

MOLESKINE



ONZE ACTIVITEIT

Moleskine is een **inspirerend wereldwijd merk** dat synoniem is met de **lifestyle van de creatieve klasse**, met kernwaarden ingegeven door cultuur, reizen, herinneringen, creativiteit en persoonlijke identiteit. Moleskine, **een symbool van het eigentijdse nomadisme**, sluit zich aan bij de hedendaagse creativiteit en is aanwezig doorheen een netwerk van websites, blogs, onlinegroepen en virtuele archieven, onder andere binnen de eigen onlinegemeenschap van het merk, myMoleskine, die ongeveer 140.000 leden telt. Het bedrijf verkoopt zijn producten via een **multi-channel distributieplatform** in meer dan **115 landen**. De **product-portefeuille** evolueert ook snel buiten de papierwarencategorieën (notitieboekjes en agenda's) en omvat nu tassen, schrijfgerief, leesaccessoires en hybride producten zoals het Smart Writing System, dat inhoud van papier kan migreren naar digitale toestellen en omgekeerd. In 2016 opende het bedrijf ook zijn eerste **Moleskine Café** in Milaan. Deze innovatie, een eigentijdse interpretatie van het 'Café Littéraire' concept, combineert de merkwaarden en producten van Moleskine met een unieke café-ervaring. In december 2017 werd een tweede Moleskine Café geopend in Beijing.





BOODSCHAP VAN DE VOORZITTER ARRIGO BERNI

In 2017 kondigde ik aan dat ik mijn dagelijkse functies als Chief Executive Officer zou neerleggen. Het was voor mij een ware eer om CEO te zijn van deze schitterende onderneming, een uniek merk met een enorm potentieel dat nog kan worden aangeboord. Ik ben ervan overtuigd dat Moleskine onder leiding van Lorenzo, met wie ik de voorbije negen jaar nauw heb samengewerkt, zijn rendabele groei zal voortzetten. Tot slot wil ik blijf geven van mijn grote waardering voor al onze medewerkers die verantwoordelijk zijn voor alles wat we de voorbije 11 jaar hebben bereikt. Ik kijk er dan ook naar uit om verder bij te dragen aan het succes van Moleskine als niet-uitvoerend Voorzitter van de Raad van Bestuur.

BOODSCHAP VAN

LORENZO VIGLIONE

CEO VAN MOLESKINE

Onze visie: een wereldwijd multi-categorie, multi-channel merk worden dat bijdraagt aan de ontwikkeling en de uitwisseling van menselijke kennis en cultuur.

Ik ben er ten stelligste van overtuigd dat een organisatie pas succesvol kan zijn en haar doelstellingen kan bereiken als ze een duidelijk doel heeft dat ondersteund wordt door een missie en kernwaarden. Onze visieverklaring luidt als volgt: “een **wereldwijd multi-categorie, multi-channel merk** worden dat bijdraagt aan de ontwikkeling en de uitwisseling van **menselijke kennis** en cultuur.”

Onze missieverklaring, die beschrijft hoe we deze visie zullen realiseren, luidt als volgt: “Moleskine ontwikkelt, commercialiseert en verkoopt producten en diensten die **open platforms aanreiken om te creëren, te communiceren en te delen**. Moleskine **stelt alles in het werk om zijn gebruikers te ondersteunen** om hun **kennis, creativiteit en individuele expressie** kracht bij te zetten”.

Ik was de voorbije negen jaar bij Moleskine actief in verschillende functies, gaande van consultancy in het begin tot operationele activiteiten en verkoop. Ik kan dan ook getuigen dat de organisatie van Moleskine zich volledig achter deze visie schaaft. Het is dit engagement en de energie die de werknemers van Moleskine in ons merk steken, die mij overtuigd hebben om in 2013 in dienst te treden bij het bedrijf, nadat ik de jaren voordien al verschillende projecten had geleid als consultant.

Via onze producten en diensten willen we een emotionele band scheppen met onze klanten. Het is onze ultieme doelstelling om ons publiek te inspireren via onze open platforms. Dit is volgens ons de best mogelijke manier om klantentrouw op lange termijn te verzekeren.

