



## WAT WE DOEN

Belron maakt het verschil door **problemen van klanten met veel zorg op te lossen**. De onderneming is de wereldleider in de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing met **meer dan tien hoofdmerken** – waaronder Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass®. Voortbouwend op zijn bestaande vaardigheden en knowhow **breidt Belron zijn diensten uit** met een focus op de oplossing van problemen die mensen ervaren als ze bijstand nodig hebben bij herstellingen aan hun voertuigen en hun woning. In de loop van 2017 nam Belron verschillende ondernemingen over die gespecialiseerd zijn in de herstelling en vervanging van autoschade en in de herstelling en vervanging van woningschade. Daarnaast beheert het bedrijf voertuigbeglazings- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringsklanten.

Belron verleende in 2017 diensten aan 16,5 miljoen consumenten in 34 landen op zes continenten, met een focus op **servicekwaliteit** om een zeer hoog niveau van klantentevredenheid te genereren.

|                      | 2016  | 2017  |
|----------------------|-------|-------|
| Klanten (in miljoen) | 15,4  | 16,5  |
| NPS <sup>1</sup>     | 82,6% | 83,1% |

<sup>1</sup> "Net Promotor Score"



  
**CARGLASS®**

  
**Safelite®**  
AutoGlass

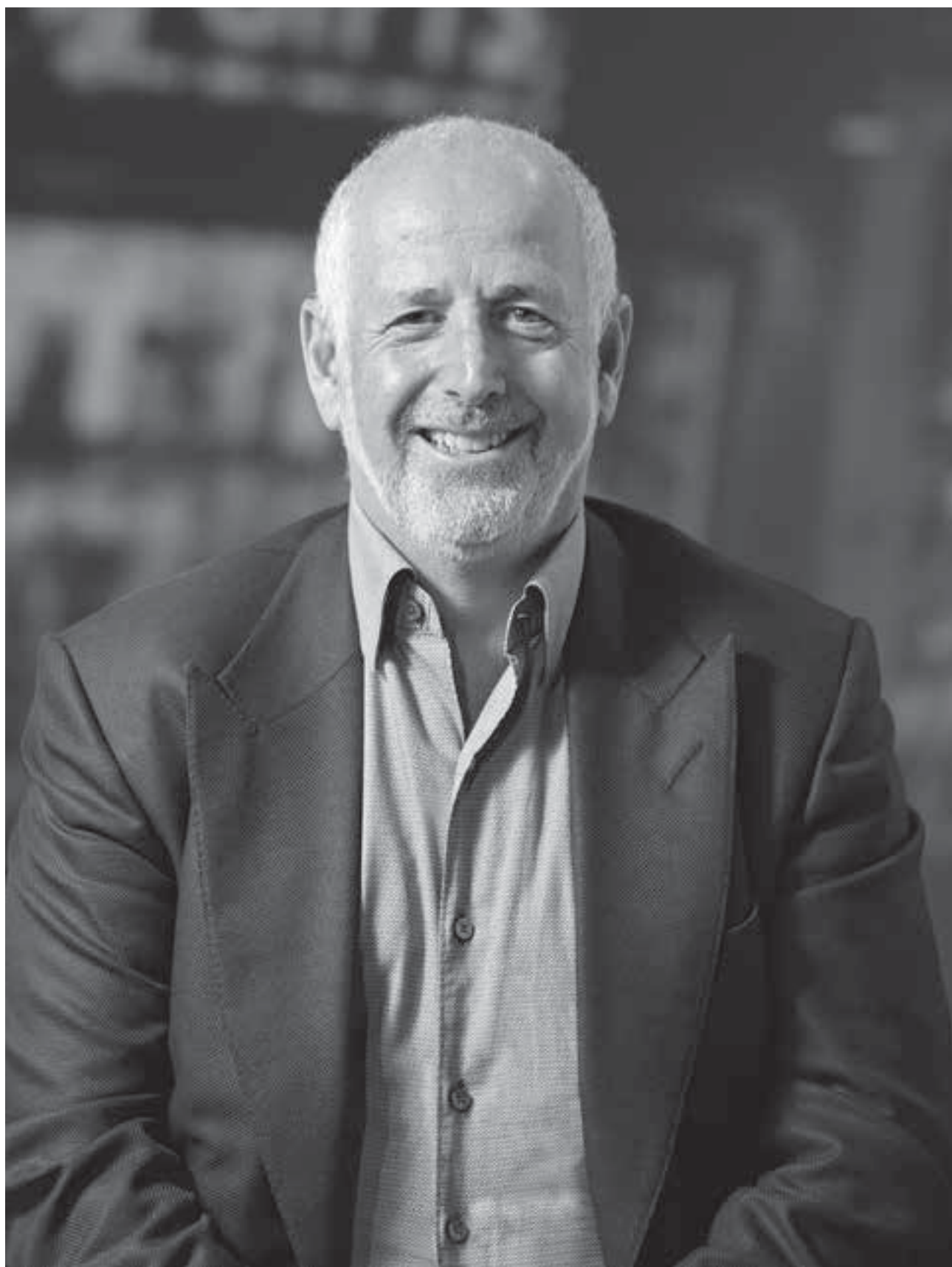
  
**AUTOGLASS®**

  
**Lebeau**  
Vitres d'autos

  
**Speedy Glass**

  
**O'Brien**

  
**Smith & Smith**  
SINCE 1875



BOODSCHAP VAN

# GARY LUBNER

CEO VAN BELRON

*Als ik terugblik op wat we gerealiseerd hebben, ben ik dankbaar voor en trots op de uitzonderlijke mensen die van Belron zo een speciale organisatie maken. 2017 was echt een buitengewoon jaar!*

De meeste jaren zijn op een of andere manier ongebruikelijk of opmerkelijk voor Belron, maar het is intussen een hele tijd geleden dat we zo een buitengewoon jaar hadden als 2017. We vatten het jaar aan met een duidelijke doelstelling: het verschil maken voor onze klanten, onze mensen, onze aandeelhouders en