontracten in vreemde valuta (niet met schulden verbonden derivaten)	1,4	0,5
Netto voor afdekking aangehouden derivaten	1,4	0,5

In 2014 en 2013 worden alle voor afdekking aangehouden derivaten erkend in het segment voertuigbeglazing.

- Termijncontracten in vreemde valuta werden gebruikt om de kosten van de toekomstige handelsschulden af te dekken wanneer die handelsschulden in een andere valuta dan de functionele valuta van de aankopende entiteit uitgedrukt worden. De afdekkingsinstrumenten worden meestal gebruikt om aankopen in Australische en US Dollars af te dekken. Deze contracten, die de voorwaarden voor hedge accounting vervullen, worden als kasstroomafdekkingen voorgesteld. Ze zullen zich binnen de 12 maanden na de datum van de geconsolideerde balans voordoen net als hun impact op de geconsolideerde winst- en verliesrekening. Het totale referentiebedrag van deze contracten bedraagt EUR 23,2 miljoen (2013: EUR 32,2 miljoen) en de totale reële waarde aangewezen als effectieve thesauriestroomafdekking is een actief van EUR 1,4 miljoen (2013: een actief van EUR 0,5 miljoen). Het uit het eigen vermogen vrijgegeven bedrag (2014: winst van EUR 1,4 miljoen; 2013: winst van EUR 0,4 miljoen) gedurende de periode wordt inbegrepen in de kost van voorraden.
- Als onderdeel van zijn afdekkingspolitiek van netto investeringen, maakte het segment voertuigbeglazing ook gebruik van in valuta uitgedrukte leningen om een deel van zijn niet in euro uitgedrukte netto activa tegen waardeveranderingen voortvloeiend uit wisselkoersschommelingen te beschermen. De boekwaarde van die leningen bedraagt EUR 536,9 miljoen (2013: EUR 420,0 miljoen).

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

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

De referentiebedragen van de openstaande voor afdekking aangehouden derivaten bedragen:

in miljoen EUR	2014	2013
Termijncontracten in vreemde valuta (niet met schulden verbonden derivaten)	23,2	32,2

TOELICHTING 19: VOOR HANDELSDOELEINDEN AANGEHOUDEN DERIVATEN

Voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten zijn derivaten die aan de strikte criteria van IAS 39 voor de toepassing van hedge accounting niet beantwoorden. Ze vertegenwoordigen echter economische afdekkingen tegen risico's waaraan de groep wordt blootgesteld (zie toelichting 38).

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

in miljoen EUR	2014	2013
Vlottende activa		
Derivaten ivm schulden		
Rentevoetswaps	4,2	5,9
Niet aan schulden verbonden derivaten		
Brandstofafdekkingsinstrumenten	-	1,5
Subtotaal	4,2	7,4
Langlopende verplichtingen		
Derivaten ivm schulden		
Rentevoetswaps	-2,7	-14,1
Subtotaal	-2,7	-14,1
Kortlopende verplichtingen		
Derivaten ivm schulden		
Rentevoetswaps	-0,6	-0,2
Termijncontracten in vreemde valuta	-	-1,1
Niet met schulden verbonden derivaten		
Brandstofafdekkingsinstrumenten	-7,6	-
Subtotaal	-8,2	-1,3
NETTO VOOR HANDELSDOELEINDEN AANGEHOUDEN DERIVATEN	-6,7	-8,0

In het segment voertuigbeglazing werd een combinatie van opties, caps en collars (gezamenlijk "Brandstofafdekkingsinstrumenten") gebruikt om de prijs van de brandstofaankopen af te dekken. De reële waarde van brandstofafdekkingsinstrumenten wordt bepaald op basis van marktwaarderingen voorbereid door de banken die de initiële transacties uitvoerden op balansdatum. Die marktwaarderingen zijn gebaseerd op de contante waarde van de maandelijkse futures forward curve voor brandstof gezien het afgedekte volume en de contractperiode. In de voorgaande periode werden termijncontracten in vreemde valuta ook gebruikt om kasinstromen en kasuitstromen in vreemde valuta te laten overeenkomen en om balansen in vreemde valuta om te ruilen om de interestbedragen van cash pooling te minimaliseren.

In 2014 en 2013 werden termijncontracten in vreemde valuta gebruikt in het segment voertuigbeglazing om de toekomstige USD kasstromen van bepaalde Amerikaanse onderhandse leningen af te dekken. In overeenstemming met IFRS 13 "Reële waarde waardering" werd de boekwaarde van die instrumenten op 31 december 2014 met EUR 0,3 miljoen vermeerderd (2013: verminderd met EUR 1,6 miljoen).

De reële waarden worden berekend op basis van waarderingstechnieken. De groep gebruikt verschillende methodes gebaseerd op assumpties die de marktvoorwaarden op de balansdatum weerspiegelen. De reële waarde van de CCIRS en van de rentevoetswaps ("IRS") wordt berekend op basis van de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. De reële waarde van de caps wordt berekend dankzij waarderingsmodellen 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 waarden van de forward rate agreements worden berekend op basis van de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen.

De referentiebedragen van de openstaande voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten bedragen:

in miljoen EUR	2014	2013
Rentevoetswaps	360,3	350,3
Termijncontracten en -opties in vreemde valuta	-	78,3
Brandstofafdekkingsinstrumenten	18,9	21,7

TOELICHTING 20: PERSONEELSBELONINGEN

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

Personeelsbeloningen na uitdiensttreding zijn beperkt tot pensioenplannen. Indien toepasbaar dragen de entiteiten van de groep bij tot de desbetreffende wettelijke pensioenregelingen. Bepaalde entiteiten van de groep beheren regelingen die pensioenuitkeringen verschaffen, inclusief degene met vaste vergoedingen, die in de meeste gevallen gefinancierd worden door investeringen buiten de groep. De informatie in verband met toegezegd-pensioenregelingen inzake bijdragen na uitdiensttreding wordt weergegeven in toelichting 36.

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

De algemene beleggingsbeleidslijnen en -strategie voor de toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding van de groep worden gestuurd door de doelstelling om een investeringsrendement te realiseren en garanderen, 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 activatoewijzing wordt bepaald door de huidige en verwachte economische en marktomstandigheden en rekening houdend met specifieke risico's van activaklassen en risicoprofielen. Bovendien wordt er rekening gehouden met de termijnplanning van de passiva van de regeling. Met uitzondering van de regeling in Nederland zijn er geen activa met matching van activa en passiva. De beslissing om eventuele activa met matching van activa en passiva aan te kopen zou onafhankelijk worden genomen door het verantwoordelijke beheerorgaan in elk land.

De groep beheert één toegezegd-pensioenregeling inzake vergoedingen na uitdiensttreding in België die in 2005 werd afgesloten voor nieuwe leden. Het pensioenkapitaalplan wijst een percentage van het jaarloon toe aan de pensioenopbouw, percentage dat vermeerderd wordt tot het vertrek op pensioen met een maximum van 4%. In december 2013 werd een volledige actuariële waardering van het plan uitgevoerd door een erkende onafhankelijke actuaaris. Om de drie jaar worden volledige IAS19-metingen uitgevoerd, en in tussentijd worden roll-forwards uitgevoerd.

De groep beheert één toegezegd-pensioenregeling inzake vergoedingen na uitdiensttreding in het Verenigd Koninkrijk die in 2003 en 2011 werd afgesloten voor nieuwe leden. Het pensioenkapitaalplan wijst een percentage van het jaarloon toe aan de pensioenopbouw, percentage dat vermeerderd wordt tot het vertrek op pensioen met een maximum van 5%. Er werd door een erkende onafhankelijke actuaaris een volledige actuariële waardering van het Britse plan uitgevoerd per 31 maart 2014 en bijgewerkt tot 31 december 2014. De financieringswaarderingen gebeuren om de drie jaar en bepalen de bijdragevereiste aan het plan. Het pensioenplan wordt beheerd door een reeks trustees, waarvan sommige aangesteld zijn door de groep en sommige door de leden.

De groep beheert meerdere toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding in Canada. Twee van deze plannen zijn afgesloten voor nieuwe leden. De laatste volledige actuariële waarderingen van al deze plannen werden het laatst uitgevoerd per 31 december 2013. Al deze waarderingen werden tot 31 december 2014 bijgewerkt door een erkende onafhankelijke actuaaris. Om de drie jaar wordt een volledige waardering van de plannen uitgevoerd.

De groep beheert één toegezegd-pensioenregeling inzake vergoedingen na uitdiensttreding in Nederland. Tot 1 januari 2006 bestond er een eindloonregeling. De pensioenrechten die krachtens deze regeling opgebouwd worden, worden bewaard in het kader van een contract met de verzekeringsmaatschappij. Sinds 1 januari 2006 is een middelloonregeling van kracht en heeft de werkgever een contract met een verzekeringsmaatschappij om de pensioenvoordelen van het nieuwe plan te dekken. Er werd door een erkende onafhankelijke actuaaris met het oog op de financiële verslaggeving een actuariële waardering van het Nederlandse plan uitgevoerd per 31 december 2014. Er wordt elk jaar een volledige waardering uitgevoerd van de activa en passiva van het plan.

De groep beheert één toegezegd-pensioenregeling inzake vergoedingen na uitdiensttreding in de Verenigde Staten, die afgesloten werd voor toekomstige aangroei. Op 31 december 2013 werd een volledige waardering uitgevoerd door een erkende onafhankelijke actuaaris. Die werd bijgewerkt op 31 december 2014 door een erkende onafhankelijke actuaaris. Het pensioenplan wordt beheerd door een pensioenplancomité waarvan alle leden aangesteld zijn door de groep. Er wordt elk jaar een volledige waardering uitgevoerd van de activa en passiva van het plan.

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

TOELICHTING 20: PERSONEELSBELONINGEN (vervolg)

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

in miljoen EUR	2014			2013		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Effectief rendement verminderd met renteopbrengst op fondsbeleggingen, netto van beheerkost van fondsbeleggingen	34,0	-	34,0	40,4	-	40,4
Beleggingsplafond	3,2	-	3,2	-3,2	-	-3,2
Ervaringswinsten (+) / -verliezen (-) op verplichtingen	16,7	-	16,7	-10,6	-	-10,6
Winsten (+) / Verliezen (-) in de wijzigingen van de financiële overwegingen	-85,5	-0,4	-85,9	-21,8	-	-21,8
Winsten (+) / Verliezen (-) in de wijzigingen van de demografische overwegingen	1,1	-	1,1	-2,3	-	-2,3
Actuariële winsten (+) / verliezen (-)	-30,5	-0,4	-30,9	2,5	-	2,5

De reële waarde van de fondsbeleggingen bevat de volgende elementen:

in miljoen EUR	2014			2013		
	Genoteerd op een actieve markt	Overige	Totaal	Genoteerd op een actieve markt	Overige	Totaal
Aandelen	298,6	-	298,6	289,2	-	289,2
Regeringsobligaties	105,9	-	105,9	84,0	-	84,0
Andere obligaties	84,4	-	84,4	62,8	-	62,8
Onroerende goederen	-	0,1	0,1	-	0,1	0,1
Overige activa	4,9	74,1	79,0	4,9	36,9	41,8
Reële waarde van de fondsbeleggingen	493,8	74,2	568,0	440,9	37,0	477,9

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 zijn genoteerd op actieve markten en zijn van hoge kwaliteit. Overige activa bestaan meestal uit geldmiddelen en uit met passiva overeengekomen verzekerde activa (met betrekking tot het plan in Nederland).

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

in miljoen EUR	2014			2013		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Fondsbeleggingen op 1 januari	477,9	-	477,9	425,6	-	425,6
Renteopbrengst op fondsbeleggingen	22,1	-	22,1	18,0	-	18,0
Bijdragen betaald door de groep	16,4	-	16,4	15,6	-	15,6
Bijdragen betaald door de werknemers	2,6	-	2,6	3,1	-	3,1
Beloningen betaald aan de begunstigden	-13,8	-	-13,8	-10,1	-	-10,1
Effectief rendement verminderd met renteopbrengst op fondsbeleggingen	35,2	-	35,2	41,4	-	41,4
Kost van beheer van fondsbeleggingen	-1,2	-	-1,2	-1,0	-	-1,0
Administratieve kosten	-1,6	-	-1,6	-1,5	-	-1,5
Omrekeningsverschillen	30,4	-	30,4	-13,2	-	-13,2
Fondsbeleggingen op 31 december	568,0	-	568,0	477,9	-	477,9

TOELICHTING 20: PERSONEELSBELONINGEN (vervolg)

Het effectieve rendement op de fondsbeleggingen is als volgt:

in miljoen EUR	2014	2013
Renteopbrengst op fondsbeleggingen	22,1	18,0
Effectief rendement verminderd met renteopbrengst op fondsbeleggingen	35,2	41,4
Beheerkost van fondsbeleggingen	-1,2	-1,0
Effectief netto rendement op fondsbeleggingen	56,1	58,4

De wijzigingen in de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregeling inzake vergoedingen zijn de volgende:

in miljoen EUR	2014			2013		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregeling inzake vergoedingen op 1 januari	-463,3	-4,4	-467,7	-424,5	-4,1	-428,6
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	-11,1	-1,8	-12,9	-8,4	-0,6	-9,0
Betaalbare interesten op pensioenverplichtingen	-21,3	-0,3	-21,6	-17,5	-	-17,5
Bijdragen betaald door de werknemers	-2,6	-	-2,6	-3,1	-	-3,1
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	2,3	-	2,3	1,4	-	1,4
Beloningen betaald aan de begunstigen	13,8	2,0	15,8	10,1	0,8	10,9
Ervaringswinsten (+) / -verliezen (-) op verplichtingen	16,7	-	16,7	-10,6	-	-10,6
Winsten (+) / Verliezen (-) in de wijzigingen van de financiële overwegingen	-85,5	-0,4	-85,9	-21,8	-	-21,8
Winsten (+) / Verliezen (-) in de wijzigingen van de demografische overwegingen	1,1	-	1,1	-2,3	-	-2,3
Inperkingen en afwikkelingen	-	-	-	0,5	-	0,5
Transfer van een andere categorie	-	-3,2	-3,2	-	-0,5	-0,5
Omrekeningsverschillen	-29,4	-	-29,4	12,9	-	12,9
Brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregeling inzake vergoedingen op 31 december	-579,3	-8,1	-587,4	-463,3	-4,4	-467,7

De transfer van een andere categorie in 2014 betreft een herclassificering van pensioenvoorzieningen (voorheen in te betalen posten) als gevolg van verdere analyse van deze niet-gefinancierde regeling.

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

in miljoen EUR	2014			2013		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	-11,1	-1,8	-12,9	-8,4	-0,6	-9,0
Pensioenkosten van verstreken diensttijd (-) / -winst (+)	2,3	-	2,3	1,4	-	1,4
Impact van inperkingen en afwikkelingen	-	-	-	0,5	-	0,5
Administratieve kosten	-1,6	-	-1,6	-1,5	-	-1,5
Pensioenkosten opgenomen in bedrijfsresultaat	-10,4	-1,8	-12,2	-8,0	-0,6	-8,6
Betaalbare interesten op pensioenverplichtingen	-21,3	-0,3	-21,6	-17,5	-	-17,5
Renteopbrengst op fondsbeleggingen	22,1	-	22,1	18,0	-	18,0
Netto pensioenfinancieringskost	0,8	-0,3	0,5	0,5	-	0,5
Kost opgenomen in de winst- en verliesrekening	-9,6	-2,1	-11,7	-7,5	-0,6	-8,1

Pensioenwinsten van verstreken diensttijd in 2014 bedroegen EUR 2,3 miljoen (2013: EUR 1,4 miljoen) en betreffen het plan in Nederland waar de voordelen van de huidige leden verminderd werden conform de marktpraktijk. De inperkingswinst in 2013 (EUR 0,5 miljoen) wordt verklaard door reorganisaties in het Verenigd Koninkrijk.

TOELICHTING 20: PERSONEELSBELONINGEN (vervolg)

De beste schatting van de bijdragen die naar verwachting aan de regelingen zullen worden gedaan in 2015 bedraagt EUR 13 miljoen.

De verplichtingen uit hoofde van de toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding zijn berekend op basis van een aantal actuariële overwegingen (inclusief onder andere: mortaliteit, disconteringsvoet van toekomstige betalingen, loonsverhogingen, verandering van het personeel, enz.). De verplichtingen zouden kunnen vermeerdere als die overwegingen veranderen in de toekomst. De activa uit hoofde van de toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding worden geïnvesteerd in een gediversifieerde portfolio, met een rendement dat waarschijnlijk volatiel zal zijn in de toekomst. Het tekort zou kunnen vermeerdere (het overschot zou kunnen verminderen) als het rendement van die beleggingen onvoldoend zou zijn.

De volgende tabel stelt een gevoeligheidsanalyse voor voor elke belangrijke actuariële veronderstelling. Het toont aan hoe wijzigingen in de relevante actuariële veronderstelling de toegezegd-pensioenregeling inzake vergoedingen na uitdiensttreding op 31 december 2014 zouden hebben beïnvloed. Die gevoeligheidsanalyse betreft alleen de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregeling inzake vergoedingen na uitdiensttreding en niet de volledige netto toegezegd-pensioenverplichting, gezien zijn waardering afhankelijk is van meerdere factoren waaronder, bovenop die assumpties, de reële waarde van de fondsbeleggingen.

in miljoen EUR	(Vermeerdering) / Vermindering in toegezegd-pensioenverplichting inzake vergoedingen op 31 december 2014	(Vermeerdering) / Vermindering in toegezegd-pensioenverplichting inzake vergoedingen op 31 december 2013
Disconteringsvoet		
Vermeerdering met 50 basispunten	58,3	47,6
Vermindering met 50 basispunten	-69,1	-55,4
Loonsverhoging		
Vermeerdering met 50 basispunten	-8,7	-7,8
Vermindering met 50 basispunten	8,6	7,7
Inflatiepercentage		
Vermeerdering met 50 basispunten	-14,2	-12,4
Vermindering met 50 basispunten	11,6	12,3
Pensioenverhoging		
Vermeerdering met 50 basispunten	-30,8	-21,9
Vermindering met 50 basispunten	28,6	22,1
Levensverwachting		
Vermeerdering met één additioneel jaar	-20,1	-14,1

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

Er bestaat een pensioenplan in België dat juridisch gestructureerd is als een pensioenplan met vaste bijdragen. Door de toepasbare Belgische sociale wetgeving worden alle Belgische pensioenplannen met vaste bijdragen beschouwd onder IFRS als pensioenplannen met vaste vergoedingen omdat de werkgever een minimum rendement 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).

De plan wordt verzekerd door een verzekeringsmaatschappij. De verzekeringsmaatschappij garandeert een minimale rendement op de betaalde bijdragen. De minimale gegarandeerde rendementen zijn echter sterk gedaald de laatste jaren en zijn lager dan het minimaal sociaal 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). Het financiële risico is daardoor gestegen. Het is echter waarschijnlijk dat het minimum sociaal rendement ook zal worden verminderd in de toekomst, hetgene het financiële risico van de werkgever zal doen dalen.

De IFRS waardering en boekhouding van dit soort plan met bijdragen gelinkte beloftes worden niet voorzien door IAS 19. De groep beschouwt dat een methode gebaseerd op de methodologie van IAS 19 ("projected unit credit"-methode gebruikt voor toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding) niet geschikt is om de verplichting te berekenen in de Belgische context. De groep heeft dus besloten om een alternatieve methode te gebruiken (intrinsieke waarde benadering) totdat de IASB een finale verklaring publiceert. Deze methode bestaat erin de in de balans te erkennen potentiële verplichting te berekenen als de som van de individuele verschillen tussen de mathematische reserves (berekend door de voorbije bijdragen te capitaliseren tegen de technische interestvoet gebruikt door de verzekeringsmaatschappij, inclusief winstdeling) en de minimale garantie zoals bepaald door de toepasbare Belgische wetgeving (berekend door het minimum rendement toe te passen op de betaalde bijdragen). De bijdragen worden niet geprojecteerd om de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregeling inzake vergoedingen te berekenen.