Als ik terugblik op 2017, ben ik tevreden over onze algemene prestaties. Zeker omdat we weten dat **2017** om verschillende redenen een **overgangsjaar** was. Ten eerste was dit een jaar van investeringen met het oog op de langere termijn. Met de steun van onze **nieuwe aandeelhouder** konden we **strategische langetermijninvesteringen** doen in verschillende domeinen van de onderneming. We investeerden in mensen door extra vaardigheden te integreren in strategische functies en door onze lokale aanwezigheid te ontwikkelen. We investeerden in IT en zorgden daarbij voor sterkere funderingen voor onze onderneming. We versterkten ons engagement tegenover maatschappelijk verantwoord ondernemerschap door de lancering te ondersteunen van de Moleskine Foundation, een non-profitorganisatie die ervan overtuigd is dat kwaliteitsvol onderwijs cruciaal is om een positieve verandering teweeg te brengen in de maatschappij.

Dit was ook een jaar waarin we in de VS, onze grootste markt, geconfronteerd werden met een moeilijker retail-omgeving, vooral als gevolg van lagere bezoekersaantallen in sommige fysieke winkels van retailers. In 2017 werden ook wijzigingen doorgevoerd in het managementteam in de VS. We hebben ons nu aangepast aan deze veranderingen en ik heb er het volste vertrouwen in dat we in 2018 zullen genieten van een veel sterker platform, waarbij Noord-Amerika en West-Europa de grootste bijdrage zullen leveren aan de duurzame groei van onze activiteiten over de hele wereld.

In 2017 streefden we verder onze ambitie na om een **multi-channel businessmodel** uit te bouwen op basis van een combinatie van fysieke winkels en een sterkere onlineaanwezigheid, waarbij we alles in het werk stelden om onze verkoopondersteuning te optimaliseren door verschillende wegen naar de klant te creëren.

We ontwikkelden het groothandelskanaal verder dankzij nauwere relaties met onze belangrijkste retailers en we werkten over de hele wereld verder samen met organisaties via onze B2B-activiteiten. Onze fysieke winkels in eigen beheer behielden hun strategisch belang en zouden in het kader van onze multi-channel strategie een nog grotere troef moeten worden. Nu onlineverkoop steeds belangrijker wordt voor elke onderneming, investeerden we in 2017 tot slot in een nieuw platform om de winkelervaring op onze website te verbeteren, vooral met betrekking tot het toenemende belang van mobiele toestellen.

2017 was ook een jaar waarin we de funderingen legden voor een echt multinationalaal bedrijf door **onze lokale aanwezigheid** in de belangrijkste regio's te versterken. Dit proces is gestoeld op mijn sterke overtuiging dat het ondernemerschap en de beslissingsbevoegdheid van het lokale management ons reactievermogen op de lokale markten kunnen verbeteren. Tegelijkertijd werken we als wereldwijd merk aan de ontwikkeling van een meer gesynchroniseerde en geïntegreerde strategische benadering doorheen alle regio's.

Tot slot wil ik herhalen dat ik het een hele eer vind om Moleskine door zijn volgende groeifase te loodsen. Dit is een fantastisch merk met een gigantisch potentieel. Ik ben er echt van overtuigd dat we, door onze 5-jarenstrategie te volgen en samen te werken als een team, onze ambitie zullen waarmaken om de komende jaren een tweecijferige groei te realiseren.

STRATEGISCHE BENADERING

EEN MULTI-CHANNEL PLATFORM UITBOUWEN

De geconsolideerde omzet van het bedrijf steeg met 8,5% ten opzichte van 2016 bij constante wisselkoersen, dankzij het multi-channel distributieplatform en door voort te bouwen op de kracht van het merk om wereldwijde consumenten aan te trekken via tal van contactpunten. De band met de klanten vormt de basis voor een duurzame groei op lange termijn. Daarom versterkte de onderneming haar distributiecapaciteiten doorheen alle kanalen.