onze gemeenschappen. We hadden plannen om onze bestaande activiteiten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing uit te breiden in de context van de verwachte verdere marktdalingen. We streefden er ook naar onze activiteiten uit te breiden tot andere klantendiensten, meer bepaald auto- en woningschade. Bovendien besliste onze hoofdaandeelhouder om een nieuwe investeerder aan te trekken.

Als ik terugblik op wat we gerealiseerd hebben, ben ik dankbaar voor en trots op de uitzonderlijke mensen die van Belron zo een speciale organisatie maken. Laat mij beginnen met het plan van D'Ieteren om een nieuwe minderheidsaandeelhouder te zoeken voor Belron. Dit omvatte enorm veel werk binnen de hele organisatie, voor de opstelling van langetermijnplannen, de herfinanciering van de business, de voorstellingen aan en ontmoetingen met investeerders en de uitvoering van de due diligence. Ik ben zeer tevreden over het resultaat van al dit werk en over het feit dat Clayton, Dublier & Rice gekozen werd als aandeelhouder van Belron. Ik kijk er nu echt naar uit om samen te werken met zowel D'Ieteren als Clayton, Dublier & Rice om het volgende hoofdstuk te schrijven in de geschiedenis van Belron.

We maakten in 2017 grote vorderingen op het vlak van de uitbreiding van onze diensten. We deden in vijf landen onze intrede op de markt van de herstelling en vervanging van autoschade, hetzij door een oplossing voor geringe ongevallenschade of voor het volledige spectrum van voertuigschade aan te bieden. We verleenden in 2017 diensten aan 132.000 klanten in het segment van de herstelling en vervanging van autoschade, ten opzichte van 55.000 in 2016. Dat is een stijging met 72%. We deden ook onze intrede op de markt van de woningschade door in december Maisoning in Frankrijk over te nemen, en we sloten een overeenkomst voor de verwerving van de activa en operationele activiteiten van Laser, een franchisegroep die elektriciteits- en loodgietersdiensten verleent in Australië en Nieuw-Zeeland.

