



D'leterenGroup

Jaarverslag 2020

D'leteren Group

Geïntegreerd Verslag 2020



Over het Geïntegreerd Verslag 2020

Doel

Dit verslag heeft tot doel de lezer een uitgebreid overzicht te geven van de visie van D'leteren Group en zijn activiteiten op de creatie van menselijke, maatschappelijke en financiële waarde. In het verslag worden de principes geschetst die de Groep wil toepassen om verantwoorde investeringspraktijken - waaronder actief aandeelhouderschap - te implementeren en te bevorderen.

Evolutie

Dit Geïntegreerd verslag volgt dezelfde structuur als vorig jaar, maar werd uitgebreid met nieuwe rubrieken. Er werd met name inzicht in de dialoog met de stakeholders toegevoegd, ingeleid door een voorstelling van het doel en de waarden van de Groep D'leteren die aan de basis liggen van zijn waardecreatie. Een nieuwe rubriek belicht ook hoe D'leteren Group zijn risico's beheert, kansen grijpt en veerkracht opbouwt in zijn veranderende omgeving. De Groep heeft ook vooruitgang geboekt in zijn doelstelling om meer niet-financiële maatstaven in dit verslag op te nemen. Deze inspanningen zullen worden voortgezet naarmate de activiteiten hun nieuwe duurzaamheidsstrategie ten uitvoer leggen.

Omdat D'leteren Group een familie van ondernemingen is, is het belangrijk dat elke activiteit haar eigenheid behoudt. Daarom wordt aan elke activiteit een apart hoofdstuk gewijd. Toch hebben we voor de activiteiten dezelfde logica gehanteerd op het gebied van waardecreatie als voor de Groep.

Methodologie

De methodologie van dit verslag is gebaseerd op het referentiekader gepubliceerd door de International Integrated Reporting Council (IIRC). In overeenstemming met die richtlijnen is dit verslag zo beknopt mogelijk en ligt de focus op de elementen die ten grondslag liggen aan de strategie voor financiële en niet-financiële waardecreatie voor de Groep en zijn activiteiten. Een gedetailleerd verslag voor 2020 is opgenomen in het tweede deel van het jaarverslag, Jaarrekening en verslag. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de niet-financiële verslaggeving voor het tweede jaar op rij is afgestemd op de verslaggevingsstandaard (optie 'core') van het GRI (Global Reporting Initiative), waarvan een inhoudsopgave te vinden is op pag. 208 van de Jaarrekening en verslag.

Organisatie

Het Geïntegreerd Verslag werd gecoördineerd door het Corporate Communication Team van D'leteren Group en kwam tot stand dankzij de medewerking van de collega's van de teams Investment Management, Legal, Consolidation en Investor Relations, evenals de partners in de verschillende activiteiten. Het project stond onder nauw toezicht van de leden van het Uitvoerend Comité van de Groep.



Kernindicatoren

Geconsolideerde resultaten (€m)	2011	2012	2013	2014	2015	2016 ¹	2017	2018	2019 ^{12, 13}	2020 ¹²
Omzet (IFRS) ³	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7	3.455,1 ²	3.578,1 ²	3.798,8 ²	3.318,0 ²
Gecombineerde omzet ^{3,5}	5.977,3	5.514,5	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7	6.941,3	7.417,8	8.026,9	7.216,8
Aangepast bedrijfsresultaat ^{4,5}	377,2	252,6	220,2	198,6	248,5	281,1	300,9	357,9	539,1	661,5
Aangepast resultaat, groepsaandeel:										
- vóór belastingen ^{4,6}	305,8	203,0	177,6	157,2	212,1	241,6	247,9	226,1	295,2	332,7
- na belastingen ⁴	312,0	159,4	136,1	144,0	186,5	215,3	194,8	182,2	211,6	231,9
Groepsaandeel in het nettoresultaat van de periode ⁷	312,6	190,1	114,0	-11,1	130,7	49,9	112,6	1.048,0	66,1	141,9

Financiële structuur (€m)										
Eigen vermogen waarvan:	1.532,1	1.679,2	1.725,2	1.644,8	1.735,1	1.683,5	1.760,5	2.655,4	2.646,9	2.742,9
- Kapitaal en reserves toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten	1.530,5	1.677,4	1.723,6	1.644,2	1.733,3	1.683,0	1.764,3	2.655,1	2.646,3	2.739,4
- Minderheidsbelangen	1,6	1,8	1,6	0,6	1,8	0,5	-3,8	0,3	0,6	3,5
Netto schuld, groepsaandeel ¹¹	793,6	453,1	467,6	559,9	534,5	952,7	946,3	87,3	477,7	310,4

Gegevens per aandeel ⁸ (€)										
Groepsaandeel in het aangepast netto resultaat van de periode ^{4,7,9}	5,65	2,89	2,47	2,29	3,32	3,92	3,55	3,32	3,88	4,28
Groepsaandeel in het nettoresultaat van de periode ^{7,9}	5,66	3,45	2,07	-0,20	2,38	0,91	2,05	19,12	1,21	2,62
Bruto dividend per gewoon aandeel	0,800	0,800	0,800	0,800	0,900	0,950	3,800 ¹⁰	1,000	1,000	1,350
Kapitaal en reserves toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten	27,67	30,33	31,17	29,73	31,34	30,43	31,90	48,01	47,85	50,39

Informatie over het aandeel ^{8,9} (€)										
Maximumkoers	49,85	40,64	37,36	37,68	37,59	45,16	45,88	40,08	63,10	68,60
Minimumkoers	32,73	28,95	29,21	27,66	27,36	26,08	35,84	32,36	32,46	36,10
Koers op 31/12	34,07	30,44	36,20	29,30	34,42	42,00	37,54	32,92	62,60	67,80
Gemiddelde koers	43,22	34,98	34,39	31,95	32,74	37,84	40,90	36,11	43,28	52,36
Gemiddeld dagelijks volume (in aantal effecten)	79.230	55.659	46.024	40.302	43.418	47.723	39.457	42.142	54.800	48.005
Beurskapitalisatie op 31/12 (€m)	1.884,2	1.683,4	2.002,0	1.620,1	1.903,2	2.322,7	2.035,4	1.782,2	3.461,9	3.686,1
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	54.367.928

Gemiddeld personeelsbestand ⁵ (gemiddeld voltijdse equivalenten)	26.884	25.787	27.246	26.810	27.970	28.348	31.222	32.951	31.691	28.455
CO ₂ uitstoot scope 1 & 2 (tCO ₂ e)									182.653	145.028

1. Inclusief Moleskine vanaf 1 oktober 2016.

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

3. Inclusief 100% van Avis Europe tot 2010.

4. Exclusief aanpassingen.

5. Inclusief 100% Belron.

6. Naar aanleiding van de oprichting van Volkswagen D'Ieteren Finance, waarvan de resultaten geconsolideerd zijn volgens de equity-methode (en dus geen deel uitmaken van de verkopen, noch van het bedrijfsresultaat), en om alle activiteiten van de Groep te weerspiegelen, omvat het aangepast resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, vanaf 2012 het groepsaandeel in het aangepast resultaat vóór belastingen van de volgens de equity-methode geconsolideerde entiteiten.

7. Resultaat toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten van D'Ieteren Group, overeenkomstig IAS 1.

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

9. Berekend overeenkomstig IAS 33.

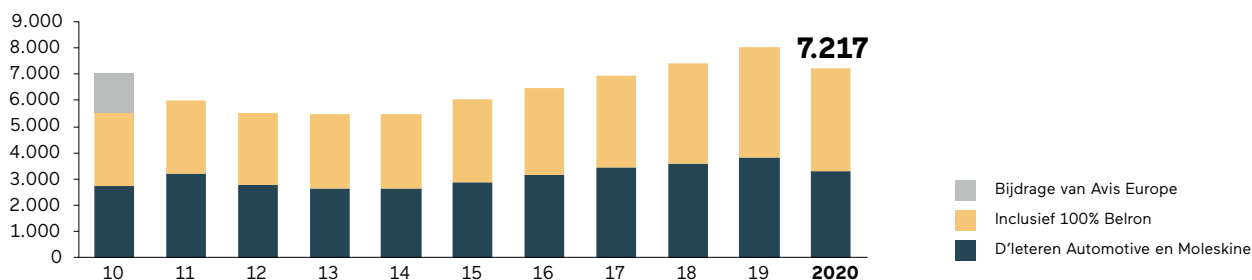
10. Inclusief een uitzonderlijk dividend van €2,85.

11. APM - zie lexicon pag. 84.

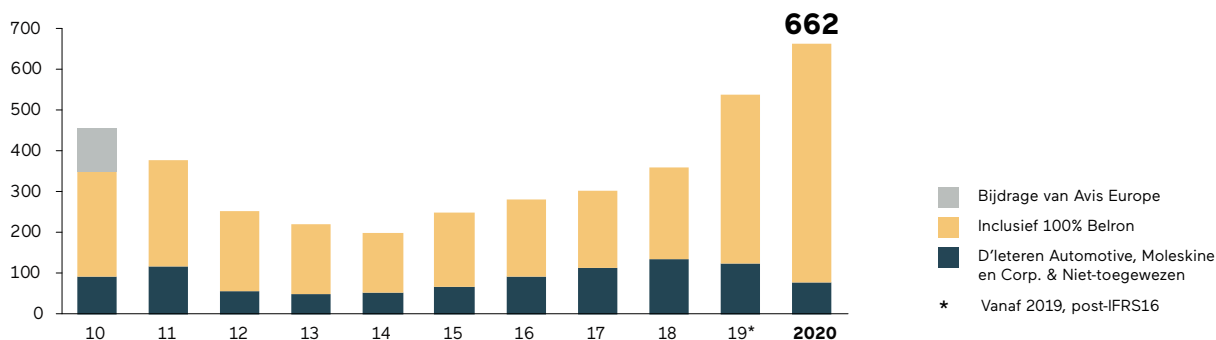
12. Post-IFRS 16.

13. Zoals aangepast om de reële-waardeaanpassing te weerspiegelen van de financiële voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R.

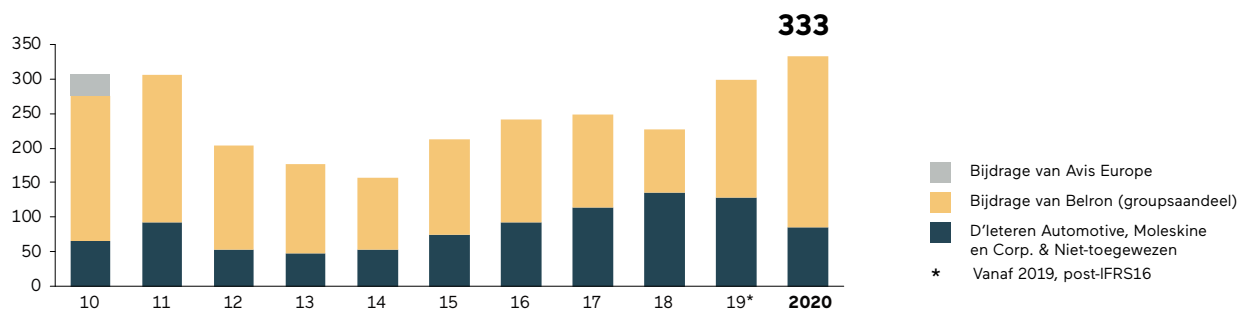
GECOMBINEERDE OMZET (€M)



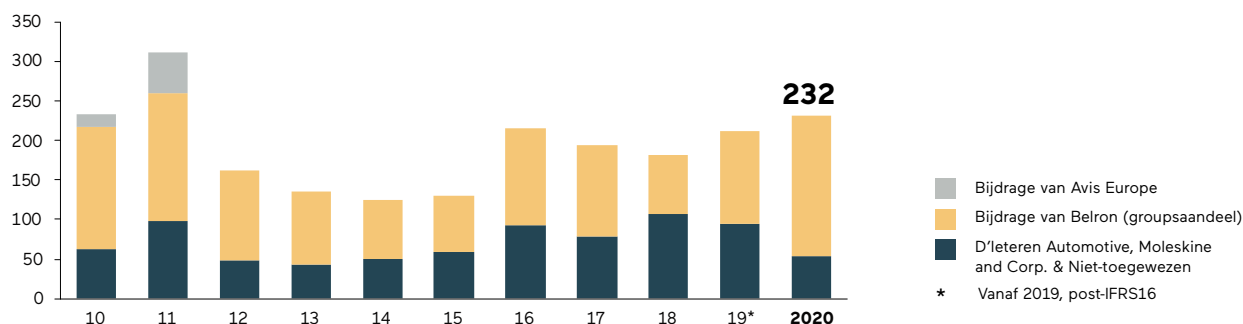
GECOMBINEERD AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT (€M)



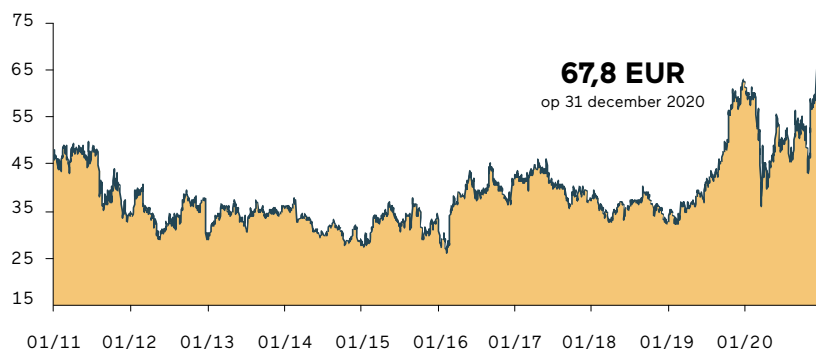
AANGEPAST RESULTAAT VOOR BELASTINGEN, GROEPSAANDEEL, (€M)



GROEPSAANDEEL IN HET AANGEPAST NETTORESULTAAT VAN DE PERIODE (€M)



KOERS VAN HET AANDEEL D'IETEREN SINDS 2011 (€)

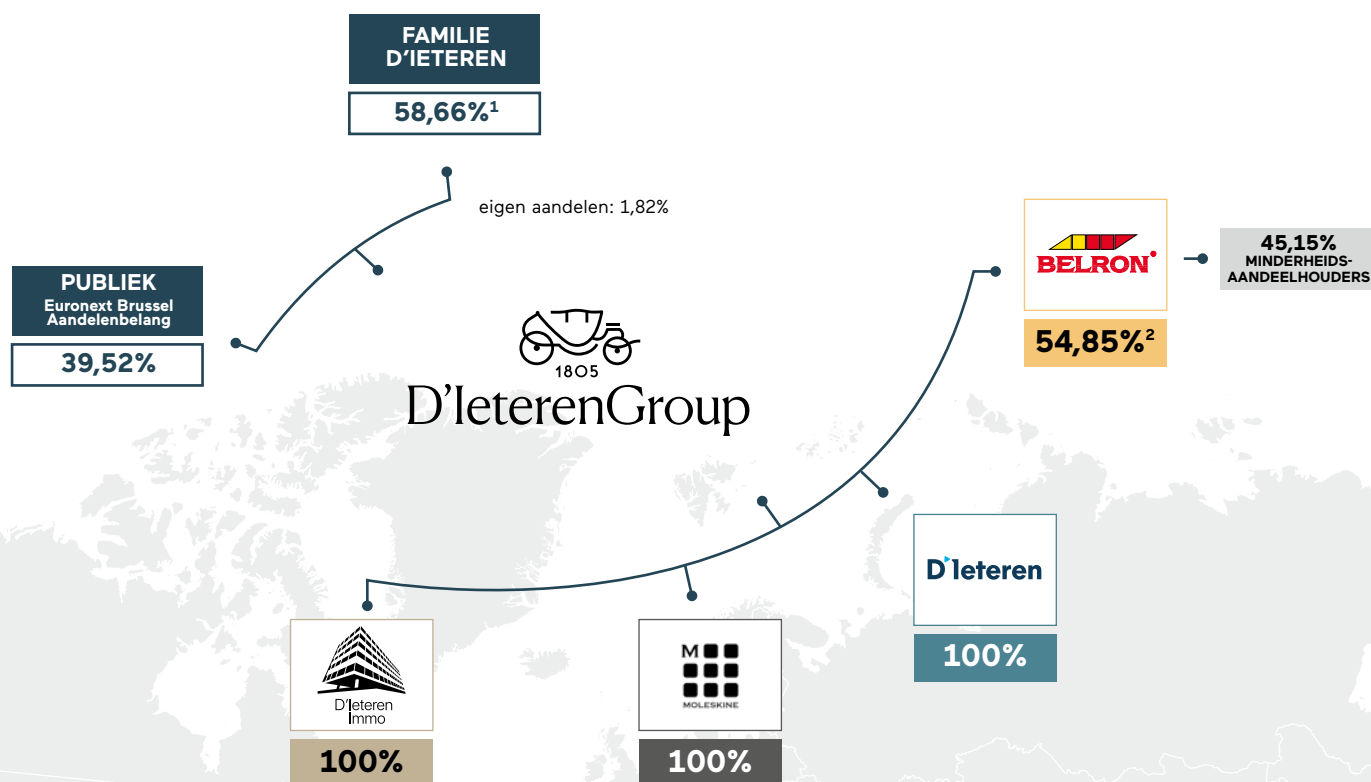


Inhoud

D'Ieteren Group in een notendop.....	2
Boodschap van de Voorzitter.....	5
Boodschap van de CEO.....	6
Geschiedenis.....	10
Onze waarden.....	12
Onze waardecreatie.....	13
Overzicht van 2020.....	16
- Kerncijfers per activiteit.....	18
- Markante feiten.....	20
- Economische omgeving.....	22
Bedrijfsmodel.....	24
- Onze benadering van actief eigenaarschap.....	26
- Ondersteuning van onze ondernemingen in tijden van crisis.....	28
- Ondersteuning van het duurzaamheidstraject van onze activiteiten.....	30
- Onze investeringsbenadering.....	31
- Voortzetting van onze doelgerichte zoektocht.....	32
- Formalisering van onze benadering tegenover verantwoorde investeringen.....	34
Ons succesverhaal.....	36
Bestuur.....	38
Business reviews.....	42
- D'Ieteren Automotive.....	44
- Belron.....	54
- Moleskine.....	64
- D'Ieteren Immo.....	74
APM's.....	84

D'Ieteren Group in een notendop

Een familiale beursgenoteerde
investeringsonderneming



1 Economische rechten op 31 december 2020

2 In stemrechten

met een internationale portefeuille

Sinds de oprichting in 1805 in Brussel is D'leteren de naam van een ondernemersfamilie, die is uitgegroeid tot wat vandaag D'leteren Group heet. Het is de missie van onze Groep om een bedrijvenfamilie uit te bouwen die industrieën heruitvindt, op zoek naar uitmuntendheid en zinvolle impact.

De Groep heeft momenteel vier activiteiten die opgebouwd werden rond sterke merken.

Belron

Belron is de wereldleider op het vlak van de herstelling, de vervanging en de herkalibratie van voertuigbeglazing. In 2020 verleende Belron diensten aan 14,9 miljoen consumenten in 40 landen, met een focus op servicekwaliteit om het hoogste niveau van klantentevredenheid te genereren. Belron is actief onder meer dan tien grote merken, waaronder Carglass®, Safelite® en Autoglass®. Daarnaast beheert het bedrijf voertuigbeglazings- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringsklanten. Belron streeft er naar het verschil te maken door de problemen van klanten met veel zorg op te lossen.

Financiële gegevens

Omzet in 2020: EUR 3,9 miljard

Aangepast bedrijfsresultaat 2020: EUR 583 miljoen

Personeelsbestand (gemiddeld VTE's)

25.784

Moleskine

Moleskine is een iconisch, inspirerend merk dat is ontstaan uit de erfenis van een legendarisch notitieboekje. Het doel is om het menselijke genie te ontketen en elk individu, over de hele wereld, een maximale ervaring te laten beleven op het vlak van creativiteit en kennis. Moleskine is gevestigd in Italië, Milaan, en heeft kantoren in Keulen, New York, Hongkong, Sjanghai en Tokio. Het bedrijf verkoopt zijn producten wereldwijd via een multichannel-strategie (Wholesale, Retail, E-commerce en strategische partnerschappen - voorheen B2B). De productportefeuille reikt verder dan de oorspronkelijke notitieboekjes en omvat ook planners, schrijfinstrumenten, tassen, leesaccessoires, een Smart Writing System en mobiele apps.