- Op het vlak van **groothandel** (+7,0% vs. 2016) bleef de onderneming haar rechtstreekse relaties met belangrijke retailers ontwikkelen om de merkervaring in hun winkels te versterken via ad-hoc visuele merchandisingprojecten. Het bedrijf boorde ook nieuwe gespecialiseerde distributiekkanalen aan voor niet-papierproducten zoals tassen en andere accessoires die kaderen in de stedelijke mobiliteit;
- **B2B** (+ 9,9% vs. 2016) bleef groeien, dankzij een goed gedefinieerd distributiemodel en een merkgeoriënteerd verkoopteam. B2B, een uitstekende drijfkracht voor merkbekendheid, wordt steeds relevanter voor de onderneming, gestimuleerd door de ontwikkeling van grote projecten bij wereldwijde bedrijven (bv. Huawei) onder andere;
- De rechtstreekse **retail** (+16,6% vs. 2016) bleek andermaal een strategisch kanaal te zijn dat cruciaal is om de nabijheid bij de klant en de bekendheid te versterken. De optimalisering van het bestaande netwerk werd een prioriteit, met de lancering van verschillende initiatieven om de winkelactiviteiten te versterken en de consumentenervaring te verrijken;
- **E-commerce** (-3,7% vs. 2016) leed onder de migratie naar een nieuw platform dat geïntegreerd is in de website van het bedrijf en tot doel heeft een betere merk- en winkelervaring te verzekeren, vooral op de steeds belangrijkere mobiele toestellen;
- Het **Moleskine Café**, dat in juli 2016 gelanceerd werd, bevestigde zijn status als innovatief concept dat consumenten blootstelt aan het merk en aan de creatieve inhoud die het merk genereert, rechtstreeks of via zijn gemeenschap van gepassioneerde volgers. Om voort te bouwen op dit succes werd in december 2017 een tweede Café geopend in Beijing. Er worden nog verdere uitbreidingsplannen en ontwikkelingen bestudeerd.



De rechtstreekse retail blijft een strategisch kanaal (Moleskine store, Soho, New York)



Moleskine Café, een platform voor story-telling



Nieuwe online shoppingervaring

UITBREIDING VAN DE PRODUCT- EN DIENSTENPORTEFEUILLE

In 2017 kende Moleskine een gezonde groei van zowel de papiercollecties (81% van de totale verkopen) als de niet-papiercollecties (19% van de totale verkopen), voornamelijk dankzij de categorie van de tassen waarin de onderneming gestaag een reputatie opbouwt, zoals ook bleek uit haar aanwezigheid op internationale sectorbeurzen (i.e. Pitti Uomo). Binnen de papiercollectie bleef de onderneming haar vooraanstaande positionering bevestigen dankzij het succes van de 'Limited Edition' collecties (bv. The Rolling Stones). Tot slot lanceerde de onderneming in de M+ categorie, die tot doel heeft de kloof tussen analoge en digitaal te dichten, haar nieuwe 'Ellipse' Smart Pen die bestemd is om gebruikt te worden in combinatie met de **Smart Notebooks & Planners** om het schrijven op de pagina's van een notitieboek te combineren met alle voordelen van grenzeloze digitale creativiteit. Het **Smart Writing** ecosysteem (**Paper Tablet** notitieboek, **Smart Pen+** en **Moleskine Notes** app) richt zich tot de hedendaagse digitaal verbonden professionals, kenniswerkers en studenten die hun plannen en hun ideeën liever eerst op papier uitwerken, zonder het comfort van de digitale technologie op te geven.

UITBREIDING VAN DE TASSEN COLLECTIE

In 2017 zette Moleskine een belangrijke stap voorwaarts door zijn categorie van niet-papierproducten uit te breiden, meer bepaald met tassen. Deze belangrijke vooruitgang werd benadrukt door de aanwezigheid van de onderneming op Pitti Uomo 2017, een van 's werelds belangrijkste platforms voor mannenkleding en accessoires, een duidelijk bewijs van de groeiende standing en legitimiteit van het merk buiten de papierproducten. Naar aanleiding hiervan gaf Moleskine een voorsmaakje van de nieuwe tassencollectie Nomad die in 2018 gelanceerd zal worden. Daarnaast werd een capsulecollectie getoond van Classic tassen ontworpen door Giulio Iacchetti en gedecoreerd door de New Yorkse straatartiest Bradley Theodore.



De New-Yorkse street artist Bradley Theodore

VERSTERKING VAN ONZE FUNDERINGEN OM GROEI NA TE STREVEN

In 2017 bleef de onderneming rekruteren. Op 31 december 2017 telde Moleskine 468 VTE's (+67 vs. 2016). 2017 werd meer bepaald gekenmerkt door de versterking van de regionale activiteiten, in een poging om het meest efficiënte evenwicht te vinden tussen de gecentraliseerde en de lokale functies, aangezien lokale kennis en uitvoering cruciaal worden geacht om ons concurrentievoordeel te vrijwaren op elke markt.

De rekruteringsinspanningen waren consistent met de parallelle beslissing om te investeren in de vereiste systemen en processen om een duurzame groei veilig te stellen. Vanaf 1 januari werd SAP-software geïmplementeerd in alle ondernemingen van de groep. Er werd ook een BI-project (Business Intelligence) gelanceerd dat in 2018 geïmplementeerd zal worden.