Het werd opnieuw een succesvol jaar voor onze bestaande activiteiten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing. We verleenden diensten aan een recordaantal consumenten en we behaalden nooit eerder geziene serviceniveaus. We bleven nauw samenwerken

met onze verzekerings-, fleet- en leaseklanten, vooral in de VS waar we ons Safelite® Solutions dienstenaanbod voor claimbeheer uitbreidden tot niet-glasverwante FNOL-claims (First Notice of Loss) voor verschillende Key Account Partners. We voerden ook een maandelijkse check-up in om het engagement van het personeel te meten en te versterken. En we zetten sterke resultaten neer voor onze aandeelhouders en ondersteunden onze gemeenschappen meer dan ooit via ons 'Giving Back' programma.

Het was echt een buitengewoon jaar!

In 2018 zullen we ons verder focussen op onze doelstelling: 'Het verschil maken door de problemen van klanten met veel zorg op te lossen'. We verwachten dat de markten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing in waarde zullen stijgen terwijl de volumes verder dalen, een trend die nu al meerdere jaren zichtbaar is. In deze context zullen we ons verder focussen op uitstekende diensten te verlenen aan onze klanten en een echte toegevoegde waarde aan te bieden aan onze verzekerings-, fleet- en leasepartners, en om tegelijkertijd verder marktaandeel te winnen. We zullen ook de efficiëntie en doeltreffendheid van onze activiteiten verder verbeteren via tal van verschillende initiatieven over de hele wereld. Dit kan enkel gerealiseerd worden met mensen die 100% geëngageerd zijn, en we zullen lessen trekken uit onze nieuwe feedbacktool om van Belron de beste plaats te maken waar onze mensen ooit zullen werken.

Onze plannen om onze diensten uit te breiden, omvatten geen significante nieuwe overnames. In plaats daarvan zullen we ons focussen op de ondernemingen die we al hebben overgenomen en de projecten die dit jaar gelanceerd werden, met de bedoeling te bewijzen dat we in staat zijn om de markt van de auto- en woningherstelling te verstoren. Dit wordt een fascinerend avontuur waarbij we innovatieve nieuwe benaderingen zullen uitproberen. We zullen de lessen die we trekken ook delen binnen de hele groep, net zoals we doen op het vlak van de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing, om het maximum te halen uit de 'best practices' die we identificeren en ontwikkelen.

Tot slot zullen we nauw samenwerken met onze bestaande en nieuwe aandeelhouders om hen maximaal te laten bijdragen aan de ontwikkeling van de activiteiten. Ik kijk echt uit naar een nieuw fascinerend jaar voor onze onderneming.

## STRATEGISCHE BENADERING



Belron Strategic Framework

### Terugblik op 2017 - een buitengewoon jaar

In 2017 focuste Belron zich verder op zijn doelstelling “Het verschil maken door de problemen van klanten met veel zorg op te lossen”. Deze doelstelling richt zich tot klanten, medewerkers, aandeelhouders en de gemeenschappen waarin we actief zijn. De strategie van Belron omvat plannen om het marktaandeel van zijn bestaande activiteiten voor de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing verder te verhogen en daarnaast ook zijn nieuwe diensten verder uit te breiden. Om dit mogelijk te maken, hebben we verschillende prioriteiten gedefinieerd: garanderen dat Belron de natuurlijke keuze wordt door uitzonderlijke merken te ontwikkelen; garanderen dat we uitstekende partnerships met Key Accounts kunnen ontwikkelen; ons blijven focussen op personeels- en klantgerichtheid via een nationaal gestuurd en wereldwijd ondersteund werkingsmodel; en ons sterk blijven engageren ten opzichte van leiderschap en bedrijfscultuur – de kernwaarden die de ‘Spirit of Belron’ definiëren. In de relevante rubrieken hierna worden de prestaties van Belron in elk van deze domeinen benadrukt.