Op jaareinde heeft de groep een schatting gemaakt van de potentiële impact en die wordt als niet belangrijk beschouwd. Er werd dus geen verplichting erkend.

TOELICHTING 21: UITGESTELDE BELASTINGEN

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 belastingvorderingen en –verplichtingen verband houden met belastingen op het resultaat die door dezelfde belastingautoriteit worden geheven.

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

in miljoen EUR	Herwaarder-ingen	Afschrij-vingen en waarde-vermindere-ingen	Voor-zieningen	Divi-denden	Invorder-bare fiscale verliezen	Financiële instru-menten	Overige	Totaal
Uitgestelde belastingverplichtingen (negatieve bedragen)								
Op 1 januari 2013	-13,2	-22,7	-3,8	-	-0,1	-5,3	2,4	-42,7
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	-3,7	5,9	-1,0	0,1	3,4	-0,8	3,9
Credit (debet) in eigen vermogen	-	-0,8	-	-	-	-	0,7	-0,1
Overige wijzigingen	-	-2,6	-	-	-	-	-	-2,6
Omrekeningsverschillen	-	3,8	-0,6	-	-	-	-0,1	3,1
Op 31 december 2013	-13,2	-26,0	1,5	-1,0	-	-1,9	2,2	-38,4
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	10,8	-1,3	0,5	0,2	1,0	-2,3	8,9
Credit (debet) in eigen vermogen	-	-	0,3	-	-	-	-	0,3
Overige wijzigingen (zie toelichting 12)	-	-1,7	-	-	-	-	-	-1,7
Omrekeningsverschillen	-	-9,6	2,0	-	-	0,3	-	-7,3
Op 31 december 2014	-13,2	-26,5	2,5	-0,5	0,2	-0,6	-0,1	-38,2
Uitgestelde belastingvorderingen (positieve bedragen)								
Op 1 januari 2013	-	-76,9	67,8	-	58,6	0,1	4,2	53,8
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	-1,8	-16,3	-	11,9	-	0,4	-5,8
Credit (debet) in eigen vermogen	-	-	-2,2	-	-	-	-	-2,2
Overige wijzigingen	-	-	-	-	-0,1	-	-	-0,1
Omrekeningsverschillen	-	-	-1,9	-	-2,0	-	-0,2	-4,1
Op 31 december 2013	-	-78,7	47,4	-	68,4	0,1	4,4	41,6
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	-17,0	6,4	-	8,8	-	0,5	-1,3
Credit (debet) in eigen vermogen	-	-	1,9	-	-	-	-	1,9
Omrekeningsverschillen	-	0,2	4,4	-	6,0	-0,1	0,1	10,6
Op 31 december 2014	-	-95,5	60,1	-	83,2	-	5,0	52,8
Netto belastingvorderingen (-verplichtingen) na compensatie in de geconsolideerde balans erkend:								
31 december 2013	-13,2	-104,7	48,9	-1,0	68,4	-1,8	6,6	3,2
31 december 2014	-13,2	-122,0	62,6	-0,5	83,4	-0,6	4,9	14,6

De netto uitgestelde belastingsbalans bevat netto uitgestelde belastingvorderingen voor een bedrag van EUR 7,0 miljoen (2013: EUR 5,9 miljoen) waarvan de terugboeking verwacht wordt tijdens het volgende jaar. Dit netto bedrag zou echter niet teruggeboekt kunnen worden zoals oorspronkelijk voorzien omwille van de lage voorspelbaarheid van de wijzigingen in de uitgestelde belastingen.

Op de balansdatum heeft de groep ongebruikte fiscale verliezen en kredieten van EUR 253,3 miljoen (2013: EUR 239,8 miljoen) ter beschikking ter compensatie van toekomstige winsten, waarvoor geen uitgestelde belastingvordering erkend werd bij gebrek aan voorzienbare toekomstige winsten. Het bevat ongebruikte fiscale verliezen van EUR 18,0 miljoen (2013: EUR 10,3 miljoen) die zullen vervallen in de periode 2017–2019 (2013: 2015–2032) en ongebruikte fiscale kredieten van EUR 35,6 miljoen (2013: EUR 36,8 miljoen) die zullen vervallen in de periode 2017–2018 (2013: 2017–2018). Andere verliezen zouden eindelijk overgedragen kunnen worden.

Er werd geen uitgestelde belasting erkend in verband met de overige tijdelijke verschillen voor een bedrag van EUR 16,5 miljoen (2013: EUR 5,7 miljoen) omwille van de lage voorspelbaarheid van de toekomstige winsten.

TOELICHTING 21: UITGESTELDE BELASTINGEN (vervolg)

Op balansdatum bedraagt het totaalbedrag van tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, filialen, geassocieerde ondernemingen en belangen in joint ventures (zijnde vooral de gecumuleerde positieve geconsolideerde reserves van die entiteiten) waarvoor geen uitgestelde belastingverplichtingen zijn opgenomen EUR 1.126 miljoen (2013: EUR 1.081 miljoen). Geen uitgestelde belastingverplichting werd erkend voor die verschillen omdat de groep in staat is het moment waarop die verschillen teruggeboekt zullen worden te bepalen en het duidelijk is dat deze verschillen niet teruggeboekt zullen worden in de nabije toekomst. Er zou op gewezen moeten worden dat de terugboeking van die tijdelijke verschillen, bijvoorbeeld door de uitkering van dividenden door dochterondernemingen aan de moedermaatschappij, geen of bijna geen impact zou hebben op de actuele belastingen.

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

TOELICHTING 22: OVERIGE VORDERINGEN (VASTE ACTIVA)

De overige vorderingen opgenomen onder de vaste activa zijn samengesteld uit borgtochten voor huurgaranties en uit een lening toegestaan aan een minderheidsaandeelhouder van Belron. De lening toegestaan aan een minderheidsaandeelhouder van Belron wordt volledig gewaarborgd door een pand. Hun boekwaarde benadert hun reële waarde. De lening toegestaan aan een minderheidsaandeelhouder van Belron brengt interest op tegen een interestvoet met als referentie de EURIBOR en de overige vaste vorderingen brengen over het algemeen geen interest op. Er wordt verwacht dat ze na meer dan 12 maanden terugbetaald zullen worden.

TOELICHTING 23: VASTE ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

In het segment autodistributie betreffen de vaste activa aangehouden voor verkoop gebouwen voorheen gebruikt voor automobiele distributie-activiteiten, die het management heeft besloten te verkopen. De verkoop wordt voorzien in de loop van 2015.

TOELICHTING 24: VOORRADEN

in miljoen EUR	2014	2013
Autodistributie		
Voertuigen	287,7	252,1
Wisselstukken en accessoires	34,2	31,3
Overige	1,4	1,6
Subtotaal	323,3	285,0
Voertuigbeglazing		
Glas en bijhorende producten	285,4	254,3
Subtotaal	285,4	254,3
GROEP	608,7	539,3
<i>waarvan: elementen geboekt tegen reële waarde verminderd met verkoopkosten</i>	<i>68,3</i>	<i>72,2</i>

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

De gecumuleerde waarderminderingen op de voorraden bedraagt EUR 31,6 miljoen (2013: EUR 27,1 miljoen).

Er wordt verwacht dat de voorraden binnen de 12 maanden gerealiseerd zullen worden.

TOELICHTING 25: ANDERE FINANCIËLE ACTIVA

In het segment voertuigbeglazing betreffen de andere financiële activa niet-beschikbare geldreserves in verband met de overnames. De terugbetaling van de andere financiële activa wordt voorzien binnen de 12 maanden. Hun boekwaarde is gelijk aan hun reële waarde.

in miljoen EUR	2014	2013
Voertuigbeglazing – Niet beschikbare geldmiddelen ivm overnames	1,8	1,6
Andere financiële activa	1,8	1,6

TOELICHTING 26: ACTUELE BELASTINGVORDERINGEN EN –VERPLICHTINGEN

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

TOELICHTING 27: HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN

Handelsvorderingen en overige vorderingen worden als volgt geanalyseerd:

in miljoen EUR	2014			2013		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Netto handelsvorderingen	110,1	164,0	274,1	122,5	174,6	297,1
Vorderingen op entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	14,0	-	14,0	2,7	-	2,7
Overige vorderingen	8,2	82,8	91,0	5,7	79,2	84,9
Handelsvorderingen en overige vorderingen	132,3	246,8	379,1	130,9	253,8	384,7

Het incasseren 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. Dergelijke risico's worden gematigd door het selecteren van klanten en overige zakenpartners op basis van hun kredietkwaliteit en door de concentratie op een klein aantal belangrijke wederpartijen zoveel mogelijk te vermijden. De kredietkwaliteit van belangrijke wederpartijen wordt systematisch geschat en kredietlimieten worden vastgelegd vóór het nemen van elke kredietblootstelling. Betalingstermijnen zijn gemiddeld minder dan één maand behalve wanneer lokale praktijken afwijken. Vorderingen op kredietverkoop worden van dichtbij gevolgd en centraal geïnd in het segment autodistributie. Voor het segment voertuigbeglazing wordt het lokaal beheerd.

In het segment autodistributie, is de concentratie van de tien voornaamste klanten gelijk aan 23,0% (2013: 25,3%) en geen klant ligt boven de 10% (2013: 9%) van de vorderingen. Bepaalde vorderingen zijn eveneens door kredietverzekeringen gedekt.

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

De bedragen in de balans zijn netto van waardeverminderingen op dubieuze vorderingen. Het maximale kredietrisico is dus de boekwaarde van de vorderingen in de balans. Op 31 december 2014 bedroegen de waardeverminderingen op dubieuze vorderingen EUR 34,9 miljoen (2013: EUR 28,5 miljoen).

TOELICHTING 27: HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN (vervolg)

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

in miljoen EUR	2014	2013
Vervallen – minder dan 3 maanden	71,9	81,4
Vervallen – tussen 3 en 6 maanden	10,0	8,0
Vervallen – meer dan 6 maanden	2,4	5,9
Totaal	84,3	95,3

De vermeerdering van de provisies op dubieuze vorderingen bedraagt EUR 10,2 miljoen zoals gegeven in toelichting 5 (in 2013, een vermeerdering van EUR 5,0 miljoen).

TOELICHTING 28: GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

Geldmiddelen en kasequivalenten worden hieronder geanalyseerd:

in miljoen EUR	2014			2013		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Liquide middelen	54,9	29,9	84,8	159,1	36,5	195,6
Kortetermijn deposito's	-	-	-	4,0	-	4,0
Geldmiddelen en kasequivalenten	54,9	29,9	84,8	163,1	36,5	199,6

In het segment autodistributie is de vermindering van de geldmiddelen en kasequivalenten gedeeltelijk verklaard door de terugbetaling in december 2014 van een obligatielening van EUR 150,0 miljoen.

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

In de voorbije periode vervielen de kortetermijn deposito's binnen de maand.

TOELICHTING 29: EIGEN VERMOGEN

Een reconciliatie van het maatschappelijk kapitaal en de reserves wordt weergegeven in het geconsolideerde mutatie-overzicht van het eigen vermogen op pagina 11.

Maatschappelijk kapitaal

De wijziging in het gewone aandelenkapitaal wordt hieronder beschreven:

in miljoen EUR, behalve het aantal aandelen weergegeven in eenheden	Aantal gewone aandelen	Gewoon aandelenkapitaal
Op 1 januari 2013	55.302.620	160,0
Wijziging	-	-
Op 31 december 2013	55.302.620	160,0
Wijziging	-	-
Op 31 december 2014	55.302.620	160,0

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

TOELICHTING 29: EIGEN VERMOGEN (vervolg)

Eigen aandelen

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

in miljoen EUR, behalve het aantal aandelen weergegeven in eenheden	31/12/2014		31/12/2013	
	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag
Eigen aandelen aangehouden door de moedermaatschappij	997.376	28,0	866.015	23,5
Eigen aandelen aangehouden door dochtermaatschappijen	-	-	-	-
Aangehouden eigen aandelen	997.376	28,0	866.015	23,5

Eigen aandelen worden behouden om de aandelenoptieplannen, opgezet door de moedermaatschappij sedert 1999, af te dekken (zie toelichting 37).

Reserve voor op aandelen gebaseerde betalingen

De reserve voor op aandelen gebaseerde betalingen betreft de aandelenoptieplannen van de werknemers (afgewikkeld in eigen-vermogensinstrumenten) toegekend aan directeurs en kaderleden van het segment autodistributie (zie toelichting 37).

Hedging reserve

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

Reserve voor cumulatieve omrekeningsverschillen

Deze reserve bevat alle omrekeningsverschillen voortvloeiend 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.

Reserve voor actuariële winsten en verliezen

De reserve voor actuariële winsten en verliezen betreft de actuariële verandering in de pensioenplannen met vaste vergoedingen (zie toelichting 20).

Op 5 juni 2014 heeft de Buitengewone Algemene Vergadering de Raad van bestuur voor een hernieuwbare periode van vijf jaar gemachtigd om het kapitaal in één of meer stappen te verhogen met een maximaal bedrag van EUR 60 miljoen door inbreng in contanten of in natura of door opneming van beschikbare of onbeschikbare reserves of uitgiftepremies, met of zonder creatie van nieuwe maatschappelijke aandelen, al dan niet preferent, met of zonder stemrecht, met of zonder inschrijvingsrecht, en met de mogelijkheid het preferente inschrijvingsrecht, inclusief ten voordele van één of meerdere specifieke personen, te beperken of te schrappen. Dezelfde Vergadering heeft de Raad van bestuur, voor een periode van vijf jaar, gemachtigd om eigen aandelen aan te schaffen, tot een maximum van 10% van de uitgegeven gewone aandelen.

Er mag geen enkele overdracht gebeuren van geregistreerde aandelen, die niet volledig betaald zijn, behalve krachtens een speciale toelating van de Raad van bestuur voor iedere overdracht en ten gunste van een door de Raad van bestuur aanvaarde overnemer (art. 7 van de statuten). De winstaandelen zullen slechts mogen worden overgedragen met de toestemming van de meerderheid van de leden van de Raad van bestuur en ten gunste van een door deze leden aanvaarde overnemer (art. 8 van de statuten).

TOELICHTING 29: EIGEN VERMOGEN (vervolg)

Wat het beheer van het kapitaal betreft, bestaan de doelstellingen van de groep uit het beschermen van het vermogen van al zijn activiteiten om hun bedrijfsactiviteit voort te zetten en het behouden van een optimale kapitaalstructuur om de kost van het kapitaal te verminderen. De groep controleert de adequaatheid van het kapitaal van dichtbij, op het niveau van iedere activiteit, door middel van een aantal ratio's die voor hun business specifiek zijn. Om de kapitaalstructuur te handhaven of aan te passen heeft elke activiteit de mogelijkheid om het bedrag van de aan aandeelhouders betaalde dividenden aan te passen, kapitaal aan de aandeelhouders terug te betalen, nieuwe aandelen uit te geven, of activa te verkopen om de schuld te verminderen, rekening houdend met het bestaan van aandeelhouders zonder zeggenschap.

Aandeelhouders volgens de kennisgevingen van belangrijke deelnemingen van 02/11/2011 en mededeling van 29/08/2013 ivm het beëindigen van de handeling in gemeenschappelijk overleg tussen Cobepa n.v. en respectievelijk de groep Nayarit en de groep SPDG.	Aandelen		Winst aandelen		Totaal v/d stemrechten	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
s.a. de Participations et de Gestion, Brussel	10.322.060	18,66%	-	-	10.322.060	17,12%
Reptid Commercial Corporation, Dover, Delaware	2.025.320	3,66%	-	-	2.025.320	3,36%
Mevr. Catheline Périer-D'leteren	1.529.900	2,77%	1.250.000	25,00%	2.779.900	4,61%
Dhr Olivier Périer	10.000	0,02%	-	-	10.000	0,02%
De vier bovenvermelde personen (samen "SPDG Group") zijn verbonden.	13.887.280	25,11%	1.250.000	25,00%	15.137.280	25,10%
Nayarit Participations s.c.a., Brussel	17.217.830	31,13%	-	-	17.217.830	28,55%
Dhr Roland D'leteren	466.190	0,84%	3.750.000	75,00%	4.216.190	6,99%
Dhr Nicolas D'leteren	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.						
Overige belangrijke aandeelhouders volgens de kennisgevingen van belangrijke deelnemingen van 18/06/2014	Aandelen		Winst aandelen		Totaal v/d stemrechten	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
MFS Investment Management, Boston, Verenigde Staten	3.027.306	5,47%	-	-	3.027.306	5,02%

De Raad van bestuur heeft de uitkering van een bruto dividend voorgesteld voor een bedrag van EUR 0,80 per aandeel (2013: EUR 0,80 per aandeel), of EUR 43,9 miljoen in totaal (2013: EUR 44,0 miljoen).

TOELICHTING 30: VOORZIENINGEN

Verplichtingen voor personeelsbeloningen na uitdiensttreding worden geanalyseerd in toelichting 20. De overige voorzieningen, ofwel kortlopend ofwel langlopend, worden hieronder geanalyseerd.

De belangrijkste categorieën van voorzieningen zijn de volgende:

in miljoen EUR	2014			2013		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
langlopende voorzieningen						
Betreffende concessiehouders	10,3	-	10,3	10,5	-	10,5
Waarborgen	4,9	-	4,9	4,9	-	4,9
Overige langlopende elementen	5,3	2,5	7,8	5,1	5,8	10,9
Subtotaal	20,5	2,5	23,0	20,5	5,8	26,3
Kortlopende voorzieningen						
Overige kortlopende elementen	-	34,5	34,5	-	3,5	3,5
Subtotaal	-	34,5	34,5	-	3,5	3,5
Totaal voorzieningen	20,5	37,0	57,5	20,5	9,3	29,8

De wijzigingen van de voorzieningen worden hieronder uiteengezet voor het jaar afgesloten op 31 december 2014:

in miljoen EUR	Betreffende concessie-houders	Waarborgen	Overige langlopende elementen	Overige kortlopende elementen	Totaal
Op 1 januari 2014	10,5	4,9	10,9	3,5	29,8
Toegevoegd tijdens het jaar	4,0	0,6	0,9	46,6	52,1
Besteed tijdens het jaar	-1,9	-	-0,7	-16,5	-19,1
Teruggenomen tijdens het jaar	-2,3	-0,6	-3,3	-	-6,2
Omrekeningsverschillen	-	-	-	0,9	0,9
Op 31 december 2014	10,3	4,9	7,8	34,5	57,5

Aangezien het moment waarop de kasuitstromen plaatsvinden heel onzeker is, worden bijna alle voorzieningen beschouwd als langlopende elementen. De langlopende voorzieningen worden niet verdisconteerd gezien de impact niet materieel is voor de groep. Er wordt verwacht dat de kortlopende voorzieningen binnen de 12 maanden besteed zullen worden.

De voorzieningen verbonden met de concessiehouders vloeien voort uit de constante verbetering van de distributienetwerken.

In het segment autodistributie betreffen de voorzieningen voor waarborgen de kosten van de diensten aangeboden aan eigenaars van nieuwe voertuigen, zoals de mobiliteitsgarantie.

Overige langlopende en kortlopende voorzieningen bevatten hoofdzakelijk:

- Voorzieningen voor reorganisatie en ontslagvergoedingen waarvan verwacht wordt dat ze in de komende jaren zullen kristalliseren;
- 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 voortkomen waarvan verwacht wordt dat ze in de komende jaren zullen kristalliseren. Op basis van genomen juridisch advies, zou de uitkomst van die geschillen geen belangrijk verlies boven de voorziene bedragen op 31 december 2014 als gevolg hebben;
- De voorziening voor de incentiveplannen voor het management in het segment voertuigbeglazing. Een nieuwe plan is in 2014 begonnen waarvan de afrekening in 2017 voorzien wordt. De voorziening voor het langetermijn incentiveplan van 2013 werd dit jaar afgerekend.