Financiële gegevens

Omzet in 2020: EUR 102 miljoen

Aangepast bedrijfsresultaat 2020: EUR -1,5 miljoen

Personeelsbestand (gemiddeld VTE's)

402,4

D'leteren Automotive

D'leteren Automotive is de exclusieve verdeler van de merken van Volkswagen in België. Het bedrijf verdeelt Volkswagen, Audi, SEAT, ŠKODA, Cupra, Bentley, Lamborghini, Bugatti en Porsche, naast reserveonderdelen en accessoires. Er zijn ongeveer 1,2 miljoen voertuigen van het merk VW in omloop in België, en D'leteren geniet van een leidinggevend marktaandeel van meer dan 23%. D'leteren beheert een sterk netwerk van onafhankelijke dealers in het hele land en is eigenaar van concessies op de as Brussel-Mechelen-Antwerpen. Om zijn aanbod te vervolledigen, verkoopt het bedrijf tweedehandse voertuigen (My Way en Audi Approved+) en verleent het onderhouds-, financierings- en leasingdiensten via VDFin, een joint venture met Volkswagen Financial Services. Het doel van de onderneming bestaat erin vlotte en duurzame mobiliteit voor iedereen mogelijk te maken.

Financiële gegevens

Omzet in 2020: EUR 3,2 miljard

Aangepast bedrijfsresultaat 2020: EUR 99 miljoen

Personeelsbestand (gemiddeld VTE's)

2.187

D'leteren Immo

D'leteren Immo is verantwoordelijk voor het beheer van het vastgoedpatrimonium dat eigendom is van de Groep D'leteren in België, waarvan het merendeel wordt gehuurd door D'leteren Automotive. Het patrimonium omvat kantoren, werkplaatsen, concessies, logistieke centra, residentiële eenheden, parkings en gronden. Een deel van de activiteiten omvat de reconversie en herontwikkeling van sites die niet langer door D'leteren Automotive worden gebruikt. Naast het beheer van haar eigen vastgoedpatrimonium verleent de onderneming ook vastgoedadvies en stelt ze een waaier van diensten voor aan de huurders van de gebouwen in de portefeuille.

Financiële gegevens

Netto huurinkomsten 2020: EUR 20 miljoen

Boekwaarde portefeuille 2020: EUR 195 miljoen

Personeelsbestand (gemiddeld VTE's)

41,5

In Memoriam



Boodschap van de Voorzitter

Geachte dames en heren,
Geachte aandeelhouders,

2020 was in vele opzichten een bewogen jaar.

Dat was ook het geval voor de groep D'leteren, die met droefenis afscheid moest nemen van zijn boegbeeld van de voorbije 50 jaar. Ik heb het over mijn vader, Roland D'leteren. Ik wil nadrukkelijk hulde brengen aan de man die gedurende zovele jaren de cultuur en de waarden van onze groep heeft verpersoonlijkt. Tot zijn laatste adem wijdde hij zijn hele leven aan de ontwikkeling van D'leteren NV.

Al meer dan twee eeuwen ligt de overdracht aan de basis van het voortbestaan van onze groep. De zeer inspirerende persoonlijkheid van mijn vader omvatte verschillende aspecten die hij absoluut wou doorgeven aan de volgende generaties: passie voor goed werk, ondernemingsdurf om de platgetreden paden te verlaten, maar ook aandacht voor anderen in een geest van vertrouwen, steun en respect. Vandaag zetten wij zijn werk met dezelfde bezieling voort, steeds met in het achterhoofd dit kostbare erfgoed dat elke dag blijft bepalen waar we voor staan.

In naam van ons allen in dit prachtige huis dat gewoon jouw leven was, willen we jou uit de grond van ons hart bedanken.

Terugblikkend op dit bijzondere jaar wil ik de moed en vastberadenheid prijzen waarvan al onze medewerkers in onze activiteiten blij hebben gegeven in een omgeving die werd gekenmerkt door een ongekennde complexiteit. Na de aankondiging van de eerste lockdown-maatregelen hebben onze teams moedig gereageerd en hun middelen creatief aangewend om de gezondheid van onze werknemers en onze klanten te beschermen.

Dankzij hun flexibiliteit en veerkracht zijn onze teams er ook in geslaagd hun transformatiestrategie te versnellen in een context die nochtans niet gunstig was voor fundamentele veranderingen. Belron heeft opportuniteiten gegrepen op de groeiemarkt van de herkalibratie van rijkhulpsystemen om de wereldleider te worden op deze markt, en dit zowel op het vlak van het klantendienstniveau als van de opleiding van de technici. D'leteren Automotive zette zijn transformatie voort om te blijven voldoen aan de verwachtingen van zijn klanten op een markt die dooreengeschied werd door een afname van de mobiliteitsbehoeften als gevolg van de lockdown-pe-

riodes. Moleskine maakte van de crisis gebruik om een ambitieus reorganisatieprogramma te lanceren, waarvoor het bedrijf kon rekenen op de ervaring van zijn nieuwe CEO, die in april 2020 aan de slag ging.

De resultaten van 2020 weerspiegelen de immense inspanningen die onze teams hebben geleverd.

Namens de Raad van Bestuur wil ik hen van harte feliciteren.

2021 zal een belangrijk moment blijven in de geschiedenis van D'leteren NV, als het jaar waarin onze auto-activiteit werd ondergebracht in een dochteronderneming. De groep en zijn historische activiteit, die vroeger in één enkele juridische entiteit waren verenigd, vormen voortaan twee afzonderlijke vennootschappen. Dankzij deze belangrijke transformatie zullen beide entiteiten hun energie gericht kunnen aanwenden en zo hun respectieve doelstellingen efficiënter kunnen bereiken. D'leteren NV heet voortaan D'leteren Group. En zijn automobieltak luistert naar de naam D'leteren Automotive. Voor de gelegenheid hebben beide entiteiten elk een nieuwe visuele identiteit gekregen.

Naast de opvolging van onze bestaande activiteiten, blijven wij prospectie voeren naar gevestigde ondernemingen en blijven wij openstaan voor projecten van veelbelovende ondernemingen met een sterk groeipotentieel. Ons onderzoekswerk blijft toegespitst op sectoren waarin wij menen een toegevoegde waarde te kunnen bieden. Wij blijven echter flexibel, want vooral vernieuwende ideeën en ondernemersenthousiasme spreken ons aan.

Het jaar 2021 is al flink gevorderd en er zijn bemoedigende tekenen van economisch herstel. De operationele, commerciële en maatschappelijke omgeving waarin onze activiteiten evolueren, is echter aanzienlijk veranderd. Onze teams zijn zich bewust van deze nieuwe situatie en hebben meer dan ooit oog voor de evolutie van de nieuwe sectorale tendensen en de boeiende kansen die ze creëren, zowel vanuit het standpunt van onze klanten als van onze leveranciers.

Dames en heren, geachte aandeelhouders, ik hoop dat het verwachte herstel ons allen tal van gunstige vooruitzichten zal bieden, en ik dank u voor uw vertrouwen.

Nicolas D'leteren
Voorzitter van de Raad van bestuur



Boodschap van de CEO

2020 is een zeer ongewoon jaar geweest, niet alleen voor de maatschappij in het algemeen, maar ook voor ons bij de D'leteren Group. Als ik er nu op terugblik, ben ik ervan overtuigd dat we sterker, doelgerichter en vastberadener dan ooit uit deze uitdagende periode komen. En dit dankzij de niet-aflatende steun en inzet van al onze stakeholders, in het bijzonder ons personeel, onze leiders en hun gezinnen, onze klanten en leveranciers, en onze aandeelhouders. Hartelijk dank daarvoor!

Een ongewoon jaar in vele opzichten

Eerst en vooral, en totaal onverwacht, verloren we op 10 december 2020 onze Erevoorzitter, Roland D'leteren. Hij was sinds zijn jonge jaren actief binnen het bedrijf en was van 1975 tot 2005 CEO en tot juni 2017 Voorzitter. Hij wijdde zijn hele leven aan het familiebedrijf dat zijn naam draagt en waarvan hij de zesde generatie was. In het bijzonder transformeerde hij D'leteren in een bloeiende internationale groep met een diepgewortelde menselijkheid en sterke waarden. Hij blijft een inspiratiebron voor ons allen - en dat zal nooit veranderen.

In 2020 hebben we, net als iedereen over de hele wereld, leren leven met de Covid-19-pandemie en de vele gevolgen ervan. Bij de D'leteren Group, D'leteren Automotive, Belron, Moleskine en D'leteren Immo hebben we een aantal principes gehanteerd om de crisis aan te pakken naarmate deze zich ontvouwde:

- Op basis van onze waarden hebben we voorrang gegeven aan de veiligheid en het welzijn van onze mensen en klanten, door de richtlijnen en regels van de overheden te volgen in de respectieve regio's waar de Groep actief is. In het geval van de autoverkoop en de naverkoopactiviteiten in België hebben we zelfs Covid-veilige werkwijzen uitgewerkt en getest, die na de eerste lockdown de standaard zijn geworden in het land.
- De respectieve managementteams hebben hun communicatie en leiderschap op een hoger niveau getild door de verschillende organisaties - zowel internationaal als lokaal - vertrouwen en duidelijkheid te geven, en door gebruik te maken van de technologieën waarover ze beschikten om dagelijkse videogesprekken, wekelijkse webinars, virtuele town hall meetings en buitengewone updates van de Raad te organiseren.
- We hebben snel en doortastend gehandeld in elk van onze activiteiten, om onze financiële slagkracht te behouden, en door proactief de hand uit te steken naar alle belangrijke klanten en leveranciers, met een sterke nadruk op het beheer van de liquide middelen. Ook hebben onze managementteams en onze mensen blij gegeven van een werkelijk opmerkelijke veerkracht en flexibiliteit in de verschillende fasen van de pandemie, van lockdown tot heropstart, van de eerste tot de tweede golf, en dit met een onzekere timing en een wisselende intensiteit in de verschillende geografische gebieden gedurende het hele jaar.
- Al onze activiteiten zochten ook naar concrete manieren om hulp te bieden aan de kwetsbaren in de gemeenschappen om hen heen. Veel vrijwilligers meldden zich om zowel financiële bijdragen te leveren als hulp in de vorm van energie en tijd te bieden. Als D'leteren Group wezen we onze initieel geplande dividendverhoging toe aan een Solidariteitsfonds voor ons personeel en hun gezinnen.

Tot slot werden we op het einde van het jaar 2020 ook formeel D'leteren Group. De Belgische tak van de autodistributie en alle aanverwante activiteiten, die tot dan toe deel uitmaakten van de structuur van de juridische entiteit D'leteren nv, werden ondergebracht in een afzonderlijke dochteronderneming onder de naam D'leteren Automotive nv. Het bestaande managementteam onder leiding van Denis Gorteman blijft verantwoordelijk voor deze belangrijke activiteit. Er werd ook een afzonderlijke Raad van Bestuur aangesteld om toezicht te houden op D'leteren Automotive. De nieuwe organisatie verzekert een meer toegewijde structuur, met inbegrip van passende financiering, en biedt meer strategische flexibiliteit in de toekomst, om optimaal te kunnen inspelen op toekomstige trends in de sector en de natuurlijke keuze voor mobiliteit te blijven in België, door te bouwen aan een vlotte en duurzame mobiliteit voor iedereen.

Sterker, zowel op het vlak van prestaties als van veerkracht

We hebben *meer dan solide resultaten* neergezet in 2020, en het momentum op het einde van het jaar is zeer veelbelovend voor de toekomst:

- Het is niet verrassend dat onze omzet onder de recordniveaus van 2019 bleef. De volumes werden duidelijk getroffen door de verschillende vormen van lockdowns, zowel in het voor- als in het najaar. Bij Belron daalden de volumes met 13% en konden we de omzetsdaling beperken tot 7,8%. Bij D'leteren Automotive daalde de globale markt van het aantal verkochte nieuwe voertuigen met 22%. Wij slaagden erin ons marktaandeel te verhogen en sloten het jaar af met een totale omzet die 11,5% lager was dan in 2019. Bij Moleskine, waar veel boekhandels en andere retailwinkels gesloten waren, daalde de activiteit. Dit resulteerde in 38% minder omzet.
- Ons bedrijfsresultaat overtrof echter het niveau van 2019 met 11,2% voor onze kern-KPI 'Aangepaste winst vóór belastingen, groepsaandeel', wat echt een sterke prestatie is gezien de omstandigheden. Dit bewijst dat de kostenbeheersing het voorbije jaar centraal stond in onze inspanningen. Zelfs wanneer de verschillende overheidssteunmaatregelen in verschillende landen buiten beschouwing worden gelaten, steeg onze absolute winst. Dit bewijst dat de inspanningen die sinds enkele jaren worden geleverd op het vlak van continue verbetering, echt hun vruchten afwerpen. In 2020 was dit in het bijzonder te danken aan Belron, waar de bedrijfsmarges in één jaar tijd met maar liefst 511 bps stegen.
- Nog spectaculairder was de vrije kasstroom die over het jaar werd gegenereerd. De aangepaste vrije kasstroom is met €335m, of 599% gestegen ten opzichte van 2019. Dit weerspiegelt de maatregelen voor het behoud van de liquide middelen waarop alle teams over de hele wereld zich hebben geconcentreerd.

We hebben onze investeringen in de veerkracht van onze activiteiten op langere termijn voortgezet en zelfs versneld, waarbij we voortgebouwd op ons multidimensionale actieve investeringsmodel. Dit waren enkele bijzondere focusdomeinen in 2020:

- Bij Belron werd een nieuwe CFO verwelkomd en werd het IT-leiderschapsteam versterkt. Vanaf de zomer hebben we het 'Fit For Growth'-transformatieprogramma op een wereldwijd niveau getild, om het ontwerp van het toekomstige bedrijfsmodel van Belron af te stemmen en te finaliseren voor verschillende belangrijke functionele domeinen, zoals Customer Experience, Supply Chain, Finance en Human Resources. Dit zal ons in staat stellen om in 2021 en daarna verschillende belangrijke digitaliseringsprogramma's ten uitvoer te leggen, ten voordele van onze klanten en ons personeel.
- Bij D'leteren Automotive werd het leiderschapsteam ook versterkt met de komst van een nieuwe CFO en uitgebreid met de functies Strategy & Transformation en Innovation. De Covid-19-crisis leidde tot een versnelling van de transformatie in de context van een nieuwe realiteit op de Belgische automarkt. Als gevolg hiervan werd tegen eind december 2020 met onze sociale partners onderhandeld over een reorganisatie die 185 functies betrof, en die ten uitvoer werd gelegd.
- Bij Moleskine werd het team na de komst van de nieuwe CEO in april 2020 gereorganiseerd en werd de strategie 'fewer, better, bigger' gedefinieerd. 2020 was duidelijk nog steeds een overgangsjaar voor het bedrijf. Wij zijn ervan overtuigd dat de hernieuwde focus Moleskine zal helpen om opnieuw een rendabele groeistrategie te volgen, zodra de pandemie voorbij is.



Dit zijn slechts enkele voorbeelden van de thema's waaraan wij samen met de managementteams van onze activiteiten hebben gewerkt. Sinds ongeveer twee jaar structureren we onze continue dialoog met hen rond hun doel en ambitie, waarbij we ons focussen op strategie, innovatie en uitvoering, alsook op het meest aangewezen organisatiemodel met sleutelpersonen aan de top. Het zal geen verrassing zijn dat we ons in 2020 vooral hebben gefocust op de versnelling van de transformatie.

Tot slot hebben we de implementatie voortgezet van onze duurzaamheids-roadmap die in 2019 gelanceerd werd. Daarbij hebben we ons zowel gericht op het verder uitdiepen van onze aanpak voor verantwoorde investeringen als op het ondersteunen van onze activiteiten bij de tenuitvoerlegging van hun eigen duurzaamheidsstrategie. In termen van verantwoorde investeringen was de ondertekening van de Principles for Responsible Investment (PRI) van de Verenigde Naties in oktober 2020 een hoogtepunt. Dit engagement formaliseert niet alleen ons verlangen om bij te dragen tot een duurzamere toekomst, maar zal ook verzekeren dat onze ESG-aanpak, -beleidslijnen en -verslaggeving blijven evolueren in overeenstemming met de verwachtingen van onze stakeholders, op basis van best practices. Wat de eigen roadmaps van onze activiteiten betreft, ben ik bijzonder trots dat al onze activiteiten erin geslaagd zijn hun nieuwe duurzaamheidsstrategie te voltooien en te beginnen implementeren als onderdeel van hun transformatieproces. Daarbij pakken ze allemaal de niet-financiële aspecten aan die voor de Groep cruciaal zijn - namelijk klantenervaring, personeelsengagement en CO₂-uitstoot - terwijl ze ook hun eigen prioriteitsdomeinen aanpakken met nieuwe ambities en actieplannen.

Voortzetting van onze doelgerichte investeringsbenadering

Wij zijn bijzonder blij dat we in 2020 een sterke kaspositie hebben behouden. In tijden zoals deze zien we dit als een sterk punt, een punt dat ons een solide basis biedt in langdurige perioden van onzekerheid. Tegelijkertijd geeft het ons de flexibiliteit om snel te handelen wanneer zich opportuniteiten voordoen.

Met een systematische aanpak en discipline hebben wij onze investeringsstrategie in 2020 voortgezet, op zoek naar een beperkt aantal extra groeiplatformen. Onze focusdomeinen blijven consequent gericht op zakelijke diensten, mobiliteitsoplossingen, industrie & industriële katalysators, en lifestyle-goederen & -diensten. Ook onze investeringscriteria, die u in dit verslag vindt, blijven onveranderd.

* * *

Ik beëindig deze brief met heel veel dankbaarheid. 2020 is een jaar geweest vol onvoorziene gebeurtenissen en sterke emoties. Toch is het een succesvol en zinvol jaar geweest voor D'Ieteren Group. We hadden het nooit gekund zonder onze mensen - bij Belron, D'Ieteren Automotive, D'Ieteren Immo, Moleskine en op het niveau van de Groep.

Francis Deprez
CEO D'Ieteren Group

Geschiedenis

1929

Beursgang van D'Ieteren

1805

Koetsenbouw en
wagenmakerij

Jean-Joseph D'Ieteren begint
te werken als koetsenbouwer.

1897

Carrosserie voor voertuigen

De D'Ieterens behoren tot de
eersten die in hun nieuwe werkplaats
carrosserieën voor gemotoriseerde
voertuigen vervaardigen.

1931

Autodistributie

D'Ieteren wordt de distributeur van
de Amerikaanse merken Studebaker,
Pierce-Arrow en Auburn.

1857

Carrosserie voor paardenrijtuigen

Alexandre D'Ieteren voegt de bekleding en beschildering
van koetsen toe aan zijn activiteiten als koetsenbouwer
en wagenmaker.

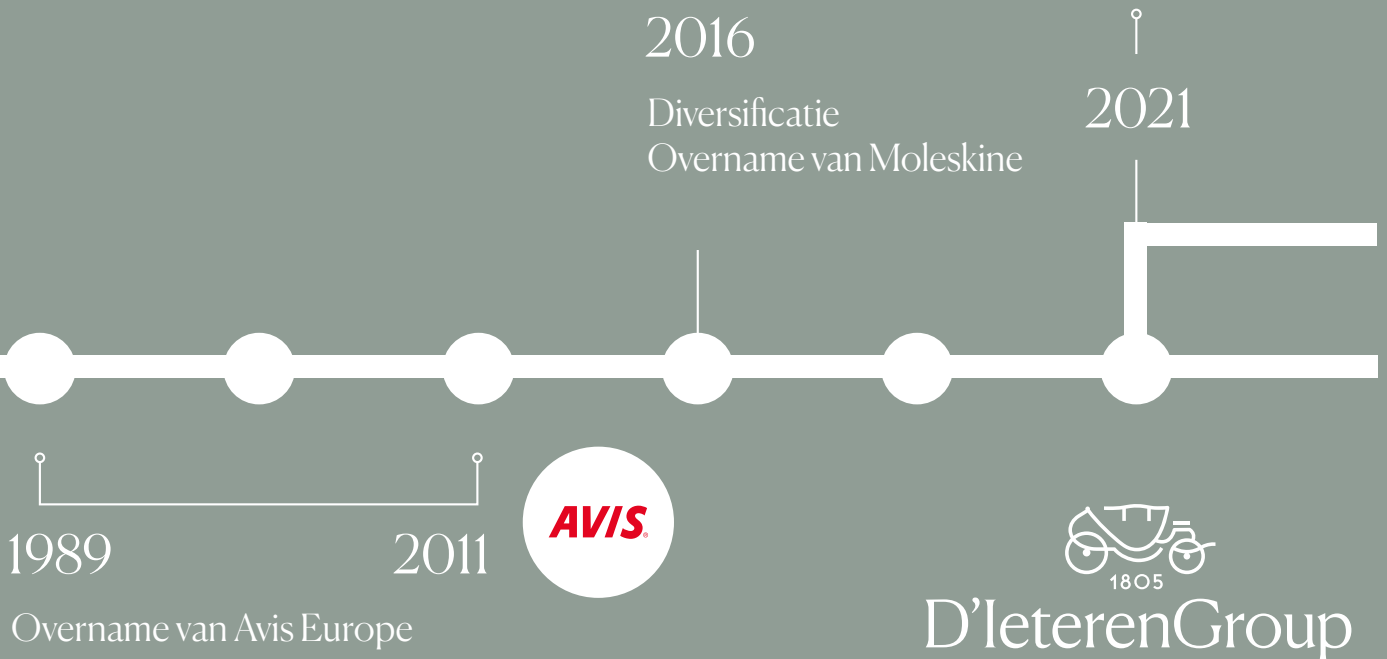
1948

Contract met
Volkswagen

Pierre D'Ieteren ondertekent
een contract voor de import
van voertuigen geproduceerd
door de Groep Volkswagen.