Tot slot werd in overeenstemming met de klantgerichte cultuur van de onderneming beslist om te investeren in CRM-software. De implementatie hiervan is gepland voor 2018.



CORPORATE ENGAGEMENTEN

KERNWAARDEN VAN MOLESKINE: TALENT, ONTDEKKING, AUTHENTICITEIT

De kernwaarden van Moleskine – Talent + Ontdekking + Authenticiteit = Moleskine – worden binnen het bedrijf gepromoot via het interne evaluatie- en ontwikkelingsprogramma dat proactiviteit, flexibiliteit, creativiteit en innovatie op de werkplaats nastreeft.

Moleskine consolideert zijn engagement tegenover deze waarden verder via een reeks externe initiatieven die tot doel hebben talent en innovatie aan te moedigen:

MOLESKINE OPEN INNOVATION PROGRAM

Talent, ideeën en passie stimuleren.

Het '2017 Moleskine Open Innovation Program' was een oproep voor innovatieve ideeën om het groeiende Moleskine+ ecosysteem van intelligente objecten en diensten verder uit te breiden. In het kader van het project werden getalenteerde start-ups en scale-ups uitgenodigd om concepten, projecten en voorstellen in te dienen en kans te maken om nauw samen te werken met Moleskine – om ideeën uit te wisselen, knowhow te ontwikkelen en inspirerende ideeën om te zetten in zakelijke realiteit.

De 12 meest succesvolle kandidaten werden van over de hele wereld uitgenodigd naar de hoofdzetel van Moleskine in Milaan om hun projecten voor te stellen. Er werden drie finalisten geselecteerd om samen te werken met een groep van mentors, facilitators en ondernemers van Moleskine en de business incubator Digital Magics in het kader van een 6 maanden durend incubatorprogramma om hun voorstellen tot leven en op de markt te brengen.

CREATIVITY HUB

Een sterkere emotionele band met onze gemeenschap creëren.

De Moleskine Creativity Hub heeft tot doel inhoud te genereren, onze gemeenschap te engageren en innovatief en geavanceerd onderzoek binnen en doorheen verschillende disciplines te promoten. De ultieme doelstelling bestaat erin Moleskine te positioneren als een authentieke en originele 'thought leader', met een algemenere doelstelling om de uitbreiding en verspreiding van cultuur en kennis te bevorderen.

De Moleskine-gemeenschap – die bestaat uit studenten, schrijvers, ontwerpers, denkers en businessinnovators – creëert unieke en originele inhoud die geuit wordt via verschillende platforms en ruimtes, zoals het Moleskine Café en het eigen magazine Fold.

De Creativity Hub heeft betrekking op de domeinen waarin het merk zijn kernwaarden en verhalen onder woorden kan brengen, en tegelijkertijd zijn rol op het vlak van creatief denken, productiviteit en innovatie kracht kan bijzetten.



Het Smart Writing ecosysteem biedt de gebruikers de mogelijkheid om hun ideeën uit te werken op papier, zonder evenwel het comfort van de digitale technologie op te geven

CULTURELE EVENEMENTEN IN MOLESKINE CAFÉ

Uw dagelijkse portie inspiratie.

De Moleskine Cafés nodigen lokale gemeenschappen uit om deel te nemen aan het creatieve proces via programma's die het hele jaar door lopen en culturele evenementen, gesprekken, ontbijtsessies en tentoonstellingen omvatten. Het Moleskine Café is een eigentijdse herinterpretatie van het 'café littéraire': deels café, deels kunstgalerie, deels winkel en deels bibliotheek. Kortom: de Moleskine Cafés verrijken het leven van hun bezoekers via koffie, cultuur en conversatie.

HET MAGAZINE FOLD VAN MOLESKINE

Ontdekking van het creatieve proces.