TOELICHTING 31: LENINGEN EN ONTLENINGEN

Leningen en ontleningen worden als volgt geanalyseerd:

in miljoen EUR	2014			2013		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Langlopende leningen en ontleningen						
Obligatieleningen	-	-	-	100,0	-	100,0
Schulden ivm financiële leases	0,9	27,3	28,2	-	21,3	21,3
Kredietinstellingen en overige leningen	5,3	94,1	99,4	2,9	13,1	16,0
Onderhandse leningen	-	611,9	611,9	-	555,7	555,7
Subtotaal langlopende leningen en ontleningen	6,2	733,3	739,5	102,9	590,1	693,0
Kortlopende leningen en ontleningen						
Obligatieleningen	100,0	-	100,0	150,0	-	150,0
Schulden ivm financiële leases	-	23,3	23,3	-	19,2	19,2
Kredietinstellingen en overige leningen	6,7	9,2	15,9	1,9	12,7	14,6
Onderhandse leningen	-	-	-	-	146,2	146,2
Subtotaal kortlopende leningen en ontleningen	106,7	32,5	139,2	151,9	178,1	330,0
TOTAAL LENINGEN EN ONTLENINGEN	112,9	765,8	878,7	254,8	768,2	1.023,0

De groep geeft obligatieleningen uit via haar moedermaatschappij en via haar 100% dochtermaatschappij D'leteren Trading b.v. De uitstaande obligatielening op 31 december is de volgende (enkel in het segment autodistributie), na de terugbetaling van de obligatielening van EUR 150 miljoen in december 2014:

	2014				2013			
	Uitgiftedatum	Hoofdsom (in miljoen EUR)	Vervaldatum	Vaste rente	Uitgiftedatum	Hoofdsom (in miljoen EUR)	Vervaldatum	Vaste rente
	Juli 2005	100,0	2015	4,25%	Juli 2005	100,0	2015	4,25%
					December 2009	150,0	2014	5,50%
Totaal		100,0				250,0		

De gewogen gemiddelde kost van de obligatieleningen in 2014 was 5,1% (2013: 5,1%).

Schulden in verband met financiële leases worden als volgt gedetailleerd:

in miljoen EUR	2014		2013	
	Minimale leasebetalingen	Contante waarde van de minimale leasebetalingen	Minimale leasebetalingen	Contante waarde van de minimale leasebetalingen
Niet langer dan één jaar	23,9	23,3	19,7	19,2
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	30,8	28,2	14,0	12,7
Langer dan vijf jaar	-	-	9,7	8,6
Subtotaal	54,7	51,5	43,4	40,5
Min: toekomstige financieringskosten	-3,2		-2,9	
Contante waarde van de schulden ivm financiële leases	51,5		40,5	

De schulden in verband met financiële leases worden vooral aangetroffen in het segment voertuigbeglazing op het einde van het jaar, en betreffen meestal de voertuigen. De schulden in verband met financiële leases van de groep worden veilig gesteld door het feit dat de lessors de eigendom over de geleasede goederen behouden.

Kredietinstellingen en overige leningen bestaan hoofdzakelijk uit niet gesyndiceerde leningen (in het segment autodistributie) en gesyndiceerde leningen (in het segment voertuigbeglazing), alsook kaskredieten. Afhangend van de munteenheid van de bankleningen en van het segment, varieert de gewogen gemiddelde kost tussen 1,6% en 24,1% in 2014 (2013: 1,3% tot 21,5%).

TOELICHTING 31: LENINGEN EN ONTLENINGEN (vervolg)

In het segment voertuigbeglazing vertegenwoordigen de onderhandse leningen vooral de volgende uitstaande bedragen, verschuldigd door Belron Finance Limited, een 100% dochtermaatschappij van Belron:

	Rentevoet	Munteenheid	2014		2013	
			Hoofdsom (in miljoen)	Vervaldatum	Hoofdsom (in miljoen)	Vervaldatum
Reeks A (april 2007)	5,68%	USD	-	-	200,0	2014
Reeks B (april 2007)	5,80%	USD	125,0	2017	125,0	2017
Reeks C (april 2007)	5,94%	GBP	20,0	2017	20,0	2017
Reeks A (maart 2011)	4,51%	USD	50,0	2018	50,0	2018
Reeks B (maart 2011)	5,13%	USD	100,0	2021	100,0	2021
Reeks C (maart 2011)	5,25%	USD	100,0	2023	100,0	2023
Reeks A (augustus 2013)	3,04%	EUR	75,0	2020	75,0	2020
Reeks B (september 2013)	3,93%	USD	135,0	2020	135,0	2020
Reeks C (september 2013)	4,33%	USD	21,0	2022	21,0	2022
Reeks D (september 2013)	4,50%	USD	71,0	2023	71,0	2023
Reeks E (september 2013)	4,65%	USD	23,0	2025	23,0	2025

Tijdens de periode werd een onderhandse lening van USD 200,0 miljoen met vervaldatum in april 2014 terugbetaald door het segment voertuigbeglazing.

De groep beschikt over een programma van commercial paper (thesauriebewijzen) in België (EUR 300,0 miljoen; 2013: EUR 300,0 miljoen) via s.a. D'leteren Treasury n.v., een 100% dochteronderneming van de moedermaatschappij, gewaarborgd door de moedermaatschappij. Er werden geen kosten opgelopen in 2013 en 2014 gezien het programma niet gebruikt werd. Uitgiftes op middellange termijn ("medium term notes" of "MTN") mogen eveneens via dit programma verwezenlijkt worden.

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

in miljoen EUR	2014	2013
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	294,8	288,1
Langer dan vijf jaar	444,7	404,9
Langlopende leningen en ontleningen	739,5	693,0

De groep is blootgesteld aan wijzigingen in de rentevoeten zoals hieronder weergegeven (vóór de impact van derivaten ivm schulden). Dit betreft eveneens de risico's voortvloeiend uit het tijdstip van vastlegging van de rentevoeten:

in miljoen EUR	2014	2013
Niet langer dan één jaar	234,2	345,0
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	199,8	273,1
Langer dan vijf jaar	444,7	404,9
Leningen en ontleningen	878,7	1.023,0

De classificatie van de leningen en ontleningen in functie van rentevoeten en munteenheid is als volgt:

in miljoen EUR	2014			2013		
	Vaste rentevoet	Variabele rentevoet	Totaal	Vaste rentevoet	Variabele rentevoet	Totaal
Munteenheid						
EUR	188.2	180.1	368.3	328.7	90.0	418.7
GBP	25.5	-	25.5	24.0	-	24.0
USD	473.2	6.4	479.6	562.5	11.9	574.4
Andere	3.7	1.6	5.3	4.2	1.7	5.9
Totaal	690.6	188.1	878.7	919.4	103.6	1,023.0

TOELICHTING 31: LENINGEN EN ONTLENINGEN (vervolg)

Indien de impact van de derivaten ivm schulden in rekening wordt genomen, is de classificatie de volgende:

in miljoen EUR	2014			2013		
	Vaste rentevoet	Variabele rentevoet	Totaal	Vaste rentevoet	Variabele rentevoet	Totaal
Munteenheid						
EUR	88,2	198,3	286,5	243,7	101,9	345,6
GBP	25,5	-	25,5	24,0	-	24,0
USD	555,0	6,4	561,4	635,6	11,9	647,5
Andere	3,7	1,6	5,3	4,2	1,7	5,9
Totaal	672,4	206,3	878,7	907,5	115,5	1.023,0

De leningen met variabele rentevoet zijn onderworpen aan verschillende rentevoeten vastgelegd met als referentie de heersende EURIBOR of een equivalent. De toepasbare rentevoeten voor uitstaande leningen tegen vaste rentevoeten zijn als volgt:

Munteenheid	2014		2013	
	Min.	Max.	Min.	Max.
EUR	1,9%	6,8%	1,3%	6,8%
GBP	5,9%	24,1%	5,9%	19,0%
USD	2,8%	6,7%	2,9%	6,8%
Andere	2,2%	23,0%	2,4%	21,5%

De reële waarde van kortlopende leningen en ontleningen benadert hun boekwaarde.

De reële waarde van langlopende leningen en ontleningen wordt hieronder weergegeven:

in miljoen EUR	2014		2013	
	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde
Obligatieleningen	-	-	102,2	100,0
Schulden ivm financiële leases	28,2	28,2	21,3	21,3
Kredietinstellingen, onderhandse leningen en overige leningen	772,4	711,3	601,1	571,7
Langlopende leningen en ontleningen	800,6	739,5	724,6	693,0

De reële waarde van de overige leningen wordt geschat op basis van de verhandelbare marktwaarden, of indien deze niet gemakkelijk beschikbaar zijn, door de toekomstige contractuele kasstromen te verdisconteren tegen de rentevoet die, op dat ogenblik, voor de groep op de markt beschikbaar is voor soortgelijke financiële instrumenten. In de voorbije periode werd de reële waarde van de obligatieleningen bepaald op basis van hun marktprijs. Zie toelichting 38 voor de reële waarde hiërarchie en verdere informatie.

Er zijn financiële covenanten verbonden aan bepaalde leningen van de groep. Op het einde van het jaar zijn er geen schendingen van die covenanten te melden.

TOELICHTING 32: NETTOSCHULD

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

in miljoen EUR	Toel.	31 December 2014			31 December 2013		
		Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Langlopende leningen en ontleningen		6,2	733,3	739,5	102,9	590,1	693,0
Kortlopende leningen en ontleningen		106,7	32,5	139,2	151,9	178,1	330,0
Brutoschuld		112,9	765,8	878,7	254,8	768,2	1.023,0
Min: geldmiddelen en kasequivalenten	28	-54,9	-29,9	-84,8	-163,1	-36,5	-199,6
Min: tot einde looptijd aangehouden financiële activa	14	-176,1	-	-176,1	-298,1	-	-298,1
Min: overige vorderingen (vaste activa)	22	-20,0	-	-20,0	-20,0	-	-20,0
Totale nettoschuld		-138,1	735,9	597,8	-226,4	731,7	505,3

TOELICHTING 33: VERKOOPOPTIES TOEGESTAAN AAN AANDEELHOUDERS ZONDER ZEGGENSCHAP

De groep is verplicht de belangen zonder zeggenschap in Belron in handen van derden (5,15%) over te nemen indien deze laatste hun verkoopopties zouden uitoefenen. De uitoefenprijs van zulke opties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap wordt opgenomen als financiële passiva in de geconsolideerde balans.

Voor verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap vóór 1 januari 2010, wordt de goodwill aangepast aan het einde van de periode om de wijzigingen in de uitoefenprijs van de opties en de boekwaarde van de desbetreffende belangen zonder zeggenschap weer te geven. Deze handelswijze weerspiegelt het economische karakter van de transactie en heeft geen impact op het resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij.

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

Op 31 december 2014 bedraagt de uitoefenprijs van alle opties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap (verkoopopties met verbonden aankoopopties, uitoefenbaar tot 2024) EUR 75,2 miljoen (2013: EUR 89,0 miljoen).

Wat betreft verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap vóór 1 januari 2010, is het verschil tussen de uitoefenprijs van de opties en de boekwaarde van de belangen zonder zeggenschap (EUR 30,4 miljoen op 31 december 2014) als bijkomende goodwill (EUR 32,8 miljoen op 31 december 2014) voorgesteld.

Voor verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap vanaf 1 januari 2010, bedraagt op jaareinde de waardeaanpassing van de financiële passiva die resulteert uit deze opties EUR 2,7 miljoen welke in de geconsolideerde winst- en verliesrekening als waardeaanpassingsinkomen in de netto financieringskosten wordt opgenomen (zie toelichting 9).

De uitoefenprijs van de verkoopopties houdt rekening met de geschatte toekomstige rentabiliteit van Belron. Indien de onderliggende schattingen zouden veranderen, zou de waarde van de verkoopopties opgenomen in de balans beïnvloed worden, met impact op de bijhorende goodwill en de netto financieringskosten.

De boekwaarde van de verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap benadert hun reële waarde.

TOELICHTING 34: OVERIGE LANGLOPENDE SCHULDEN

Overige langlopende schulden zijn uitgestelde betalingen in verband met de overnames zonder interest (2014: EUR 3,0 miljoen; 2013: EUR 9,6 miljoen) en overige crediteuren (2014: EUR 12,9 miljoen; 2013: EUR 9,4 miljoen), betaalbaar na meer dan 12 maanden. De boekwaarde van de andere langlopende schulden benadert hun reële waarde.

TOELICHTING 35: HANDESSCHULDEN EN OVERIGE TE BETALEN POSTEN

Handelsschulden en overige te betalen posten worden hieronder geanalyseerd:

in miljoen EUR	2014			2013		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
Handelsschulden	52,7	151,8	204,5	65,5	128,1	193,6
Opgelopen kosten en uitgestelde opbrengsten	33,3	7,7	41,0	38,4	8,4	46,8
Belastingen niet verbonden met het resultaat	7,0	12,1	19,1	1,3	13,8	15,1
Uitgestelde betalingen ivm de overnames	-	6,5	6,5	-	6,9	6,9
Overige te betalen posten	43,7	280,0	323,7	44,1	263,1	307,2
Handelsschulden en overige te betalen posten	136,7	458,1	594,8	149,3	420,3	569,6

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 hun reële waarde.

TOELICHTING 36: PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten worden hieronder geanalyseerd:

in miljoen EUR	2014			2013		
	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep	Auto-distributie	Voertuig-beglazing	Groep
<i>Pensioenkosten voor toegezegd-pensioenregelingen inzake bijdragen na uitdiensttreding</i>	-	-16,9	-16,9	-	-15,5	-15,5
<i>Pensioenkosten voor belgische toegezegd-pensioenregelingen inzake bijdragen na uitdiensttreding beschouwd als inzake vergoedingen na uitdiensttreding</i>	-4,7	-	-4,7	-5,4	-	-5,4
<i>Pensioenkosten voor toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding (zie toelichting 20)</i>	-1,9	-10,3	-12,2	-0,7	-7,9	-8,6
Totaal pensioenkosten	-6,6	-27,2	-33,8	-6,1	-23,4	-29,5
Bezoldigingen en sociale zekerheid	-146,7	-1.090,6	-1.237,3	-130,5	-1.062,6	-1.193,1
Op aandelen gebaseerde betalingen: afgewikkeld in eigen-vermogensinstrumenten	-1,7	-	-1,7	-1,6	-	-1,6
Totaal personeelskosten	-155,0	-1.117,8	-1.272,8	-138,2	-1.086,0	-1.224,2
<i>bestaande uit: courante elementen</i>	-155,0	-1.117,8	-1.272,8	-138,0	-1.086,0	-1.224,0
<i>onbruikbare elementen</i>	-	-	-	-0,2	-	-0,2

De bovenvermelde kosten houden rekening met de bedragen geboekt in 2014 (terugboeking van EUR 3,0 miljoen) en in 2013 (last van EUR 5,0 miljoen) in verband met het langetermijn incentiveplan voor het management in het segment voertuigbeglazing.

TOELICHTING 36: PERSONEELSKOSTEN (vervolg)

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

	2014	2013
Autodistributie	1,818	1,601
Voertuigbeglazing	26,542	25,645
Groep	28,360	27,246

TOELICHTING 37: OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN

Er bestaat in de groep een regeling voor op aandelen gebaseerde betalingen afgewikkeld in eigen-vermogensinstrumenten. Sedert 1999 werden aandelenoptieplannen toegekend aan directeurs en kaderleden van het segment autodistributie, in het kader van de wet van 26 maart 1999. Het onderliggende aandeel is het gewone aandeel van s.a. D'leteren n.v. Voor die plannen zijn de toekenningsvoorwaarden drie jaar dienst na verleningsdatum en houders van toegekende opties hebben het recht aandelen te kopen voor de uitoefenprijs van de desbetreffende plan tijdens de uitoefeningsperiode.

De uitstaande opties bedragen:

Toekenningsdatum	Aantal opties (in eenheden)		Uitoefenprijs (in EUR)	Uitoefenperiode	
	2014	2013		Van	Tot
2014	122.091	-	33,08	1/01/2018	10/03/2024
2013	65.250	65.250	34,99	1/01/2017	24/11/2023
2013	89.361	89.361	34,23	1/01/2017	18/03/2023
2012	79.100	79.100	36,45	1/01/2016	14/10/2022
2011	217.814	217.814	35,00	1/01/2015	22/12/2021
2010	81.350	81.350	39,60	1/01/2014	3/10/2020
2009	90.140	91.690	24,00	1/01/2013	27/10/2019
2008	57.510	61.060	12,10	1/01/2012	5/11/2018
2007	63.880	64.480	26,40	1/01/2011	2/12/2022
2006	37.600	37.600	26,60	1/01/2010	27/11/2021
2005	32.800	33.600	20,90	1/01/2009	6/11/2020
2004	8.150	9.650	14,20	1/01/2008	28/11/2019
2003	6.100	6.700	16,34	1/01/2007	16/11/2018
2002	13.700	14.400	11,60	1/01/2006	13/10/2015
2001	-	7.950	13,30	1/01/2005	25/10/2014
Total	964.846	860.005			

Alle uitstaande opties zijn gedekt door eigen aandelen (zie toelichting 29).

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

	Aantal (in eenheden)		Gewogen gemiddelde uitoefenprijs (in EUR)	
	2014	2013	2014	2013
Uitstaande opties bij het begin van de periode	860.005	858.814	26,61	27,07
Toegekend in de periode	122.091	154.611	33,08	34,55
Verbeurd in de periode	-850	-8.350	13,30	26,70
Uitgeoefend in de periode	-16.400	-145.070	15,03	16,79
Uitstaande opties op het einde van de periode	964.846	860.005	30,80	30,15
waarvan: uitoefenbaar op het einde van de periode	391.230	327.130	16,88	20,98

In 2014 werd een groot deel van de opties uitgeoefend tijdens het derde kwartaal van het jaar. De gemiddelde koers gedurende de periode bedroeg EUR 31,95 (2013: EUR 34,39). De opties verbeurd tijdens de periode betreffen de opties initieel uitgegeven in 2001 die in oktober 2014 vervallen zijn en degene verbeurd in 2013 betroffen de opties eerst uitgegeven in 2000 die in september 2013 vervallen zijn.

TOELICHTING 37: 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 2014	7,0
31 december 2013	7,6

De 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. De reële waarde van de opties moet geschat worden op elke toekenningsdatum. Een Simple Cox waarderingmodel werd gebruikt op elke toekenningsdatum met evaluatie van assumpties bij elke gelegenheid.

De assumpties voor de toekenningen van 2014 en 2013 zijn de volgende:

	2014	2013	
Aantal personeelsleden	4	4	128
Spotkoers (in EUR)	33,28	36,33	34,08
Optie-uitoefenprijs (in EUR)	33,08	34,23	34,99
Wachtperiode (in jaren)	3,0	3,0	3,0
Verwachte duur (in jaren)	6,5	6,5	6,5
Verwachte volatiliteit (in %)	21%	28%	24%
Risicoloos rendement (in %)	1,64%	1,62%	1,96%
Verwacht dividend (in EUR)	0,80	0,80	0,70
Waarschijnlijkheid van uitdiensttreding (in %)	0%	0%	0%
Gewogen gemiddelde reële waarde per optie (in EUR)	6,88	9,51	8,29

De verwachte volatiliteit en dividenden werden door een onafhankelijke expert bepaald. Het risicoloze rendement is gebaseerd op de EUR zero-coupon koersen met een duur gelijk aan de toegekende opties.

TOELICHTING 38: FINANCIËEL RISICOBEBEER

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.

Liquiditeitsrisico

Elk bedrijfssegment van de groep streeft ernaar om over voldoende verbintenissen van fondseninbreng te beschikken om tegemoet te komen aan alle verplichtingen – zoals geschat op basis van de langetermijn financiële projecties – voor ten minste de 12 volgende maanden. De financiering wordt beheerd op het niveau van elk bedrijfssegment. Deze financiering wordt aangevuld met verschillende bronnen van liquiditeiten zonder verbintenissen (kortetermijn kredietlijnen en handelspapier).

De langetermijn financiering bestaat voornamelijk uit:

- voor het segment voertuigbeglazing: gesyndiceerde kredietlijnen en onderhandse obligaties;
- voor het segment autodistributie: publieke retail obligaties en bilaterale kredietlijnen.