### Herstelling en vervanging van voertuigbeglazing

In 2017 daalden de markten voor de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing op de meeste grote markten met ongeveer 1-2% in volume. Vooral in de VS was sprake van een grote volatiliteit. Dit was toe te schrijven aan de zachte winter in de noordoostelijke staten en extreem nat weer aan de Westkust, gevolgd door orkanen en bosbranden later op het jaar. In deze uitdagende marktcontext verleende de activiteit van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing diensten aan 12,4 miljoen klanten over de hele wereld; een record. De onderneming bereikte ook een nooit eerder gezien serviceniveau met een globale wereldwijde NPS van 83,1% voor het jaar. Zo genereerde de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing een totale omzet van 3,4 miljard EUR.

In de meeste landen won Belron marktaandeel dankzij zijn efficiëntere marketinginvesteringen en media-aanwezigheid en zijn nauwe relaties met zijn verzekerings-, fleet- en leasepartners. Een hoogtepunt van het jaar was de vooruitgang die werd geboekt op het vlak van de aanreiking van een comfortabele en kostenefficiënte oplossing voor de kalibratie van Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) (zie box pagina 33)



## DE VEILIGHEID VAN DE BESTUURDER VRIJWAREN MET EEN MARKTLEIDENDE BENADERING TEN OPZICHTE VAN ADAS

Belron verrichtte in 2017 maar liefst 165.000 kalibraties, een stijging met 142% ten opzichte van 2016. De onderneming kende een stijging met meer dan 50% van het aantal voertuigen waarvoor een voorruitkalibratie vereist was, en bevestigde zo de geraamde marktgroei.

“Belron is een partner die zich enorm bewust is van deze evolutie en aanzienlijk investeert in dergelijke technologie... en dat is heel belangrijk voor ons.” - **Verzekeringspartner, België**

“Ze zijn een van de enige leveranciers waarvan ik weet dat ik goede resultaten mag verwachten als ik hen inschakel.” - **Verzekeringspartner, VK**

*In het kader van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing verleende de onderneming diensten aan 12,4 miljoen klanten over de hele wereld in 2017, een nooit eerder gezien record.*



### Nieuwe diensten

In zijn strategische evaluatie van 2015 en in overeenstemming met zijn bedrijfsdoelstelling evalueerde Belron potentiële nieuwe diensten, gebaseerd op criteria zoals omvang, schaalbaarheid, de mogelijkheid om de bestaande markt te verstoren en manieren om zijn capaciteiten optimaal te benutten. De daaruit voortvloeiende uitbreiding ging in december 2016 van start met de overname van een franchisenetwerk voor de herstelling van autoschade in Canada. Verdere overnames in 2017 omvatten de leidinggevende multimerken hersteller en vervanger van autoschade in België, die de merknaam Carglass® Carrosserie kreeg, het Eurocar-netwerk voor de herstelling en vervanging van autoschade in Italië, en het Franse Maisoning, gespecialiseerd in de herstelling van woningschade. Op het einde van het jaar ondertekende Belron een overeenkomst voor de overname van Laser, een franchisenetwerk voor loodgieters- en elektriciteitsdiensten in Australië en Nieuw-Zeeland.

Belron opteerde voor de herstelling en vervanging van auto- en woning-schade omdat zijn succesvolle formule voor de herstelling en vervanging van autobeglazing toegepast kan worden op die twee zeer

grote markten. Dit omvat de aanbieder van kwaliteitsvolle diensten op grote gefragmenteerde markten en de uitbouw van de bestaande merken en relaties met verzekeraars.

Naast de overname van netwerken die nieuwe diensten aanbieden, bleef Belron zijn activiteiten voor de herstelling van geringe autoschade in het Verenigd Koninkrijk ontwikkelen, ging het bedrijf halverwege het jaar over tot de rebranding van Autoglass® Body Repair en werden vergelijkbare activiteiten opgestart in Nederland. Er werden ook kleinschalige testen met geringe ongevalschade uitgevoerd in Duitsland en Italië. De serviceniveaus die werden bereikt voor de marketingtest met betrekking tot geringe ongevalschade in Nederland waren uitstekend, met een NPS van 76%. In 2018 zal de focus liggen op het bewijs van een winnende formule voor de herstelling van auto- en woningschade, waarbij het maximum wordt gehaald uit Belron's deskundigheid inzake marketing, verkoop, exploitatie en digitale media.