Afsplitsing van D'leteren Automotive

D'leteren splitst zijn autodistributie- en retailactiviteit af in een nieuwe 100% dochteronderneming. De twee activiteiten, die tot dan deel uitmaakten van D'leteren SA/NV, worden twee afzonderlijke entiteiten: de D'leteren Group en D'leteren Automotive, die elk een nieuwe grafische identiteit en een nieuw logo krijgen.

D'leteren breidt zijn wereldwijde aanwezigheid uit door de overname van Avis Europe, leider in de kortetermijnverhuur van voertuigen. D'leteren blijft 22 jaar aandeelhouder van het bedrijf en trekt zich in 2011 terug uit de kortetermijnverhuur van voertuigen door zijn belang van 59,6% te verkopen aan Avis Budget Group.



Overname van Belron

D'leteren neemt Belron over, de wereldleider op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing.

Verkoop van een minderheidsbelang in Belron

D'leteren versterkt zijn investeringscapaciteit door de verkoop van een minderheidsbelang van 40% in Belron aan CD&R, een internationale investeringsmaatschappij.

Overname van Moleskine

D'leteren verwerft Moleskine, het wereldbekende inspirerende lifestyle merk.

Oprichting van D'leteren Immo

De vastgoedactiva van D'leteren worden gegroepeerd in een nieuwe entiteit, 'D'leteren Immo'.




Het is onze missie een familie van ondernemingen uit te bouwen die industrieën heruitvindt op zoek naar uitmuntendheid en betekenisvolle impact.

Onze waarden

Als Groep streven wij ernaar 5 kernwaarden uit te dragen die de essentie van onze activiteiten vormen. Wij leven naar deze waarden en stellen ze centraal bij alles wat wij doen.

Ondernemerschap

Als familiebedrijf en familie van ondernemingen maakt een ondernemersmentaliteit integraal deel uit van ons DNA. Deze innovatieve geest is aanwezig in al onze activiteiten, waarbij we zoeken naar nieuwe mogelijkheden en streven naar uitmuntendheid. Wij creëren waarde voor onze ondernemingen door ze uit te dagen en te helpen om sterker te worden en zich te ontwikkelen. Wij streven ernaar verandering, vooruitgang en duurzame ontwikkeling in onze ondernemingen te stimuleren.

Daarom verwelkomen wij mensen die houden van uitdagingen, en ondersteunen wij hen bij de ontwikkeling van de vaardigheden die ze nodig hebben om zich te ontplooiën en de marktleidersposities van onze ondernemingen in stand te houden.

Nieuwsgierigheid

Een grote leergierigheid is verankerd in onze geschiedenis en inspireert ons om steeds meer inzicht te krijgen in de noden van de klanten en de opkomende sectoren. Deze onderzoeksgeest houdt ons constant alert voor investeringsmogelijkheden in zinvolle bedrijven en voor manieren waarop wij hun waardecreatie op lange termijn kunnen ondersteunen. Daarom stimuleren en koesteren wij de nieuwsgierigheid van onze mensen. Die verrijkt niet alleen hun persoonlijke ontwikkeling, maar stelt hen ook in staat hun potentieel ten volle te benutten.

Moed

Onze lange geschiedenis heeft ons geleerd dat echte transformatie en groei doorgaans tijd en inspanningen vergen. Voor ons betekent moed dat we altijd ons best doen, volharden en risico's nemen zonder garantie op succes. Op onze weg naar uitmuntendheid en zinvolle impact zijn wij niet bang om grenzen te verleggen of ideeën in vraag te stellen, en staan wij aan de kant van onze managementteams wanneer zij handelen met beredeneerd lef.

Zorg

Als bedrijvenfamilie zorgen we voor elkaar, ondersteunen en verrijken we elkaar. Wij geven om onze mensen door te verzekeren dat hun werkomgeving veilig is en hun carrièrepad bijdraagt aan hun welzijn. Wij zijn er ons ook van bewust dat het welzijn van onze klanten zowel de kern als het uiteindelijke doel van onze activiteiten is. Aangezien wij ons bewust zijn van onze verantwoordelijkheden ten opzichte van toekomstige generaties, nemen wij maatregelen om onze ecologische voetafdruk te verkleinen en streven wij een positieve maatschappelijke impact na. Deze zorgzame benadering loopt als een rode draad door ons investeringsproces, waarbij rekening wordt gehouden met de impact van onze activiteiten op al onze stakeholders.

Respect

Onze investeringsfilosofie is gebaseerd op respect en integriteit. De continue en open dialoog die we met onze externe en interne stakeholders voeren, is gebaseerd op respect en openheid. En de sterke langetermijnrelatie met onze managementteams, die kenmerkend is voor onze aandeelhoudersbepandering, is gebaseerd op een permanente, open en respectvolle dialoog.

Onze waardecreatie

Investeren in doelgerichte ondernemingen en deze ondersteunen bij het creëren van waarde, dat is de kern van wat we doen. Bij D'leteren Group hebben we een passie voor onze ondernemingen en gaan we samen op weg naar waardecreatie op lange termijn voor al onze stakeholders.

In het bijzonder meten we de waarde die we creëren voor onze aandeelhouders, onze mensen, onze klanten en de maatschappij in haar geheel.

Voor onze aandeelhouders

Als beursgenoteerde investeringsonderneming omvat onze kernactiviteit de ondersteuning van onze ondernemingen om langetermijnwaarde en uiteindelijk toekomstige financiële rendementen voor de aandeelhouders te creëren. Wij garanderen een regelmatige, open en eerlijke dialoog met investeerders en houden rekening met hun verwachtingen op lange termijn. Deze dialoog schept wederzijds vertrouwen en draagt bij tot een sterke relatie.

Voor onze klanten

Het is ons uiteindelijke doel een significante en positieve impact te hebben op het leven van degenen die de producten en diensten van onze ondernemingen kopen. Wij willen hun levenskwaliteit verbeteren door problemen op te lossen en diensten en producten aan te bieden die hen ondersteunen en tegelijkertijd anticiperen op hun toekomstige behoeften.

Voor onze werknemers

Wij bieden een veilige en voldoening schenkende omgeving voor al onze medewerkers, wetende dat zij de kern vormen van het succes van onze bedrijven. Wij beseffen dat onze werknemers gedreven worden door zinvol en doelgericht werk waarbij zij zich gewaardeerd voelen. Daarom zetten wij ons in om ontwikkelingsmogelijkheden en een goede balans tussen werk en privéleven te bieden. Dat draagt immers bij aan een succesvol privé- en beroepsleven.

Voor de maatschappij

Als langetermijninvesteerder dragen wij bij aan een duurzame toekomst door onze impact op het milieu en de samenleving in het oog te houden. Ons inspanningen om onze milieu-impact te verminderen, dragen bij tot de wereldwijde inspanning om de klimaatverandering tegen te gaan en de volgende generaties de best mogelijke levenskwaliteit te bieden. Wij zijn ons bewust van onze algemenere omgeving en reiken ook een helpende hand aan de gemeenschappen waarin onze bedrijven actief zijn, om hun levenskwaliteit te verbeteren.

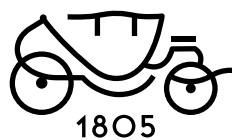
Een constante dialoog met onze stakeholders

Omdat wij waarde willen creëren voor al onze stakeholders, verzekeren wij een eerlijke en open dialoog met hen om hun evoluerende verwachtingen en behoeften te leren kennen en ons daarvan bewust te blijven.

Ten eerste garanderen wij, als meerderheidsaandeelhouder van grote ondernemingen, dat onze activiteiten een dialoog voeren met hun belangrijkste stakeholders. Wij zijn bereid formele processen in dit opzicht te ondersteunen (materialiteitsbeoordelingen, personeelsenquête, klantenenquête, enz.).

Ten tweede voeren wij als beursgenoteerd familiebedrijf, naast de dialoog met onze aandeelhouders en investeerders en de contacten met onze bedrijven, die deel uitmaken van onze dagelijkse activiteiten, een regelmatige dialoog met vertegenwoordigers van overheidsinstanties en de burgermaatschappij. Deze uitgebreide dialoogbenadering, die de voorbereiding en analyse van gesprekken omvat, moet ervoor zorgen dat de verwachtingen van onze stakeholders niet als vanzelfsprekend worden beschouwd, en dat eventuele nieuwe bekommernissen gemeld worden aan het uitvoerend team.

Dankzij de aanpak van de dialoog met de stakeholders in 2020 konden zowel de Groep als zijn activiteiten de aandacht vestigen op de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de VN waaraan zij een aanzienlijke bijdrage kunnen leveren. Verdere details zijn te vinden in de Verklaring van niet-financiële informatie.



D'leterenGroup

Onze middelen Ons bedrijfsmodel

FINANCIEEL KAPITAAL

Aandeelhoudersstructuur

- Familie D'leteren 58,66%
- Publiek 39,52%
- Eigen aandelen 1,82%

Netto cashpositie €1,5md

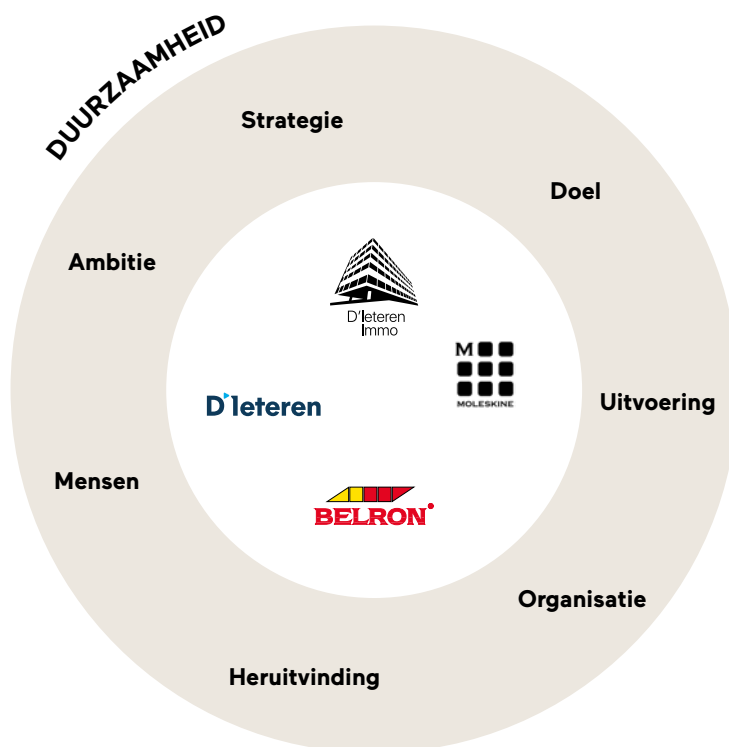
MENSELIJK & INTELLECTUEEL KAPITAAL

Een team van 18 personen met uiteenlopende deskundigheid: Investment, Governance, Legal, Strategy, Finance, Audit, Sustainability, Tax, Digital.

MAATSCHAPPELIJK & RELATIEKAPITAAL

- Een internationaal investeringsnetwerk (incl. investeerders, adviseurs en partners)
- Een dialoog met de overheid, de burgermaatschappij en de gemeenschappen, gebaseerd op een sterke verankering in België

› De langetermijnprestaties van onze bedrijven stimuleren door managers te ondersteunen met geduldig kapitaal, strategisch inzicht en een operationeel klankbord. (pag. 26)



› Uitbreiden naar een handvol bedrijven door te investeren in een aantal platformen die leiders zijn op hun markten en genieten van concrete opportuniteiten om waarde te creëren op lange termijn. (pag.31)

Ons ecosysteem

- Economische en financiële omgeving van 2020 (pag. 22)
- Dialoog met onze stakeholders (p. 13)

Onze waardecreatie

› Door onze activiteiten

VOOR ONZE MENSEN

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

Werknemerstevredenheid

- Belron: 86,0%
- D'Ieteren Automotive: 63,3%
- D'Ieteren Immo: 73,8%
- Moleskine: 67,4%



€ 1.615m
Voordelen personeel¹



€ 8,5m
Toegekend aan het Covid-19 Solidariteitsfonds²

VOOR ONZE KLANTEN

De klantentevredenheid is de kerndoelstelling van onze ondernemingen.

Klantentevredenheid

- NPS Belron: 84,9%

Alle andere activiteiten lanceerden in 2021 een nieuwe klantentevredenheidsenquête.



€ 15,8m
Onderzoek en Ontwikkeling

VOOR ONZE AANDEELHOUDERS

Tevreden klanten en geëngageerde mensen creëren superieure waarde, met inbegrip van superieure financiële rendementen voor de aandeelhouders.

Aangepaste Kasstroom

- Belron: € 429m
- D'Ieteren Automotive: € 172m
- Moleskine: € 1m
- D'Ieteren Immo: € 2m



€ 53,9m
Dividend voor aandeelhouders³



€ 268,4m
Totaal investeringen

VOOR DE MAATSCHAPPIJ

We zijn ons bewust van onze impact en we dragen zorg voor ons milieu.

CO₂-voetafdruk 2020 (uitstoot van Scope 1 & 2)

- Belron: 136.480 tCO₂
- D'Ieteren Automotive: 7.764 tCO₂
- Moleskine: 474 tCO₂
- D'Ieteren Immo: 160 tCO₂

Alle activiteiten hebben hun nieuwe duurzaamheidsstrategie gelanceerd, waarbij zij zich ertoe verbinden tegen 2022 een emissiereductieplan te hebben dat in overeenstemming is met de SBT's.

Gemeenschapsengagement

Alle activiteiten hebben hun eigen filantropisch initiatief

- Belron: Afrika Tikkun + lokale schenkingen
- D'Ieteren Automotive: Give & Gain
- Moleskine: Moleskine Foundation



€ 29,9m
Vennootschapsbelasting⁴

€ 605,8m
Totaal BTW⁴



€ 150.000
Donaties van D'Ieteren Group

¹ Inclusief sociale bijdrage, vergoedingen na uitdiensttreding en andere voordelen.

² Dit programma is bedoeld om de werknemers van de Groep D'Ieteren te helpen die het moeilijk hebben als gevolg van de Covid-19-crisis.

³ Betaald in 2020.

⁴ Betaald in België.

Overzicht van 2020



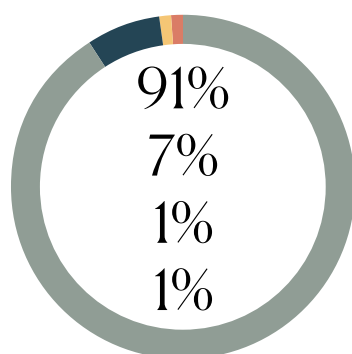


Kerncijfers per activiteit

Gemiddeld
personeelsbestand

28.445

gemiddeld VTE's in 2020

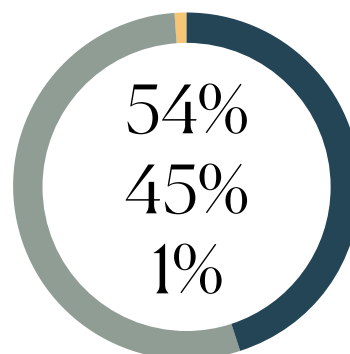


- 91% - Belron
- 7% - D'leteren Automotive
- 1% - Moleskine
- 1% - Andere

Gecombineerde omzet³

7,216.8

EUR million in 2020



- 54% - Belron
- 45% - D'leteren Automotive
- 1% - Moleskine

(gemiddelde voltijd-equivalenten)	2019	2020	Vershil
D'leteren Automotive	2.011	2.187	+8,8%
Belron	29.121	25.784	-11,5%
Moleskine	559	402	-28,0%
Andere	59	71	+20,8%
Totaal	31.750	28.445	-10,4%

(EUR miljoen)	2019	2020	Vershil
D'leteren Automotive	3.634,9	3.215,7	-11,5%
Belron	4.228,1	3.898,8	-7,8%
Moleskine	163,9	102,3	-37,6%
Totaal	8.026,9	7.216,8	-10,1%

Gecombineerd *aangepast* bedrijfsresultaat^{1,3}

661.5

EUR miljoen in 2020

Aangepast resultaat vóór belastingen^{1,2} Groepsaandeel (KPI)

332.7

EUR miljoen in 2020

(EUR miljoen)	2019	2020	Vershil
D'leteren Automotive	119,1	98,9	-17,0%
Belron	416,4	583,1	+40,0%
Moleskine	18,9	-1,5	n.v.t.
Andere	-15,3	-19,0	n.v.t.
Totaal	539,1	661,5	+22,7%

(EUR miljoen)	2019	2019	Vershil
D'leteren Automotive	128,4	102,8	-19,9%
Belron	171,7	248,2	+44,6%
Moleskine	9,5	-13,5	n.v.t.
Andere	-10,3	-4,8	n.v.t.
Totaal	299,3	332,7	+11,2%

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

2 Aandeel van 53,75% in Belron in 2020 en 2019 (aangepast).

3 Inclusief 100% Belron.

Directe CO₂-uitstoot (ton)

	2019	2020
MOLESKINE		
Scope 1	184	73
Scope 2 (marktgebaseerd)	394	415
	578	488
BELRON		
Scope 1	149.000	117.001
Scope 2 (market-based)	23.000	19.479
	172.000	136.480
D'IETEREN AUTOMOTIVE		
Scope 1	8.578	6.760
Scope 2 (marktgebaseerd)	1.1003	1.004
	9.681	7.764
D'IETEREN IMMO		
Scope 1	148	143
Scope 2 (marktgebaseerd)	16	17
	164	160

Markante feiten

MAART

Benoeming van Humphrey Singer als CFO van Belron

Belron verwelkomde Humphrey Singer, zijn nieuwe Chief Financial Officer. Humphrey was daarvoor Chief Financial Officer bij Marks and Spencer Group plc en kan bogen op jarenlange financiële ervaring. Voordien bekleedde hij de functie van Group Finance Director bij Dixons Carphone plc, waar hij gedurende meer dan tien jaar diverse wereldwijde functies bekleedde.



APRIL

Invoering van het solidariteitsprogramma van de D'leteren Group

D'leteren NV heeft een solidariteitsprogramma gelanceerd voor de werknemers van de D'leteren Group die het hard te verduren hebben als gevolg van de COVID-19 crisis. Daartoe heeft de Raad van Bestuur aan de Algemene Vergadering voorgesteld het bruto dividend per aandeel onveranderd te houden ten opzichte van vorig jaar, teneinde de oorspronkelijk voorziene dividendverhoging aan het programma toe te wijzen. Het programma stond ook open voor persoonlijke bijdragen van leden van de Raad van Bestuur, managers en werknemers van de Groep, die het totale bedrag op ongeveer €8,8m brachten.



Benoeming van Daniela Riccardi als CEO van Moleskine

Daniela Riccardi trad in dienst bij Moleskine als nieuwe Chief Executive Officer. Daarvoor was zij zeven jaar lang de CEO van Baccarat. De komst van Daniela Riccardi bracht een herontdekking van de 'roots' van het merk met zich mee, wat heeft geleid tot de nieuwe missie en roadmap van Moleskine.

JULI

Benoeming van Réginald Gillet als CFO van D'leteren Automotive

Réginald Gillet werd in juli benoemd tot nieuwe Chief Financial Officer van D'leteren Automotive, nadat hij een groot deel van zijn carrière bij Carrefour had doorgebracht.



SEPTEMBER

Wereldwijde 'Spirit of Belron' Challenge

De 2020 'Spirit of Belron' werd omgevormd tot een wereldwijd virtueel evenement met als doel geld in te zamelen voor Afrika Tikkun, de liefdadigheidsorganisatie die wereldwijd door Belron wordt gesteund. Deze virtuele versie bracht in totaal €1,7m op dankzij de deelname van 7.300 mensen die maar liefst 166.729 km liepen en zwommen. De ingezamelde fondsen werden gebruikt om voedsel te schenken aan en in de basisbehoeften te voorzien van 20.000 jongeren in Zuid-Afrika.



H2O-project op de site van Erps-Kwerps in Kortenberg

D'leteren Immo lanceerde het project H2O om beter gebruik te maken van de groene energie die geproduceerd wordt dankzij de fotovoltaïsche panelen op de site van Erps-Kwerps. H2O is de implementatie van een intelligent systeem voor de opslag van het overschot aan zelf opgewekte energie in een uiterst veilige batterijcontainer, wat een beter gebruik van deze elektriciteit mogelijk maakt, afhankelijk van de behoeften van de site.



