



Het verschil maken met veel zorg



ONZE ACTIVITEIT

Belron streeft een duidelijke doelstelling na: 'Het verschil maken met veel zorg'. Belron is de wereldleider in de herstelling, vervanging en herkalibratie van voertuigbeglazing. De onderneming is actief in 40 landen, via volle dochterondernemingen en franchisenemers, met marktleidende merken - zoals Autoglass®, Carglass®, Lebeau Vitres d'autos®, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® en Smith&Smith®. Daarnaast beheert Belron voertuigbeglazings- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringsmaatschappijen.

	2016	2017	2018	2019	2020
Consumenten (in miljoen) ¹	15,5	16,8	18,2	18,2	14,9
NPS ²	82,6%	83,1%	82,8%	84,2%	84,9%

1 Franchisen inbegrepen

2 Net Promoter Score





Boodschap van Gary Lubner, CEO van Belron

In een nooit eerder gekend jaar ben ik bijzonder trots op de manier waarop Belron zijn ware 'spirit' heeft getoond en op de COVID-crisis heeft gereageerd met moed, medeleven en vastberadenheid om de vooropgestelde ambitieuze doelstellingen te realiseren. We hebben het meest succesvolle jaar uit onze geschiedenis achter de rug, ondanks de schommelende vraag als gevolg van de wereldwijde maatregelen en lockdowns. Deze sterke financiële prestaties werden behaald terwijl we trouw bleven aan ons doel: het verschil maken met veel zorg voor onze mensen, onze klanten en de samenleving.

Een groot deel van dit succes was te danken aan de enorme investeringen die we al hadden gedaan in domeinen zoals herkalibratie. We waren ook gestart met het nastreven van efficiëntie in de hele onderneming, met initiatieven zoals betere inkoopprocessen. Vanaf het begin van de pandemie hebben we een aantal uitgangspunten vooropgesteld die als leidraad dienden voor onze acties tijdens de crisis, waardoor we onze focus konden behouden en doortastend konden optreden.

Ik wil vooral de buitengewone mensen bij Belron prijzen, die ondanks alle moeilijkheden onvermoeibaar hebben doorgewerkt. We hebben snel op de crisis gereageerd door verbeterde hygiëne- en veiligheidsmaatregelen in te voeren zodat onze teams hun werk konden voortzetten. We zijn ook snel en efficiënt overgeschakeld op modellen om te werken

op afstand. Onze teams hebben het doel van Belron - 'het verschil maken met veel zorg' - ingelost bij onze klanten. Ze behaalden immers NPS-score van maar liefst 84,9%, een record. Ze hebben ook een opmerkelijke impact gehad op het verzekeren van de veiligheid van onze klanten door in 2020 de miljoenste herkalibratie uit te voeren, ondanks de extreme uitdagingen van het jaar.

Onze medewerkers haalden ook een recordbedrag van €1,7m op tijdens een virtuele Spirit of Belron Challenge voor ons geliefde Africa Tikkun, dat zich inzette om gemeenschappen tijdens de crisis van voedsel te voorzien. Bovendien schonk de Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation meer dan €2m aan liefdadigheidsinstellingen die werden getroffen door de COVID-pandemie.

Hoewel er in 2021 nog meer uitdagingen zullen volgen, kijk ik uit naar een jaar van verdere groei, waarin we onze activiteiten verder zullen versnellen en transformeren met het oog op de toekomst, met een nog grotere focus op onze mensen, technologie en duurzaamheid.

Gary Lubner

> Overzicht van 2020

Economische omgeving

De economische omgeving was gedurende het merendeel van het jaar globaal genomen volatiel en zeer onzeker.

De gevolgen van de COVID-19-pandemie resulteerden in een sterke daling van de vraag naar herstellingen en vervangingen van voertuigbeglazing, vooral in maart, april en mei. Dit was te wijten aan het feit dat op de meeste markten aanzienlijk minder kilometers werden afgelegd en dat in veel landen servicecentra verplicht moesten sluiten. De omvang van de impact verschilde van land tot land, afhankelijk van de overheidsmaatregelen om de verspreiding van het virus tegen te gaan. In veel landen werd telewerk veralgemeend, waardoor veel minder woon-werkkilometers werden afgelegd. De grootste impact werd vastgesteld in landen zoals België, Frankrijk, Spanje en Italië, waar strikte lockdowns werden opgelegd.