*"We zullen ons focussen op de projecten die dit jaar gelanceerd werden, met de bedoeling te bewijzen dat we in staat zijn om de markt van de auto- en woningherstelling te verstoren. Gary Lubner, CEO*

## MAISONING - UITBREIDING VAN BELRON'S DIENSTEN TOT DE MARKT VAN DE WONINGERHERSTELLING

In 2017 nam Belron een Franse netwerk voor de herstelling van woningschade over. Maisoning is een geïntegreerd netwerk dat woningherstellingsdiensten verleent aan individuen, verzekeringsmaatschappijen en vastgoedbeheerders. Het netwerk telt 400 werknemers en verleent elk jaar diensten aan ongeveer 120.000 klanten. In 2016 genereerde het netwerk een omzet van meer dan 40 miljoen EUR.

Eric Girard, General Manager van Carglass® Frankrijk: "Deze overname kadert perfect in onze doelstelling. Het is fascinerend om te kunnen voortbouwen op onze deskundigheid, de uitmuntendheid van onze dienstverlening en onze ervaring om Maisoning uit te bouwen tot de marktleider op het vlak van woningherstelling. We hebben de ambitie om van Maisoning het 'Carglass® van de woning' te maken."



### Klantgericht

In 2017 werden significante verbeteringen doorgevoerd op het vlak van de operationele prestaties bij de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing. Dit resulteerde in recordniveaus qua aantal klanten, Net Promoter Score en Total Net Conversion. In de VS leidde de focus op de binding van de technici tot een aanzienlijke vermindering van het personeelsverloop en een overeenkomstige verbetering van de kwaliteit. De verhoging van de capaciteit om ADAS-voertuigen te herkalibreren was een hoogtepunt. Dit vereiste opleiding van de technici, investeringen in technologie en nauwe partnerships met twee wereldwijde ADAS-leveranciers. Tegelijkertijd versterkte Belron zijn focus op de verkoop van bijkomende producten of diensten aan klanten en werd een stijging met meer dan 20% opgetekend van het aantal verkochte aanvullende producten met een toegevoegde waarde - meer bepaald in Frankrijk, waar 100.000 extra ruitenwissers werden verkocht. Belron's inspanningen om meer inzicht te verwerven in het klantengedrag, hebben bewezen dat de aanbieder van deze producten en diensten de klantentevredenheid vergroot. Dit bewijst dat dit initiatief volledig in overeenstemming is met zijn doelstelling.

Belron's supply chain bereikte in 2017 een fascinerende mijlpaal met de start van de bouw van zijn nieuwe Europese Distributiecentrum in België. De bestaande vestiging kan de goederenstromen niet langer aan, enerzijds omdat het aandeel van Belron in Europa gestegen is, en anderzijds omdat nu meer landen bediend worden door het Europese Distributiecentrum. Op aankoopvlak werden nieuwe records gevestigd met twee van de grootste glasleveranciers op het vlak van leveringsprestaties, zowel wat de kwaliteit als de productbeschikbaarheid betreft.

In de VS heeft Belron zijn werkzaamheden met betrekking tot IT & Digital voortgezet om de steeds grotere verwachtingen van zijn klanten, werknemers en partners in te lossen op het vlak van digitale oplossingen voor hun voertuigbeglazing, autoherstelling en FNOL-problemen. Enkele belangrijke IT-veranderingen zijn de implementatie van een nieuwe ERP-tool (Enterprise Resource Planning) in Australië, die ook in een eerste fase zit in België, en nieuwe filiaal- en klantenprocedures in Duitsland.