OKTOBER

Signatory of:



D'leteren Group ondertekent de Principles voor verantwoord investeren van de VN

In oktober 2020 werd D'leteren Group ondertekenaar van de door de Verenigde Naties ondersteunde Principles for Responsible Investment (PRI). Dit weerspiegelt het engagement van de Groep om milieu-, sociale en governancefactoren (ESG) op te nemen in zijn investeringsbeslissingen en zijn beleidslijnen inzake actief eigenaarschap. Als medeondertekenaar sluit de Groep zich aan bij het wereldwijde netwerk van investeerders die samenwerken om de beginselen van verantwoord investeren in de praktijk te brengen. De Groep zal in 2021 voor het eerst op vrijwillige basis verslag uitbrengen.

Heruitvinding van D'leteren Immo via het project Circularium

D'leteren Immo innoveerde met het project Circularium in Anderlecht, Brussel. Het project omvat de transformatie van een industrieterrein van 20.000 m², dat vroeger werd gebruikt als autoshowroom, tot een centrum gewijd aan circulariteit en het culturele leven. Het creëert een levendige wijk die een werk-, woon- en ontmoetingsplek is voor meer dan 20 huurders, allemaal ondernemers actief in de circulaire economie.



NOVEMBER

De miljoenste herkalibratie bij Belron

Tijdens de maand november voltooide Belron zijn miljoenste herkalibratie, waardoor een recordaantal van 1,1 miljoen herkalibraties werd bereikt.



D'leteren Automotive - Lancering van de ID3, het eerste volledig elektrische voertuig op het nieuwe VW-platform

De lancering van de nieuwe ID3 betekende het begin van een nieuw mobiliteitstijdperk bij Volkswagen. Dankzij de verschillende elektrische modellen van de Groep VW (waaronder de Audi e-tron, Porsche Taycan, e-Golf, e-up, ŠKODA Citigo en SEAT Mii) kon D'leteren Automotive de verkoop van 100% elektrische modellen in België aanvoeren met een marktaandeel van 24,4% in 2020.



DECEMBER

Stijging van de onlineverkoop van Moleskine

De onlineverkoop bereikte een derde van de totale verkoop en betekende een stijging van het onlineverkoopvolume ten opzichte van 2019. De twee belangrijkste platformen waren Amazon en de eigen website van Moleskine. Er werd een belangrijk digitaal transformatieplan gelanceerd, met onder meer een geavanceerd CRM-systeem, een e-commerce-platform en digitale mediaplatformen.





Economische omgeving

Wereldwijde recessie ten gevolge van de COVID-19-pandemie; de timing van het volledige herstel is nog onzeker

De wereldeconomie zou met 4,3% afgenomen zijn, waardoor 2020 ongetwijfeld een jaar van economische tegenspoed was. Dit is toe te schrijven aan de ongekende social distancing en lockdown-maatregelen die in de eerste helft van het jaar een plotse schok veroorzaakten in zowel de vraag als het aanbod, waarna de wereldwijde activiteit in het derde kwartaal weer aantrok naarmate de maatregelen werden versoepeld, de bedrijven weer op gang kwamen en de uitgaven werden hervat. De economische activiteit werd het zwaarst getroffen in Europa (daling van het reële bbp met 7,4%), waar een nieuwe stijging van het aantal COVID-19-besmettingen in het vierde kwartaal een reeds broos herstel vertraagde.

De COVID-19-pandemie en de daarmee samenhangende economische beleidslijnen hebben de wereldwijde schulden doen stijgen tot historisch hoge niveaus en de bestaande schuldgerelateerde risico's nog verhoogd. De nooit eerder geziene versoepeling van het monetaire en fiscale beleid heeft de financiële markten aangewakkerd, de kosten van leningen verlaagd en de kredietverlening ondersteund. De beleidsmakers staan nu voor aanzienlijke uitdagingen om het nog broze economische herstel te stimuleren en de grondslag te leggen voor een duurzame groei op langere termijn.

Hoewel 2020 meer licht heeft geworpen op enkele internationale handels- en geopolitieke kwesties (bv. de Brexit, de presidentsverkiezingen in de VS en de afname van de handelsspanningen tussen de VS en China), blijven de economische vooruitzichten onzeker en zullen ze afhangen van diverse factoren, zoals de duur en de omvang van nieuwe COVID-19-uitbraken, de mate waarin deze onder controle kunnen worden gehouden, de vereiste tijd voor een wereldwijd verspreide effectieve vaccinatie en de mate waarin fiscale en monetaire maatregelen de vraag zullen blijven ondersteunen.

Vormig herstel op de markt voor fusies en overnames (M&A)

De wereldwijde fusie- en overnameactiviteit was robuust in 2020: de totale waarde van de transacties bedroeg \$3,6 biljoen, een daling met slechts ongeveer 6% ten opzichte van 2019 en nog steeds iets boven het tienjarige gemiddelde van \$3,5 biljoen. Met name een aanzienlijke stijging van de waarde van de deals en het aantal mega-deals hielp de daling van het aantal deals te compenseren, vooral in Europa, waar de waarde van de markt voor fusies en overnames vrijwel stabiel was ten opzichte van 2019. 2020 was eigenlijk een jaar met een rustige eerste helft en een sterke opleving van de overnameactiviteit vanaf juli. De tweede jaarhelft betekende een drastisch herstel ten opzichte van het eerste semester, toen de uitbraak van de COVID-19-crisis het sluiten van deals tot stilstand bracht.



De schuld- en aandelenkapitaalmarkten bereikten een recordactiviteit als gevolg van de liquiditeitsbehoeften van ondernemingen en de over het algemeen ondersteunende financiële markten, kracht bijgezet door agressieve maatregelen van de belangrijkste centrale banken.

Ondanks COVID-19, steeds hogere waarderingen en agressievere dealmaking-processen

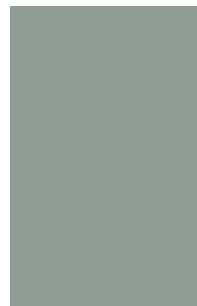
Wereldwijde economische schokken hebben in het verleden geleid tot lagere waarderingen en hetzelfde werd verwacht van COVID-19. In plaats daarvan zijn zowel de publieke als de private waarderingen enorm gestegen, voornamelijk onder impuls van de opleving van het beleggerssentiment en de bereidheid om te betalen voor groei, de overvloed aan kapitaal als gevolg van de soepele financiële voorwaarden en bedrijven die over veel liquide middelen beschikken na strenge liquiditeitsmaatregelen en aanzienlijke steun van overheden en centrale banken, evenals de toegenomen concurrentie voor activa met een premie. De resulterende prijsinflatie was zeer sterk het geval bij private equity-deals, waar de transactiewaarderingen het hoogste niveau in tien jaar hebben bereikt (gemiddeld EV/EBITDA-waarderingsmultiple van 12,5x in 2020 in Europa).

Hoewel hogere waarderingen gewoonlijk een hoger risico met zich meebrengen en vragen om voorzichtigheid en discipline, leidde de sterke vraag naar kwaliteitsbedrijven in alle sectoren (vooral in de digitale en technologische sector) van een groot aantal steeds meer gevarieerde en professionele investeerders tot agressievere dealmaking-processen.

Hogere waarderingmultiples betekenen echter niet noodzakelijk dat er te veel moet worden betaald, maar het vereist wel dat Raden van Bestuur en investeringsteams zich beter dan ooit voorbereiden, met goed uitgewerkte plannen voor waardecreatie die zowel op financiële als niet-financiële dimensies zijn gebaseerd. 2020 heeft duidelijk als een katalysator gewerkt voor thema's zoals digitale transformatie of decarbonisatie en andere ESG-overwegingen, die nu steeds meer invloed hebben op de investeringsbeslissingen en waardecreatie. De traditionele hefboomen voor waardecreatie, zoals groei, hefboomwerking en kostenverlaging, moeten daarom in combinatie met deze nieuwe dimensies worden aangepakt om duurzame waarde op lange termijn te creëren.

Bedrijfsmodel





Onze benadering van actief eigenaarschap

De ondersteuning van onze activiteiten vormt de kern van wat we doen. Wij streven naar een echt partnerschap met onze sterke managementteams.

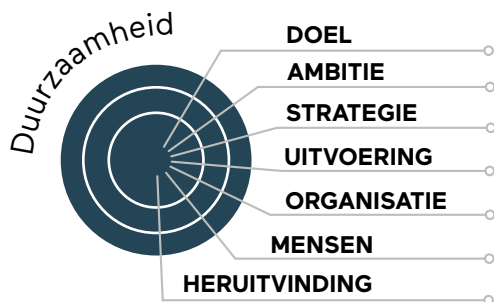
Onze verantwoordelijkheden in deze partnerschappen zijn drieledig:

Ondersteuning en waardecreatie op lange termijn

Wij stellen alles in het werk om onze ondernemingen te ontwikkelen op lange termijn. Daarom zijn wij bereid berekende risico's te nemen en opnieuw te investeren in deze ondernemingen om hen te helpen groeien en hun bedrijfsmodellen opnieuw uit te vinden. Typische hefboomen om waarde te creëren zijn: omzetgroei, operationele uitmuntendheid, digitalisering en technologie, optimalisering van de financiële structuur en duurzaamheid.

Bijdrage

We zijn actief betrokken bij onze ondernemingen. Onze meerwaarde ligt in ons vermogen om hen uit te dagen en te helpen groeien en ontwikkelen, met respect voor de autonomie van het management. We bieden ondersteuning via strategische en leiderschapsinzichten, evenals operationele en financiële klankborden. Deze ondersteuning omvat doorgaans zeven dimensies, met duurzaamheid als transversale factor:



We investeren ons eigen menselijke kapitaal graag in specifieke en ad-hocprojecten als we geloven dat er een aanzienlijk potentieel voor waardecreatie is. Belangrijker nog is dat we ons richten op de opbouw van capaciteiten binnen onze ondernemingen om een effectieve en duurzame uitvoering te garanderen.

Betrokkenheid

De samenwerking met onze managementteams is gebaseerd op een permanente, open en transparante dialoog. Op het vlak van bestuur stellen we efficiënte en effectieve bestuursorganen in, die een snel besluitvormingsproces, het nodige toezicht, evenwicht en de nodige controles garanderen. Wij gaan graag de dialoog aan met alle mensen binnen een organisatie, van het senior management tot de medewerkers op de werkvloer. Wij luisteren en wij nemen de tijd om hun cultuur, visie en werkwijze te begrijpen.

Wij zijn bereid om berekende risico's te nemen en te herinvesteren in onze activiteiten om hen te helpen groeien en hun bedrijfsmodellen opnieuw uit te vinden



> Ondersteuning van onze ondernemingen in tijden van crisis



*Interview met
Arnaud Laviolette
CFO van D'Ieteren Group*

Het jaar 2020 stond in het teken van de komst van COVID-19. Wat waren de belangrijkste uitdagingen voor de verschillende activiteiten en hoe heeft de D'Ieteren Group hen daarbij ondersteund?

De Groep en zijn verschillende ondernemingen hebben de crisis die zich aan het vormen was heel snel correct ingeschat en hebben ervoor gezorgd dat voorbeelden van 'goede praktijken' in één van onze ondernemingen, ook overgenomen konden worden in de andere ondernemingen.

We hadden verschillende prioriteiten:

- **Ten eerste onze werknemers en onze klanten beschermen.** Er werden maatregelen genomen om te verzekeren dat onze werknemers in de beste en veiligste omstandigheden konden werken, en waar mogelijk werd telewerk onmiddellijk aangemoedigd. Om enkele concrete voorbeelden te geven: Belron bood oplossingen aan om auto-interieurs te ontsmetten. En bij Belron en Moleskine werden maatregelen genomen om de be-

voorrading - met name uit China - veilig te stellen. Bij D'Ieteren Automotive werden de showrooms aangepast om de social distancing te garanderen. Op het niveau van de Groep bereikten de aandeelhouders een akkoord over een uitgebreid solidariteitsprogramma ten gunste van de medewerkers en hun gezinnen die het zwaarst getroffen waren door de gevolgen van de gezondheidscrisis.

- **Van bij het begin van de pandemie: de maatschappij en onze medeburgers helpen** die voor ongekende uitdagingen stonden. Als familiebedrijf en aandeelhouder van vier grote ondernemingen hebben we op verschillende manieren stappen ondernomen. D'Ieteren Automotive kon automobiendiensten blijven verlenen voor de medische teams en de EHBO-teams in België. Belron verdeelde mondmaskers en handschoenen aan medisch personeel. D'Ieteren Immo verdeelde mondmaskers en beschermingspakken aan professionele gezondheidszorgverleners en brandweerkorpsen.

- **Onze financiële stabiliteit veiligstellen.** Omdat we niet wisten hoelang de crisis zou duren, hebben we onze thesaurie op een hoog niveau gehouden door vrijwillige acties te ondernemen met betrekking tot ons bedrijfskapitaal, bijvoorbeeld door de RCF-lijn te verhogen van €280m tot €400m bij Belron, door de inning van schuldvorderingen te versnellen bij D'Ieteren Automotive en Moleskine, en door het investeringsritme te beperken tot wat onmiddellijk noodzakelijk was.
- **Behoud van voldoende marges door een strikter beheer van onze uitgaven,** aangezien de volumes in elk van onze activiteiten onder druk stonden. We hebben ook gewerkt aan arbeidsflexibiliteit, waar mogelijk gebruik gemaakt van technische of tijdelijke werkloosheidsmaatregelen, geprobeerd onze kosten meer variabel te maken, opnieuw onderhandeld over bepaalde contracten, afspraken gemaakt om de betaling van huurgelden op te schorten bij sluiting van kantoren en sites, en marketingbudgetten omgebogen naar de digitale wereld.
- **Versnelde uitvoering van transformatieplannen die in voorbereiding waren.** Al onze ondernemingen waren vóór de crisis transformatieplannen aan het opstellen, waarvan de uitvoering gespreid zou worden doorheen de tijd. Als gevolg van de crisis werden deze plannen echter aanzienlijk versneld. Voor D'Ieteren Automotive, dat anticipeerde op een snellere evolutie van de gewoonten en de vraag op mobiliteitsvlak, moest een grootschalig sociaal plan worden opgezet dat ertoe leidde dat op het einde van het jaar 2020 bijna 200 medewerkers de Groep verlieten.
- **Belron kwam sterker uit de crisis, stond er weer en greep groeikansen** toen het herstel van start ging op het einde van de lente en in de zomer. Belron zette zijn teams snel weer aan het werk en garandeerde een ongeëvenaard tevredenheidsniveau. Ondertussen kon in de zomerperiode in een autoactiviteit een recordaantal auto's geleverd worden dankzij ons personeel.

Wat was de kapitaaltoewijzingsstrategie in 2020 op het niveau van de Groep, en op het niveau van de activiteiten?

Op het niveau van de Groep is de strategie voor de kapitaaltoewijzing niet fundamenteel gewijzigd. We hebben een voorzichtig beleid gehandhaafd op het vlak van cash-niveaus en dividenduitkering door een deel van de dividenden toe te wijzen aan het solidariteitsfonds dat werd opgericht voor de collega's en hun gezinnen die in moeilijkheden verkeerden. Gezien de onzekerheid werd ons aandelenrukoopprogramma tot nader order opgeschort.

Onze bedrijven hebben in het afgelopen boekjaar aanzienlijke kasstromen gegenereerd, wat ons er niet van heeft weerhouden hen te blijven steunen in deze moeilijke tijden.

Dit was het geval voor elk van onze activiteiten, maar in het bijzonder voor Moleskine, waar de meeste distributiekkanalen het moeilijk hadden in 2020. Moleskine voltooide ook een herfinancieringsplan waaraan de Groep aanzienlijke steun verleende.

Ten slotte hebben wij, zoals steeds systematisch en gedisciplineerd, verschillende groeiperspectieven voor onze activiteiten onderzocht, alsook verschillende investeringsmogelijkheden voor de Groep in een of meer nieuwe pijlers. Helaas waren de voorwaarden niet vervuld om deze te concretiseren en zullen we onze prospectie-inspanningen in 2021 voortzetten.

Welke lessen trok D'Ieteren Group uit de COVID-19-crisis? Welke duurzame veranderingen heeft de crisis teweeggebracht in de strategie van de Groep en zijn activiteiten?

Het is immers vaak in tijden van crisis dat het grootste verschil kan worden gemaakt. Onze ondernemingen hebben blij gegeven van een grote veerkracht en hebben het jaar afgesloten met een sterkere concurrentiepositie. Deze crisis heeft hun vermogen bewezen om snel veranderingen in de externe omgeving op te merken en blij te geven van een groot reactievermogen dankzij aanzienlijke inspanningen en een uitzonderlijk vermogen om alle energie te bundelen.

Bovendien heeft de digitale technologie de komst van nieuwe telewerkpraktijken, virtuele interacties en online-handel duidelijk versneld, wat waarschijnlijk een blijvend effect zal hebben. Onze bedrijven zullen, als leiders in hun sector, de kansen van deze evolutie moeten grijpen als ze niet uitgedaagd willen worden door nieuwe spelers. Daarom hebben wij beslist om de digitalisering van onze processen en onze interactie met de klant voor elk van onze activiteiten te versnellen.

Al onze bedrijven zijn ook geëvolueerd en besteden nu veel meer aandacht aan ESG. We merken dat onze klanten, onze leveranciers, overheden en stakeholders zich steeds meer bewust worden van alle ESG-aspecten. Daarom hebben wij beslist onze ambitie voort te zetten en elk van onze bedrijven te helpen bij de ontwikkeling van een strategie inzake duurzame ontwikkeling waarbij kritieke maatschappelijke effecten centraal staan. We zijn er ook in geslaagd om in elk van onze activiteiten een proces in te voeren om alle niet-financiële kernindicatoren van de Groep (directe CO₂-uitstoot, personeelsengagement en klantentevredenheid) te meten, wat ons in staat moet stellen om onze ambities in 2021 met betrekking tot deze indicatoren verder bij te sturen.

Tot slot zijn het onze bijna 29.000 collega's die elke dag het grootste verschil maken. Wij zullen blijven investeren in hun ontwikkeling, hun leiderschap en hun vermogen om onze klanten tot dienst te staan.

> Ondersteuning van het duurzaamheidstraject van onze activiteiten

Na de uitvoering van materialiteits- en maturiteitsanalyses in 2019-2020 hebben alle activiteiten een roadmap voor duurzaamheid opgesteld die toegespitst is op hun meest materiële aspecten. Een grondige bestudering van hun strategische duurzaamheidsdomeinen heeft sommige van onze activiteiten ertoe aangezet om specifieke actieplannen en meetprocessen te ontwikkelen of om hun bestaande actieplannen en meetprocessen in vraag te stellen. Zo heeft D'leteren Automotive beslist een nieuw programma te doorlopen, met onder meer de lancering van een grootschalige klantenenquête, om zijn ambities te preciseren in verband met zijn strategische doelstelling om te bouwen aan een vlotte en duurzame mobiliteit voor iedereen.

Wat de KPI's van D'leteren Group betreft, zijn alle activiteiten gestart (of verder gegaan) met het meten van hun prestaties op het vlak van CO₂-uitstoot, klantentevredenheid en personeelsengagement. Sommige activiteiten hebben hun meetproces vernieuwd (bv. Belron en Moleskine voor de personeelstevredenheid en D'leteren Automotive voor de klantentevredenheid).

Ondersteuning van waardecreatie voor de mensen, de klanten en de maatschappij

<u>AMBITIE</u>	<u>REALISATIES 2020</u>	<u>DOEL 2021</u>	<u>TEGEN 2025</u>
Alle activiteiten bereiken een niveau van uitmuntendheid met betrekking tot de 3 niet-financiële KPI's van de Groep: Personeelsengagement, Klantentevredenheid, CO ₂ -uitstoot	Doel: Alle activiteiten zorgen ervoor dat een meetproces met betrekking tot de 3 KPI's wordt opgezet of in vraag gesteld. Status: Bereikt	Alle activiteiten definiëren hun eigen ambities en strategieën met betrekking tot de drie KPI's. Alle activiteiten starten een plan om hun koolstofuitstoot te verminderen in overeenstemming met het SBT-initiatief.	Meting van de vooruitgang

Ondersteuning van prestaties betreffende bedrijfsspecifieke materiële aspecten

<u>AMBITIE</u>	<u>REALISATIES 2020</u>	<u>DOEL 2021</u>	<u>TEGEN 2025</u>
Alle activiteiten hebben een sterke duurzaamheidsstrategie, inclusief kwantitatieve doelstellingen en een degelijk proces om de vooruitgang te meten	Doel: Alle activiteiten formuleren hun ambities met betrekking tot hun meest materiële niet-financiële aspecten en definiëren de bijbehorende roadmaps. Status: Bereikt Alle activiteiten hebben op basis van de resultaten van hun materialiteitsanalyse strategische domeinen en een bijbehorende roadmap gedefinieerd. Voor sommige van deze aspecten hebben ze een doelstelling met een tijdshorizon bepaald en een meetproces opgezet.	Alle activiteiten hebben voor hun strategische pijlers kwantitatieve doelstellingen gedefinieerd met een tijdshorizon.	Meting van de vooruitgang

Onze investeringsbenadering

D'Ieteren Group heeft de ambitie om te investeren in een aantal platformondernemingen die leider zijn of het potentieel hebben om leider te worden op hun markten en te genieten van verschillende opportuniteiten om op lange termijn waarde te genereren voor werknemers, klanten, de maatschappij en de aandeelhouders. We volgen een verantwoordelijke en duurzame benadering tegenover investeren en eigenaarschap en zijn een geëngageerde ondertekenaar van de principes voor verantwoord investeren van de Verenigde Naties.