Ondanks de pandemie bleef de toeleveringsketen grotendeels onaangetast. Een tweede COVID-19-golf in november en december had opnieuw enige invloed op de vraag naar de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing, zij het minder dan eerder in het jaar omdat de maatregelen in de meeste landen over het algemeen minder streng waren.

Andere factoren die de economische omgeving beïnvloedden, waren de aanhoudende toename van de technische complexiteit van de diensten op het gebied van de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing, met name door de toename van ADAS (Advanced Driver Assistance Systems), die een grotere herkalibratiecapaciteit en -kennis vereisen. Er waren geen significante veranderingen in de concurrentieomgeving in 2020, hoewel de concurrentie-intensiteit in Frankrijk enigszins toenam, en de verzekeringssector in het algemeen sterke financiële prestaties neerzette.

Beheer van de COVID-crisis

Na een sterke start van het jaar met hoge verkoopcijfers in januari, heeft de COVID-pandemie een aanzienlijke impact gehad op alle markten van Belron. De volumes van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing daalden door de verplichte sluiting van de servicecentra in veel landen en door de algemene impact van het lager aantal afgelegde kilometers. De maatregelen verschilden van land tot land, met de strengste lockdowns en de grootste impact in veel Europese landen, waaronder Frankrijk, Spanje en Italië, waar de verkoop gedurende meerdere weken bijna tot nul daalde. Door de geografische omvang van de VS was de lokale impact gespreid, waarbij het bedrijf algemeen een significant lagere maar toch aanzienlijke verkoop aanhield. Ondanks de wereldwijde verstoring bleef onze toeleveringsketen grotendeels onaangetast. De verkoop herstelde zich goed tegen juni en bleef sterk tot een nieuwe daling naar het einde van het jaar toe, toen de tweede COVID-golf zich begon af te tekenen. De impact op de volumes was echter kleiner dankzij de relatief soepelere lockdown-maatregelen.

De veiligheid van de medewerkers en de klanten van Belron was de grootste prioriteit in het licht van de pandemie. Veel medewerkers van Belron, waaronder volledige contactcentra, werden snel en doeltreffend gemobiliseerd om van thuis uit te werken. De technici werden uitgerust met beschermend materiaal en voor alle vestigingen en mobiele units werden veiligheidsprocessen en -procedures ingevoerd om zowel onze technici als onze klanten te beschermen. Dit omvatte onder meer de ontsmetting van alle contactpunten in een voertuig, zowel aan het begin als aan het einde van elke interventie, een procedure die snel werd geïntegreerd als standaardonderdeel van de Belron Way of Fitting. Er werd een noodfonds, waaraan ook de Groep D'leteren bijdroeg, ter beschikking gesteld van werknemers over de hele wereld die als gevolg van de pandemie bijzondere moeilijkheden kenden.

Commerciële prestaties

Net als vele andere bedrijven hebben we een toename vastgesteld van het aantal klanten dat online boekt in plaats van via andere traditionele boekingskanalen. Terwijl in 2019 ongeveer 30% van alle opdrachten online werd geboekt, steeg dit in 2020 met een derde tot ongeveer 40% van alle opdrachten. Bij de start van de pandemie migreerde Safelite® al zijn niet-verzekeringsoopdrachten naar het onlineplatform, en het bedrijf zal dit blijven doen. Dit resulteerde in een significante omschakeling naar dit boekingskanaal, een trend die zich naar verwachting in 2021 zal voortzetten in al onze bedrijfseenheden.

Vanaf het begin van de crisis werd snel een sterk financieel standpunt ingenomen. Waar nodig werd een beroep gedaan op steunprogramma's van de overheid en werd een robuuste aanpak gehanteerd om te verzekeren dat een sterke kaspositie werd behouden. Er zijn belangrijke acties ondernomen op het gebied van kosten en er zijn productiviteitsverbeteringen gerealiseerd, waarvan sommige duurzaam zullen zijn op de lange termijn.