Terugbetalingsdata worden zoveel mogelijk gelijkmatig gespreid en financieringsbronnen worden gediversifieerd om het herfinancieringsrisico (tijdstip, markt) en de gerelateerde kosten (kredietmarginerisico) te beperken.

Cash pooling schema's worden indien nodig geïmplementeerd (in de segmenten autodistributie en voertuigbeglazing) om de behoefte aan bruto financiering en de bijhorende kosten te minimaliseren.

TOELICHTING 38: FINANCIËEL RISICIBEHEER (vervolg)

Hierna volgt een analyse van de contractueel overeengekomen niet-verdisconteerde uitgaande kasstromen voortvloeiend uit de financiële verplichtingen, en uit de afgeleide financiële activa en passiva op balansdatum:

in miljoen EUR	Verschuldigd binnen het jaar		Verschuldigd tussen één en vijf jaar		Verschuldigd in meer dan vijf jaar		Totaal	
	Kapitaal	Interesten	Kapitaal	Interesten	Kapitaal	Interesten	Kapitaal	Interesten
Op 31 december 2014								
Leningen en ontleningen								
Obligatieleningen	100,0	4,3	-	-	-	-	100,0	4,3
Schulden ivm financiële leases	23,3	0,6	27,9	2,6	0,3	-	51,5	3,2
Andere leningen en onderhandse obligaties	16,7	30,0	266,8	92,7	445,5	41,1	729,0	163,8
Totaal	140,0	34,9	294,7	95,3	445,8	41,1	880,5	171,3
Handelsschulden en overige te betalen posten	594,8	-	-	-	-	-	594,8	-
Derivaten								
Derivatencontracten – ontvangen bedragen	-23,2	-9,2	-	-15,9	-81,8	-13,9	-105,0	-39,0
Derivatencontracten – betaalde bedragen	29,4	5,2	2,7	10,5	80,3	9,2	112,4	24,9
Totaal	741,0	30,9	297,4	89,9	444,3	36,4	1.482,7	157,2
Op 31 december 2013								
Leningen en ontleningen								
Obligatieleningen	150,0	8,3	100,0	4,3	-	-	250,0	12,6
Schulden ivm financiële leases	19,2	0,5	21,3	2,4	-	-	40,5	2,9
Andere leningen en onderhandse obligaties	162,0	28,8	168,3	91,6	405,2	54,1	735,5	174,5
Totaal	331,2	37,6	289,6	98,3	405,2	54,1	1.026,0	190,0
Handelsschulden en overige te betalen posten	569,6	-	-	-	-	-	569,6	-
Derivaten								
Derivatencontracten – ontvangen bedragen	-110,5	-8,6	-	-20,4	-73,1	-17,9	-183,6	-46,9
Derivatencontracten – betaalde bedragen	111,2	4,8	-	12,6	80,3	12,6	191,5	30,0
Totaal	901,5	33,8	289,6	90,5	412,4	48,8	1.603,5	173,1

Renterisico

De groep streeft ernaar om de invloed van ongunstige rentebewegingen op de courante financiële resultaten af te toppen, voornamelijk met betrekking tot de volgende 12 maanden. Om de renteblootstelling te beheren, gebruikt de groep voornamelijk FRA's, renteswaps, caps en floors. Elk segment bepaalt zelf het minimum afdekkingspercentage, hetgeen, voor de periode tot 12 maanden, tussen de 50% en de 100% ligt en daarna gradueel wordt afgenomen over de tijd. De algemene afdekkingshorizon bedraagt typisch 3 jaar. Afdekkingen, of vastrentende schulden, voor een periode van meer dan 5 jaar zijn ongebruikelijk.

Een verandering van 100 basispunten in de rente op rapporteringsdatum zou het eigen vermogen en het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten hebben doen toenemen/afnemen met de bedragen zoals hieronder getoond. Deze analyse veronderstelt dat alle andere variabelen onveranderd blijven.

in miljoen EUR	Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		Kasstroomafdekkingsreserve	
	1% vermeerdering	1% vermindering	1% vermeerdering	1% vermindering
31 december 2014	0.6	-0.6	-	-
31 december 2013	1.5	-2.0	-	-

TOELICHTING 38: FINANCIËEL RISICIBEHEER (vervolg)

Wisselkoersrisico

De doelstelling van de groep is om de kasstromen, commerciële transacties en netto investeringen in buitenlandse activiteiten te beschermen tegen mogelijk hoge wisselkoersschommelingen door alle materiële netto deviezenposities af te dekken. Materieel betekent meer dan één miljoen euro.

De groep heeft enkele investeringen in buitenlandse activiteiten waarvan de netto activa en de desbetreffende goodwill aan wisselkoersomrekeningsrisico onderworpen worden. Die risico's worden voornamelijk geminimaliseerd door het aangaan van schulden in dezelfde valuta als de kasstromen die door deze activa worden gegenereerd. Ter aanvulling van deze natuurlijke afdekkingen, gebruikt de groep instrumenten zoals termijncontracten in vreemde valuta, swaps, eenvoudige wisselkoersopties en, indien geschikt, "cross currency swaps". Het niveau van de afdekking wordt op regelmatige basis herzien afhankelijk van de marktomstandigheden en telkens wanneer er een belangrijk actief wordt toegevoegd of verkocht.

Een versterking/verzwakking van 10% van de euro ten opzichte van de volgende deviezen op 31 december zou het eigen vermogen en het resultaat uit voorgedzette bedrijfsactiviteiten hebben doen toenemen/afnemen met de bedragen zoals hieronder getoond. Deze analyse veronderstelt dat alle andere variabelen onveranderd blijven:

in miljoen EUR	Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		Eigen vermogen	
	10% versterking	10% verzwakking	10% versterking	10% verzwakking
31 december 2014				
EUR vs GBP	0,1	-0,1	-11,3	13,8
EUR vs USD	1,5	-1,8	0,1	-0,1
31 december 2013				
EUR vs GBP	0,1	-0,1	-9,4	11,5
EUR vs USD	1,6	-2,0	-0,5	0,6

Wederpartijenrisico

Kredietlimieten met betrekking tot financiële wederpartijen werden opgesteld voor financiële afgeleide producten en gelddeposito's voor wat betreft hun bedrag en looptijd. Deze transacties worden slechts aangegaan bij een beperkt aantal op voorhand gedefinieerde banken op basis van hun kredietwaardigheid, die minstens jaarlijks nagekeken wordt. De vereiste minimumwaardering is A- (Standard & Poor's). Limieten met betrekking tot de duurtijd van de blootstelling per transactiecategorie werden opgesteld ten einde de liquiditeit te beschermen en de impact te beperken in het geval de wederpartij in gebreke valt. De instrumenten en hun documentatie moeten goedgekeurd worden alvorens de geplande transacties plaatsvinden. Er bestaat geen betekenisvol prijsrisico buiten deze hierboven vermeld.

Binnen dit kader wordt er een ruime autonomie toegekend aan ieder segment.

Financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd in de geconsolideerde balans

Alle financiële activa en verplichtingen van de groep gewaardeerd aan de reële waarde in de geconsolideerde balans worden gecategoriseerd in de reële waarde hiërarchie, 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 2014 en 2013 worden alle financiële activa en verplichtingen van de groep gewaardeerd tegen reële waarde in de geconsolideerde balans (voor afdekking aangehouden derivaten en voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten) geclassificeerd in niveau 2.

TOELICHTING 38: FINANCIËEL RISICOBEBEER (VERVOLG)

Gepubliceerde reële waarde in de toelichtingen

Voor alle financiële- en niet-financiële activa en verplichtingen van de groep die niet tegen reële waarde geboekt worden in de geconsolideerde balans benadert hun reële waarde hun boekwaarde, behalve:

in miljoen EUR	31 december 2014		31 december 2013	
	Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
Activa				
Vaste tot einde looptijd aangehouden financiële activa	–	–	9,7	9,9
Vastgoedbeleggingen	6,7	18,7	4,8	10,1
Verplichtingen				
Langlopende leningen en ontleningen	739,5	800,6	693,0	724,6

In 2014 wordt de reële waarde van de langlopende leningen en ontleningen (zie toelichting 31) geclassificeerd in niveau 2 van de reële waarde hiërarchie, zoals hierboven beschreven. In de voorgaande periode werd de reële waarde in niveau 1 geclassificeerd (EUR 102,2 miljoen – genoteerde obligatieleningen in het segment autodistributie) en niveau 2 (EUR 593,0 miljoen).

In 2014 en 2013 wordt de reële waarde van de vastgoedbeleggingen (zie toelichting 16) geclassificeerd in niveau 3 van de reële waarde hiërarchie zoals hierboven beschreven (waardering uitgevoerd door een onafhankelijke taxateur die in het bezit is van een relevante en erkende beroepskwalificatie).

In de voorgaande periode werd de reële waarde van de vaste tot einde looptijd aangehouden financiële activa (zie toelichting 14) in niveau 1 geclassificeerd (genoteerde prijzen) van de reële waarde hiërarchie zoals hierboven beschreven.

Waarderingstechnieken

De reële waarde van de obligatieleningen wordt bepaald op basis van hun marktprijs. De reële waarde van de overige leningen en ontleningen wordt geschat op basis van de verhandelbare marktwaarden, of indien deze niet gemakkelijk beschikbaar zijn, door de toekomstige contractuele kasstromen te verdisconteren tegen de rentevoet die, op dat ogenblik, voor de groep op de markt beschikbaar is voor soortgelijke financiële instrumenten.

De reële waarden van de voor afdekking aangehouden derivaten en van de voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten worden berekend op basis van waarderingstechnieken. De groep gebruikt verschillende methodes gebaseerd op assumpties die de marktvoorwaarden op de balansdatum weerspiegelen. De reële waarde van de cross currency interest rate swaps en van de rentevoetswaps ("IRS") wordt berekend op basis van de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. De reële waarde van de caps en collars wordt berekend dankzij waarderingmodellen voor opties. De reële waarde van de termijncontracten in vreemde valuta wordt opgesteld op basis van de termijnwisselkoersen op de markt op balansdatum. De reële waarde van brandstofafdeckingsinstrumenten (een combinatie van opties, caps en collars gebruikt in het segment voertuigbeglazing om de prijs van brandstofaankopen te dekken) wordt bepaald op basis van marktwaarderingen voorbereid door de banken die de initiële transacties uitvoerden op balansdatum. Deze marktwaarderingen zijn gebaseerd op de contante waarde van de maandelijkse futures forward curve voor brandstof gezien de afgedekte volume en de contractperiode. De reële waarden van de forward rate agreements worden berekend op basis van de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen.

TOELICHTING 39: VOORWAARDELIJKE ELEMENTEN EN VERPLICHTINGEN

in miljoen EUR	2014	2013
Verplichtingen tot aankoop van vaste activa	19,1	12,1
Overige belangrijke verplichtingen:		
Gegeven verplichtingen	7,2	15,5
Verworven verplichtingen	25,9	28,0

De verplichtingen tot aankoop van vaste activa betreffen hoofdzakelijk in 2014 overige materiële vaste activa in het segment voertuigbeglazing.

De groep is een lessee in een aantal operationele leases (vooral gebouwen, voertuigen buiten de vloot en elementen van materiële vaste activa). De samenhangende toekomstige minimale leasebetalingen onder niet-afzegbare operationele leases, per vervaldag, zijn als volgt:

in miljoen EUR	2014	2013
Op hoogstens één jaar	123,0	155,7
Op meer dan één jaar en minder dan vijf jaar	338,0	298,5
Meer dan vijf jaar	156,8	144,0
Totaal	617,8	598,2

De groep is ook een lessor in een aantal operationele leases. Ze betreffen allemaal de vastgoedbeleggingen in het segment autodistributie. De samenhangende toekomstige minimale leasebetalingen onder niet-afzegbare operationele leases, per vervaldag, zijn als volgt:

in miljoen EUR	2014	2013
Op hoogstens één jaar	1,1	1,3
Op meer dan één jaar en minder dan vijf jaar	6,0	5,5
Meer dan vijf jaar	0,7	1,3
Totaal	7,8	8,1

Op elk jaareinde heeft de groep ook andere diverse voorafbetaalde verplichtingen in verband met operationele leases betreffende voertuigen verkocht met een "buy-back" overeenkomst, opgenomen onder de uitgestelde opbrengsten in toelichting 35.

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 40: TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

in miljoen EUR

2014

2013

	2014	2013
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	1,1	1,1
Openstaand creditsaldo op 31 december	0,5	6,2
Met geassocieerde ondernemingen:		
Opbrengsten	0,1	0,1
Aankopen	-	-
Openstaande handelsvorderingen op 31 december	0,1	0,1
Met joint ventures:		
Opbrengsten	94,1	94,2
Aankopen	-11,2	-12,3
Openstaande handelsvorderingen op 31 december	13,8	2,5
Met managers op sleutelposities:		
Beloning:		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	3,6	4,1
Vergoedingen na uitdiensttreding	0,2	0,2
Ontslagvergoedingen	-	1,2
Totale beloning	3,8	5,5
Bedrag van de transacties ingegaan gedurende de periode	n/a	n/a
Openstaand creditsaldo op 31 december	n/a	n/a
Met andere verbonden partijen:		
Bedrag van de transacties ingegaan gedurende de periode	-	-
Openstaand creditsaldo op 31 december	-	0,5

TOELICHTING 41: LIJST VAN DOCHTERONDERNEMINGEN, GEASSOCIEERDE ONDERNEMINGEN EN JOINT VENTURES

De volledige lijst van ondernemingen bedoeld door 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. Die kan ook op eenvoudig verzoek verkregen worden bij de maatschappelijke zetel van de moedermaatschappij (zie toelichting 1).

De belangrijkste geconsolideerde dochterondernemingen van de moedermaatschappij worden hieronder vermeld:

Naam	Land	% van aandelenkapitaal op 31 december 2014	% van aandelenkapitaal op 31 december 2013
Autodistributie			
s.a. D'Ieteren Sport n.v.	België	75%	75%
Power to Wheels s.a.	België	–	100%
s.a. D'Ieteren Services n.v.	België	100%	100%
s.a. D'Ieteren Treasury n.v.	België	100%	100%
D'Ieteren Trading b.v.	Nederland	100%	100%
D'Ieteren Vehicle Glass s.a.	Luxemburg	100%	100%
Dicobel s.a.	België	100%	100%
Verellen n.v.	België	100%	100%
Kronos Automobiles s.a.	België	100%	100%
PC Liège s.a.	België	100%	100%
S.M.A.R.T. & Clean Automotive Services n.v.	België	100%	100%
Garage Joly b.v.b.a.	België	100%	100%
Autonatie n.v.	België	100%	–
Y&N Claessens b.v.b.a.	België	100%	–
Voertuigbeglazing			
Belron s.a.	Luxemburg	94.85%	94.85%

De belangrijkste entiteit die volgens de vermogensmutatiemethode verwerkt wordt is de joint venture Volkswagen D'Ieteren Finance n.v. (voor 50% minus één aandeel van de groep), geregistreerd in België. Zie toelichting 7 voor meer informatie.

Belron s.a. en zijn dochterondernemingen hebben materiële belangen zonder zeggenschap. De belangen zonder zeggenschap bezitten 5,15% sedert de transactie met een minderheidsaandeelhouder in maart 2013 (zie toelichting 32 van de jaarrekening 2013). Gezien het segment voertuigbeglazing Belron s.a. en zijn dochterondernemingen bezit, wordt geen specifieke bijkomende informatie gegeven.

TOELICHTING 42: WISSELKOERSENS

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 aan de 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	2014	2013
Slotkoers		
AUD	0,66	0,65
BRL	0,30	0,31
CAD	0,71	0,69
GBP	1,27	1,20
USD	0,82	0,73
Gemiddelde koers⁽¹⁾		
AUD	0,68	0,72
BRL	0,32	0,35
CAD	0,68	0,72
GBP	1,24	1,18
USD	0,76	0,77

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

TOELICHTING 43: DIENSTEN VERLEEND DOOR DE STATUTAIRE COMMISSARIS

De externe audit wordt geleid door KPMG Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door Alexis Palm, waarvan de audittermijn op de Algemene vergadering van juni 2017 eindigt.

in miljoen EUR	2014	2013
Revisorale opdrachten	2,7	2,0
KPMG Belgium	0,3	0,0
Andere bedrijven van het KPMG netwerk	2,4	2,0
Niet-revisorale opdrachten	2,0	0,5
KPMG Belgium	-	-
Andere bedrijven van het KPMG netwerk	2,0	0,5
Diensten verleend door de statutaire Commissaris	4,7	2,5

TOELICHTING 44: GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Geen belangrijke gebeurtenis, buiten de normale gang van zaken, vond plaats tussen het periode-einde en de datum waarop die geconsolideerde jaarrekening voor publicatie goedgekeurd werd.

Verslag van de Commissaris

Verslag van de Commissaris aan de algemene vergadering van D'Ieteren NV over het boekjaar afgesloten op 31 december 2014

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van ons mandaat van commissaris. Dit verslag omvat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2014, zoals hieronder gedefinieerd, en omvat tevens ons verslag betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde eisen.

Verslag over de geconsolideerde jaarrekening - oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van D'Ieteren NV ("de Vennootschap") en haar dochterondernemingen (samen "de Groep") opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften. Deze geconsolideerde jaarrekening omvat de geconsolideerde balans op 31 december 2014, het geconsolideerde winst- en verliesrekening, overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht voor het boekjaar afgesloten op die datum, evenals een toelichting die een overzicht van de voornaamste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige informatievervalsing bevat. Het geconsolideerde balanstotaal bedraagt EUR 3.387,2 miljoen en het geconsolideerde winst- en verliesrekening sluit af met een verlies van het boekjaar van EUR 14,6 miljoen.

Verantwoordelijkheid van het bestuursorgaan voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor het implementeren van een interne beheersing die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die geen afwijkingen van materieel belang bevat, die het gevolg zijn van fraude of van fouten.

Verantwoordelijkheid van de commissaris

Het is onze verantwoordelijkheid een oordeel over deze geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking te brengen op basis van onze controle. Wij hebben onze controle volgens de internationale controlestandaarden (ISA's) uitgevoerd. Die standaarden vereisen dat wij aan de deontologische vereisten voldoen alsook de controle plannen en uitvoeren om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de geconsolideerde jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen en toelichtingen. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de beoordeling door de commissaris, met inbegrip van diens inschatting van de risico's van een afwijking van materieel belang in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van fraude of van fouten. Bij het maken van die risico-inschatting neemt de commissaris de interne beheersing van de Groep in aanmerking die relevant is voor het opstellen door de Vennootschap van de geconsolideerde jaarrekening, die een getrouw beeld geeft, teneinde controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet gericht zijn op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de Groep. Een controle omvat tevens een evaluatie van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van door het bestuursorgaan gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van de presentatie van de geconsolideerde jaarrekening als geheel.

Wij hebben van de verantwoordelijken en van het bestuursorgaan van de Vennootschap de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om daarop ons oordeel zonder voorbehoud te baseren.

Oordeel zonder voorbehoud

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening, een getrouw beeld van het vermogen en de geconsolideerde financiële toestand van de Groep op 31 december 2014 evenals van haar geconsolideerde resultaten en geconsolideerde kasstromen voor het boekjaar eindigend op die datum, in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

Verslag betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde eisen

L'organe de gestion est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés.

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden, is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, de naleving van bepaalde wettelijke en bestuursrechtelijke voorschriften na te gaan. Op grond hiervan doen wij de volgende bijkomende verklaring die niet van aard is om de draagwijdte van ons oordeel over de geconsolideerde jaarrekening te wijzigen:

- Het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening behandelt de door de wet vereiste inlichtingen, stemt in alle van materieel belang zijnde opzichten overeen met de geconsolideerde jaarrekening en bevat geen van materieel belang zijnde inconsistenties ten aanzien van de informatie waarover wij beschikken in het kader van ons mandaat.

Brussel, 2 april 2015
KPMG Bedrijfsrevisoren
Commissaris
vertegenwoordigd door
Alexis Palm
Bedrijfsrevisor

s.a. D'leteren n.v.