In de overtuiging dat een zeer grondige kennis van de sector een vereiste is om zinvolle waarde te genereren, zijn onze prospectie-inspanningen toegespitst op vier investeringsdomeinen:

- Zakelijke Dienstverlening
- Industriële ondernemingen
- Mobiliteit, Data & Diensten
- Lifestyle-goederen en -diensten

D'Ieteren Group bouwt voortdurend aan zijn deskundigheid in deze sectoren via specifieke teams. Wij zijn op zoek naar ondernemingen met duurzame concurrentievoordelen die actief zijn op aantrekkelijke markten en die goed geplaatst zijn om voort te bouwen op positieve macrotrends zoals duurzame ontwikkeling, uitbesteding van professionele diensten, nieuwe mobiliteit, industrie 4.0-automatisering en digitalisering.

De investeringsinspanningen van de Groep zijn gebaseerd op duidelijk geïdentificeerde criteria in 4 dimensies:

MARKT

- Grote markt ondersteund door duurzame groeitrends op lange termijn
- Voorkeur voor een gefragmenteerde markt met consolidatiemogelijkheden

BUSINESSMODEL

- Bewezen en schaalbaar businessmodel met een potentieel wereldwijd bereik
- Duurzame concurrentievoordelen
- Vermogen om een superieur rendement te genereren voor de werknemers, de klanten, de maatschappij en de aandeelhouders

MANAGEMENTTEAM

- Bewezen en schaalbaar businessmodel met een potentieel wereldwijd bereik
- Duurzame concurrentievoordelen
- Vermogen om een superieur rendement te genereren voor de werknemers, de klanten, de maatschappij en de aandeelhouders

DEALSTRUCTUUR

- Bewezen en schaalbaar businessmodel met een potentieel wereldwijd bereik
- Duurzame concurrentievoordelen
- Vermogen om een superieur rendement te genereren voor de werknemers, de klanten, de maatschappij en de aandeelhouders



*Interview met
Nicolas Saille
Head of M&A*

> Voortzetting van onze doelgerichte zoektocht

Welke impact had de crisis algemeen op uw zoektocht naar nieuwe investeringen?

Laten we eerst vermelden dat we in maart 2020 het scenario van een 'perfect storm' kenden, met de combinatie van de gezondheidscrisis en de daaruit voortvloeiende economische gevolgen van de opgelegde maatregelen, en een grote oliecrisis. Deze twee fenomenen veroorzaakten tijdelijk een grote correctie op de aandelenmarkten en een sterke daling van de beschikbare schuld om overnames te financieren.

De onzekerheid en de toegenomen risicoaversie leidden ertoe dat veel potentiële verkopers de verkoop van activa opschortten of annuleerden. Fusie- en overnametransacties werden automatisch zeldzamer, behalve in een paar sectoren zoals technologie en biowetenschappen (farma, biotech, MedTech).

De moeilijkheid om face-to-face contacten te leggen en de reisbeperkingen speelden ook een belangrijke rol in onze zoektocht naar nieuwe investeringen. Wij hebben gedurende enkele maanden een daling van de activiteit gekend, waarbij wij ons hebben toegespitst op onze bestaande activiteiten en op een beperkt aantal nieuwe opportuniteiten die wij eerder hadden geïdentificeerd en waarover wij meer kennis hebben opgedaan.

Toen het virus beter werd begrepen en in een globalere context werd geplaatst, met name dankzij de werkzaamheden op het vlak van de vaccins, verbeterde het algemene marktsentiment echter aanzienlijk en werd de schuldenmarkt weer toegankelijk. Veel investeerders kozen ervoor verder te kijken dan de economische baisse van 2020 en richtten hun aandacht op de verwachte opleving in 2021 en 2022. In het vierde kwartaal van 2020 stelden we een reeks levendigere besprekingen vast, waaraan we ook deelnamen. Die duiden op een opleving van de fusie- en overnameactiviteit in Europa in een brede waaier van sectoren.

Wat waren de belangrijkste kenmerken van de ondernemingen die behoorden tot de vele investeringsopportuniteiten die u in 2020 bestudeerde?

We hebben in 2020 meer dan honderd dossiers bestudeerd, wat minder is dan in 2019, om de hierboven genoemde redenen. Anderzijds hebben we enkele dossiers tot in detail uitgewerkt. Sommige dossiers zijn vandaag nog altijd lopend, terwijl andere geen concrete transactie hebben opgeleverd voor ons.

Deze potentiële overnames zijn voornamelijk Europese bedrijven die actief zijn in de zakelijke dienstverlening of in de industriële sector, die een wereldwijde reikwijdte hebben en die wij als platformen voor (organische en anorganische) groei zien, dankzij een aanzienlijke knowhow en een goede rentabiliteit.

Uw kasreserve is in 2020 gestegen. Heeft dit een invloed gehad op uw investeringsaanpak?

Onze kasreserve is inderdaad gestegen tot bijna €1,4 miljard, dankzij de goede prestaties van onze activiteiten. Dit heeft geen invloed gehad op de manier waarop wij het investeringsonderzoek benaderen, behalve dat wij ons investeringsteam hebben uitgebreid - tot zeven personen nu.

Wat heeft het investeringsteam geleerd van de crisis? Heeft de crisis u ertoe aangezet nieuwe sectoren of investeringsthema's te overwegen?

De lessen van dit jaar werden getrokken uit de economische en gezondheids crisis, maar ook uit de huidige context van lage rentevoeten en overvloedige liquiditeit op de markten, waardoor de investeringssector zeer competitief is geworden, met veel verschillende kapitaalbronnen (private-equityfondsen, overheidsbeleggingsfondsen, langetermijnfondsen, familiefondsen enz.) die beschikbaar zijn voor kwaliteitsactiva.

Na beraad en rekening houdend met de in 2019 en begin 2020 opgedane ervaring, hebben wij beslist om de sectoren die onze interesse genieten aan te passen. Eén sector werd gewijzigd, en een andere kreeg minder prioriteit. 'Mobiliteit, Transport & Logistiek' werd omgevormd tot 'Mobiliteit, Data & Diensten', met minder focus op activiteiten die verband houden met traditionele mobiliteit en meer focus op baanbrekende of innovatieve modellen die genieten van positieve markttrends op lange termijn. We hebben ook beslist om ons onderzoek in het segment 'Lifestyle-goederen & -diensten' tijdelijk als minder prioritair te zien. Tot slot hebben we beslist om ook kleinere investeringen in overweging te nemen, om zo meer opportuniteiten te kunnen overwegen.

Onder de andere lessen die we dit jaar trokken, kunnen we de mogelijkheid vermelden om transacties op een virtuele manier uit te voeren, dankzij de talrijke communicatie- en uitwisselingstools en -platformen. Wij hebben ons daaraan aangepast, ook al geven wij er de voorkeur aan persoonlijke relaties uit te bouwen met de verschillende stakeholders.

Het belang van de digitalisering is tijdens deze gezondheidscrisis in vele opzichten nog verder benadrukt. Dit transversale thema blijft centraal staan in onze bekommernis, als investeringscriterium, als concurrentievoordeel of als verbeterpunt in onze zoektocht naar nieuwe activiteiten.

Tot slot hebben wij ook beslist om de ESG-overwegingen meer centraal te stellen in ons investeringsonderzoek. Daarom hebben wij een ESG-invalshoek geïntegreerd in onze benadering van onze deals, voorafgaand aan de meer diepgaande analysefasen, bij de ontwikkeling van ons investeringsvoorstel en tijdens onze due diligence-oefeningen.



> Formalisering van onze benadering tegenover verantwoorde investeringen

Inzake ESG-verslaggeving hebben de activiteiten nu de structuur van hun rapportering aangepast aan hun respectieve duurzaamheids-roadmap en strategische pijlers. Alle activiteiten, waaronder D'leteren Immo voor de eerste keer, stemmen hun rapportering af op de themaspecifieke GRI-standaarden - optie Core. De volgende stappen zullen erin bestaan onze activiteiten verder te ondersteunen bij de toepassing van de aanbevelingen van de TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure).

D'leteren Group heeft ook voor de eerste keer een ESG-verklaring opgesteld, die meer algemene niet-financiële gegevens bevat, zoals personeels- of milieugegevens (zie pagina 201 van de Jaarrekening en verslag).

D'leteren Group is in 2020 gestart met een proces om onafhankelijke garanties te verkrijgen met betrekking tot enkele niet-financiële KPI's. Het is onze ambitie om de reikwijdte van onze externe garantie verder uit te breiden tot alle ESG-gegevens, te beginnen met strategische en groeps-KPI's.

Het verstrekken van gedetailleerde en betrouwbare niet-financiële verslaggeving aan beleggers

<u>AMBITIE</u>	<u>REALISATIES 2020</u>	<u>DOEL 2021</u>	<u>TEGEN 2025</u>
D'Ieteren Group publiceert een niet-financiële verslaggeving die in overeenstemming is met de meest erkende normen en aanbevelingen.	Doel: D'Ieteren Group publiceert een niet-financiële verslaggeving in overeenstemming met de GRI- en SASB-normen Status: Bereikt Alle activiteiten, met inbegrip van D'Ieteren Immo voor de eerste keer, hebben een niet-financiële verslaggeving gepubliceerd in overeenstemming met de themaspecifieke GRI-normen. De structuur van de rapportering was onder meer gebaseerd op de SASB-normen. De Groep publiceerde ook zijn eerste ESG-verklaring.	Alle activiteiten beginnen de TCFD-aanbevelingen te implementeren.	Continue verbetering, ook met betrekking tot de implementatie van de EU-Taxonomie.
De niet-financiële verslaggeving van D'Ieteren Group kan bogen op een limited assurance opdracht.	Doel: De verslaggeving van 2020 kan bogen op limited assurance opdracht omtrent een eerste selectie van KPI's voor Belron, D'Ieteren Automotive en Moleskine. Status: Bereikt Eerste limited assurance opdracht verkregen voor een selectie van KPI's betreffende de drie activiteiten.	De reikwijdte van de limited assurance opdracht wordt uitgebreid tot een tweede selectie van KPI's, o.a. voor D'Ieteren Immo	Alle KPI's van de Groep en materiële KPI's worden onderworpen aan externe garantie. De reikwijdte van de garantie wordt uitgebreid tot de hele ESG-verklaring.

Duurzaamheid integreren in het investeringsproces

<u>AMBITIE</u>	<u>REALISATIES 2020</u>	<u>DOEL 2021</u>	<u>TEGEN 2025</u>
ESG wordt geïntegreerd in alle fasen van het investeringsproces.	Doel: 100% van de investeringsdossiers in de eindfase omvat een duurzaamheidsanalyse Status: Bereikt Alle investeringsdossiers omvatten een duurzaamheidsanalyse in een laatste fase van de investeringscyclus (investeringsthese). D'Ieteren Group ondertekende de PRI van de VN.	100% van de investeringsdossiers omvat een duurzaamheidsanalyse doorheen de investeringscyclus. D'Ieteren Group publiceert zijn Charter voor verantwoorde investeringen. Eerste PRI-verslaggeving (op vrijwillige basis).	Continue verbetering en afstemming op nationale en EU-regelgeving.

Ons succesverhaal:

Veerkracht opbouwen door risico's en opportuniteiten tegen elkaar af te wegen

Het succes van de bedrijvenfamilie van de Groep D'leteren hangt af van het vermogen om risico's te beperken en om te buigen tot opportuniteiten. Er worden uitgebreide systemen voor risicobeheer en interne controle geïmplementeerd om alle mogelijke risico's te identificeren, te evalueren en te beperken. Deze risicobeperkende acties verzekeren een duurzaam succes, de bescherming van onze reputatie en de verwezenlijking van onze - zowel financiële als niet-financiële - strategische doelstellingen. Voor meer details over de identificatie van onze risico's, de potentiële impact ervan en onze risicobeperkende acties verwijzen wij naar ons financieel verslag op pag. 115.

Wat de financiële risico's betreft, omvat het proces het nazicht van de interne en externe auditplannen (inclusief IT-auditopdrachten en frauderisico's), strategische plannen, jaarlijkse begrotingen, maandelijks financiële resultaten en kernprestatie-indicatoren. De invoering van boekhoudprocedures verzekert de consistentie, integriteit en nauwkeurigheid van de financiële gegevens van de onderneming. De financiële rekeningen worden door de boekhoudafdeling van de activiteiten opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS). De consolidatie gebeurt via een gecentraliseerd boekhoudkundig IT-systeem om de consistentie en de gepastheid van de boekhoudkundige beleidslijnen met die van de Groep D'leteren te verzekeren, en de toepassing van IFRS wordt besproken met de statutaire auditor en in het Auditcomité. De financiële informatieprocessen omvatten specifieke procedures, follow-upcontroles en validatieregels. Meer algemeen wordt het financiële risico beheerd via een voorzichtige aanpak van de financiële hefboomwerking en de liquiditeit op alle niveaus.

Wat de ESG-aspecten betreft, stelt de Groep D'leteren, gelet op de toenemende impact die de klimaatverandering op de ondernemingen kan hebben, alles in het werk om zich aan te sluiten bij de Task Force on Climate Related Disclosures (TCFD) en om zijn rapportering in overeenstemming te brengen met haar aanbevelingen. Het langetermijnkarakter

van de klimaatverandering impliceert ook een horizon op langere termijn voor de identificatie en de beperking van de risico's, zowel wat de transitie als de fysieke risico's betreft.

Voor elke activiteit is een materialiteitsanalyse uitgevoerd. Deze omvat een diepgaande en gepersonaliseerde analyse op basis van marktstudies, dialogen met de belangrijkste stakeholder-groepen en gesprekken met het management. Aan het einde van deze materialiteitsanalyse werden de thema's die de organisatie in belangrijke mate beïnvloeden, naar voren geschoven als materiële risico's.

D'leteren Group beschouwt zijn omgeving als een geheel en transformeert via een uitgebreid risicobeheersysteem zijn belangrijkste risico's (zowel financieel als niet-financieel) in drijvende krachten om uitmuntendheid te bereiken. In 2020 hebben we drie belangrijke risico's uit onze geïdentificeerde risico's benadrukt om een overzicht te geven van de manier waarop concreet bestaande risico's worden beoordeeld en hoe ze, indien goed beheerd, inzichten en opportuniteiten kunnen opleveren en innovaties op gang kunnen brengen.

- De wereldwijde gezondheids crisis heeft, door haar onverwachte karakter, aangetoond dat de D'leteren Group en zijn activiteiten in staat zijn proactief, flexibel en veerkrachtig te reageren in tijden van onzekerheid.
- Vandaag vertrouwen onze activiteiten meer dan ooit op digitale technologie en gegevens om de beste diensten en producten aan te bieden die beantwoorden aan de klantenbehoeften van vandaag en morgen. Daarom hebben cyberveiligheid en gegevensprivacy onze grootste aandacht gekregen.
- D'leteren Group ziet milieu-uitdagingen als een opportuniteit om de duurzame groei van de Groep te bevorderen en tegelijk bij te dragen tot het behoud van het milieu voor de komende generaties.

VOORDEEL HALEN UIT DE DIGITALE WERELD

Elke activiteit verzamelt, verwerkt en analyseert in het kader van haar dagelijkse werking gegevens om haar klanten beter te begrijpen en om IT-systemen te gebruiken en efficiënt te werken.

Hoewel dit ook een aantal risico's inhoudt, biedt het toepassen van strenge controles en nalevingsprotocollen en het wendbaar aansturen van deze technologieën ook grote opportuniteiten, zowel op het vlak van operationele efficiëntie als van klantenervaring.

PASSENDE MAATREGELEN NEMEN

- De naleving van de AVG waarborgen door middel van goed gedefinieerde processen
- Doelgericht personeel en specifieke investeringen voor cyberbeveiliging en gegevens-privacy
- Software- en fysieke controle
- Personeelsopleiding

DE VEILIGHEID EN GEZONDHEID VAN WERKNEMERS EN KLANTEN BESCHERMEN EN VEERKRACHT OPBOUWEN

D'leteren Group en zijn activiteiten hebben tijdens de huidige wereldwijde gezondheids crisis blijf gegeven van veerkracht door een proactief en dynamisch gedrag aan de dag te leggen om de tegenslagen te overwinnen.

In overeenstemming met onze waarden werd voorrang verleend aan de bescherming van de werknemers en de klanten door overal waar we actief zijn de aanbevelingen van de overheid strikt op te volgen en na te leven.

Deze crisis en de manier waarop de activiteiten en de Groep erop hebben gereageerd, hebben ook geleid tot een versnelling van de transformatie van onze activiteiten, die nu goed voorbereid zijn om het hoofd te bieden aan hun snel evoluerend ecosysteem.

PASSENDE MAATREGELEN NEMEN

- Telewerk stimuleren en bevorderen
- De best mogelijke klanten-service verzekeren, terwijl de veiligheid gewaarborgd is
- De aanbevelingen van de overheid opvolgen
- De transformatie versnellen
- De kosten binnen de perken houden
- De financiering en liquiditeit in stand houden

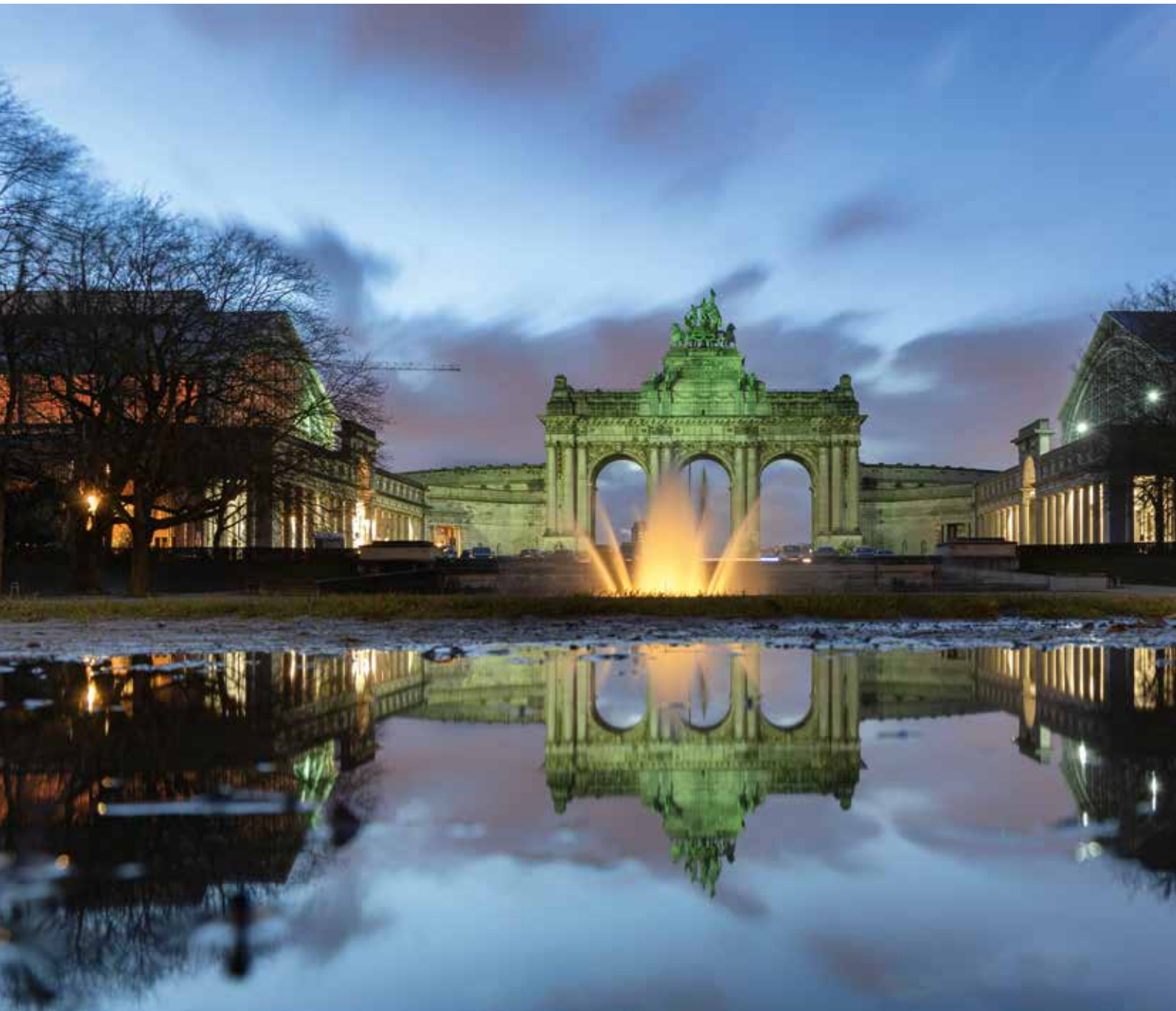
BIJDRAGEN AAN DE BESCHERMING VAN ONS MILIEU VOOR DE VOLGENDE GENERATIES

D'leteren Group is zich bewust van de impact die zijn activiteiten kunnen hebben op het milieu en, omgekeerd, van de impact die het milieu kan hebben op zijn activiteiten. Een goed begrip van deze impact in twee richtingen is de sleutel tot succes.