In alle domeinen werden sterke commerciële prestaties geleverd. Ondanks de uitdagingen van 2020 behaalde Belron een NPS van 84,9% - een record. Dit was te danken aan de voortdurende focus op de verlening van een kwaliteitsvolle service.

De vernieuwing van de Key Account-overeenkomsten bleek in de loop van het jaar zeer succesvol en verschillende markten slaagden erin nieuwe Key Accounts binnen te halen, wat leidde tot een algemene groei van zowel het aantal als de waarde van de Key Account-partnerschappen.

Belrons 'Fit for Growth'-programma bleef sterke verbeteringen van de financiële prestaties stimuleren, met aanzienlijke successen in al onze werkstromen die bedoeld zijn om de groei te 'versnellen':

- In 2020 voerde Belron maar liefst 1,1 miljoen herkalibraties uit, een record. Dit komt de veiligheid van de klanten ten goede dankzij voortdurende investeringen in opleiding en technologie.

- Meer dan twee miljoen klanten kochten een aanvullend product bij de herstelling of vervanging van hun voertuigbeglazing, ondanks de moeilijke economische context. We weten dat het aanbieden van aanvullende producten ook een positieve impact heeft op onze klantenervarings- en NPS-scores.
- Ondanks de productiviteitsuitdagingen als gevolg van de aanzienlijke veranderingen in de vraag van de klanten, bleef de capaciteit sterk in 2020 en hield het service-niveau een hoog niveau aan. Dit leidde, samen met de snelle invoering van andere best practices, tot nooit eerder geziene productiviteitsniveaus.
- Op aankoopvlak werden aanzienlijke besparingen gerealiseerd dankzij een grotere standaardisering, de benutting van de schaalgrootte en een grondige herziening van de bedrijfskosten.
- De ondernemingen van Belron wendden onze deskundigheid op reclamevlak aan om de activiteit opnieuw op gang te brengen en te herstellen toen de eerste golf van COVID-beperkingen ging liggen tijdens de zomer en in het najaar. Alle campagnes waren gericht op de klantenservice en legden de nadruk op de bijkomende gezondheids- en veiligheidsprocedures die werden ingevoerd, zoals de ontsmetting van alle contactpunten, de 'no-contact' procedures en de volledige ontsmetting van het interieur.
- Door de markt op te volgen werd meer inzicht verworven in de vraag naar de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing. Dit was bijzonder waardevol om bijna in realtime veranderende mobiliteitstrends vast te stellen, naarmate landen in lockdown gingen en uit lockdown kwamen, en om inzicht te krijgen in de potentiële impact van COVID in de toekomst, zodat automobilisten snel en efficiënt kunnen worden geholpen.

Het 'Fit for Growth'-programma zal ook in 2021 een impact blijven hebben, aangezien enkele geplande initiatieven naar verwacht verbeteringen zullen opleveren voor onze klanten en onze medewerkers, en de efficiëntie zullen verhogen.

Met een sterke strategie om het maximum te halen uit de aanzienlijke opportuniteiten die de markt van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing biedt, werd de uitbreiding naar andere dienstensectoren (zoals de herstelling en vervanging van voertuig- en woningschade) niet langer als een prioriteit beschouwd.

De gemeenschapszin van Belron kwam in 2020 op de voorgrond. De jaarlijkse Spirit of Belron Challenge kreeg een nieuwe vorm en vond plaats als een virtueel evenement, waardoor meer werknemers en partners dan ooit tevoren konden deelnemen. Meer dan 7.300 mensen zamelden een recordbedrag van €1,7m in voor Afrika Tikkun. Dit geld was absoluut van vitaal belang voor de liefdadigheidsinstelling, die haar gebruikelijke activiteiten heeft omgebogen om de voedselcrisis aan te pakken die in haar gemeenschappen aan het ontstaan was. Sinds het begin van de pandemie heeft Afrika Tikkun 75.000 voedselpakketten uitgedeeld aan gezinnen, 14.000 warme maaltijden aangeboden aan daklozen en 300.000 mondmaskers uitgedeeld.

De Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation heeft in de loop van het jaar meer dan €2m geschonken, ten voordele van meer dan 270 liefdadigheidsinstellingen. Meer dan de helft van het totale bedrag werd geschonken in de context van de wereldwijde pandemie sinds april, ter ondersteuning van liefdadigheidsinstellingen en organisaties die in de frontlinie van de COVID-pandemie staan of acute moeilijkheden ondervinden als gevolg van de crisis.