Samengevatte statutaire jaarrekening 2014

Inhoud

Samengevatte balans.....	77
Samengevatte resultatenrekening.....	78
Samengevatte resultaatverwerking.....	79
Samenvatting van de waarderingsregels.....	80

De statutaire jaarrekening van s.a. D'leteren n.v. wordt hieronder samengevat overeenkomstig artikel 105 van de vennootschapswet. De gehele versie van de statutaire jaarrekening, samen met het jaarverslag van de Raad van bestuur en het verslag van de Commissaris, zullen binnen de wettelijke termijn bij de Nationale Bank van België neergelegd worden en kunnen gratis verkregen worden via het internet (www.dieteren.com) 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	2014	2013
ACTIVA		
Vaste activa	2.529,7	2.507,1
II. Immateriële vaste activa	7,8	6,0
III. Materiële vaste activa	116,9	101,1
IV. Financiële vaste activa	2.405,0	2.400,0
Vlottende activa	367,4	353,5
V. Vorderingen op meer dan één jaar	20,0	20,0
VI. Voorraden	297,2	270,2
VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar	20,6	32,2
VIII. Geldbeleggingen	25,7	25,6
IX. Liquide middelen	0,2	0,3
X. Overlopende rekeningen	3,7	5,2
TOTAAL DER ACTIVA	2.897,1	2.860,6

in miljoen EUR	2014	2013
PASSIVA		
Eigen vermogen	882,3	930,4
I.A. Geplaatst kapitaal	160,0	160,0
II. Uitgiftepremies	24,4	24,4
IV. Reserves	696,4	696,3
V. Overgedragen winst	1,5	49,7
Vorzieningen en uitgestelde belastingen	24,7	26,2
Schulden	1.990,1	1.904,0
VIII. Schulden op meer dan één jaar	761,1	1.100,3
IX. Schulden op ten hoogste één jaar	1.175,7	744,0
X. Overlopende rekeningen	53,3	59,7
TOTAAL DER PASSIVA	2.897,1	2.860,6

Samengevatte resultatenrekening

Jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR	2014	2013
I. Bedrijfsopbrengsten	2.593,2	2.600,0
II. Bedrijfskosten	2.543,4	2.556,4
III. Bedrijfswinst	49,8	43,6
IV. Financiële opbrengsten	5,8	28,0
V. Financiële kosten	56,7	50,6
VI. Resultaat uit de gewone bedrijfsuitoefening, vóór belasting	-1,1	21,0
VII. Uitzonderlijke opbrengsten	9,7	-
VIII. Uitzonderlijke kosten	12,8	7,3
IX. Resultaat van het boekjaar vóór belasting	-4,2	13,7
IXbis. Uitgestelde belastingen	-	-
X. Belastingen op het resultaat	-0,1	-0,1
XI. Resultaat van het boekjaar	-4,3	13,6
XII. Wijziging van de belastingvrije reserves ⁽¹⁾	0,1	0,1
XIII. Te bestemmen resultaat van het boekjaar	-4,2	13,7

(1) Onttrekking aan de belastingvrije reserves (+) / Overboeking naar de belastingvrije reserves (-).

Samengevatte resultaatsverwerking

Jaar afgesloten op 31 december

in miljoen EUR	2014	2013
RESULTAATSVERWERKING		
Te bestemmen winst (verlies)	45,5	93,7
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar	-4,2	13,7
Overgedragen winst (verlies) van het vorige boekjaar	49,7	80,0
Onttrekking aan het eigen vermogen	0,8	0,7
Aan de reserves	0,8	0,7
Toevoeging aan het eigen vermogen	0,9	0,7
aan de overige reserves	0,9	0,7
Over te dragen winst (verlies)	1,5	49,7
Uit te keren winst	43,9	44,0
Vergoeding van het kapitaal	43,9	44,0

Deze voorgestelde resultaatverwerking moet goedgekeurd worden door de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering op 28 mei 2015.

Samenvatting van de waarderingregels

De **geactiveerde informatica ontwikkelingskosten (immateriële vaste activa)** worden volgens de lineaire methode afgeschreven gedurende hun gehele economische levensduur. De duur van deze afschrijving mag niet kleiner zijn dan 2 jaar noch groter dan 7 jaar.

Materiële vaste activa worden gewaardeerd aan hun aanschaffingswaarde. De interestkosten van het opgenomen kapitaal ter financiering van de investering zijn hier niet inbegrepen. Vaste activa die in bruikleen, via financiële leases of gelijkaardige rechten worden gehouden, worden voor 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 opgestelde vaste activa pro rata temporis afgeschreven. De hieraan verbonden kosten worden over dezelfde periode afgeschreven.

De voornaamste afschrijvingspercentages zijn de volgende:

	Percentage	Methode
Gebouwen	5%	L/D
Inrichting van lokalen	10%	L/D
Magazijn- en garage uitrusting	15%	L/D
Netwerkidentificatiematerieel	20%	L/D
Kantoormeubilair	10%	L/D
Kantoormaterieel	20%	L/D
Rollend materieel	25%	L
Verwarmingssuitrusting	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 duurzame meerwaarde vertonen. De afschrijvingen op de herwaarderingsmeerwaarden worden lineair berekend op de resterende looptijd voorzien in het afschrijvingsplan van de betrokken activa.

Financiële vaste activa worden opgenomen aan hun aanschaffingsprijs, na aftrek van de nog niet opgevorderde bedragen (deelnemingen) of aan de nominale waarde (vorderingen). Ze kunnen aan herwaarderingsmeerwaarden worden onderworpen. 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 aan hun nominale waarde. Waardeverminderingen worden toegepast indien de terugbetaling na afloop van de termijn geheel of gedeeltelijk onzeker is of in gevaar gebracht wordt, of indien de realisatiewaarde bij afsluiting van het boekjaar lager is dan de boekwaarde.

Voorraden nieuwe wagens worden gewaardeerd aan hun geïndividualiseerde aanschaffingsprijs. De andere voorraadrubrieken worden gewaardeerd aan hun aanschaffingsprijs volgens de fifomethode, de gewogen gemiddelde prijs of de geïndividualiseerde aanschaffingsprijs. Waardeverminderingen worden toegepast naargelang de realisatiewaarde of de marktwaarde.

Geldbeleggingen en liquide middelen worden opgenomen aan hun 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 in zover ze bij afsluiting van het boekjaar een actuele schatting overschrijden van de risico's en kosten waarvoor ze zijn opgesteld.

Schulden worden aan hun nominale waarde opgenomen.

Waardering van activa en passiva in vreemde valuta

Financiële vaste activa worden gewaardeerd in overeenstemming met het advies 152/4 van de Commissie voor Boekhoudnormen. Voorraden worden aan de historische koers gewaardeerd, of aan de gemiddelde koers bij afsluiting van het boekjaar, indien deze lager ligt dan de historische koers. Monetair posten en verplichtingen worden gewaardeerd aan de officiële slotkoers of aan de koers van het contract in het geval van specifieke afdekkingstransacties. Alleen de negatieve verschillen per valuta worden in het resultaat opgenomen.

Corporate governance verklaring

De Vennootschap voegt zich naar de Belgische Corporate Governance Code 2009, die beschikbaar is op de volgende 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 86.

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;
- zes niet-uitvoerende bestuurders, waaronder drie onafhankelijke, gekozen omwille van hun ervaring;
- de gedelegeerd bestuurder (CEO).

De Voorzitter en Ondervoorzitters van de Raad zijn gekozen onder de bestuurders die op voorstel van de familiale aandeelhouders benoemd zijn.

Twee vrouwelijke bestuurders maken deel uit van de Raad. Minstens één van hen woont elk gespecialiseerd Comité van de Raad bij.

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 bestuurders aanduiden die door de Vennootschap worden voorgesteld voor de Raden van bestuur van haar voornaamste dochterondernemingen;
- de CEO benoemen en herroepen, alsook op voorstel van de CEO de directieleden die aan hem rapporteren, en hun bezoldiging bepalen;
- toezicht houden op en onderzoek 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 afsluiten alsook het bedrag van het dividend bepalen dat aan de Algemene vergadering voorgesteld zal worden. In dit kader is de Raad van bestuur van plan zijn bestaande beleid van een zo groot mogelijke autofinanciering voort te zetten, waarop de ontwikkeling van de groep gesteund heeft, en dat gericht is op de versterking van het eigen vermogen en op de instandhouding van goede financiële ratio's. De Raad zal, behoudens belangrijke onverwachte gebeurtenissen, een stabiel of, in de mate dat de resultaten dit toelaten, een stijgend dividend garanderen.

(1) Een derde onafhankelijke bestuurder, Pierre-Olivier Beckers sprl (vertegenwoordigd door de heer Pierre-Olivier Beckers), werd tijdelijk benoemd door de Raad van bestuur van 16 januari 2014 om het mandaat van de heer Christian Varin, die aftredend was, te voltooien. Deze aanstelling werd goedgekeurd door de Gewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014, die dit mandaat ook vernieuwde.

Samenstelling van de Raad van bestuur (per 31 december 2014)		Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
Roland D'leteren (72) ¹	Voorzitter van de Raad Handelsingenieur (Solvay), MBA (INSEAD). Directeur-generaal van D'leteren van 1975 tot 2005. Voorzitter van de Raad van bestuur van D'leteren sinds 2005. Ere-bestuurder van Belron.	1968	Mei 2018
Nicolas D'leteren (39) ¹	Ondervoorzitter 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 belegt in jonge ondernemingen. Bestuurder van Belron.	2005	Mei 2015
Olivier Périer (43) ¹	Ondervoorzitter van de Raad Diploma architectuur, richting stedenbouw (ULB); Executive Program for the Automotive Industry (Solvay); International Executive Program and Business Strategy Asia Pacific (INSEAD). Vennootoprichter van het architectuurbureau Urban Platform. Gedelegeerd bestuurder van de particuliere investeringsonderneming SPDG sinds 2010. Lid van de Overlegraad van Amethis Finance en van de Raad van toezicht van verscheidene risicokapitaal ondernemingen. Bestuurder van Belron.	2005	Mei 2015
Axel Miller (49)	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). Partner van Petercam van 2009 tot maart 2012. Bestuurder van vennootschappen: Carmeuse (Voorzitter), Spadel, Duvel Moortgat.	2010	Mei 2018
GEMA sprl ¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Michel Allé (64) Burgerlijk Ingenieur en economist (ULB). Trad in 1987 in dienst bij Cobepa en was er lid van het Directiecomité (1995-2000). CFO van Brussels Airport (2001-2005). CFO van SNCB Holding (2005-2013) en CFO van SNCB sinds 1 januari 2014. Bestuurder van Zetes Industries en Voorzitter van de Raad van bestuur van Euroscreen. Professor aan de ULB.	2014	Mei 2018
s.a. de Participation et de Gestion (SPDG) ¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Denis Pettiaux (46)² Burgerlijk Ingenieur, fysicus en Executive Master in Management (ULB). Lid van het uitvoerend comité van SPDG, verantwoordelijk voor de financiële aangelegenheden. Niet-uitvoerend bestuurder in diverse Raden van bestuur, adviesraden en beleggingscomités. Trad in 1997 in dienst bij Coopers&Lybrand. Bestuurder van PricewaterhouseCoopers Advisory in België tot in 2008, en bestuurder van PricewaterhouseCoopers Corporate Finance in Parijs tot in 2011.	2014	Mei 2018
Nayarit Participations s.c.a. ¹	Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Frédéric de Vuyst (41) Kandidaat Rechten (FUNDP), BA Business & BSc Finance (London Metropolitan Business School). Managing Director Corporate & Investment Banking BNP Paribas Belgium tot 2008. Management Committee Corporate & Public Banking en Management Committee Investment Banking BNP Paribas Fortis tot 2012. Sindsdien, gedelegeerd bestuurder van een private equity fonds.	2001	Mei 2018
Pierre-Olivier Beckers sprl	Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Pierre-Olivier Beckers (54)³ Master in de managementwetenschappen (LSM), Louvain-La-Neuve; MBA Harvard Business School. Carrière bij Delhaize Groep (1983-2013); Voorzitter van het uitvoerend comité en gedelegeerd bestuurder van Delhaize Groep (1999-2013). Voorzitter van het Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité sinds 2004; Lid van het Internationaal Olympisch Comité (IOC) en voorzitter van het auditcomité van het IOC. Ondervoorzitter van het VBO. Bestuurder van Guberna. Bestuurder van vennootschappen.	2014	Mei 2018
Jean-Pierre Bizet (66)	Niet-uitvoerend bestuurder Handelsingenieur (Solvay), MBA (Harvard), Doctor in de Toegepaste Economie (ULB). Consultant, partner, director bij McKinsey (1980-1994). Gedelegeerd bestuurder van GIB Group (1999-2002). Trad in 2002 in dienst bij D'leteren, gedelegeerd bestuurder (2005-2013). Verscheidene bestuurdersmandaten. Professor strategie aan de ULB.	2005	Mei 2015
Christine Blondel (56)	Onafhankelijk bestuurder Ecole Polytechnique (Frankrijk), MBA (INSEAD). Oefende uitvoerende functies uit bij Procter & Gamble en leidde het Wendel Centre for Family Enterprise aan INSEAD, waar ze adjunct-professor van Family Enterprise is. Stichtster van FamilyGovernance, raadgeving aan familiebedrijven. Bestuurder van de Fondation INSEAD.	2009	Juni 2017
Pascal Minne (64)	Niet-uitvoerend bestuurder Diploma Rechten (ULB), master in economie (Oxford). Partner en Voorzitter van PricewaterhouseCoopers België (tot in 2001). Vennoot en bestuurder van Petercam sinds 2001. Bestuurder van vennootschappen. Professor fiscaal recht aan de ULB.	2001	Mei 2018
Alain Philippson (75)	Niet-uitvoerend bestuurder Handelsingenieur (ULB). In 1972 in dienst getreden bij Bank Degroof, waarvan hij momenteel Voorzitter is. Voorzitter en bestuurder van familiestichtingen en andere.	1987	Mei 2015
Michèle Sioen (49)	Onafhankelijk bestuurder Diploma economie. CEO van Sioen Industries. Voorzitter van het VBO sinds mei 2014. Bestuurder, o.a., van ING Belgium en Guberna. Lid van de Commissie Corporate Governance.	2011	Mei 2015

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

(2) Tot de Gewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014 was de heer Michel Allé de vaste vertegenwoordiger van de s.a. de Participation et de Gestion.

(3) Pierre-Olivier Beckers sprl (vertegenwoordigd door de heer Pierre-Olivier Beckers) werd tijdelijk benoemd door de Raad van bestuur van 16 januari 2014 om het mandaat van de heer Christian Varin, die aftredend was, te voltooien. Deze aanstelling werd goedgekeurd door de Gewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014, die dit mandaat ook vernieuwde.

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 staken van stemmen is de stem van de Voorzitter doorslaggevend. In 2014 kwam de Raad 8 keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond, behalve:

- de Heer Alain Philippson, die voor twee vergaderingen werd geëxcuseerd;
- Mevr. Michèle Sioen, de s.a. SPDG vertegenwoordigd door de Heer Michel Allé, alsook de Heer Jean-Pierre Bizet, die elk voor één vergadering werden geëxcuseerd;

1.1.3. Bestuurdersmandaten

Wegens het bereiken van de leeftijdsgrens van 75 jaar stelde de heer Maurice Périer zijn bestuurdersmandaat ter beschikking van de Vennootschap tijdens de Gewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014. De Raad van bestuur besliste om de heer Nicolas D'leteren en de heer Olivier Périer vanaf deze datum te benoemen tot Ondervoorzitters van de Raad. De Vergadering benoemde ook GEMA sprl, vertegenwoordigd door de heer Michel Allé, als niet-uitvoerend bestuurder voor een periode van 4 jaar.

Pierre-Olivier Beckers sprl, vertegenwoordigd door de heer Pierre-Olivier Beckers, werd tijdelijk benoemd door de Raad van bestuur van 16 januari 2014 om het mandaat van de heer Christian Varin, die aftredend was, te voltooien. Deze aanstelling werd goedgekeurd door de Gewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014, die dit mandaat ook vernieuwde voor een periode van 4 jaar. De heer Pierre-Olivier Beckers heeft de hoedanigheid van onafhankelijk bestuurder.

Tijdens diezelfde Gewone Algemene Vergadering werden de bestuurdersmandaten van de heer Roland D'leteren, de heer Axel Miller en de heer Pascal Minne, alsook van Nayarit Participations s.c.a., met als vaste vertegenwoordiger de heer Frédéric de Vuyst, en s.a. SPDG, met als vaste vertegenwoordiger de heer Denis Pettiaux, vernieuwd voor een periode van 4 jaar.

1.1.4. Comités van de Raad van bestuur

Samenstelling (per 31/12/2014)	Auditcomité ¹	Benoemingscomité	Remuneratiecomité ¹
Voorzitter	Pascal Minne	Roland D'leteren	Roland D'leteren
Leden	Christine Blondel ²	Christine Blondel ²	Christine Blondel ²
	Frédéric de Vuyst ³	Nicolas D'leteren	Michèle Sioen ²
	Denis Pettiaux ⁴	Pascal Minne	
		Maurice Périer ⁵	
		Olivier Périer	
		Alain Philippson	

(1) Rekening houdend met hun respectieve opleidingen en hun managementervaring in ondernemingen van industriële of financiële aard, beschikken de leden van het Auditcomité, enerzijds, en van het Remuneratiecomité, anderzijds, over de wettelijk vereiste vaardigheden inzake boekhouding en audit voor de eersten en remuneratiebeleid voor de laatsten.

(2) Onafhankelijk bestuurder.

(3) Sinds 16 januari 2014. Vaste vertegenwoordiger van Nayarit Participations s.c.a.

(4) Sinds 5 juni 2014. Vaste vertegenwoordiger van SPDG s.a.

(5) Tot 5 juni 2014.

Het **Auditcomité** kwam in 2014 4 keer bijeen, waarvan 2 keer in aanwezigheid van de Commissaris. Al zijn leden hebben alle vergaderingen bijgewoond.

Het **Benoemingscomité** kwam in 2014 3 keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond.

Het **Remuneratiecomité** kwam in 2014 4 keer bijeen. Alle bestuurders hebben alle vergaderingen bijgewoond, behalve Mevr. Michèle Sioen, die voor twee vergaderingen werd geëxcuseerd, en de Heer Roland D'leteren, die voor één vergadering werd geëxcuseerd.

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

Werking van de Comités van de Raad van bestuur

Auditcomité

Per 31 december 2014 bestaat het Auditcomité uit vier niet-uitvoerende bestuurders, waarvan ten minste één onafhankelijke. De opdrachten van het Auditcomité bestaan er hoofdzakelijk in toezicht te houden op de jaarrekeningen van de Vennootschap en op het risicobeheer en de systemen van interne controle. Het Comité neemt kennis van de verslagen van de Commissarissen betreffende de halfjaar- en jaarresultaten van de geconsolideerde dochterondernemingen. Het Auditcomité komt minstens viermaal per jaar samen, waarvan eenmaal per semester in aanwezigheid van de Commissaris, en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur. Een speciale vergadering is ook gewijd aan het overzicht van het risicobeheer en de systemen van interne controle. De commissaris KPMG, aangesteld door de Gewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014, zette de methodologie uiteen die werd gevolgd voor de controle van de statutaire en geconsolideerde rekeningen, alsook de toegepaste materialiteits- en rapporteringsdrempels. Het Charter van het Auditcomité zoals aangenomen door de Raad van bestuur is opgenomen in Bijlage I van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

Benoemingscomité

Per 31 december 2014 bestaat het Benoemingscomité uit zes niet-uitvoerende bestuurders, waaronder de Voorzitter van de Raad van bestuur, die het Comité voorziet, en ten minste één onafhankelijke bestuurder. Het Comité legt de Raad voorstellen voor die betrekking hebben op de benoeming van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO en, op voorstel van deze laatste, de directieleden die aan hem rapporteren, en zorgt ervoor dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om de beslissingen van de Raad te ondersteunen. Het Comité komt minstens tweemaal per jaar samen en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur. Het Charter van het Benoemingscomité zoals aangenomen door de Raad van bestuur is opgenomen in Bijlage II a van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

Remuneratiecomité

Per 31 december 2014 bestaat het Remuneratiecomité uit drie niet-uitvoerende bestuurders, waaronder de Voorzitter van de Raad van bestuur, die het Comité voorziet, en twee onafhankelijke bestuurders. Het Comité legt de Raad voorstellen voor die betrekking hebben op de remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO en, op voorstel van deze laatste, de directieleden die aan hem rapporteren, en zorgt ervoor dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om de beslissingen van de Raad te ondersteunen. Hij maakt ook het remuneratieverslag klaar en licht het toe op de Algemene Vergadering. Het Comité komt minstens tweemaal per jaar samen en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van bestuur. Het Charter van het Remuneratiecomité zoals aangenomen door de Raad van bestuur is opgenomen in Bijlage II b van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

Overlegcomité

De Voorzitter en Ondervoorzitters komen maandelijks samen met de gedelegeerd bestuurder in het Overlegcomité, dat een regelmatige samenwerking met de gedelegeerd bestuurder waarborgt, om de gang van zaken op te volgen, de vooruitgang van belangrijke projecten na te gaan en de vergaderingen van de Raad van bestuur voor te bereiden.