In 2017 werkte Belron samen met IBM Watson met het oog op de ontwikkeling en ingebruikname van een geautomatiseerde fotoherkenningsstool die klanten die foto's van hun beschadigde wagens opsturen, onmiddellijk een offerte kan bezorgen. Dit gebruik van Artificiële Intelligentie is enorm veelbelovend om een innovatieve klantenervaring op het vlak van woning- en autoherstellingsdiensten te creëren.

Om de digitale innovatie binnen de onderneming verder aan te moedigen, organiseerde Belron met succes een tweede jaar van de 'Drive' start-up accelerator. Hierdoor stijgt het aantal start-ups dat zich kandidaat stelt en kan succesvolle voortuitgang worden geboekt tijdens het 10 weken durende programma. Belron werkt voort met vier van de vijf betrokken start-ups.





*De onderneming koestert haar sterke cultuur – de ‘Spirit of Belron’ – die gebaseerd is op vier kernwaarden: Zorg, Gedrevenheid, Samenwerking & Echtheid. Echtheid staat centraal in de ethische kernprincipes van de onderneming: Integriteit, Respect en Vertrouwen.*

Belron bleef zijn merken uitbouwen op basis van innovatieve traditionele en digitale marketingactiviteiten. In de VS werd een hoogtepunt bereikt: daar bedroeg de naambekendheid van het merk Safelite Autoglass® voor het eerst meer dan 40%. Er werd nieuwe marketinginhoud getest en geïmplementeerd in het traditionele medialandschap en in enkele landen werden de automobilisten gesensibiliseerd voor de ADAS-kalibratie. Belron versterkte ook aanzienlijk de focus op zijn analyse van de media-efficiëntie, waardoor het rendement van de marketingcampagnes nauwkeuriger dan ooit kon worden gemeten. In het digitale landschap versterkte Belron's partnership met Google zijn capaciteit om de ontwikkeling van het marktaandeel te meten, terwijl andere digitale initiatieven zijn digitale zichtbaarheid vergrootten onder klanten met schade aan voertuigbeglazing.

Zoals hiervoor al werd benadrukt, lanceerde Belron zijn allereerste reclamecampagne ooit rond SMART Repair in Nederland. Dit bewees zowel de geloofwaardigheid van het merk Carglass® op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigschade als de capaciteit om de SMART Repair-klant te overtuigen om de schade aan zijn voertuig te laten herstellen. Tijdens de twee weken durende campagne werden meer dan 10.000 aanvragen gegenereerd.

Belron versterkte opnieuw zijn relaties met Key Account Partners in het verzekerings-, lease-, fleet- en verhuursegment. Belron verlengde belangrijke overeenkomsten met drie van zijn grootste wereldwijde partners, AXA, Allianz en Aviva, en realiseerde met deze Key Accounts een sterke groei in vergelijking met de onderliggende marktomstandigheden. Bovendien sloot Belron een nieuw partnership met EURAPCO - een grote groep van Europese onderlinge verzekeraars - met een zeer bemoedigende groei van zowel het aantal relaties als het zakenvolume met leden van EURAPCO. In de VS werden verder nieuwe klanten

binnengehaald - zowel voor de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing als op het vlak van FNOL. In de VS had Belron op het einde van 2017 diensten verleend aan net geen 10 miljoen consumenten. In 2018 wil Belron zijn partnerships verder versterken, met een aanhoudende focus op het gebruik van de digitale technologie om de klantenervaring te verbeteren en tegelijkertijd ook de kosten te drukken.

## CORPORATE ENGAGEMENTEN

### Personeelsgericht

Na verschillende pilootprojecten in 2016 werd in 2017 binnen de hele groep een nieuwe tool geïmplementeerd om maandelijks te peilen naar het engagement van de werknemers en feedback te verzamelen. De tool biedt nuttig inzicht in de manier om het engagement op alle vlak-

*Een hoog klantentevredenheidsniveau is cruciaal om van Belron het leidinggevende bedrijf te maken in zijn sector en daarbuiten.*





ken te verbeteren. In het kader van de nationale verkiezingen van de Beste Werkgever behaalden Carglass® Noorwegen, Carglass® België en Belron International allemaal een plaats in de top 10 van hun land.