BEPA winner – BEPA Winner

Onze wereldwijde erkenningsprogramma - de Belron Exceptional People Awards - erkent, bedankt en huldigt uitmuntende mensen die een groot verschil maken voor onze klanten of collega's en die keer op keer uitzonderlijk presteren. Alle genomineerden worden beoordeeld door een centrale jury waarin ook Gary Lubner zetelt.

Dit jaar won Toccara Rose een BEPA, als eerste vrouwelijke Quality Manager in de geschiedenis van Safelite®. Ze transformeerde het behoud van nieuwe technici door ervoor te zorgen dat mensen zich gesteund, gewaardeerd, veilig en gemotiveerd voelen. Sinds zij in deze functie werd gepromoveerd, zijn alle nieuwe technici in haar teams gebleven dankzij een uitstekend engagement en zijn alle deelnemers aan het opleidingsprogramma geslaagd voor hun certificering.





“Onze prestaties en verwezenlijkingen zijn het resultaat van onze mensen en onze inspanningen om te verzekeren dat zij zeer geëngageerd en betrokken zijn.”

Susan Ormiston, Chief People Officer

Bij Belron vormen onze mensen de kern van onze onderneming. Onze prestaties en realisaties zijn het resultaat van onze mensen en van onze inspanningen om te garanderen dat zij zeer betrokken en geëngageerd zijn. In de loop van het jaar hebben we onze werknemers geholpen om de pandemie te doorstaan en hebben we aanzienlijke vooruitgang geboekt op een uitgebreider personeelsvlak.

Wij zetten ons in om de allerbeste mensen aan te trekken, aan te werven en te ontwikkelen, met de capaciteiten en vaardigheden om onze klanten te dienen. In 2020 hebben we er prioriteit voor gezorgd over een globaal kader voor talentbeheer en successie te beschikken, om zeker te kunnen bogen op het juiste leiderschap en de juiste teams - niet alleen voor de noden van vandaag, maar ook voor de toekomst.

We weten ook dat het succes van onze activiteiten afhangt van de inzet en trots van al onze werknemers om voor Belron te werken. Dit jaar zijn we gestart met een aanpak van wereldklasse om te garanderen dat we altijd naar onze werknemers luisteren, met onze eerste wereldwijde engagementsenquête in oktober. We stelden vast dat onze werknemers zeer geëngageerd zijn en bijzonder trots zijn om voor Belron te werken. Dankzij de diepgaande inzichten en de ontvangen feedback kunnen we verder bouwen op deze geweldige basis voor de toekomst.

Het was ook van essentieel belang onze werknemers tijdens dit ongekende jaar ten volle te steunen, door hun gezondheid, veiligheid en welzijn op de eerste plaats te zetten, en door ook noodhulp te verlenen aan degenen die de meeste moeilijkheden ervaarden. De pandemie heeft sommige werknemers in moeilijkheden gebracht, en daarom hebben we met de steun van D'Ieteren Group snel een noodfonds opgericht om onze werknemers en hun gezinnen in bijzonder moeilijke omstandigheden te steunen. Dit is volledig in lijn met onze doelstelling om echt het verschil te maken met veel zorg.

Humphrey Singer, Group Chief Financial Officer

Ik heb een aantal leidinggevende financiële functies bekleed bij een aantal grote en wereldwijde ondernemingen. Mijn meest recente functies waren die van Chief Finance Officer voor Marks & Spencer Group plc en Group Finance Director bij Dixons Carphone plc. Voordien bekleedde ik leidinggevende financiële functies bij Cadbury Schweppes en Coca-Cola Enterprises.

Er waren twee sleutelfactoren die me inspireerden om bij Belron aan de slag te gaan. De eerste was de cultuur, de sterke doelstelling en de waarden die zo sterk doorschemeren. De andere factor die mij overtuigde was dat Belron duidelijk een sterk bedrijfsmodel heeft, met echt ambitieuze en fascinerende groeiplannen.