Het magazine Fold van Moleskine is een platform om het creatieve proces te ontdekken en werk te tonen van bekende auteurs en jong talent van over de hele wereld. Fold heeft tot doel te inspireren door zelf op ontdekkingsstocht te gaan naar inspiratie. Het magazine werd gelanceerd in 2017 en is een platform waarop eigentijds talent in een brede waaier van domeinen verhalen, foto's, gidsen, portfolio's, interviews en reportages kan publiceren.

www.foldmagazine.com/about



Piano Milano City 2017, tegenover het Moleskine Café

Catherine Wood: Onthulling van het creatieve proces



In dit artikel van het magazine Fold legt de Curator van Tate Modern uit hoe ze de tentoonstellingen uitwerkt en nieuw talent vindt

Taal: Engels - Leestijd: 6 minuten

FOLD
MOLESKINE



WikiAfrica Schools, African Schools for Excellence, Johannesburg, een initiatief dat kan rekenen op de steun van de Moleskine Foundation, © Siphosihle Mkhwanazi

MOLESKINE FOUNDATION

Kwaliteitsvol onderwijs is cruciaal om onze gezamenlijke toekomst te bevorderen.

De Moleskine Foundation is een non-profitorganisatie die ontstond uit lettera27, een onconventionele culturele incubator die in 2006 werd opgericht om alfabetisering en onderwijs te promoten, vooral in Afrika. De Moleskine Foundation nam lettera27's erfgoed van mensen, waarden en projecten over en tilde alles op een grotere schaal. De Moleskine Foundation omarmt de ervaring van de oprichters van het merk Moleskine, die alles in het werk stellen om echt een sociale impact te creëren door de waarden toe te passen die borg stonden voor het succes van het merk. De Foundation werkt volledig onafhankelijk van het bedrijf Moleskine.

De Moleskine Foundation is ervan overtuigd dat kwaliteitsvol onderwijs cruciaal is om een positieve verandering teweeg te brengen in de maatschappij en om onze gezamenlijke toekomst te bevorderen. Ze wil jongeren onconventionele educatieve tools en ervaringen aanreiken

die helpen om kritisch denken, creativiteit en levenslang leren te bevorderen, met een focus op gemeenschappen die worden getroffen door culturele en sociale ontbering.

Om dit te realiseren, focust de Foundation zich op drie domeinen: innovatief onderwijs, kunst en cultuur voor sociale transformatie, belangenbehartiging en cultuuroverschrijdende sensibilisatie. De Foundation werkt nauw samen met lokale organisaties, met een speciale focus op Afrika, om een brede waaier van aparte initiatieven te financieren, te ondersteunen en gezamenlijk te ontwikkelen. Samen met haar partners en begunstigen wil de Moleskine Foundation de katalysator zijn achter een systemische verandering via een open, participatieve en transversale benadering.

www.moleskinefoundation.org



DUURZAME CREATIVITEIT

Blijfkraft

Duurzaamheid is buitengewoon belangrijk voor Moleskine. Het is dan ook geen toeval dat het merk voorwerpen creëert die bestemd zijn om bewaard, hergebruikt en gekoesterd te worden. Het legendarische notitieboek is opgevat als een boek dat nog geschreven moet worden – een object om te vullen met uw meest kostbare gedachten en om altijd te bewaren, en zeker niet om zomaar weg te gooien eens het vol is. Dit geldt voor alle voorwerpen van Moleskine. De notitieboekjes, tassen, etuis en portefeuilles worden allemaal ontworpen om platforms voor zelfexpressie te zijn die met de tijd evolueren om een verhaal te vertellen over de plaatsen die u bezocht en de ideeën die u onderweg opdeed.

Geen enkel idee gaat verloren

In het kader van zijn milieuvriendelijke productieproces streeft Moleskine ernaar zijn verpakking te beperken tot het minimum. Deze doelstelling wordt weerspiegeld door het Moleskine B-side project, waarbij herbruikbare verpakking wordt gebruikt om het afval te beperken. De papieren kft rond de notitieboekjes van Moleskine kan gepersonaliseerd worden met de herinneringen en ervaringen van de gebruiker. Creativiteit en duurzaamheid gaan hand in hand: de klanten worden uitgenodigd om een papieren instrument of speeltje te maken, of gewoon om te genieten van enkele woorden die aanzetten tot nadenken. Een maximum aan inspiratie en een minimum aan afval.

Duurzame inkoop

• *Herkomst van het papier*

Het is voor de onderneming fundamenteel dat er voor de notitieboekjes van Moleskine uitsluitend papier met FSC-certificaat (Forest Stewardship Council) wordt gebruikt. Moleskine gelooft in verantwoord bosbeheer – zowel op ecologisch als op sociaal vlak – zoals uiteengezet in het FSC-manifest, en neemt zijn taak op dit vlak heel ernstig. Bovendien is het papier van Moleskine zuur- en chloorvrij en voldoet het aan de internationale voorschriften betreffende het gebruik van chemicaliën tijdens het productieproces.