Er werd uitvoerige opleiding rond ADAS-kalibratie georganiseerd, samen met continue opleiding en ontwikkeling in alle functionele domeinen om de vaardigheden te verbeteren. Verschillende landen organiseerden hun nationale 'Best of Belron' Awards om het uitzonderlijke werk van de technici te erkennen, ter voorbereiding van de wereldwijde 'Best of Belron' wedstrijd die in 2018 plaatsvindt in Duitsland. Belron lanceerde ook zijn allereerste Belron Exceptional People Awards ooit om uitstekende langetermijnbijdragen aan de onderneming te erkennen.

#### Leiderschap & bedrijfscultuur

Belron ondersteunde de professionele ontwikkeling van zijn leiders verder, met in 2017 focus op doelbewust leiderschap en de manier waarop leiders reageren op uitdagende situaties. Dit is zeer belangrijk momenteel, gezien de veranderingen die aan de gang zijn binnen de onderneming. Belron bleef ook de prestaties van zijn leiders meten en verbeteren via de "Executive Winning Behaviour" (EWB) en "Leadership Styles and Climate" tools, en behaalde een recordniveau voor zijn Leadership/EWB Index.

Belron blijft een ondertekenaar van het United Nations Global Compact. De 'Tien Principes' omvatten aspecten inzake mensenrechten, arbeidspraktijken, anticorruptie en het milieu. Ze ondersteunen de engagementen die uiteengezet worden in de Ethische Code van Belron ('Our Way of Working') en helpen om 'The Spirit of Belron' te versterken.



#### HET DAGLICHT OPVANGEN

De LightCatcher, een technologiegestuurd spiegelsysteem, zoekt het optimale lichtpunt zonder energie te verbruiken. Carglass® zal meer dan 420 LightCatchers installeren in zijn nieuwe magazijn in Bilzen, België. Dit betekent dat de elektrische verlichting gemiddeld tien uur per dag uitgeschakeld kan worden, wat resulteert in 472.000 kWh elektriciteitsbesparing per jaar.



*Afrika Tikkun is een liefdadigheidsinstelling die zich toelegt op opleidings-, gezondheids- en sociale diensten voor kinderen, jongeren en hun familie. De instelling doet dit via haar talrijke programma's en Community Centres of Excellence, om zo de armoedecyclus te helpen doorbreken. De liefdadigheidsinstelling ondersteunt meer dan 19.000 mensen per jaar in townships nabij Johannesburg en Kaapstad en stelt meer dan 600 mensen uit de lokale gemeenschappen tewerk.*



*Spirit of Belron challenge 2017*

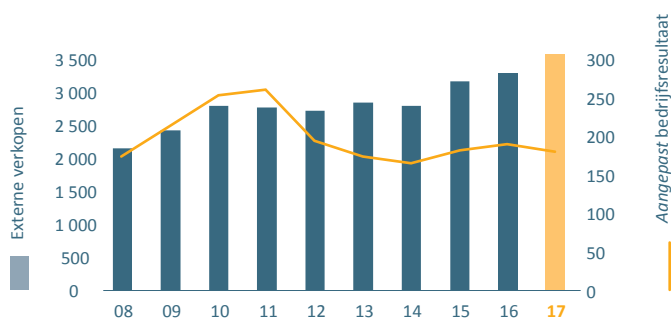
De tool van Ecovadis om de duurzaamheid te meten, blijft efficiënt om de vooruitgang op het vlak van de integratie van deze engagementen binnen de Groep te meten. De voorbije 12 maanden behaalden 10 ondernemingen van de Groep Belron de standaard Goud en 12 de standaard Zilver. Deze prestaties erkennen de constante focus om te garanderen dat Belron een duurzame onderneming blijft. Belron behoort momenteel tot de beste 10% van de ondernemingen die beoordeeld worden door Ecovadis.