Beleid betreffende transacties en andere contractuele banden die niet onder de belangenconflictenregeling 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 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 om 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 maatregelen 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 de directieleden als organen van de Vennootschap, evenals de individuele bijdrage van elke bestuurder aan de globale werking ten einde de efficiëntie van hun werking en de bijdrage ervan aan het deugdelijke bestuur van de groep voortdurend te verbeteren.

De Raad kreeg de aanbevelingen van de laatste driejaarlijkse zelfevaluatie van de Raad en van zijn Comités in december 2012. Deze zelfevaluatie gebeurde aan de hand van een gedetailleerde vragenlijst die elke bestuurder ontving en waarin de verschillende hiervoor vermelde evaluatiecriteria aan bod kwamen. De antwoorden op deze vragenlijst werden besproken tijdens individuele interviews die werden afgenomen door twee bestuurders die lid zijn van het Benoemingscomité. Deze laatsten stelden een samenvatting van de antwoorden op de vragenlijst en van de individuele interviews voor aan de Raad en formuleerden concrete aanbevelingen voor de Raad.

1.2. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE GROEP

Het executieve management van de groep bestaat uit de CEO van de groep, de CFO van de groep, de CLO van de groep – dat ook verantwoordelijk is voor het secretariaat van de Raad – en de Group Treasurer. De gedelegeerd bestuurder (CEO) is verantwoordelijk voor het dagelijkse beheer van de Vennootschap. Hij wordt bijgestaan door het executieve management, dat op groepsniveau belast is met de taken financiën, financiële communicatie, relaties met de beleggers, consolidatie van de rekeningen, thesaurie, business development, juridische en fiscale aangelegenheden.

1.3. EXECUTIEF MANAGEMENT VAN DE TWEE ACTIVITEITEN

De Pool Autodistributie – 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 gedelegeerd bestuurder van de groep. De CEO van D'Ieteren Auto zit het managementcomité van D'Ieteren Auto voor, dat is samengesteld uit zes andere leden, die verantwoordelijk zijn voor de afdelingen Retail, Administratie en Financiën, Group Service, Marketing, Training & Direct Sales, Autofinanciering (Volkswagen D'Ieteren Finance) en Human Resources.

De Pool Voertuigbeglazing omvat Belron, waarvan D'Ieteren op 31 december 2014 94,85 % van het kapitaal in handen had, en zijn filialen. Per 31 december 2014 wordt Belron geleid door een Raad van bestuur van 9 leden, waaronder de gedelegeerd bestuurder van D'Ieteren (die de Raad voorziet), de CFO van de groep, de CEO en CFO van Belron, de twee Ondervoorzitters van de Raad van bestuur van D'Ieteren, en 3 niet-uitvoerende bestuurders.

1.4. COMMISSARIS

De externe audit wordt uitgevoerd door KPMG Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door Alexis Palm, waarvan het mandaat verloopt op de Algemene Vergadering in juni 2017.

De totale vergoedingen met betrekking tot de prestaties die door de Commissaris en zijn aanverwante vennootschappen werden verleend aan de s.a D'Ieteren n.v. uit hoofde van het boekjaar 2014, bedroegen – exclusief btw – 4,7 miljoen EUR. De details van deze vergoedingen zijn opgenomen in toelichting 43 bij de geconsolideerde jaarrekening 2014 (pagina 76).

AFWIJKINGEN VAN DE BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2009

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

→ Afwijking van punt 2.2.

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

→ Afwijking van de punten 5.2./4 en 5.3./1

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

2. Remuneratieverslag

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

Het remuneratiebeleid en de individuele bezoldigingsbedragen van de niet-uitvoerende bestuurders en van het executieve management worden bepaald door de Raad van bestuur, op basis van aanbevelingen geformuleerd door het Remuneratiecomité. Belron n.v., waarvan het kapitaal minderheidsaandeelhouders omvat, beschikt over een eigen Raad van bestuur en een eigen Remuneratiecomité die de bezoldiging bepalen van zijn niet-uitvoerende bestuurders en executieve managementleden.

Op het einde van elk boekjaar onderzoekt het Remuneratiecomité van D'Ieteren, op basis van de voorstellen van de CEO indien het gaat om directieleden die aan hem rapporteren, 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 executieve managementleden 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 executieve managementleden en hun variabele bezoldigingsdoelstelling voor het volgende boekjaar, evenals de aanverwante prestatiecriteria.

De Raad is van plan om deze procedure in stand te houden tijdens de twee boekjaren die volgen op het hier besproken boekjaar.

2.2. BEZOLDIGING VAN DE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS

De Vennootschap voert een passend bezoldigingsbeleid om niet-uitvoerende bestuurders in 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 beschikking over bedrijfswagens. Bepaalde bestuurders ontvangen een vaste jaarlijkse bezoldiging van Belron n.v. voor de uitoefening van een mandaat binnen de Raad van bestuur van Belron. Het totaalbedrag van deze bezoldigingen is opgenomen in de tabel hierna. De niet-uitvoerende bestuurders ontvangen geen bezoldiging gekoppeld aan de prestaties van de onderneming. De gedelegeerd bestuurder ontvangt geen specifieke vergoeding voor zijn deelname aan de Raad van bestuur. Voor het boekjaar eindigend op 31 december 2014 werd door de Vennootschap en door de dochterondernemingen van de groep aan de niet-uitvoerende bestuurders een bedrag van 1.588.852 EUR gestort, als volgt verdeeld. Er werden geen andere bezoldigingen of voordelen betaald en er werden geen leningen of borgstellingen verleend door de Vennootschap of haar dochterondernemingen.

2014 (in EUR)	Basis-remuneratie ¹	Gespecialiseerde Comités	Totale remuneratie
D'Ieteren R.	430.910		430.910
D'Ieteren N. ²	115.909	4.167	120.076
Périer O. ²	117.693	4.167	121.860
P.-O. Beckers sprl	70.000		70.000
Bizet J.-P.	70.000		70.000
Blondel C.	70.000	60.000	130.000
Gema (Allé M.) ³	40.833		40.833
Minne P.	70.000	90.000	160.000
Nayarit (de Vuyst F.)	70.000	40.000	110.000
Périer M. ⁴	81.840		81.840
Philippson A.	70.000	10.000	80.000
Sioen M.	70.000	10.000	80.000
SPDG (Allé M.) ⁵	29.167		29.167
SPDG (Pettiaux D.) ⁵	40.833	23.333	64.167
Totaal Raad van bestuur	1.347.186	241.667	1.588.852

(1) De basisremuneratie omvat ook, voor de Voorzitter en de Vicevoorzitters, een voordeel van alle aard dat verband houdt met de terbeschikkingstelling van een bedrijfswagen.

(2) Remuneratie gewijzigd op 05/06/2014 als gevolg van zijn benoeming als Vicevoorzitter.

(3) Benoeming van Gema sprl (vertegenwoordigd door M. Allé) vanaf 05/06/2014.

(4) Tot 05/06/2014.

(5) Vervanging van de vaste vertegenwoordiger van SPDG, M. Allé, door D. Pettiaux, en deelname van deze laatste aan het Auditcomité vanaf 05/06/2014.

2.3. BEZOLDIGING VAN HET EXECUTIEVE MANAGEMENT

Algemene principes

Het executieve management bestaat uit Axel Miller, CEO sinds 1 augustus 2013, Benoit Ghiot¹, Chief Financial Officer, Marc-Henri Decrop, Group Treasurer, en Anne del Marmol, Chief Legal Officer. De groep volgt een passend bezoldigingsbeleid om in 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 executieve managers ten minste te laten overeenstemmen met de mediaan van de remuneratie voor functies met vergelijkbare verantwoordelijkheden in vergelijkbare Belgische ondernemingen, zoals vastgesteld op basis van een benchmarking door een onafhankelijke expert. De laatste benchmarking werd uitgevoerd in 2014.

Beschrijving van de verschillende bestanddelen

Het contract van gedelegeerd bestuurder van Axel Miller voorziet de volgende bestanddelen aangaande de remuneratie:

- een "all in" vaste jaarlijkse basis-remuneratie van 750.000 EUR, inclusief de bijdrage aan de pensioenplannen waaraan persoonlijk onderschreven werd (tot 31 december 2014), verzekeringspremies voor hospitalisatie en ongevallen in het privéleven, de sociale zekerheidsbijdragen, voordelen van alle aard die verband houden met de terbeschikkingstelling van bedrijfswagens 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 op korte termijn bedraagt;
 - en een incentive-plan op lange termijn in de vorm van aandelenopties.

Vanaf 1 januari 2015 neemt de Vennootschap ook de bijdrage op aan plannen van arbeidsongeschiktheid, overlijden alsook pensioenplannen ten voordele van de gedelegeerd bestuurder voor een jaarlijks bedrag van 96.379 EUR.

De remuneratie van de andere leden van het executieve management omvat:

- A. een vaste remuneratie die bestaat uit een basisbezoldiging, werkgeversbijdragen aan pensioenplannen en aan verzekeringen voor hospitalisatie en ongevallen in het privéleven, voordelen van alle aard die verband houden met de terbeschikkingstelling van bedrijfswagens en, in bepaalde gevallen, remuneraties die verband houden met de uitoefening van bestuurder mandaten bij dochterondernemingen van de groep.

Het pensioenplan van de executieve managementleden is van het type 'vaste bijdragen' en omvat:

- een basisplan waarbij de werkgever voor de pensionering (mogelijk vanaf 60 jaar naargelang de wettelijk bepaalde drempels afhankelijk van de duur van de carrière van de betrokkene) een geïndexeerde vaste premie betaalt die tegen een gewaarborgde rentevoet belegd wordt bij een verzekeraar (die er eventuele winstdeelnemingen aan toevoegt). In geval van overlijden vóór de pensionering financiert de werkgever bij diezelfde verzekeraar een kapitaal dat gelijk is aan een veelvoud van het bruto jaarloon, vermeerderd met een veelvoud van het deel van ditzelfde loon dat het wettelijke pensioenplafond overschrijdt;
- een aanvullend plan waarbij de werkgever een premie betaalt die overeenstemt met een percentage van de bruto inkomsten van het jaar voor dien, variabel afhankelijk van de leeftijd van de betrokkene, en die bij de verzekeraar tot het moment van pensionering of tot het overlijden van de begunstigde gekapitaliseerd wordt tegen dezelfde gewaarborgde rentevoet (waaraan de verzekeraar eventuele winstdeelnemingen toevoegt).

- B. een variabele remuneratie die bestaat uit:

- een jaarlijkse variabele remuneratie waarvan de doelstelling tussen 40 % tot 50 % van de vaste remuneratie op korte termijn bedraagt;
- en een incentive-plan op lange termijn in de vorm van aandelenopties.

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

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

(1) Benoit Ghiot maakte een einde aan zijn verbintenis met D'leteren op 26 februari 2015. Deze situatie werd effectief op 31 maart 2015.

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 gedelegeerd bestuurder voor de executieve managementleden die aan hem rapporteren, en door de Raad op aanbeveling van het Remuneratiecomité voor de gedelegeerd bestuurder.

Het **incentive-programma op lange termijn** voor de executieve managementleden bestaat uit de toekenning van een bepaald aantal opties op D'leteren-aandelen, waarover de Raad van bestuur beslist op voorstel van het Remuneratiecomité, en waarvoor rekening wordt gehouden met de mediatie 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 2014.

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 de dag voor de lancering van het plan.

Deze opties kunnen uitgeoefend worden vanaf 1 januari van het vierde jaar dat volgt op de datum van de lancering van het aanbod, tot het verstrijken van het tiende jaar na diezelfde datum, met uitzondering van de periodes van anderhalve maand vóór de jaarlijkse en halfjaarlijkse financiële mededelingen. De effectieve uitoefening van de opties is afhankelijk van de koersevolutie van het aandeel dat de uitoefening van de opties mogelijk maakt na de vestigingsperiode van drie jaar. Voor meer details over de aandelenoptieplannen verwijzen we naar toelichting 37 van de geconsolideerde jaarrekening.

Remuneratie toegekend aan het executieve management in 2014

De volgende tabel vat samen de verschillende remuneratiecategoriën van de gedelegeerd bestuurder en van de andere leden van het executieve management van de groep die in 2014 werden toegekend.

2014 (in EUR)	CEO ¹	Andere leden van het executieve management ²
> Vaste remuneratie	750.000	675.451
> Variable remuneratie op korte termijn ³	325.000	186.851
> Bijdrage aan plannen van arbeidsongeschiktheid, overlijden en pensioenplannen	0	160.022

Daarbij werden in het boekjaar 2014 105.000 opties op D'leteren-aandelen toegekend aan de executieve managementleden tegen een uitoefenprijs van 32,10 EUR per aandeel, als volgt verdeeld:

2014	Toegekende opties	Uitgeoefende opties	Vervallen opties
> Chief Executive Officer	50,000	-	-
Andere leden van het executieve management			
> Chief Financial Officer	25,000	-	-
> Group Treasurer	20,000	-	-
> Chief Legal Officer	10,000	-	-

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

Behoudens nalatigheid, ongeschiktheid of een ernstige fout, voorziet het contract van Axel Miller als gedelegeerd bestuurder een vertrekvergoeding van 9 maanden (2015-2017) of 12 maanden (vanaf 2017).

De arbeidsovereenkomsten van de andere leden van het executieve management zijn onderworpen aan de regels van het gewoonterecht die van toepassing zijn bij arbeidsovereenkomsten in België en voorzien geen specifieke vertrekvergoeding in geval van ontbinding van de overeenkomst. Deze overeenkomsten bevatten geen terugvorderingsclausules die van toepassing zijn mocht de variabele remuneratie toegekend zijn geweest op basis van verkeerde informatie.

(1) Met een contract als zelfstandige.

(2) Bruto bedragen, exclusief werkgeversbijdragen voor sociale zekerheid.

(3) Voor de fasering van de variabele remuneratie, zie hiervoor 'Beschrijving van de verschillende bestanddelen van de variabele remuneratie', punt B. Internal controls and risk management systems

3. Systemen van interne controle en risicobeheer

De Raad van bestuur kwijt zich van zijn controletaak op de entiteiten van D'leteren door zich ervan te vergewissen (i) dat de organen van deze entiteiten hun eigen controletaak uitvoeren en dat er correct werkende Comités opgericht zijn die de taak hebben bijzonder toezicht en bijzondere controles uit te oefenen (zoals een Auditcomité en een Remuneratiecomité) en (ii) dat de rapporteringprocedures ten uitvoer worden gelegd om de Raad in staat te stellen de activiteiten van de entiteiten met regelmatige tussenpozen op te volgen, meer bepaald wat de risico's betreft waarmee ze geconfronteerd worden.

De Raad van bestuur wordt bijgestaan door het Auditcomité bij de uitoefening van zijn controle op de activiteiten van de Vennootschap, meer bepaald met betrekking tot de Financiële informatie die wordt verstrekt aan de aandeelhouders en aan derden, en tot het toezicht op de mechanismen voor risicobeheer en interne controle die de Vennootschap invoert. Met het oog hierop onderhoudt de Raad van bestuur nauwe banden met de interne en externe auditors van de Vennootschap en vergewist de Raad zich ervan dat hun taken gecoördineerd worden.

In deze context werd de effectiviteit van het controlesysteem van D'leteren herzien, met inbegrip van de operationele en compliancecontroles, het risicobeheer en de organisatie van de interne controle van de onderneming. Dit systeem heeft tot doel de risico's op de niet-realiseren van de economische doelstellingen eerder te beheersen dan te elimineren, en biedt enkel een redelijke en dus geen absolute zekerheid tegen verliezen of afwijkingen van materieel belang.

Deze beoordelingen omvatten een evaluatie van de Financiële en operationele interne controles door de interne audit van elke activiteit, alsook van de rapporten van de externe auditor over zaken geïdentificeerd tijdens zijn statutaire auditwerkzaamheden.

3.1. INTERNE CONTROLEOMGEVING

3.1.1. Het interne controlesysteem omvat de volgende taken (niet-exhaustieve lijst):

- een duidelijke bepaling van de organisatiestructuur en een passende delegering van bevoegdheden binnen de directie;
- de instandhouding van een aangepaste functiescheiding samen met andere procedurele controles;
- de strategische planning en het aanverwante proces voor de jaarlijkse budgettering en de regelmatige controles;
- de maandelijkse rapportering en controle van de Financiële resultaten en van de prestatie-indicatoren;
- de invoering van een boekhoudbeleid om de consistentie, de integriteit en de nauwkeurigheid van de Financiële gegevens van de onderneming te verzekeren;
- een specifiek thesauriebeleid, een regelmatige rapportering en de opvolging van alle belangrijke transacties en financieringsactiviteiten;
- de procedures voor de goedkeuring van investeringen;
- interne audits;
- een specifiek commercieel beleid en commerciële normen, met inbegrip van een gedragscode binnen elke entiteit.

3.1.2. De effectiviteit van het interne controlesysteem werd beoordeeld op basis van de volgende methoden:

- nazicht van de interne en externe auditplannen;
- nazicht van belangrijke eventueel vastgestelde controleaangelegenheden die onbevredigend zijn;
- nazicht van alle controleproblemen die blijken uit interne en externe audits, alsook van bijkomende punten die onder de aandacht van het Auditcomité worden gebracht;
- controle van alle belangrijke risico's die geïdentificeerd worden in het kader van het risicobeheer van de onderneming;
- besprekingen met het management over nieuwe risicodomeinen die worden geïdentificeerd door het management en over controles uitgevoerd tijdens interne en externe audits.

Het Auditcomité van D'leteren ontvangt regelmatig een rapport over de werkzaamheden van de Auditcomités van elke entiteit en brengt hierover op zijn beurt verslag uit aan de Raad van bestuur.

3.2. BEOORDELING VAN DE BUSINESSRISICO'S

3.2.1. D'leteren zorgt ervoor dat businessrisico's, ongeacht of ze van strategische, operationele, wettelijke, reputatiegebonden, financiële of ecologische aard zijn, in de mate van het mogelijke geïdentificeerd en begrepen worden. D'leteren volgt een beleid dat erin bestaat te garanderen dat risico's eerder met kennis van zaken dan ongewild worden genomen.

3.2.2. Elke activiteit voert een jaarlijkse risicocontrole uit en updatet haar risicoregister met voor elk risico een vermelding van de impact en de ondernomen acties om het risico te beperken. Deze benadering vormt de hoeksteen van de risicobeheeractiviteiten van D'leteren. Deze activiteiten hebben tot doel te verzekeren dat de grootste risico's waaraan de onderneming is blootgesteld, geïdentificeerd en ingeschat zijn, en dat er controles ingevoerd of gepland zijn om deze risico's te beheren.

Hierna vindt u een overzicht van de belangrijkste risico's waarmee de onderneming geconfronteerd wordt.