Wij bouwen aan onze veerkracht ten aanzien van eventuele milieu-uitdagingen door te anticiperen op de trends, en meer bepaald op de regelgeving die snel verandert ten gevolge van de dringende noodzaak voor het klimaat.

PASSENDE MAATREGELEN NEMEN

- Milieuvriendelijke innovatie in onze bedrijven bevorderen en zoeken naar opportuniteiten in onze potentiële toekomstige investeringen
- Milieuvriendelijk gedrag stimuleren: verantwoord gebruik van natuurlijke hulpbronnen, productie en verbruik van hernieuwbare energie waar mogelijk en duurzaam afvalbeheer.
- Werknemers bewust maken
- Een actieplan opstellen om de CO₂-uitstoot te controleren en te verminderen
- Een strikte naleving van de milieuwetgeving verzekeren
- Milieuraapportering inclusief risico's inzake klimaatverandering volgens de TCFD-aanbevelingen



Bestuur

Raad van Bestuur

11
BESTUURDERS

Alle bestuurders zijn niet-uitvoerende bestuurders
Vier ervan zijn onafhankelijk



Vertegenwoordiging
van vrouwen

Expertise

Financiën/Audit
Algemeen management
Investerings
Bestuur
Vergoedingen

57
**GEMIDDELDE
LEEFTIJD**

Activiteiten van het bestuur

AUDIT COMITÉ

BENOEMINGS- EN REMUNERATIECOMITÉ

STRATEGISCH COMITÉ

> Functie

Controle van financiële informatie en toezicht op het risicobeheer en de interne controlesystemen van de Vennootschap en de belangrijkste entiteiten van de Groep

Voorbereiding van beslissingen met betrekking tot de benoeming en remuneratie van bestuurders en senior managers van de Groep, en regelmatige evaluatie van de successieplanning, de benoemings- en remuneratiesystemen en -beleidslijnen binnen de Groep.

Nadenken over de strategie en de langetermijndoelstellingen van de Groep, investerings- en desinvesteringsprojecten analyseren, toezicht houden op de bedrijfsactiviteiten en strategische punten voorbereiden voor de Raad van Bestuur.

> Aantal leden

4

5

4

> Aantal vergaderingen in 2020

4

4

17

In 2019 organiseerde de Raad van Bestuur een evaluatie van de Raad met de hulp van externe professionals. Evaluaties van de Raad vinden om de 3 jaar plaats.

Uitvoerend Comité van de Groep

> Functie

Het Uitvoerend Comité is hoofdzakelijk verantwoordelijk voor het toezicht op en de ontwikkeling van de activiteiten van de Groep, alsook de investerings- en desinvesteringsprojecten.

> Twee leden

Francis Deprez: CEO
Arnaud Laviolette: CFO

Twee leden: De leden van het Uitvoerend Comité handelen collectief. Het Comité wordt bijgestaan door een Corporate Team dat bestaat uit investeringsexperts (die werken aan nieuwe investeringen, sourcing, het uitvoeren van deals & portefeuillebeheer) en uit een aantal andere experts (Legal, Finance, Tax, Investor Relations, Communication en ESG).

Bestuur op het niveau van de activiteiten

De ondernemingen van de Groep hebben elk hun eigen bestuur, namelijk een Raad van Bestuur en een directie (executive management). Het Corporate Team heeft regelmatig contact met het management van de activiteiten (wekelijks, maandelijks, driemaandelijks of ad hoc, afhankelijk van het onderwerp).

> D'Ieteren Automotive

D'Ieteren Automotive, sinds 1 januari 2021 een 100% dochteronderneming van D'Ieteren NV, wordt geleid door de CEO van D'Ieteren Automotive, die handelt onder het gezag van de CEO van de Groep. De CEO van D'Ieteren Automotive is de voorzitter van het Directiecomité van D'Ieteren Automotive, dat is samengesteld uit 8 andere leden, verantwoordelijk voor Finance and Operations, IT, Marketing, Brands & Network, Retail, New Mobility, Human Resources en Strategy & Transformation.

> Belron

Belron, waarvan D'Ieteren Group op 31 december 2020 54,85% van de stemrechten in handen heeft, wordt geleid door een Raad van Bestuur die 6 leden telt, waarvan er drie zijn aangesteld door D'Ieteren Group, twee door CD&R en de CEO van Belron.

> Moleskine

Moleskine, een 100% dochteronderneming van de D'Ieteren Group, wordt geleid door een Raad van Bestuur bestaande uit 7 leden, waarvan er vijf zijn aangesteld door D'Ieteren Group, en de CEO en CFO van Moleskine.

> D'Ieteren Immo

D'Ieteren Immo, een 100% dochteronderneming van D'Ieteren Group, wordt bestuurd door een Raad van Bestuur bestaande uit vier leden, waarvan er drie zijn aangesteld door D'Ieteren Group, en de CEO van D'Ieteren Immo.

Systeem van interne controle en risicobeheer

De organisatie die verantwoordelijk is voor het risicobeheer binnen de Groep heeft als doel risico's te identificeren, evalueren en beperken om de reputatie, het duurzame succes en de verwezenlijking van de doelstellingen van de Groep te beschermen.

> Drie verdedigingslijnies

RAAD VAN BESTUUR MET DE STEUN VAN HET AUDITCOMITÉ			EXTERNE AUDITORS
EERSTE VERDEDIGINGSLINIE	TWEEDE VERDEDIGINGSLINIE	DERDE VERDEDIGINGSLINIE	
Operationele controles	Controleren	Interne audits	
Directe controle en toezicht door de directie	Risicobeheersing		
	Naleving		
RISICO-EIGENAARSCHAP	RISICOBEBEERSING	RISICOBEBEER	

> Organisatie

Er zijn 5 niveaus van risicobeheer binnen de Groep:

- Het operationele niveau van elke activiteit;
- Het management van elke activiteit;
- Het interne auditteam;
- Het Auditcomité* en de Raad van Bestuur van elke activiteit**;
- Het Auditcomité en de Raad van Bestuur van de Groep;

* Het Auditcomité van D'Ieteren Immo en D'Ieteren Automotive is hetzelfde als dat van de Groep. Sinds 1 januari 2021 heeft D'Ieteren Automotive zijn eigen Auditcomité.

** De Raad van Bestuur van D'Ieteren Automotive is dezelfde als die van de Groep. Sinds 1 januari 2021 heeft D'Ieteren Automotive zijn eigen Raad van Bestuur

Remuneratiebeleid voor leden van het Uitvoerend Comité van de Groep

De Groep voert een remuneratiebeleid dat bedoeld is om managers met het juiste profiel aan te trekken en te behouden en hen te motiveren met passende incentives, in overeenstemming met het door de Groep aanvaarde risiconiveau, om waarde op lange termijn te kunnen creëren.

De remuneratie van de personen binnen het Uitvoerend Comité van de Groep wordt bepaald door de Raad van Bestuur, op voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité.

De remuneratie bestaat uit:

- Een vaste jaarlijkse vergoeding;
- Een variabele vergoeding, bestaande uit:
 - o Een variabele jaarlijkse vergoeding op basis van collectieve (financiële en niet-financiële) prestatiecriteria, waarvan het doel ongeveer 65-70% van de vaste vergoeding is;
 - o Een cash-incentive op lange termijn gebaseerd op financiële en niet-financiële criteria gemeten over een periode van 3 jaar; en
 - o Een incentive-plan op lange termijn in de vorm van aandelenopties.

Business reviews







Bouwen aan een vlotte en duurzame
mobiliteit voor iedereen



ONZE ACTIVITEIT

D'leteren verdeelt en commercialiseert in België voertuigen van Volkswagen, Audi, SEAT, CUPRA, ŠKODA, Bentley, Lamborghini, Bugatti en Porsche, en verleent naverkoopdiensten voor deze voertuigen. De onderneming is actief via een netwerk van onafhankelijke concessies in heel België, alsook via een dertigtal concessies in eigen beheer, voornamelijk langs de as Brussel-Mechelen-Antwerpen. D'leteren heeft op de markt van nieuwe wagens een marktaandeel van meer dan 23%, goed voor 1,2 miljoen voertuigen in omloop.

De onderneming is ook actief op de markt van de tweedehandse voertuigen via, onder andere, MyWay en Audi Approved Plus erkende centra en distributeurs. Bovendien biedt D'leteren via een gezamenlijke dochteronderneming tussen D'leteren en Volkswagen Financial Services verhuurdiensten op lange termijn en een volledige waaier van financieringsdiensten aan. D'leteren investeert ook in mobiliteitsdiensten via zijn dochteronderneming Lab Box, en biedt nu een waaier van oplossingen aan, gaande van deelwagens tot de terbeschikkingstelling van autonome voertuigen, met inbegrip van de commercialisering van elektrische laadstations, mobiliteitsadvies en de ontwikkeling van een multimodale toepassing.

D'leteren heeft ook de franchise Wondercar opgericht, die een innovatief concept voor voertuigherstelling aanbiedt waarbij smart repair en klassieke carrosseriewerken worden gecombineerd. Op deze manier verkleint de ecologische voetafdruk van deze activiteit en daalt de gemiddelde kostprijs van voertuigherstellingen en -immobilisaties.

N.B.: Voor meer leescomfort zal de commerciële naam van D'leteren Automotive, namelijk 'D'leteren', gebruikt worden in dit hoofdstuk.





Boodschap van Denis Gorteman, *CEO van D'leteren Automotive*

De manier waarop we ons verplaatsen is een belangrijk thema in deze uitdagende tijd van klimaatverandering. Daarom engageert D'leteren zich om te bouwen aan een vlotte en duurzame mobiliteit voor iedereen. Dit is een verantwoordelijkheid die wij, als marktleider, op voorbeeldige wijze op ons nemen.

We werken intussen al enkele jaren aan de transformatie van onze activiteiten om alle kansen te grijpen die verbonden zijn aan digitalisering, elektrificatie, automatisering van voertuigen en nieuwe mobiliteit. Deze aanpak stelt ons in staat onze missie te volbrengen ten voordele van onze klanten, partners en werknemers, en de maatschappij in het algemeen.

De wereldwijde pandemie heeft het noodzakelijk gemaakt om bepaalde aspecten van deze transformatie te versnellen, om de sterke achteruitgang van de markt te ondervangen, om aan de nieuwe verwachtingen van onze klanten te voldoen en om ons vermogen veilig te stellen om te investeren voor de toekomst en onze missie te vervullen.

Om elk van onze werknemers in staat te stellen zo autonoom mogelijk beslissingen te nemen, hebben we 4 strategische pijlers gedefinieerd:

- Klantenervaring: het leven van onze klanten verbeteren door te streven naar uitmuntendheid in de diensten die we aanbieden.
- Product- en dienstenportefeuille: een product- en dienstenportefeuille ontwikkelen en aanpassen in overeenstemming met de behoeften van de klanten, bepaald op basis van gegevensanalyse.
- Mobiliteits-ecosysteem: een coherent ecosysteem van duurzame mobiliteitsoplossingen uitbouwen en verdelen via onze eigen kanalen, ons netwerk en onze partners.

- Mensen: onze werknemers 'een fantastische werkplek' aanbieden door onze waarden tot leven te brengen.

We zullen onze strategische ontwikkelingen uitvoeren en er tegelijk voor zorgen dat we onze doelstellingen op het vlak van milieu, maatschappij en bestuur behalen, waaronder koolstofneutraliteit tegen 2021, een halvering van onze CO₂-uitstoot tegen 2025 en de bevordering van diversiteit binnen onze teams.

De holistische en verantwoordelijke aanpak die wij in onze activiteiten concretiseren, kracht bijgezet door de flexibiliteit van onze nieuwe organisatiestructuur met verschillende dochterondernemingen, stelt D'leteren in staat om resoluut toekomstgericht te zijn.

Om dit en onze engagementen te symboliseren, hebben wij een nieuwe merkidentiteit aangenomen. Deze verbindt het verleden met de toekomst en bevat de naam D'leteren, die al meer dan tweehonderd jaar geassocieerd wordt met kostbaar erfgoed op het vlak van aanpassing aan mobiliteitsveranderingen, en het pijltje 'Voorwaarts' dat ons verlangen benadrukt om te anticiperen en ons aan te passen aan marktveranderingen. Voor D'leteren en zijn werknemers is deze nieuwe merkidentiteit een sterk symbool dat ons verenigt ten dienste van een gemeenschappelijke ambitie: van mobiliteit een hefboom maken voor duurzame ontwikkeling, voor de toekomstige generaties.

We vatten 2021 aan met de lessen die we getrokken hebben uit 2020. Er zijn al veel maatregelen genomen om de gevolgen van de gezondheidscrisis te ondervangen en ook om in te spelen op nieuwe mobiliteitsnormen. Onze ambities zijn hoog, net als de inzet van onze teams om ze te bereiken. Ik wil de kwaliteit prijzen van hun werk en van de inspanningen die zij dagelijks - in uitzonderlijke omstandigheden - leveren om de tevredenheid van onze klanten en onze partners te garanderen.

> Overzicht van 2020

Economische omgeving

De pandemie van het coronavirus heeft de autosector niet gespaard en heeft zowel de verkoopactiviteiten in de concessies als de levering van voertuigen verstoord, in een context van grote economische onzekerheid. In 2020 werden in België 431.491 nieuwe wagens ingeschreven, een sterke daling met 21,5%. Op de markt van de lichte bedrijfsvoertuigen werd een veel kleinere daling vastgesteld, met 12,2% tot 71.800 inschrijvingen. Gezien de omvang van de bevolking behoort België met de verhouding van het aantal nieuwe voertuigen per inwoner echter nog steeds tot de top van de Europese landen.

Een analyse van de inschrijvingen van nieuwe wagens in 2020 toont het volgende:

- een stabilisatie van de verhouding inschrijvingen door particulieren (45% in 2020 tegenover 44% in 2019) en door bedrijven;
- een sterke toename van de elektrificatie van voertuigen, van 1,6% in 2019 tot 3,5% een jaar later, en een sterke stijging van de hybride modellen tot 10,9% marktaandeel versus 4,7% in 2019; bedrijven spelen een belangrijke rol in de elektrificatie van de Belgische vloot in 2020, aangezien 1 op de 5 ingeschreven bedrijfswagens was uitgerust met een elektrische of hybride motor;
- het aanhoudende succes van de SUV's met 41% ingeschreven wagens in 2020. Binnen dat segment hebben middelgrote SUV's een sterke aantrekkingskracht, vóór de categorie van de kleine stationwagens en kleine SUV's.

De naverkoopsector heeft, net als de verkoop, te lijden gehad onder de COVID-crisis; de overheidsmaatregelen (verplicht telewerk, verlenging van de stopzetting van bepaalde activiteiten, avondklok enz.) zorgden ervoor dat er minder kilometers werden gereden. Het gemiddelde aantal afgelegde kilometers per jaar is namelijk gedaald van 13.764 in 2019 tot 11.757 in 2020, een daling met 14,5% die heeft geleid tot een daling van de mechanica-activiteiten met 18% en van de carrosserieactiviteiten met 19,5%.

De commerciële resultaten bevestigen de aanhoudende sterke aantrekkingskracht van onze merken

- Een netto marktaandeel van 23,6% in België voor alle gedistribueerde merken: een nooit eerder bereikt niveau;
- marktaandeelrecords voor Audi en ŠKODA; Volkswagen blijft het best verkochte merk; het marktaandeel van SEAT blijft stabiel; VW Commercial Vehicles doet het goed ondanks producten die einde cyclus zijn; Porsche, Bentley en Lamborghini laten ook inschrijvingsrecords optekenen;

- wat de leasing- en financieringsoplossingen betreft, heeft Volkswagen D'leteren Finance ook een zeer hoge penetratiegraad van 36% (35% in 2019) in de verkopen van onze merken.

De gefactureerde volumes zijn zeker aanzienlijk lager dan in 2019, dat een uitstekend jaar was. Deze volumes bedragen 104.710, 19,2% minder dan in 2019.

Beheer van de COVID-crisis

Van bij het begin van de gezondheidscrisis heeft D'leteren een aantal initiatieven genomen om de gevolgen van de crisis te verzachten en tegelijk zijn werknemers, partners en klanten zoveel mogelijk te beschermen. In deze context werd telewerk op grote schaal ingevoerd, werden de showrooms gesloten en werden de naverkoopactiviteiten aanvankelijk beperkt tot noodinterventies, voornamelijk voor het personeel in de gezondheidszorg.

Om de gevolgen van de stopzetting van de activiteiten te ondervangen, werd snel werk gemaakt van een rigoureuze kasbeheer, met name via een vermindering van het bedrijfskapitaal, in combinatie met een drastische vermindering van de marketingkosten, de inschakeling van externe ondernemingen, transport en logistiek. D'leteren heeft ook de nodige organisatorische en financiële maatregelen getroffen om zijn distributienetwerk te ondersteunen tijdens deze buitengewone crisis.

Naast het beheer van de COVID-crisis op korte termijn, heeft D'leteren zijn strategische keuzes in vraag gesteld in het licht van de plotse daling van de markten en de verwachte veranderingen in het gedrag van zijn klanten, met name op het vlak van digitalisering en telewerk. Dit leidde tot de implementatie van een plan om zijn transformatie te versnellen, dat in 2019 van start ging.

Dit plan omvat een aanzienlijk investeringsprogramma tegen 2025 om het leiderschap van de onderneming op haar markten te garanderen, alsook een herziening van haar interne werkmethodes en haar portefeuille van operationele activiteiten om haar marginiveaus veilig te stellen, in een context van gewijzigde groei. Activiteiten die niet langer beantwoorden aan de behoeften van de concessiehouders of van de klanten, werden aldus stopgezet. Het gaat onder meer om: de stopzetting van de activiteiten van het Contact Center in Kortenberg, aangezien proefritten nu voornamelijk door concessiehouders worden georganiseerd op vraag van klanten; en de stopzetting van de importactiviteiten voor Yamaha-producten in België en het Groothertogdom Luxemburg, uitgevoerd door D'leteren Sport. Al deze interne maatregelen leidden tot het verlies van 211 banen in 2020.

> Op weg naar de mobiliteit van morgen

“Met het Virtuele Autosalon zetten we meer dan ooit in op de digitalisering van onze klantbenadering.”

José Fernandez, Chief Customer Experience & Digital Officer



De afgelasting van het Autosalon van Brussel 2021 als gevolg van de gezondheidscrisis was een grote uitdaging, omdat er veel op het spel staat. Het Autosalon van Brussel verwelkomt elk jaar meer dan een half miljoen bezoekers en zorgt ervoor dat we tijdens het eerste kwartaal - gemiddeld - 30% van onze jaarlijkse verkoop kunnen realiseren. Om deze situatie het hoofd te bieden, hebben wij geïnvesteerd in de creatie van authentieke virtuele standen, waarop alle modellen in detail voorgesteld werden, zowel van binnen als van buiten, met kwaliteitsvolle 360° beelden. In januari stond 7 dagen op 7 een callcenter met ongeveer 130 specialisten ter beschikking van de klanten. De bezoekers konden advies inwinnen via chat of rechtstreeks een proefrit boeken. Dit initiatief, dat door de klanten werd toegejuicht, genereerde talrijke contacten ten voordele van de concessiehouders in een context van economische crisis en in vergelijking met een uitzonderlijk Autosalon 2019. Dit virtuele salon is een echte bron van kennis met betrekking tot de analyse van het klantengedrag in het digitale tijdperk. Het versnelt het wereldwijde proces van de digitalisering van de klantenervaring, met inbegrip van de onlineverkoop, een domein waarin wij investeren en waarbij wij onze teams betrekken met het doel om tegen 2025 15% van onze verkoop via dit kanaal te realiseren. Het moedigt ons ook aan om beter gebruik te maken van onze gegevens, in overeenstemming met de geldende wettelijke normen, om onze aanbiedingen te personaliseren en zo precies mogelijk in te spelen op de verwachtingen van onze klanten.