De ondernemingen van Belron bleven ook hun lokale gemeenschappen ondersteunen, met schenkingen aan meer dan 250 goede doelen. De internationale 'Spirit of Belron Challenge' in september was ook een groot succes. Meer dan 1.600 deelnemers uit 26 landen gingen verschillende uitdagingen aan, waaronder 5 km lopen, triatlons, een duatlon, een aflossingsmarathon en een halve marathon. Tijdens dit evenement werd maar liefst 1,2 miljoen EUR ingezameld voor de wereldwijde liefdadigheidsinstelling die Belron steunt: Afrika Tikkun. Dit was het hoogste bedrag ooit in het 16-jarige bestaan van het evenement. Dit geld zal een enorme impact hebben op het werk en de projecten van de liefdadigheidsinstelling in Zuid-Afrika.

*Voor meer info over de corporate engagementen van Belron verwijzen we naar de Verklaring van niet-financiële informatie die gepubliceerd is pag. 107 van het Jaarrekening en -verslag.*

| (in miljoen EUR)                                               | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Externe verkopen                                               | 2.156,1 | 2.423,2 | 2.800,9 | 2.769,0 | 2.727,2 | 2.843,1 | 2.792,6 | 3.161,2 | 3.305,4 | 3.486,2 |
| Aangepast bedrijfsresultaat <sup>1</sup>                       | 173,9   | 215,5   | 255,6   | 262,3   | 196,0   | 173,5   | 165,1   | 182,0   | 190,7   | 189,2   |
| Aangepaste bedrijfsmarge <sup>1</sup>                          | 8,1%    | 8,9%    | 9,1%    | 9,5%    | 7,2%    | 6,1%    | 5,9%    | 5,8%    | 5,8%    | 5,4%    |
| Aangepast resultaat, groepsaandeel                             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| vóór belastingen <sup>1</sup>                                  | 108,6   | 150,4   | 211,3   | 213,1   | 147,7   | 130,5   | 123,4   | 137,6   | 148,4   | 134,5   |
| na belastingen <sup>1</sup>                                    | 86,7    | 126,1   | 155,5   | 162,3   | 110,9   | 93,1    | 94,3    | 112,2   | 122,6   | 116,0   |
| Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten) | 20.833  | 22.399  | 24.790  | 25.199  | 24.200  | 25.645  | 25.204  | 26.390  | 26.340  | 28.994  |

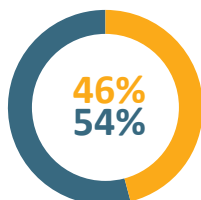
## VERKOPEN EN AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT<sup>1</sup> (in miljoen EUR)



## GEOGRAFISCHE SPREIDING VAN DE VERKOPEN

**3.486,2**

miljoen EUR in 2017



| in miljoen EUR     | 2016           | 2017           | Wijz.         |
|--------------------|----------------|----------------|---------------|
| EUROPE             | 1.482,4        | 1.598,3        | +7,8 %        |
| REST VAN DE WERELD | 1.823,0        | 1.887,9        | +3,6 %        |
| <b>Totaal</b>      | <b>3.305,4</b> | <b>3.486,2</b> | <b>+5,5 %</b> |

| Klanten (in miljoen)                                   | 2016        | 2017        | Wijz.      |
|--------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| Herstelling en vervanging van voertuigbeglazing (VGRR) | 11,8        | 12,4        | +5%        |
| Beheer van schadeclaims                                | 3,5         | 4,0         | +12%       |
| Herstelling van autoschade (ADRR)                      | 0,1         | 0,1         | +72%       |
| Woningherstellingen (HDDR)                             | 0,1         | 0,1         | -4%        |
| <b>Totaal</b>                                          | <b>15,4</b> | <b>16,5</b> | <b>+7%</b> |

<sup>1</sup> Exclusief aanpassingen (APM - zie lexicon op pagina 52).



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

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

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

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

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

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

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

D. bijzondere waardeverminderingen op goodwill en overige vaste activa;

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

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

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

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

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

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

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