• *Werkomstandigheden*

Moleskine respecteert een reeks wettelijke en ethische standaarden zoals beschreven in zijn Ethische Gedragscode, die in 2013 werd ingevoerd. Deze Gedragscode heeft tot doel het engagement van de groep te herbevestigen om te voldoen aan de strengste standaarden inzake wettelijk en ethisch gedrag bij zijn commerciële transacties en zijn personeelsbeheer.

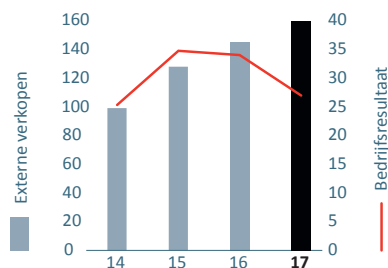
In het kader van de aankoopvoorwaarden van Moleskine moeten leveranciers garanderen dat elke fase van hun productieketen in overeenstemming is met de internationale MVO-standaard SA8000. Deze standaard, die regelmatig geüpdatet wordt, is van toepassing op alle werkomstandigheden en omvat veiligheid, hygiëne, minderjarige werknemers, uitbuiting en onvrijwillig werk en de wettigheid van de arbeidsovereenkomsten.

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

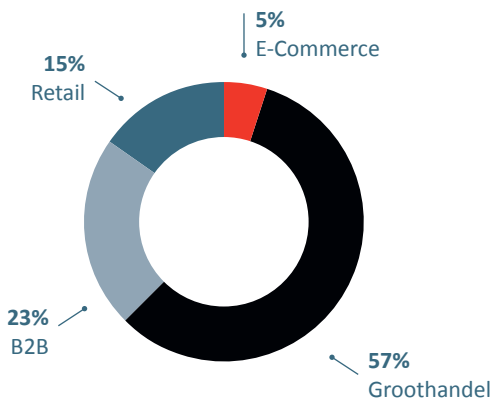
(in miljoen EUR)	2014	2015	2016	2017
Externe verkopen	98,8	128,2	145,2	155,4
Bedrijfsresultaat	25,3	34,8	34,0	25,2
Bedrijfsmarge	25,6%	27,2%	23,4%	16,2%
Resultaat vóór belastingen	24,1	34,6	32,9	15,2
Resultaat na belastingen	16,5	27,1	23,3	10,1
Aantal winkels	41	58	79	87
Aantal personeelsleden (op jaareinde)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

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

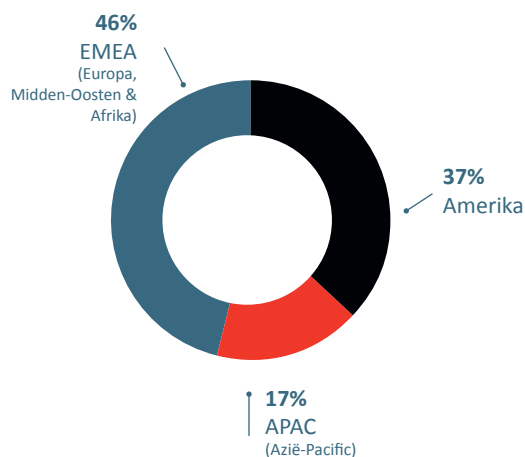
VERKOPEN EN BEDRIJFSRESULTAAT (in miljoen EUR)



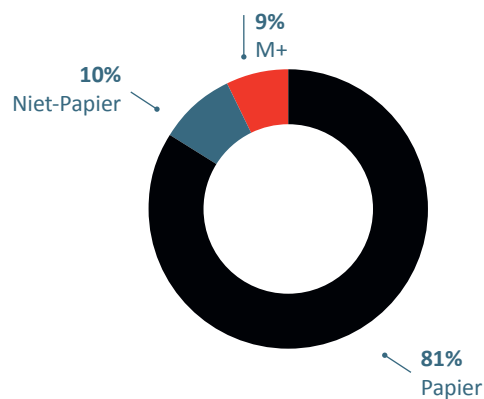
OMZETVERDELING PER DISTRIBUTIEKANAAL (2017)



OMZETVERDELING PER REGIO (2017)



OMZETVERDELING PER PRODUCTLIJN (2017)





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

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

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

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

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

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

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

D. bijzondere waardeverminderingen op goodwill en overige vaste activa;

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

F. andere 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.

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.