Toen ik in april 2020 in functie trad, had ik niet kunnen voorzien wat voor een jaar me te wachten stond! Mijn onmiddellijke prioriteit was de implementatie van een robuust financieel beleid voor wat duidelijk een bijzonder uitdagend jaar zou worden. Op langere termijn is het mijn prioriteit te verzekeren dat we over de optimale strategieën, talenten en bestuursprocessen beschikken om onze transformatie en groei te ondersteunen.

2020 is in vele opzichten een ongelofelijk avontuur geweest, maar de steun die ik van iedereen binnen Belron heb gekregen, was immens. Wat dit bedrijf het voorbije jaar heeft verwezenlijkt, is gewoonweg uitstekend. Ik ben dan ook erg trots dat ik deel mag uitmaken van het fascinerende avontuur van Belron.



“2020 is in vele opzichten een ongelofelijk avontuur geweest”

> Vernieuwd engagement tegenover duurzaamheid

Voor Belron is verantwoord ondernemen altijd al een top-prioriteit geweest, en we zijn trots op onze cultuur van vrijgevigheid en gemeenschapszin.

We werken ook actief aan de verbetering van onze ecologische en maatschappelijke voetafdruk. In 2020 startte het bedrijf een onderzoek naar de impact van al zijn activiteiten op de maatschappij en het milieu, om prioritaire domeinen te identificeren waar Belron meer zou kunnen bijdragen ter ondersteuning van de wereldwijde inspanningen via de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen en het Global Compact van de VN, dat door Belron werd ondertekend.

In 2021 zullen we werken aan duidelijk gedefinieerde en ambitieuze doelstellingen in 4 prioritaire domeinen:

- Afval beperken
- Uitstoot verminderen
- Inclusie en welzijn bevorderen
- Teruggeven aan de maatschappij

Wij zullen ook onze missie voortzetten om wereldklasse te worden op het gebied van verantwoorde aankoop en gezondheid en veiligheid.

Bij Belron willen we een grotere verantwoordelijkheid op ons nemen en mee aantonen dat bedrijven een deel van de oplossing kunnen zijn voor belangrijke hedendaagse ecologische en maatschappelijke uitdagingen.

Meer gedetailleerde informatie over de duurzaamheidsstrategie van Belron is te vinden in de niet-financiële informatie die gepubliceerd is op pagina 167-179 van de Jaarrekening en verslag.





> Strategie voor 2021 en daarna

Belron focust zich voor 2021 op de voortzetting van zijn kernstrategie, in lijn met zijn doelstelling om 'met veel zorg echt het verschil te maken' voor zijn klanten, mensen, de maatschappij en de aandeelhouders.

Het bedrijf zal zich toespitsen op 3 kerndomeinen: verdere veerkracht en herstel na de pandemie, de voortzetting van het 'Fit for Growth'-programma met nog meer aandacht voor efficiëntere en doeltreffendere werkwijzen, en een hernieuwd engagement tegenover duurzaamheid.

Belron zal zijn groei blijven versnellen door zich te blijven concentreren op domeinen zoals het aanbieden van aanvullende producten en diensten, productiviteit, aankoop en reclame. Dit zal onder meer inhouden dat het maximum

wordt gehaald uit de opportuniteiten op de herkalibratie-markt, waar Belron de marktleider is met een deskundige technische kennis van de huidige en toekomstige systemen en trends, en dat de deskundigheid verder uitgebreid wordt om nagenoeg alle technische herkalibratievereisten te bestrijken.

Het transformatieprogramma zal de processen en de technologie verbeteren om de klanten en het personeel van Belron een nog betere ervaring te bieden en een verdere financiële groei te realiseren.

Belron zal eveneens overnameopportuniteiten blijven identificeren en onderzoeken om zijn marktdekking of zijn capaciteiten in belangrijke regio's te vergroten.