3.3. INTERNE AUDIT

3.3.1. Elke activiteit heeft haar eigen interne audit- en risicobeheerfunctie. Die opereert onafhankelijk van haar externe auditors en kan samenwerken met een externe dienstverlener wanneer gespecialiseerde vaardigheden vereist zijn. Een periodieke beoordeling garandeert dat deze functie adequaat is ingevuld, dat de doelstellingen afgestemd zijn op de belangrijkste risico's waaraan de activiteit is blootgesteld en dat het jaarlijkse interne auditplan goedgekeurd is.

3.3.2. Het Auditcomité van elke activiteit bekrachtigt de aanstelling of het ontslag van zijn interne auditmanager, evalueert zijn onafhankelijkheid en objectiviteit, en werkt mee aan het garanderen van vrije toegang tot het management en het Auditcomité.

3.3.3. De interne audit van elke activiteit heeft de volgende taken:

- het ontwerp en de operationele effectiviteit beoordelen van controles met betrekking tot belangrijke operationele processen en businessrisico's;
- een evaluatie bezorgen, onafhankelijk van het management, met betrekking tot de geschiktheid van de interne operationele en financiële controles, systemen en praktijken van de activiteit;
- advies verlenen aan het management om de controleomgeving en de bedrijfsprestaties te verbeteren.

3.4. BELANGRIJKSTE RISICO'S

3.4.1. Economische risico's

3.4.1.1. Sectorrisico

De activiteit van de autodistributie kan getroffen worden door verschillende factoren die verband houden met de auto-industrie en het aantal verkochte voertuigen op de Belgische markt. De vraag en de globale mix kunnen beïnvloed worden door factoren zoals de economische conjunctuur, de beschikbaarheid van krediet voor de potentiële kopers of het toegepaste fiscale stelsel op bedrijfswagens en CO₂-emissies. De specifieke vraag naar de verdeelde merken hangt af van het succes van de door de leveranciers (VW, Porsche, Yamaha, enz.) ontwikkelde modellen en hun prijs op de Belgische markt.

Op het vlak van de herstelling en de vervanging van voertuigbeglazing zijn zachte weersomstandigheden, een afname van het aantal afgelegde kilometers (bijvoorbeeld als gevolg van een stijging van de brandstofprijs) of een verlaging van de gemiddelde snelheid op de wegen als gevolg van de wetgeving betreffende de snelheidsbeperking, allemaal factoren die ongunstig zijn omdat ze de neiging hebben de frequentie van glasbreuk te verminderen. Veranderingen op het vlak van het beleid voor de dekking van glasbreuk door de verzekeringsondernemingen, zoals bijvoorbeeld de verhoging van de franchises, kan leiden tot een afname van de vraag of kan de druk op de prijzen verhogen.

De vastgestelde verstoringen op de markt van de recente tweedehandsvoertuigen die voortvloeien uit de economische conjunctuur of uit een grote prijsconcurrentie op de markt van de nieuwe voertuigen, kunnen een invloed hebben op de restwaarden van de voertuigen die door D'leteren Auto worden teruggekocht van ondernemingen gespecialiseerd in kortetermijnverhuur.

Elke entiteit garandeert de opvolging van deze veranderingen en integreert ze in een planningproces dat de strategische planning, de financiële langetermijnplanning, de budgetten en de maandelijkse rapportering omvat. Dit proces biedt de mogelijkheid om goed te anticiperen op deze tendensen of om snel te reageren op plotse gebeurtenissen. Daarnaast reikt dit proces de directie een basis aan om de juiste beslissingen te nemen over het voorgestelde product- en dienstengamma, de prijzen en de omvang van de organisatie.

Daar waar de activiteiten van nature blootgesteld zijn aan plotse schommelingen van de vraag, werden de structuren aangepast om een maximale flexibiliteit te bieden.

3.4.1.2. Projectrisico

In de loop van het boekjaar 2014 kondigde D'leteren aan dat de onderneming de geografische inplanting en de organisatie van zijn D'leteren Car Centers had herzien om hun financiële en economische prestaties te verbeteren, en dat een nieuwe organisatie van het distributienetwerk ten uitvoer zou worden gelegd op basis van een principe van verdeling van het grondgebied in homogene market areas om de rentabiliteit van de onafhankelijke concessiehouders te verbeteren.

Belron kondigde van zijn kant de tenuitvoerlegging aan van plannen die tot doel hebben de operationele efficiëntie te verbeteren in verschillende Europese landen die worden getroffen door ongunstige markt- of concurrentieomstandigheden, alsook in China.

De tenuitvoerlegging van deze transformaties zou tijdelijk commerciële of operationele verstoringen kunnen veroorzaken die een invloed kunnen hebben op de resultaten en eventuele kredietverliezen kunnen genereren. Voor elk van deze projecten zijn er projectbeheerstructuren uitgebouwd om een zo harmonieus mogelijke overgang te garanderen en nefaste gevolgen voor de activiteiten en de resultaten te vermijden.

3.4.1.3. Bevoorradersrisico

D'leteren Auto importeert en verdeelt nieuwe wagens en wisselstukken van de merken van de groep Volkswagen. De relatie met Volkswagen werd in de loop van de voorbije 60 jaar opgebouwd en is gebaseerd op distributieovereenkomsten van onbepaalde duur die werden gesloten met elk van de merken. Elke afwijking van de contractuele voorwaarden of van de relaties met de groep Volkswagen of elke significante wijziging van het beleid van de groep Volkswagen ten aanzien van de onafhankelijke importeurs, zou een ongunstig effect kunnen hebben op de financiële situatie en de resultaten van de activiteit.

De beste verdediging tegen dit type van risico schuilt in de capaciteit van de Vennootschap om aan de groep Volkswagen zijn toegevoegde waarde te bewijzen op het vlak van het beheer van het Belgische netwerk van distributeurs. De vennootschap leeft het commerciële, marketing- en servicebeleid van de groep Volkswagen strikt na.

De activiteiten met betrekking tot de herstelling en de vervanging van voertuigbeglazing hangen in sterke mate af van de bevoorrading met glas, polyurethaan en reparatiehars. Om te voorkomen dat het verlies van een cruciale leverancier van één van deze materialen de werking van de activiteit aanzienlijk verstoort, hebben de aankoopteams een globale strategie uitgewerkt die tot doel heeft de leveranciers te diversifiëren en de volumes actief toe te wijzen.

3.4.1.4. Risico op klantenverlies

Binnen de twee entiteiten van D'leteren is een aanzienlijk deel van de activiteit afkomstig van klanten zoals ondernemingen, leasingmaatschappijen of verzekeringsmaatschappijen. Het verlies van één of meer van deze klanten kan een ongunstig effect hebben op de financiële situatie en de resultaten van D'leteren.

Elke entiteit neemt tal van maatregelen om een uitstekende relatie te onderhouden met belangrijke klanten. Elk van deze klanten heeft een specifieke beheerder die een plan opstelt met duidelijke doelstellingen met betrekking tot de manier waarop de relatie moet worden ontwikkeld. De entiteiten waken er eveneens over dat hun klantenportefeuille voldoende evenwichtig blijft.

3.4.1.5. Risico op tekortkoming van een product/dienst

De door D'leteren Auto verdeelde voertuigen of wisselstukken kunnen lijden aan een ernstige tekortkoming. In dit geval staat de groep Volkswagen in voor de technische interventie en de public relations.

Aangezien de voorruit een essentieel element is voor de veiligheid van een voertuig, kan op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing elke montagefout afbreuk doen aan de veiligheid van het voertuig en resulteren in juridische of financiële problemen, en zo de reputatie van de onderneming beschadigen.

Om dit risico te beperken, definieert Belron duidelijke montagenormen die binnen de hele onderneming worden toegepast en waarvan de naleving regelmatig gecontroleerd wordt door technische teams in elke eenheid. Bovendien wordt het belang van de strikte montagenormen binnen de onderneming nog versterkt door evenementen zoals "Best of Belron", een internationale wedstrijd die tot doel heeft de beste technicus van de groep te verkiezen op basis van de naleving van de normen en de uitvoeringskwaliteit.

3.4.1.6. Verlies van sleutelpersoneel

De voortzetting van de activiteiten kan in het gedrang komen door het verlies van personeel in sleutelfuncties, om fysieke redenen of als gevolg van hun beslissing om de onderneming te verlaten.

De Vennootschap bindt haar personeel door naast een aantrekkelijk loon dat regelmatig wordt vergeleken met de marktpraktijken ook goede carrièreperspectieven en een regelmatige prestatiebeoordeling aan te bieden, en door tevredenheidsenquêtes te voeren onder de werknemers. Het plan voor de opvolging van sleutelpersoneel wordt regelmatig herzien door de directie van elke entiteit.

3.4.2. Financiële en informaticarisico's

3.4.2.1. Risico op rampzalig verlies

De activiteiten van D'leteren hangen in sterke mate af van cruciale hulpmiddelen zoals de informaticasystemen, de call centers en de distributiecentra. Een grote ramp die een impact heeft op deze hulpmiddelen kan een entiteit verhinderen om essentiële producten te leveren of essentiële diensten te verlenen, zowel op lokaal als op globaal vlak. Als er geen passende maatregelen worden genomen om deze risico's te voorkomen, zouden de kosten die voortvloeien uit een ramp aanzienlijk kunnen zijn.

De directie onderzoekt regelmatig de potentiële oorzaken van verlies en neemt beschermingsmaatregelen. Bovendien worden plannen uitgewerkt om de continuïteit van de activiteit te verzekeren mocht er zich een ramp voordoen. Wat meer bepaald de informaticasystemen betreft, zorgen kopieën van de essentiële gegevens en systemen ervoor dat de impact van een eventueel groot defect beperkt wordt. De overblijvende risico's kunnen gedekt worden door passende verzekeringsspolissen.

3.4.2.2. Liquiditeitsrisico

Een niet te verwaarlozen deel van de activiteiten van D'leteren wordt gefinancierd met leningen, waarvan de beschikbaarheid afhangt van de toegang tot de kredietmarkten. De niet-beschikbaarheid van fondsen of de niet-naleving van bepaalde financiële ratio's kunnen ertoe leiden dat de onderneming niet meer kan functioneren, volledig of gedeeltelijk, of kunnen resulteren in een aanzienlijke stijging van de financieringskosten. Elke entiteit zorgt voor een op lange termijn gewaarborgde financieringsbasis met een goede spreiding van de vervaldagen.

Deze basisfinanciering wordt aangevuld met kortetermijnkredietlijnen en niet-geconfirmeerde kredietlijnen bestemd om de seizoensgebonden behoeften te dekken. De – zowel publieke als private – leningen worden aangegaan bij een brede waaier van kredietverschaffers. Elke entiteit onderhoudt een regelmatige dialoog met haar kredietverleners en informeert hen over de algemene situatie van het bedrijf.

Na de verkoop van Avis Europe en de inbreng van D'leteren Lease in de door Volkswagen Financial Services geheel gefinancierde gezamenlijke dochteronderneming, werd het liquiditeitsrisico aanzienlijk verminderd.

3.4.2.3. Rente- en wisselkoersrisico

De internationale aanwezigheid stelt D'leteren bloot aan wisselkoers- en renterisico's. Het merendeel van de transacties van de activiteiten van de onderneming wordt verricht in euro, pond sterling of Amerikaanse dollar. In elk land waar D'leteren een dochteronderneming heeft, worden de gegenereerde inkomsten en de gemaakte kosten in de meeste gevallen uitgedrukt in de lokale munteenheid. Dit is een natuurlijke dekking tegen de wisselkoersrisico's. Wat de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing betreft, bestaat het beleid erin de waarde van de investeringen uitgedrukt in vreemde valuta zo veel mogelijk in te dekken met een equivalent schuldbedrag uitgedrukt in dezelfde valuta, om hun waarde in euro te beschermen.

Het renterisico vloeit voort uit de leningen die, na dekking van het wisselkoersrisico, voornamelijk uitgedrukt zijn in euro, pond sterling en Amerikaanse dollar. De leningen met variabele rentevoet stellen de onderneming bloot aan een renterisico op de thesauriestromen, terwijl de leningen met vaste rentevoet de onderneming blootstellen aan een renterisico op de reële waarde.

Om deze risico's te beheren, wordt D'leteren gefinancierd door een combinatie van kredieten met vaste en variabele rentevoeten, eventueel gecombineerd met afdekkingen op basis van derivaten (zie toelichtingen 18 en 19 van de geconsolideerde jaarrekening 2014 voor de gebruikte financiële instrumenten). Naarmate de bestaande schulden hun vervaldatum naderen, stelt D'leteren zich bloot aan een risico op hogere marges op zijn leningen.

3.4.3. Andere risico's

3.4.3.1. Juridisch risico

In de regio's waar de activiteiten van D'leteren een significante marktaandeel bereiken en/of onderworpen zijn aan verticale akkoorden die deel uitmaken van een groepsvrijstellingsverordening, houdt het belangrijkste juridische risico verband met het mededingingsrecht. Elke inbreuk op het mededingingsrecht kan resulteren in zware boetes. Bovendien werd de wetgeving betreffende de gegevensbescherming recentelijk verscherpt, met ook hiervoor aanzienlijke boetes in geval van inbreuk. Om deze risico's te beperken, werden duidelijke beleidslijnen en een juridische follow-up ingevoerd en algemeen verspreid. De toepassing ervan wordt regelmatig onderworpen aan een audit.

3.4.3.2. Integriteitsrisico

De reputatie of de activa van D'leteren kunnen getroffen worden als werknemers, klanten, leveranciers of agenten in hun eigenbelang frauduleuze of onethische daden stellen die nadelig zijn voor D'leteren, of als D'leteren beschouwd wordt hoofdelijk aansprakelijk te zijn voor dergelijke daden gesteld door derden.

De onderneming heeft een reeks maatregelen ingevoerd die tot doel hebben deze risico's zo veel mogelijk te voorkomen, zoals beleidslijnen en procedures, ethische regels en een gedragscode die van toepassing is op alle personeelsleden, een gepaste opleiding voor het personeel, een delegering van bevoegdheden met scheiding van functies, een passende rapportering aan het management, een interne audit en financiële controles.

4. Informatie over het kapitaal

Noemer

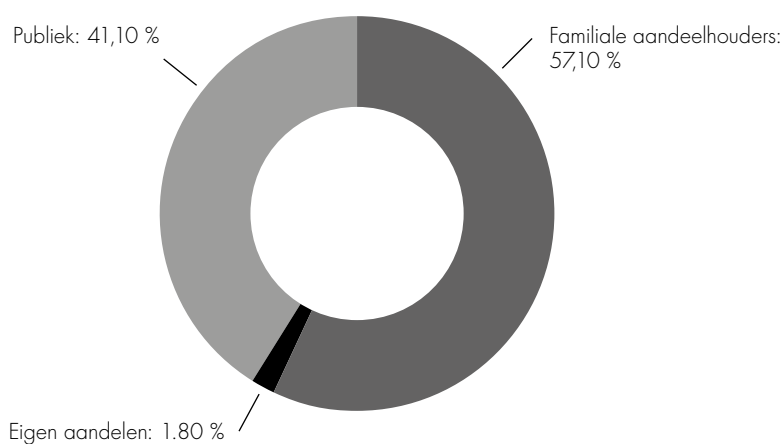
Per 31 december 2014	Aantal	Overeenkomend stemrecht
Gewone aandelen	55.302.620	55.302.620
Winst aandelen	5.000.000	5.000.000
Totaal		60.302.620

Structuur van het aandeelhouderschap

Op 31 december 2014	In aandeel van het kapitaal	In stemrechten
Familiale aandeelhouders	57,10 %	60,66 %
<i>waarvan Groep Nayarit</i>	<i>31,99 %</i>	<i>35,56 %</i>
<i>waarvan Groep SPDG</i>	<i>25,11 %</i>	<i>25,10 %</i>
Eigen aandelen	1,80 %	1,65 %
Publiek	41,10 %	37,69 %
<i>waarvan MFS Investment Management</i>	<i>5,47 %*</i>	<i>5,02 %*</i>

* Op 18 juni 2014, datum van de laatste kennisgeving inzake belangrijke deelneming ontvangen van MFS Investment Management.

In aandeel van het kapitaal



Bekendmaking van de belangrijkste deelnemingen (transparantiewet)

In overeenstemming met artikel 14, alinea 4 van de wet van 2 mei 2007 betreffende de bekendmaking van de belangrijke deelnemingen, wordt de structuur van het aandeelhouderschap, zoals die voortvloeit uit de laatste door de Vennootschap ontvangen kennisgeving (op 18 juni 2014), in toelichting 29 van het financiële verslag vermeld (pagina 59).

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

Dematerialisatie van effecten aan toonder

In overeenstemming met de toepasselijke reglementering zal de Vennootschap op de gereglementeerde markt de aandelen aan toonder waartegen geen verzet is aange tekend en waarvan de eigenaars onbekend zijn, te koop aanbieden. Op 31 december 2014 bedroeg hun aantal 43.330.

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 s.a. D'leteren n.v. op 20 februari 2008 een kennisgeving ontvangen van de groep Nayarit (waarvan de samenstelling in toelichting 29 van de geconsolideerde jaarrekening gevonden kan worden – pagina 61). Die bevat alle vereiste wettelijke vermeldingen en wijst op het feit dat de groep Nayarit, individueel of samen met andere personen met wie hij samenwerkt, op 30 september 2007 meer dan 30 % van de door de Vennootschap uitgegeven aandelen met stemrecht bezat. Deze kennisgeving blijft relevant op de datum van dit verslag.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014 heeft de machtiging aan de Raad van bestuur hernieuwd om:

- het maatschappelijk kapitaal in één of meerdere malen te verhogen met een maximumbedrag van 60 miljoen EUR. Tot de kapitaalverhogingen waartoe in het kader van het **toegestane kapitaal** kan worden overgegaan zowel door inbrengen in speciën of in natura binnen de grenzen toegestaan door het Wetboek van Vennootschappen, als door inlijving van beschikbare of onbeschikbare reserves of van uitgiftepremies, met of zonder uitgifte van bevoorrechte of niet-bevoorrechte nieuwe maatschappelijke aandelen, met of zonder stemrecht, met of zonder inschrijvingsrecht. De Raad van bestuur mag, in het belang van de vennootschap en onder de wettelijk voorgeschreven voorwaarden, het voorkeurrecht beperken of opheffen voor de door hem besliste kapitaalverhogingen, ook ten gunste van één of meer bepaalde personen;
- te beslissen, binnen het kader van het toegestane kapitaal, tot de uitgifte van obligaties die converteerbaar zijn in maatschappelijke aandelen, van intekenrechten of roerende waarden die op termijn recht kunnen geven op maatschappelijke aandelen van de vennootschap, onder de voorwaarden voorzien in het Wetboek van Vennootschappen, ten belope van een maximumbedrag, zodanig dat het bedrag van de kapitaalverhogingen die kunnen voortvloeien uit de uitoefening van de hierboven bedoelde rechten en roerende waarden de grens van het overblijvende deel van het toegestane kapitaal niet overschrijdt, met in voorkomend geval opheffing van het voorkeurrecht van de obligatiehouders.

Onverminderd de bevoegdheden verleend aan de Raad van bestuur overeenkomstig de alinea die voorafgaat, heeft de Buitengewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014 alsook de Raad van bestuur de bevoegdheid verleend om:

- voor een hernieuwbare termijn van drie jaar, over te gaan – in geval van een openbaar overnamebod op de door de Vennootschap uitgegeven effecten en voor zover de mededeling ter zake door de FSMA binnen een termijn van drie jaar vanaf het besluit van de Algemene Vergadering ontvangen wordt – tot kapitaalverhogingen door inbrengen in natura of in speciën, met in voorkomend geval **opheffing van het voorkeurrecht** van de aandeelhouders;
- teneinde voor de Vennootschap een ernstig en dreigend nadeel te vermijden, om eigen aandelen te verkopen, hetzij op de beurs, hetzij door een verkoopbod gedaan onder dezelfde voorwaarden aan alle aandeelhouders overeenkomstig de wettelijke bepalingen. Deze bevoegdheden gelden, onder dezelfde voorwaarden, voor de verwerving of de vervreemding van maatschappelijke aandelen van de Vennootschap gedaan door haar dochtervennootschappen waarvan sprake is in de artikels 627, 628 en 631 van het Wetboek van Vennootschappen.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014 heeft ten slotte de hernieuwing goedgekeurd van de bevoegdheid van de Raad van bestuur om overeenkomstig de wettelijke bepalingen eigen aandelen aan te kopen voor een periode van 5 jaar, onder meer met het oog op de dekking van de aandelenoptieplannen voor de kaderleden van de Vennootschap.