Al een gevestigde leider in het segment van de elektrische voertuigen



Dankzij het elektrische offensief van de Groep Volkswagen kon D'Ieteren bijna 25% van dit segment veroveren, met gamma's die zich blijven ontwikkelen, onder meer bij Volkswagen met de ID.3 en ID.4, bij ŠKODA met zijn nieuwste Enyaq-model, bij Audi met de Q4 en de e-Tron GT, met de CUPRA el-Born, en bij Porsche met de Taycan.

Om de aankoop van deze voertuigen te bevorderen, commercialiseert D'Ieteren via zijn dochteronderneming EDI (Electric by D'Ieteren) een volledig gamma intelligente laadoplossingen en oplossingen voor de productie van groene energie voor particulieren en professionele gebruikers. In 2020 heeft EDI geprofiteerd van de tendens naar de elektrificatie van voertuigen door te evolueren van 435 laadpunten in 2019 tot 1.805 in 2020. EDI verwacht een verdere groei in 2021 en is van plan om bijna 100 laadpunten per week te installeren om in 2021 te evolueren naar 5.600 laadpunten thuis en op werklocaties.

“Deze nieuwe mobiliteit, die vandaag al goed ingeburgerd is, bestaat niet alleen uit deelauto’s, openbaar vervoer, fietsen of te voet gaan. Geen van deze vervoerswijzen biedt op zich ‘de’ oplossing, maar samen vormen ze een mobiliteitsmodel dat zeker complexer is, maar vooral efficiënter, zeker voor verplaatsingen in de stad. Daarom legt D’leteren een hele reeks mobiliteitsoplossingen ten uitvoer. Sommige daarvan (zoals Poppy, EDI of Husk) zijn al meerdere miljoenen euro’s waard en streven rentabiliteitsdoelstellingen op korte termijn na; andere bevinden zich nog in een vroegere ontwikkelingsfase, zoals Skipr, MyMove of mBrella”.

Michaël Grandfils, Managing Director Lab Box



Een nieuwe mobiliteit krijgt vorm

Voorbeelden van initiatieven ontwikkeld om mobiliteit vlotter en duurzamer te maken:

- **POPPY:** De autodeelactiviteiten hebben uiteenlopende ontwikkelingen gekend die verband hielden met de lockdown, maar hebben zich hersteld tot de niveaus van vóór de gezondheidscrisis. Poppy vernieuwde in 2020 zijn volledige vloot met 500 milieuvriendelijke voertuigen in omloop in Brussel, Antwerpen en nu ook in het gebied rond de luchthaven van Charleroi, goed voor ongeveer 1.200 dagelijkse ritten. Poppy wil deze ritten tegen 2021 optrekken tot 1.900, en wil tegen 2025 zijn voertuigenpark verder uitbreiden - met een streefcijfer van 10 voertuigen per km² - om het potentieel van deze vervoerswijze ten volle te kunnen benutten.
- **SKIPR:** een mobiele applicatie, een one-stop shop om dagelijkse beroepsmatige verplaatsingen te plannen en te betalen, met een brede waaier van alternatieve mobiliteitsopties zoals de NMBS, MIVB, De Lijn, TEC, Bird, Uber, Poppy, Billy, Dott en tal van andere opties. 2020 was een sleuteljaar voor Skipr. Het bedrijf haalde €7m op bij Belfius om zijn leiderspositie op de Belgische markt te valideren en zich internationaal te ontwikkelen, met name in Frankrijk.
- **BIKE-MOBY:** is een leasingformule voor fietsen ontwikkeld door Volkswagen D’leteren Finance, met een service- en bijstandsniveau dat vergelijkbaar is met dat van bedrijfswagens.





De markt van de tweedehandse voertuigen: een nieuw groeidomein voor D'leteren en zijn concessies

2020 heeft de veerkracht aangetoond van de markt van de tweedehandse voertuigen, die met name een grotere aantrekkingskracht heeft in tijden van economische crisis en een daling met slechts 5% kende, veel beperkter dan de daling van de markt van nieuwe voertuigen. Ook MyWay en Audi Approved Plus kenden een sterke stijging van het aantal verkochte voertuigen. Deze ontwikkelingen getuigen van het potentieel dat D'leteren wil benutten via zijn nieuwe aanbod, Wonder. Deze dochteronderneming zal in 2020 een nieuw digitaal MyWay Pro-platform ontwikkelen voor de aankoop en wederverkoop van tweedehandse voertuigen op internationaal niveau.

“Ons doel is het netwerk te voorzien van tweedehandse voertuigen, zodat het een groter deel van deze levendige markt met toegevoegde waarde kan veroveren, met name via de herstellingen en het onderhoud die deze markt genereert. MyWay Pro wil in 2021 ongeveer 12.000 voertuigen op de markt brengen. Dit zal onder meer worden bereikt door zijn bevoorradingsbronnen te diversifiëren, door te kopen van particulieren of via nieuwe remarketingcontracten.”

Claude Willaert, Managing Director Wonder Group

De concessie van de toekomst

D'leteren Center Brussel is een nieuw type van concessie. De kleine showroom, die in mei 2020 zijn deuren opende, huisvest toch 3 merken - Volkswagen, SEAT en ŠKODA - zonder enige scheiding tussen de merken. Er worden op grote schaal digitale communicatiemiddelen gebruikt om de volledige gamma's voor te stellen. Er staan demovoertuigen ter beschikking van de klanten indien zij een proefrit wensen te maken. Bovendien vinden de leveringen van bestelde voertuigen voor klanten voortaan plaats in twee nieuwe, volledig hiervoor bestemde leveringscentra. Ze zijn goed gelegen - ten noorden en ten zuiden van Brussel - om alle klanten van de eigen concessies van D'leteren in deze regio van het land te bedienen.

“De klant wil niet langer een monumentale concessie. De voorgestelde oplossingen om onze producten voor te stellen, gecombineerd met proefritten, stellen hen volledig tevreden. Hun reacties zijn zeer positief. We houden rekening met hun feedback omdat deze concessie dienst doet als een soort laboratorium. Hier testen we digitale ervaringen met de klant om ze vervolgens, als ze overtuigend zijn, te reproduceren in onze nieuwe Mobilis-concessie van de toekomst die in 2023 wordt geopend. Bovendien heeft de kleinere vastgoedvoetafdruk van de concessie een positief effect op onze operationele kosten en efficiëntie.”

Didier Fenix, Director D'leteren Centers



Voornaamste initiatieven om operationele uitmuntendheid te bereiken

- **CLIPS:** vervanging van het nieuwe ERP-systeem voor de logistiek van het onderdelen- en accessoiremagazijn; een project dat het serviceniveau aan de concessiehouders verder zal verhogen en het voorraadbeheer zal optimaliseren;
- **Automatisering van interne processen**, met name op het gebied van monitoring en data intelligence;
- **Vernieuwing van het volledige netwerk en van de IT-infrastructuur van de onderneming** met het oog op een nog grotere veiligheid van de systemen en een nog grotere operationele doeltreffendheid.
- **Ontwikkeling van nieuwe beheer- en interfacesystemen** voor onderhoudscontracten en voertuigbestellingen, om de flexibiliteit te verhogen en de ontwikkeling van nieuwe diensten mogelijk te maken.

Organisatiestructuur in dochterondernemingen met het oog op meer flexibiliteit

Met het oog op een meer flexibele organisatie die dichter bij haar specifieke klanten staat, heeft D'leteren zijn D'leteren Centers in de Brusselse regio en de Porsche Centers in Brussel en Antwerpen ondergebracht in dochterondernemingen. Deze dochterondernemingen zijn 100% eigendom van D'leteren Automotive, dat blijft instaan voor de ondersteunende en de importactiviteiten. D'leteren Automotive is een nieuwe dochteronderneming die 100% eigendom is van D'leteren Group. Deze nieuwe structuur, die van kracht is sinds 1 januari 2021, laat elke businesslijn toe zich te concentreren op haar eigen activiteit en zo haar ontwikkelingspad te optimaliseren.



> Duurzaamheidsaanpak

Door de aard van haar missie, die erin bestaat te bouwen aan een vlotte en duurzame mobiliteit voor iedereen, maakt duurzame ontwikkeling integraal deel uit van de strategie van de onderneming. De initiatieven die worden genomen om tegemoet te komen aan de verwachtingen van de klanten en de behoeften van de maatschappij in het algemeen, zijn in overeenstemming hiermee.

Tegelijkertijd gaat D'leteren twee belangrijke verbintenissen aan in verband met zijn activiteiten en zijn verlangen om een aantrekkelijke werkgever te zijn.

- **Bijdragen tot de bescherming van het milieu** door de koolstofvoetafdruk van onze activiteiten tegen 2025 met 50% te verminderen. Naast het duurzame beheer van zijn gebouwen en verbruiksgoederen zal de vermindering van de koolstofvoetafdruk van de onderneming ook een groener mobiliteitsbeleid impliceren. De eerste stap in de verwezenlijking van deze doelstelling is de aanpassing van het wagenbeleid van D'leteren. Een ander belangrijk aspect is dat vanaf 2021 de CO₂-uitstoot van onze activiteiten gecompenseerd zullen worden door programma's voor herbebossing en milieubehoud. Dit compensatieprogramma zal worden aangepast naargelang van de omvang van de maatregelen die worden genomen om de CO₂-uitstoot te verminderen.
- **Inclusieve groei bevorderen**, door gelijke kansen en diversiteit binnen de onderneming te ondersteunen. Diversiteit in al haar vormen, of het nu gaat om geslacht, herkomst, leeftijd enz., is een bron van creativiteit omdat dit resulteert in meer verschillende standpunten en bijdraagt tot innovatie. Geleidelijk aan zullen verschillende initiatieven worden genomen ten gunste van de diversiteit: van aanwerving tot loopbaanontwikkeling, alsook sensibiliseringsacties.

In een buitengewone werkomgeving en in een context van ingrijpende veranderingen is D'leteren er meer dan ooit op bedacht zijn activiteiten op een ethische en verantwoorde manier uit te voeren, in overeenstemming met zijn bedrijfswaarden. De interne bestuursystemen zijn aangepast aan structurele veranderingen. In het licht van de gezondheidscrisis wordt voorrang verleend aan de veiligheid van de werknemers, partners en klanten. De steun aan lokale gemeenschappen, en in het bijzonder aan het personeel in de gezondheidszorg in 2020, wordt voortgezet.

> Strategie voor 2021 en daarna

De wereldwijde gezondheidscrisis en de toenemende urgentie van de klimaatverandering hebben geleid tot een versterking en versnelling van het engagement van D'leteren om een marktleider te zijn en mobiliteit op een duurzame en billijke manier te realiseren.

Terwijl D'leteren de opportuniteiten op het vlak van digitalisering, elektrificatie, voertuigautomatisering en nieuwe mobiliteit benut, zal het bedrijf zich concentreren op transformerende initiatieven in zijn activiteiten in 4 strategische domeinen: uitmuntende klantenservice, een doelgericht product- en dienstenportefeuille, duurzame mobiliteitsoplossingen, en diversiteit en welzijn van het personeel.

In de toekomst zal een nieuwe organisatiestructuur met dochterondernemingen de activiteiten de mogelijkheid bieden om meer autonoom te werken en vlotter in te spelen op de behoeften van de markt. Bovendien symboliseert de nieuwe merkidentiteit van D'leteren zijn engagement tegenover toekomstgerichte doelstellingen op het vlak van milieu, maatschappij en bestuur, met inbegrip van zijn doelstelling om tegen 2040 een netto zero-emissie te bereiken en tegen 2025 zijn CO₂-uitstoot te halveren.

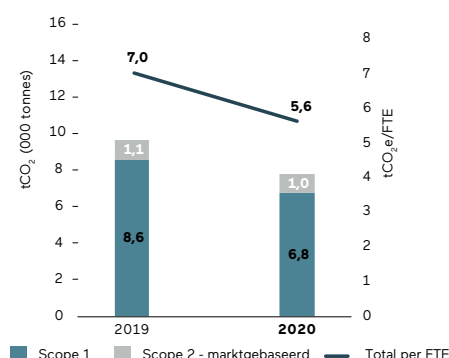


D'Ieteren Automotive²

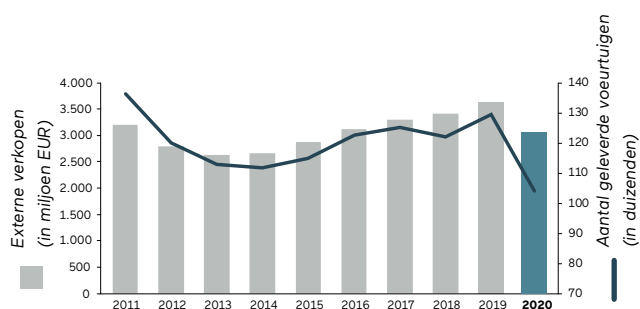
Kerncijfers

(in miljoen EUR)	2019	2020
Geleverde nieuwe voertuigen (in eenheden)	129.575	104.710
Externe verkopen	3.634,9	3.215,7
Aangepast bedrijfsresultaat ¹	119,1	98,9
Aangepaste bedrijfsmarge	3,3%	3,1%
Aangepast resultaat, groepsaandeel		
vóór belastingen ^{1,3}	128,4	102,8
na belastingen ¹	86,2	73,6
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	2.087	2.187

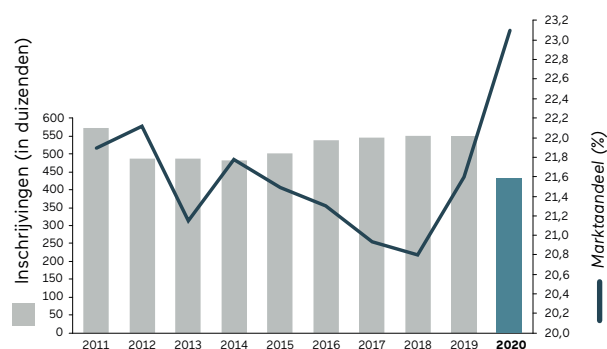
CO₂-UITSTOOT*



OMZET EN AANTAL GELEVERDE VOERTUIGEN



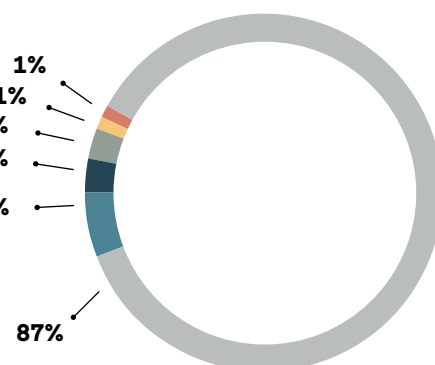
INSCHRIJVINGEN VAN NIEUWE WAGENS IN BELGIË EN MARKTAANDEEL



EVOLUTIE VAN DE OMZET PER ACTIVITEIT

(in miljoen EUR)	2019	2020	Vershil
Nieuwe voertuigen	3.193,5	2.792,0	-12,6%
Wisselstukken en accessoires	215,7	182,3	-15,5%
Naverkoop	97,9	83,6	-14,6%
Tweedehandsvoertuigen	76,1	95,5	+25,5%
D'Ieteren Sport	31,4	32,2	+2,5%
Andere	20,3	30,1	+48,3%
D'IETEREN AUTOMOTIVE	3.634,9	3.215,7	-11,5%

OMZETVERDELING PER ACTIVITEIT



* De CO₂-uitstoot wordt berekend door de externe partij CO₂Logic. De gegevens 2019 werden herwerkt om in lijn te zijn met de scope van de CO₂-uitstoot 2020, die Sopadis, WonderCar, LabBox, D'Ieteren Sport en VDFin uitsluit. De filialen zullen vanaf 2021 opgenomen worden in het toepassingsgebied van het emissie-reductieplan. De verdere details van de methodologie zijn te vinden in de ESG-verklaring (p. 201 van de Jaarrekening and -verslag)

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

2. De corporate- en vastgoedactiviteiten van de Groep zijn niet genomen in het segment D'Ieteren Automotive.

3. Het aangepast resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, omvat het groepsaandeel in het aangepast resultaat vóór belastingen van de volgens de vermogensmutatie-methode geconsolideerde entiteiten.



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'leteren 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 marktdkking of zijn capaciteiten in belangrijke regio's te vergroten.

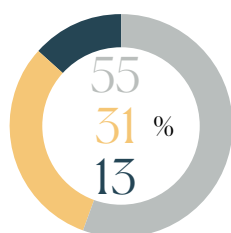


Belron

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

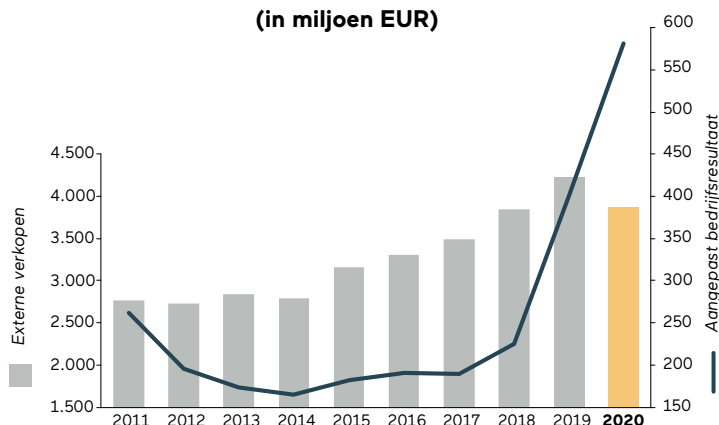


in miljoen EUR

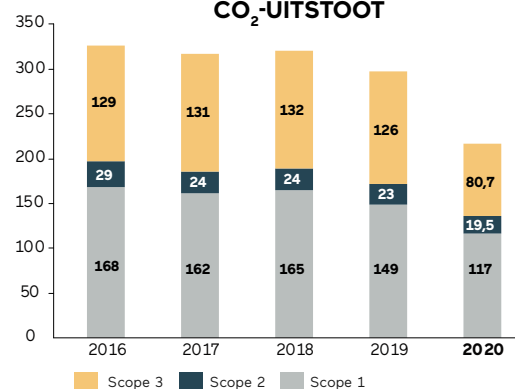
- Noord-Amerika
- Europa
- Rest van de wereld

	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%

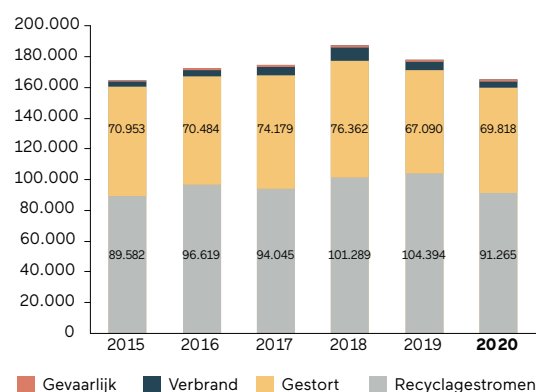
OMZET EN AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT^{1,3} (in miljoen EUR)



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



Het menselijke genie ontketen en elk individu, over de hele wereld, een maximale ervaring laten beleven op het vlak van creativiteit en kennis



ONZE ACTIVITEIT

Moleskine is een iconisch, inspirerend merk dat is ontstaan uit de erfenis van een legendarisch notitieboekje. Het doel is om het menselijke genie te ontketenen en elk individu, over de hele wereld, een maximale ervaring te laten beleven op het vlak van creativiteit en kennis.

Moleskine is gevestigd in Italië, Milaan, en heeft kantoren in Keulen, New York, Hongkong, Sjanghai en Tokio. De onderneming verkoopt haar producten wereldwijd via een multichannel-strategie (Wholesale, Retail, E-commerce en strategische partnerschappen - voorheen B2B).

De productportefeuille reikt verder dan de oorspronkelijke notitieboekjes en omvat planners, schrijfinstrumenten, tassen, leesaccessoires enz. Daarnaast verkoopt Moleskine ook een hybride, digitale notitieset, Smart Writing System genaamd, en beheert een digitaal ecosysteem van apps, een digitaal platform en onlinepublicaties.



Boodschap van Daniela Riccardi, CEO van Moleskine

Oondanks de uitdagingen van een jaar dat in het teken stond van COVID-19 en de verstoring als gevolg hiervan in het leven van de mensen en binnen het bedrijf, 2020 is een zeer productief jaar geweest voor Moleskine, gekenmerkt door nieuwe energie binnen ons bedrijf en onze organisatie.

Sinds mijn aanstelling als CEO op 1 april hebben we een uitgebreide evaluatie uitgevoerd van de afgelopen jaren, met bijzondere aandacht voor het sterke DNA van Moleskine en zijn tijdloze waarden. Op die manier hebben we de oorsprong van het merk en de 'roots' van zijn succes herontdekt. De belangrijkste conclusies luiden dat Moleskine een iconisch en uniek merk blijft en dat **met de hand schrijven (of de kracht van een pen op papier) nog nooit zo relevant en zinvol is geweest voor alle generaties, inclusief Gen Z.**

We hebben ook geleerd dat het bedrijfsmodel en de organisatie van het bedrijf in de loop der tijd te complex zijn geworden en dat een grote vereenvoudiging nodig was om de efficiëntie te verbeteren, de commercialisering te versnellen en - vooral - de rentabiliteitsniveau van vroeger weer te bereiken.