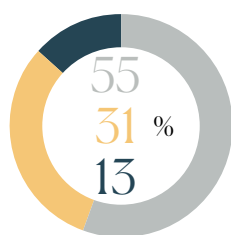


Belron

Kerncijfers

(in miljoen EUR)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ³	2020 ³
Externe verkopen	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.792,6	3.161,2	3.305,4	3.486,2	3.839,7	4.228,1	3.898,8
Aangepast bedrijfsresultaat ¹	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0	190,7	189,8	225,7	416,4	583,1
Aangepaste bedrijfsmarge ¹	9,5%	7,2%	6,1%	5,9%	5,8%	5,8%	5,4%	5,9%	9,8%	15,0%
Aangepast resultaat, groepsaandeel										
vóór belastingen ^{1,2}	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6	148,4	134,5	90,3	167,6	248,2
na belastingen ^{1,2}	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2	122,6	116,0	74,9	116,5	178,0
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	25.199	24.200	25.645	25.204	26.390	26.340	28.994	30.567	29.121	25.784

OMZETVERDELING PER REGIO



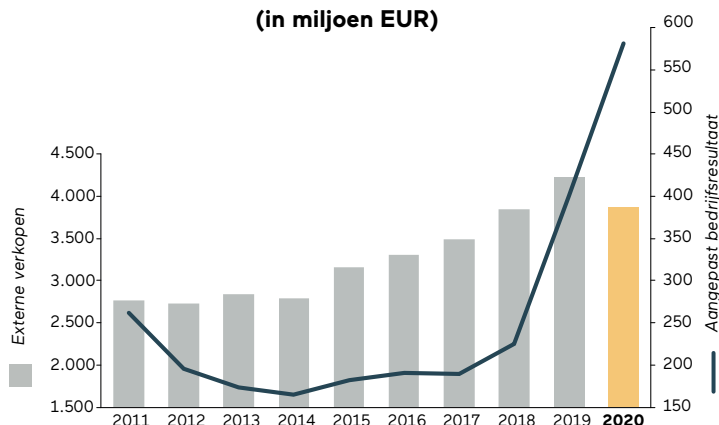
in miljoen EUR

- Noord-Amerika
- Europa
- Rest van de wereld

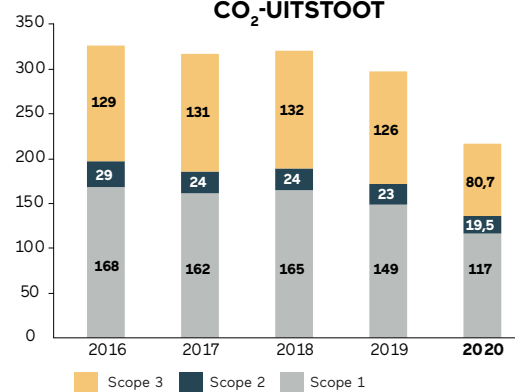
Totaal

	2019	2020	Vershil
in miljoen EUR			
Noord-Amerika	2.280,0	2.157,1	-5,5%
Europa	1.374,5	1.217,9	-11,4%
Rest van de wereld	573,6	523,9	-8,7%
Totaal	4.228,1	3.898,8	-7,8%

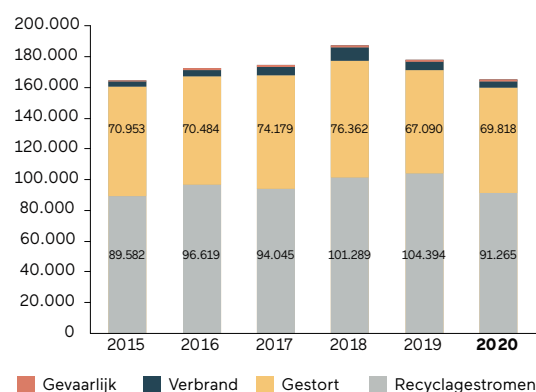
OMZET EN Aangepast BEDRIJFSRESULTAAT^{1,3} (in miljoen EUR)



CO₂-UITSTOOT



AFVALSTROOM VAN BELRON*



* De gegevens dekken de activiteiten in volledige eigendom. Een deel van de afvalgegevens is gebaseerd op schattingen. Dit is bijvoorbeeld het geval voor glasafval dat gestort wordt op het totale volume van verkochte en gebroken voorruiten en gebogen geharde eenheden.

1 Exclusief aanpassingen (APM's - zie lexicon op pag. 84).

2 Gemiddeld belang in Belron: 94,85% in 2017, 57,78% in 2018, 52,48% in 2019 en 53,75% in 2020.

3 Post-IFRS 16