De toepasbare regels voor de **benoeming en de vervanging van de bestuurders**, alsook voor de **wijziging van de statuten** van de Vennootschap, zijn deze voorzien in het Wetboek van Vennootschappen.

De **clausules betreffende een verandering van de controle** die in kredietovereenkomsten met financiële instellingen en in het prospectus van de uitgifte van obligaties van 23 december 2009 opgenomen zijn, werden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van aandeelhouders van 27 mei 2010, in overeenstemming met artikel 556 van het Wetboek van Vennootschappen.

Informatie over het aandeel

BESCHRIJVING VAN HET AANDEEL

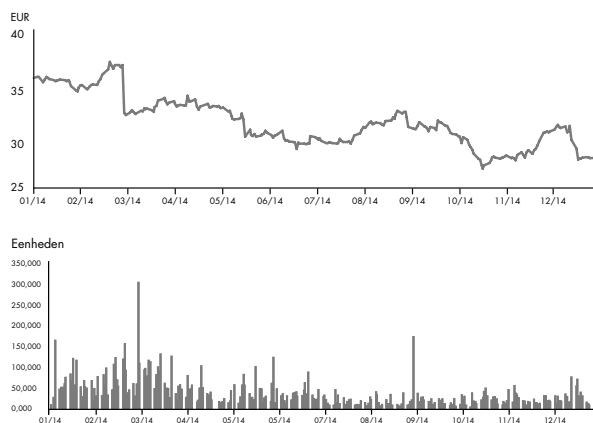
Quotiteit	1 aandeel
ISIN code	BE0974259880
Reuters code	IETB.BR
Bloomberg code	DIE:BB

BEURSINDICES

Sinds 19 maart 2012 maakt het D'leteren aandeel deel uit van de BEL20 indice met een gewicht van 0,77 % op 31 december 2014. Het aandeel D'leteren maakt ook deel uit van de indices Next 150 en Belgian All Shares (BAS) van Euronext met respectievelijke gewichten van 0,90 % en 0,30 % op dezelfde datum. Ten slotte maakt het deel uit van sectorale indices gepubliceerd door Dow Jones, Eurostoxx en Bloomberg.

EVOLUTIE VAN DE KOERS VAN HET AANDEEL EN VAN DE VERHANDELDE VOLUMES IN 2014

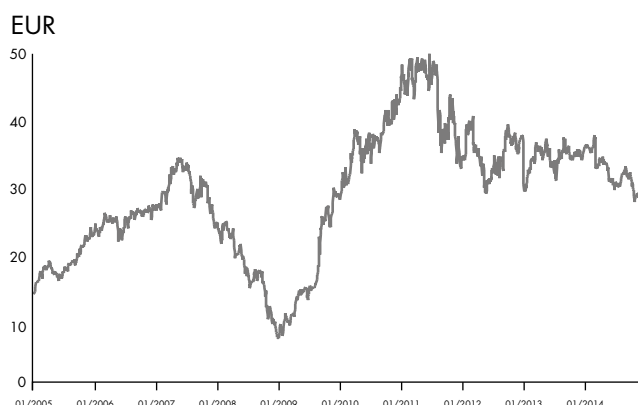
2014		
Rendement	-19,1%	
Totaal return voor de aandeelhouders	-17,4%	
Gemiddelde koers (in EUR)	31,95	
Hoogste koers (in EUR)	37,68	18/02/2014
Laagste koers (in EUR)	27,66	16/10/2014
Gemiddelde volume (in eenheden)	40.302	
Maximumvolume (in eenheden)	302.922	27/02/2014
Minimumvolume (in eenheden)	5.788	06/10/2014



EVOLUTIE VAN DE KOERS VAN HET AANDEEL OVER 10 JAAR

01/01/2005 - 31/12/2014

Rendement	114,6%	
Totaal return voor de aandeelhouders	9,5%	
Gemiddelde koers (in EUR)	28,99	
Hoogste koers (in EUR)	49,85	14/06/2011
Laagste koers (in EUR)	7,22	29/12/2008
Gemiddelde volume (in eenheden)	63.783	
Maximumvolume (in eenheden)	820.930	30/05/2008
Minimumvolume (in eenheden)	1.930	28/05/2007



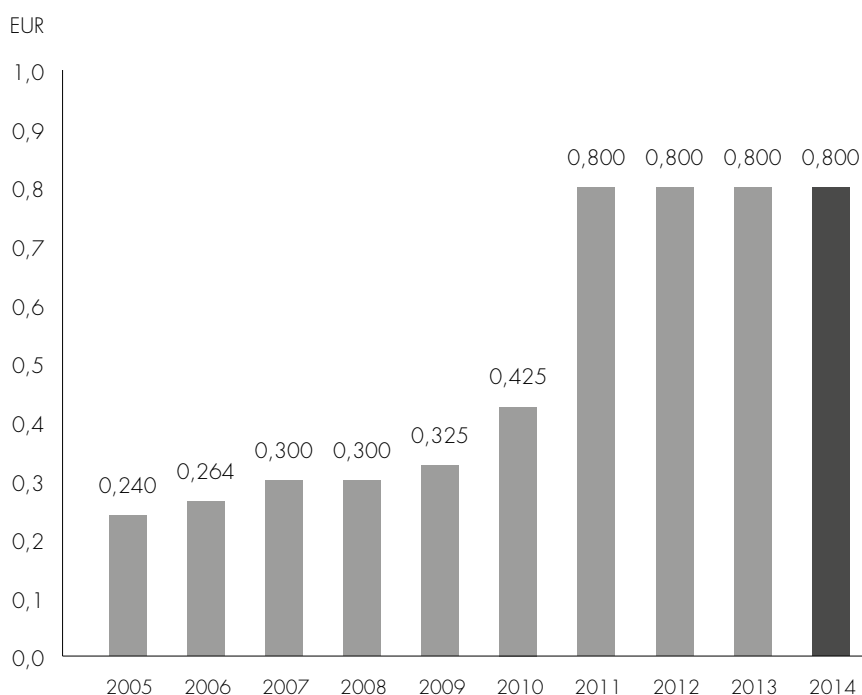
Gedetailleerde en historische informatie over de koers en de verhandelde volumes is beschikbaar op de website van D'leteren (www.dieteren.com).

DIVIDEND

Als de toewijzing van het resultaat die wordt voorgesteld in toelichting 29 van dit verslag wordt goedgekeurd door de Gewone Algemene Vergadering van 28 mei 2015, zal voor het boekjaar 2014 een brutodividend van 0,800 EUR per aandeel worden uitgekeerd.

De uitbetaling van het dividend zal gebeuren vanaf 4 juni 2015.

EVOLUTIE VAN HET BRUTODIVIDEND PER AANDEEL OVER 10 JAAR



Global Reporting Initiative-verslag voor duurzame ontwikkeling

- D'leteren situeert zichzelf op het applicatieniveau C. 13 GRI indicatoren zijn gepubliceerd, waarvan 11 betrekking hebben op het milieu;
- De reikwijdte van dit verslag dekt de twee entiteiten van D'leteren: D'leteren Auto en Belron;
- D'leteren blijft zijn strategie en initiatieven op vlak van CSR verder ontwikkelen, namelijk door samen te werken met verscheidene belanghebbenden en passende antwoorden te geven op hun zorgen in dit gebied.

STRATEGIE EN ANALYSE

§	GRI-Inhoud	Verwijzing/Commentaar
1.1	Verklaring van de CEO	Zie pagina 2 van het Activiteitenverslag 2014

ORGANISATIEPROFIEL

2.1	Naam	s.a. D'leteren n.v.
2.2	Merken, producten en diensten	De distributie in België van de voertuigen van de merken Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche en Yamaha; De herstelling en vervanging van voertuigbeglazing via meer dan tien voornaamste merken waaronder Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass®; Meer informatie op onze corporate website www.dieteren.com .
2.3	Operationele structuur	Zie pagina 1 van het Activiteitenverslag 2014
2.4	Ligging van het hoofdkantoor	Maliestraat, 50 - 1050 Brussel, België
2.5	Aantal landen	34 landen op 5 continenten (zie kaart op pagina 1 van het Activiteitenverslag)
2.6	Eigendomstructuur en rechtsvorm	Bedrijf opgericht en gevestigd in België en waarvan de controlerende aandeelhouders aangegeven zijn in Toelichting 29 van de Geconsolideerde jaarrekening 2014 (zie pagina 61).
2.7	Afzetmarkten	Zie kaart op pagina 1 van het Activiteitenverslag 2014
2.8	Omvang van het bedrijf	Zie de Geconsolideerde jaarrekening 2014
2.9	Significante veranderingen wat betreft omvang, structuur of eigendom	Geen veranderingen ten opzichte van vorige verslagen

PARAMETERS VAN HET VERSLAG

3.1	Verslagperiode	Van 1 januari 2014 tot 31 december 2014
3.2	Datum van het meest recente verslag	December 2013. Het is het vijfde jaar dat D'leteren een verslag publiceert volgens de GRI-richtlijnen.
3.3	Verslaggevingcyclus	Jaarlijks
3.4	Contactpunten voor alle vragen	Financiële indicatoren: Pascale Weber, pascale.weber@dieteren.be , tel: +32.2 536 54 39 Milieu- en sociale indicatoren: Catherine Vandepopeliere, catherine.vandepopeliere@dieteren.be , tel: +32 2 536 91 91

3.5	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag	Het belang van kwesties betreffende maatschappelijk verantwoord ondernemen die direct verband houden met de twee kernactiviteiten van de groep, was het belangrijkste selectie criterium; De selectie van de inhoud en van de indicatoren werd beoordeeld en goedgekeurd door een team dat D'Ieteren vertegenwoordigd.
3.6	Afbakening van het verslag	Belron beheert zelf zijn activiteiten in 25 landen. D'Ieteren Auto beheert zelf activiteiten op 16 locaties.
3.7	Beperkingen voor de reikwijdte van het verslag	Bij Belron worden de 9 landen waar de onderneming met franchisehouders werkt niet beschouwd in dit verslag. Bij D'Ieteren Auto worden de activiteiten van de zelfstandige concessiehouders, alsook de activiteiten van de zelfstandige concessies die op het einde van 2013 en in H1 2014 overgenomen werden, niet opgenomen in dit verslag.
3.8	Basis voor verslaggeving	Identiek aan de Geconsolideerde jaarrekening 2014
3.10	Gevolgen van eventuele herformuleringen van eerder verstrekte informatie	Geen herformuleringen van eerder verstrekte informatie
3.11	Significante veranderingen ten aanzien van reikwijdte, afbakening of meetmethoden die voor het verslag zijn toegepast	Geen veranderingen ten opzichte van vorige verslagen
3.12	Index van de GRI-inhoud	Zie tabel op pagina 100

BESTUUR, VERPLICHTINGEN EN ENGAGEMENT

4.1	Bestuursstructuur	D'Ieteren voegt zich naar de Belgische Corporate Governance Code 2009, die beschikbaar is op de website
4.2	Geef aan of de Voorzitter van de Raad van bestuur ook een leidinggevende functie heeft	www.corporategovernancecommittee.be. Bij de toepassing van de principes van de Code wordt echter rekening gehouden met de bijzondere structuur van het aandeelhouderschap van de Vennootschap, waarvan de familiale aandeelhouders de meerderheid hebben en de stabiliteit verzekeren sinds 1805.
4.3	Aantal onafhankelijke en/of niet-leidinggevende leden van de Raad van bestuur	De Raad van bestuur is samengesteld uit: <ul style="list-style-type: none"> • zes niet-uitvoerende bestuurders, benoemd op voorstel van de familiale aandeelhouders; • zes niet-uitvoerende bestuurders, waaronder drie onafhankelijke, gekozen omwille van hun ervaring; • de gedelegeerd bestuurder (CEO). <p>Informatie betreffende de Corporate Governance Charter van D'Ieteren kan geraadpleegd worden op: www.dieteren.com/nl</p> <p>Contactpunten: Financiële indicatoren: Pascale Weber, pascale.weber@dieteren.be Milieu- en sociale indicatoren: Catherine Vandepopeliere, catherine.vandepopeliere@dieteren.be</p>
4.4	Mechanismen die aandeelhouders en medewerkers de gelegenheid geven om aanbevelingen te doen aan of medezeggenschap uit te oefenen op de Raad van bestuur	De eerste gesprekken met externe stakeholders zijn van start gegaan in 2012. Ze worden betrokken op basis van hun interesse voor, hun impact op en hun kennis van de belangrijkste uitdagingen van de twee kernactiviteiten van D'Ieteren. Besproken onderwerpen zijn bijvoorbeeld groene mobiliteit, de beroepsopleiding in de autosector, verantwoord aankopen en verkopen.
4.14	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken	
4.15	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die betrokken moeten worden	

(1) Een derde onafhankelijke bestuurder, Pierre-Olivier Beckers sprl (vertegenwoordigd door de Heer Pierre-Olivier Beckers), werd tijdelijk benoemd door de Raad van bestuur van 16 januari 2014 om het mandaat van de heer Christian Varin, die aftredend was, te voltooien. De Gewone Algemene Vergadering van 5 juni 2014 heeft deze tijdelijke aanstelling goedgekeurd en het mandaat vernieuwd.

		D'leteren Auto			Belron				
		Unité	2012	2013	2014	2012	2013	2014	
ECONOMISCHE PRESTATIE									
Rechtstreekse gegenereerde en verdeelde economische waarde	EC1	miljoen EUR	2.787,3	2.627,4	2.660,5	2.727,0	2.843,1	2.881,1	
Significante financiële steun van overheden	EC4	Niet materieel: D'leteren Auto en Belron hebben nooit steun van overheden gekregen							
MILIEUPRESTATIE									
Energieverbruik									
Rechtstreeks									
	Stookolie	EN3	MWh/jaar	1.065	979	955	4.788	4.386	2.747
	Aardgas		MWh/jaar	27.232	28421	24559	88.189	102.184	99.792
	Andere (houtskool, biobrandstof, ethanal, waterstof)		MWh/jaar	-	-	-	-	-	-
	Brandstofverbruik van eigen voertuigen		liters	1.707.188	1.658.883	1.644.398	54.247.388	56.625.446	56.736.222
Onrechtstreeks	Elektriciteitsverbruik	EN4	MWh/jaar	11.866	11.430	10.905	107.855	107.805	115.321
Broeikasgasemissies									
Rechtstreeks									
	Stookolie	EN16	tCO ₂ e/jaar	288	264	257	1.104	1.007	630
	Aardgas		tCO ₂ e/jaar	5.193	5.113	4.502	17.130	19.897	19.287
	Gassen voor koelingssystemen		tCO ₂ e/jaar	256	261	346	2.031	1.793	2.372
	Eigen voertuigen		tCO ₂ e/jaar	4.725	4.747	4.280	126.254	132.775	131.523
	Zelf beheerd logistiek		tCO ₂ e/jaar	NA	NA	NA	15.431	26.489	26.147
	Vorkheftrucks		tCO ₂ e/jaar	NA	NA	NA	171	125	108
Onrechtstreeks	Elektriciteitsverbruik	EN17	tCO ₂ e/jaar	1.903	1.895	1.952	42.300	40.375	43.542
Initiatieven om het energieverbruik en het milieu-impact te verminderen									
Bespaarde energie dankzij besparingen en efficiëntie maatregelen	Initiatieven om het energieverbruik te verminderen en de energie-efficiëntie te verbeteren	EN5							
	Initiatieven om energie-efficiënte producten en diensten aan te bieden								
	EMS/ISO 14001								
Initiatieven om het onrechtstreeks energieverbruik terug te dringen		EN7	Zie CSR-hoofdstuk in het Activiteitenverslag 2014 / Meer informatie over D'leteren Auto hieronder						
Initiatieven om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen		EN18	Zie CSR-hoofdstuk in het Activiteitenverslag 2014 / Meer informatie op www.belron.com (CSR-gedeelte: Our way of managing our impact)						
Initiatieven om het milieu-impact van de producten en diensten te verminderen		EN 26							
Afval									
	Recyclage	EN22	ton/jaar	1.012	1.141	1.320	60.771	99.498	104.340
	Verbrandingsovens		ton/jaar	426	363	388	2.743	1.526	1.884
	Storten		ton/jaar	-	0,44	-	73.570	41.704	49.855
	Gevaarlijk afval		ton/jaar	313	300	346	223	430	271
Vervoer									
Gevolgen op het milieu van het vervoer van producten	Zakenreizen (lucht, weg, spoorweg)	EN29	tCO ₂ e/jaar	584	438	671	19.613	23.431	15.288
	CO ₂ -uitstoot van de logistiek: eigen voertuigen		tCO ₂ e/jaar	-	-	-	15.431	26.489	26.147
	Uitbestede logistiek		tCO ₂ e/jaar	4369	4448	4617	21.110	20.909	21.252
ETHIEK OP HET WERK									
Totale personeelsbestand per werktipe, arbeidsovereenkomst en regio	Totale personeelsbestand	LA1	gemiddeld voltijds equivalent	1.587	1.601	1.604	24.200	25.645	26.542
	% medewerkers die deeltijds werken		%	3,4	3,4	2,7	NA	NA	NA
Programma's voor competentie management en permanente opleiding		LA11	Zie CSR-hoofdstuk in het Activiteitenverslag 2014			Zie CSR-hoofdstuk in het Activiteitenverslag 2014 / Meer informatie op www.belron.com (CSR-gedeelte: Our people)			

Aanvullende informatie

D'leteren Auto heeft een eigen systeem ontwikkeld voor de controle van zijn milieuprestaties. Jaarlijkse audits worden uitgevoerd op de locaties die het bedrijf zelf beheert. Over het energie- en waterverbruik alsook het afvalniveau wordt twee keer per jaar verslag uitgebracht. Totale broeikasgasemissies omvatten de emissies van de logistiek van onderdelen sinds 2011. Belron: De uitstoot van broeikasgassen wordt twee keer per jaar gerapporteerd. Het wordt gecontroleerd door een centrale team die deel uitmaakt van het Belron Environmental Reporting System (BERS), waardoor een nauwkeurige controle van de emissies mogelijk is.

FINANCIËLE KALENDER

Algemene vergadering van de aandeelhouders & Trading update.....	28 mei 2015
Notering ex coupon (<i>ex date</i>).....	2 juni 2015
Uitkering van het dividend (<i>payment date</i>).....	4 juni 2015
Resultaten voor het eerste halfjaar 2015 (nabeurs) / Analistenvergadering & persconferentie	31 augustus 2015

CONTACTPERSOON PERS EN BELEGGERS – GROEP D'IETEREN

Pascale Weber

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

E-mail: financial.communication@dieteren.be
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 EN REALISATIE: EMAKINA (www.emakina.be)

DRUKWERK:



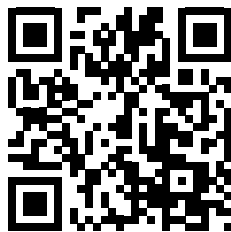
De belangrijkste merken van de groep Belron®: Belron®, the Belron Device, Autoglass®, Carglass®, Glass Medic®, Lebeau Vitres d'autos®, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® en Smith&Smith® zijn handelsmerken of gedeponeerde handelsmerken van Belron N.V. en zijn dochtermaatschappijen.

VOORZICHTIGHEID OMTRENT VOORSPELLINGEN

Dit jaarverslag bevat vooruitzichten die risico's en onzekerheden inhouden, onder meer verklaringen over plannen, doelstellingen, verwachtingen en voornemens van D'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 geëxtrapoleerde resultaten. Dientengevolge neemt D'Ieteren geen enkele verantwoordelijkheid op zich voor de exactheid van deze vooruitzichten.



www.dieteren.com/nl



Download de D'Ieteren app