Deze inzichten inspireerden zowel onze nieuwe roadmap als onze nieuwe missie: **"Het menselijke genie ontketenen en elk individu, over de hele wereld, een maximale ervaring laten beleven op het vlak van creativiteit en kennis."**

Moleskine is een merk dat is ontwikkeld om te blijven meegaan. Het wordt door klanten en handelspartners gezien als een standaard voor uitmuntendheid en heeft nog een aanzienlijk onbenut potentieel in tal van strategische groeidomeinen. Daarom hebben we het afgelopen jaar gewijd aan de voorbereiding van de toekomstige groei en aan het opzetten van een organisatie die die kan waarmaken. De uitdagende en snel evoluerende marktomgeving inspireerde ons met name om ons bedrijf en onze organisatie te

versterken met een geavanceerde digitale transformatie op de volgende vlakken:

- **product en innovaties:** met een vernieuwd Moleskine Smart Writing System en Moleskine Apps, beide een natuurlijke uitbreiding van onze kernactiviteit die bestaat uit papier.
- **commercialiseringstrategie:** voorbereiding van een nieuw e-commerce front-end en fulfilment platform, waarmee we zowel eindklanten als handelsklanten en strategische B2B-partners kunnen bereiken. Dit alles ondersteund door een CRM-programma van topkwaliteit.
- **manier van werken:** nadat we de afgelopen maanden verplicht waren om te telewerken, bereiden we nu de implementatie van een 'slimme werkomgeving' voor de langere termijn voor, in overeenstemming met de behoeften en ambities van het personeel.
- **toeleveringsketen:** we hebben een programma gelanceerd om over te schakelen op systemen en platformen waarmee we nauwkeuriger voorspellingen kunnen doen, de vraag kunnen plannen, kunnen inkopen, voorraadniveaus kunnen bepalen en automatisch bestsellers/producten met een hoge omloopsnelheid kunnen aanvullen.

Wat onze maatschappelijke benadering betreft, werken we aan de versterking van onze roadmap voor duurzaamheid, en is ons beleid gewijzigd van eenvoudige naleving tot een volledige strategie. Daarbij verankeren we aandacht voor het milieu en de samenleving samen met verantwoord bestuur in alles wat we doen.

Na vele jaren ervaring in verschillende regio's over de hele wereld en in diverse bedrijven, ben ik verheugd om terug te zijn in mijn eigen land en bij te dragen aan de ontwikkeling van een van de meest iconische Italiaanse merken.

> Overzicht van 2020

Economische omgeving

Het economische en sociale klimaat in 2020 is beïnvloed door onzekerheid als onrust, met name in Hongkong en in de VS vanwege de presidentsverkiezingen, en natuurlijk door de uitbraak van COVID-19. Hoewel de toeleveringsketen veerkrachtig is gebleken en de productie in China snel is hervat, is het een feit dat het commerciële landschap sterk werd beïnvloed door de pandemie, waarbij shoppers massaal overschakelden op e-commerce. De sterke groei van zowel de directe als de indirecte onlineverkoop heeft de daling in de andere, offline kanalen echter maar gedeeltelijk gecompenseerd. Verder heeft de gezondheidscrisis ertoe geleid dat bedrijfsklanten hun budget voor bedrijfsgeschenken hebben bevroren. Dit had een impact op het Strategic Partnership-kanaal van Moleskine (voorheen B2B), waardoor een strategiewijziging nodig was. Het vierde kwartaal van 2020 heeft bemoedigende signalen uit de retail heeft opgeleverd: de groei trok aan doordat de shoppers terugkeerden naar de winkels met stevige bestedingen, terwijl de e-commerce een dubbelcijferige groei bleef vertonen.

Beheer van de Covid-crisis

Het Chinese team werd in januari 2020 als eerste getroffen door de pandemie. Sindsdien heeft het bedrijf de situatie voortdurend opgevolgd en de mensen aangemoedigd om de lokale gezondheids- en veiligheidsrichtlijnen te volgen en zo veel mogelijk te telewerken.

Vanaf eind februari 2020 was Moleskine er snel bij om het personeel in Europa thuis te laten werken en alle winkels in risicogebieden te sluiten. Een maand later werd dezelfde aanpak toegepast in de VS en verder uitgebreid in Azië (vooral in Japan en in Hongkong).

Moleskine heeft verschillende initiatieven genomen met twee hoofddoelen: het 'gemeenschapsgevoel', dat door telewerk wordt bedreigd, levend houden en luisteren naar de mensen om de doeltreffendheid van de organisatie te maximaliseren. De belangrijkste initiatieven waren: 'Inspiring Mornings' - een reeks virtuele gesprekken over creativiteit onder leiding van de MSK Foundation en externe artiesten; periodieke enquêtes onder de mensen; en regelmatige toespraken van de CEO.

Er is een 'Covid-comité' opgericht om de in alle landen genomen gezondheids- en veiligheidsmaatregelen te controleren en op te volgen. Bovendien heeft het COVID-comité ook interne gezondheids- en veiligheidsnormen vastgelegd om een eerlijke behandeling van iedereen te waarborgen.

Om de economische duurzaamheid van Moleskine te behouden, heeft de onderneming gebruik gemaakt van de beschikbare arbeidsondersteuning van de overheid in alle landen (Cassa Integrazione, Furlough, Short Time Work enz.).

Moleskine heeft een Solidariteitscomité opgericht dat aanvragen formuleert voor het Solidariteitsprogramma van D'Ieteren Group onderzoekt op basis van noden van de werknemers

Commerciële prestaties

In 2020 hebben we een bijzonder voorzichtige aanpak gehanteerd voor de aankoopstrategie. Om te vermijden dat er geld zou worden gespendeerd aan onverkochte voorraden, hebben we de verkoopprognoses nauwgezet opgevolgd en actief voorraden verplaatst tussen opslaglocaties over de hele wereld.

De omzet is er ongetwijfeld op achteruitgegaan, maar we hebben de kosten onder controle kunnen houden. Er is opnieuw onderhandeld over de huurprijzen van zowel winkels als kantoren, variabele kosten zijn zoveel mogelijk uitgesteld of geannuleerd, en er is gebruik gemaakt van alle beschikbare overheidssteun om de personeelskosten te drukken. Over het geheel genomen zijn we erin geslaagd de bedrijfskosten (zowel verkopen als algemene uitgaven en personeel) te verminderen met 30%, tegenover een daling van de verkopen met 37%.

Dezelfde aandacht die wij aan de kosten besteedden, ging ook uit naar het kasbeheer. We sloten het jaar af met €30m liquiditeiten bij banken dankzij een nauwgezet beheer van het werkkapitaal (handelswerkkapitaal -8% tegenover 2019) en lagere kapitaaluitgaven (-60% tegenover 2019).

> Projecten in 2020

2020 was een druk jaar met 3 belangrijke focuspunten:

1. De verkoop waar mogelijk maximaliseren om de consumptie en de uitverkoop te ondersteunen.
Wij hebben onze inspanningen toegespitst op offline retailers die nog steeds goede zaken deden, online-spelers die een sterke groei kenden dankzij de versnelling van het e-commercekanaal, en onze eigen e-commerce. In deze segmenten waren de resultaten beter dan in de rest van het bedrijf.
2. Versterking van de merkzichtbaarheid met 360° activeringsplannen voor alle marktinitiatieven gedurende het jaar. Dit omvatte een thematische tenuitvoerlegging van elke activiteit, met een uniforme 'look & feel' voor winkelletalages, gecoördineerd met e-commerce, social content en digitale media.
3. Voorbereiding van projecten voor 2021, waaronder de volgende topprioriteiten:

BRANDING & CONSUMENTEN: we startten met een geüpgradede missieverklaring en een volledig herzien Brand Book. Bovendien hebben we een nieuw digitaal mediaplatform geïmplementeerd; een 12 maanden durend marketing- en communicatieprogramma ter ondersteuning van billijkheid en innovatie. We hebben ook een volwaardig wereldwijd CRM-platform opgezet om meer over onze klanten te weten te komen, hen beter te dienen en de directe communicatie te verbeteren.

VEREENVOUDIGING: onder het motto '**Fewer, bigger, better**' hebben we in alle sectoren het aantal SKU's (Stock Keeping Units), het aantal initiatieven dat jaarlijks op de markt wordt gebracht, het aantal directe en indirecte verkooppunten en het aantal functies en accounts binnen de organisatie geoptimaliseerd.

COMMERCIËLE BELEIDSLIJNEN & GO-TO-MARKET:

we hebben het bestaande complexe distributienetwerk herstructureerd om de topaccounts via EDI (Electronic Data Interface) te bedienen en we hebben een speciaal e-commerce-platform ontwikkeld om de handel met alle andere klanten te vereenvoudigen en te versnellen.

Voor de directe retail hebben we, met de steun van het adviesbureau Advancy, de eerste studie inzake categorie-beheer en assortiment uitgevoerd om te weten te komen hoe de verkoop en de winst per vierkante meter kunnen worden verhoogd en de klanten beter kunnen worden bediend. Momenteel worden er piloottesten uitgevoerd voor een wereldwijde uitbreiding in 2021.

Tot slot zijn we begonnen met het herontwerp van de directe e-commerce-website, met een front-end van wereldklasse en de meest geavanceerde platformen en systemen, allemaal aangestuurd door partners met wereldwijde ervaring.

INNOVATIE: we hebben het programma gestroomlijnd en ons opnieuw gericht op de kern, zowel papier als de digitale uitbreiding Moleskine Smart, terwijl we zoeken naar opportuniteiten om de categorie van de schrijfinstrumenten en de nieuwe strategische licenties op te waarderen.

ORGANISATIE: we hebben de wereldwijde teams versterkt met de vereiste competentie om succes te boeken in een meer veeleisende marktomgeving, en de merkaanwezigheid op topmarkten te versterken met toegewijde teams. Dit alles met een 'leanere' en flexibelere organisatie die belangrijkere rollen en verantwoordelijkheden op zich neemt, beter is opgeleid en wordt vergoed met de best mogelijke beloningsprogramma's.



Evolutie naar een geschenkerk

Het merk Moleskine geniet van een zeer rijk en authentiek erfgoed. Het notitieboekje van Moleskine is de erfgenaam van het legendarische notitieboekje dat de artistieke en literaire avant-garde de afgelopen twee eeuwen heeft gebruikt, van Van Gogh tot Picasso, van Hemingway tot Chatwin. Het nieuwe doel bestaat erin het merk opnieuw te verbinden met zijn erfgoed, om van het 'petit carnet noir' een trouwe metgezel te maken waarin de hedendaagse consument zijn ideeën, tekeningen en gedachten kan vastleggen. Aangezien het merk en haar producten steeds meer worden gewaardeerd, is het ook een belangrijke strategie om het geschenkidée te integreren in het assortiment en de communicatie, ter weerspiegeling van het grote aantal consumenten dat Moleskine als cadeau schenkt aan familie, vrienden of zakenrelaties.

De directe kanalen versterken

De versterking van de directe kanalen is een essentiële pijler van de bedrijfsstrategie, aangezien steeds meer consumenten, en vooral Gen Z, waarde hechten aan merken waarmee ze rechtstreeks in interactie kunnen treden. Het actieplan is gebaseerd op drie belangrijke activiteiten:

- Het volledige herontwerp van het **e-commerce ecosysteem** met spelers van wereldklasse, zowel voor het front-end van de consumenten als het operationele back-end.
- Dit gaat gepaard met de lancering van een **nieuw CRM-systeem** dat het merk Moleskine in staat zal stellen om rechtstreeks en op maat met consumenten te communiceren.

- Aangezien het bedrijf evolueert naar omni-channel, gaat het herontwerp van de e-commerce hand in hand met de implementatie van **categoriebeheer** in de retailsector (assortiment, verkoopceremonie, visuele merchandising en navigatie in de winkel), inclusief een volledige herwerking van de winkelconcepten en de strategie voor de opening van winkels.

Producten: Fewer Bigger Better

Een vereenvoudiging van het productaanbod was noodzakelijk omdat het grote aantal categorieën en varianten het merkimage en de doeltreffendheid van de plannen heeft verwaterd. Dit heeft een drastische vermindering van het aantal SKU's vereist, waarbij de onderneming zich opnieuw heeft gefocust op Papier, haar kerncategorie, haar bestaansreden en haar belangrijkste creator van omzet en winst. Om de groei van de omzet en het bedrijfsresultaat te maximaliseren, werd dit aangevuld met een Never Out Of Stock-programma (NOOS) dat de klanten de beschikbaarheid van de best verkopende SKU's garandeert. Tot slot is het motto 'Fewer Bigger Better' toegepast op de initiatieven van het masterplan om het investeringsrendement te bevorderen. Het bedrijf richt zich nu op minder, maar grootschaligere productinitiatieven, uitgevoerd door een 'leanere' organisatie om een beter rendement op het geïnvesteerde geld te realiseren.





Maura Gallotti, People & Purpose Director

Een van de belangrijkste verwezenlijkingen van 2020 is zonder twijfel de nieuwe organisatiestructuur, die door de Moleskiners 'Org 2.0' wordt genoemd. Org 2.0 is een essentiële 'tool' om een duurzame evolutie bij Moleskine mogelijk te maken en te stimuleren: een nieuwe ingesteldheid bij de mensen en een bedrijfstransformatie. Org 2.0 is ontworpen om het merk centraal te stellen, zodat we kunnen terugkeren naar het DNA van Moleskine en onze missie kunnen realiseren. Intern werd Org 2.0 ervaren als een terugkeer naar de oorspronkelijke waarden. Dit vertegenwoordigt ook een tastbaar element van de 'werkwijze van Moleskine'. Bijna alle nieuwe functies binnen Org 2.0 zijn toegewezen aan interne mensen, wat de nationale en internationale mobiliteit bevordert en onze talenten de kans biedt zich te ontplooien.

We werken er ook hard aan om van Moleskine een betere werkplek te maken. Om onze managers te ondersteunen, hebben we een 'People System' ontwikkeld dat ons bedrijf in staat zal stellen zijn personeelsbeheer op een hoger niveau te tillen.

Al met al is dit een avontuur dat we samen met het Uitvoerend Team beleven. Er zijn al veel acties ondernomen in 2020 en er zullen er nog veel volgen.

“We werken er ook hard aan om van Moleskine een betere werkplek te maken.”

Alessandra Piccinino, Chief Finance and Operations Officer

Moleskine heeft het afgelopen anderhalf jaar gewerkt aan de invoering van een solide systeem om te verzekeren dat het bedrijf bij alle bedrijfsbeslissingen, op alle niveaus, altijd operationele uitmuntendheid en financiële discipline toepast. Er is echter een solide basis gelegd en wij zullen daarop blijven voortbouwen.

Het Finance & Audit Team heeft meer dan 15 beleidslijnen en procedures herzien of geschreven die wereldwijd moeten worden toegepast met het doel Moleskine te voorzien van een wereldwijde, gemeenschappelijke, transparante reeks regels om risico's te beheren, het bedrijf te leiden, leveranciers te engageren en om te gaan met klanten. Alle beleidslijnen worden gepubliceerd op een intern portaal, zodat ze altijd zichtbaar zijn voor het hele bedrijf en dus beter kunnen worden nageleefd. Er is een intern schema voor de delegering van bevoegdheden ingevoerd om de bevoegdheden van de uitvoerende leiders duidelijk te verdelen en er tegelijkertijd voor te zorgen dat er altijd een hoge mate van betrokkenheid is bij beslissingen met een belangrijke financiële of strategische impact. Er zijn periodiek sterke boodschappen verstuurd om de aandacht te vestigen op financiële en operationele discipline.

De respons was bijzonder goed: de hele onderneming heeft blijk gegeven van een groot verantwoordelijkheidsgevoel om alle kosten onder controle te houden in dit

moeilijke jaar. De mensen gaven blijk van bekommernis om de onderneming en haar duurzaamheid op lange termijn. De verkoop- en algemene kosten enerzijds en de arbeidskosten anderzijds leverden in 2020 ten opzichte van vorig jaar een besparing op van €28,3m, wat de daling van de omzet gedeeltelijk compenseerde.



“De mensen gaven blijk van bekommernis om de onderneming en haar duurzaamheid op lange termijn.”



> Duurzaamheidsaanpak

Monica Del Grosso, Head of Global ESG & Audit

Duurzaamheid heeft altijd deel uitgemaakt van het DNA van Moleskine. Met een missieverklaring die erop gericht is de creativiteit en kennis van elk individu over de hele wereld te versterken, creëert Moleskine voorwerpen die platformen zijn voor zelfexpressie en is de onderneming ervan overtuigd dat gemeenschapsengagement opportuniteiten kan creëren om creatieve mensen te betrekken en positieve veranderingen teweeg te brengen in de samenleving.

Om zijn duurzaamheidstraject voort te zetten, heeft Moleskine beslist het belang van duurzaamheid binnen de hele onderneming te versterken en van een 'nalevingsbenadering' over te schakelen op een 'strategische benadering', door duurzaamheid te integreren in de structuur van het bedrijf.

Elk onderdeel van de ESG-strategie speelt een cruciale rol in de strategische drijfveren die schuilgaan achter groei en bij de uitvoeren van de missie van het merk:

Milieu: De voetafdruk van Moleskine verkleinen dankzij milieuvriendelijke oplossingen, waaronder de eliminatie van afval dat ontstaat bij de commercialisering van producten, en een tweede leven geven aan onverkochte producten door ze te schenken aan een programma met een maatschappelijke impact, in samenwerking met de Moleskine Foundation.

Maatschappij: Kritisch denken en creativiteit stimuleren

- Door samen te werken met het kruim van de hedendaagse kunst en cultuur.
- Samenwerking met de Moleskine Foundation. Er werd een langetermijnprogramma gelanceerd om creatieve gemeenschappen over de hele wereld te ondersteunen, in de vaste overtuiging en de wetenschap dat creativiteit en verbeelding de belangrijkste drijfveren zijn om een positieve sociale verandering teweeg te brengen.

Bestuur: Op bestuursvlak een langetermijnbenadering hanteren qua integriteit, transparantie en ethisch gedrag doorheen de hele waardeketen.

Voor meer informatie over de duurzaamheidsaanpak van Moleskine verwijzen we naar de niet-financiële informatie (pag. 180-193 van de Jaarrekening en verslag).

*Duurzaamheid heeft altijd deel uitgemaakt
van het DNA van Moleskine*



> Strategie voor 2021 en daarna

Het algemene doel bestaat erin strategieën en inzichten te implementeren om op een efficiëntere en meer gestroomlijnde manier te evolueren naar rentabiliteit door trouw te blijven aan de kern van het merk.

Verdere verbetering van de kostenstructuur

Financiële en operationele discipline zijn sleutelfactoren voor het succes van Moleskine op lange termijn. Alle werknemers en leiders moeten op een 'lean' en flexibele manier tewerk gaan. Moleskine levert in dit opzicht grote inspanningen op managementvlak. We zijn eind 2019 begonnen aan dit avontuur, dat in 2020 een sterke boost kreeg, en we zullen de komende jaren veel aandacht blijven schenken aan de operationele en financiële discipline.

Een nieuw CRM-systeem

Nu het nieuwe CRM-systeem is ingevoerd, zal de focus in 2021 liggen op de volledige benutting ervan om de consumenten van Moleskine beter te leren kennen, een waardevolle dialoog met hen aan te gaan en hen te bereiken via doelgerichte boodschappen en passende productaanbiedingen. In 2021 zal deze digitale transformatie ook worden uitgebreid tot groothandels- en bedrijfsklanten via de lancering van het nieuwe digitale platform met een verbeterde klantenervaring.

Nieuw e-commerce-platform

Lancering van het nieuwe e-commerce-ecosysteem dat een betere ervaring biedt aan de klanten van Moleskine. Het ontwerp wordt momenteel voltooid en de impact van de samenwerking met spelers van wereldklasse is nu al voelbaar, met een tweecijferige groei van de transacties in het afgelopen kwartaal. De prioriteit ligt nu bij de herlancering van de vernieuwde website, de voltooiing van de implementatie van het ecosysteem en de uitbreiding van de roll-out.

Nieuw retailmodel

De lancering van het nieuwe retailmodel is een fundamenteel onderdeel van het bedrijfsplan dat categoriebeheer, winkelconcept en openingsstrategie omvat. Het project voor het categoriebeheer is gericht op de implementatie van

een herzien assortiment binnen het hele netwerk, ondersteund door nieuwe richtlijnen voor visuele merchandising, een nieuwe verkoopceremonie aangepast aan consumentenclusters en koopgewoonten, en een nieuwe navigatie in de winkel. Het nieuwe model gaat ook gepaard met herziene bedrijfsrichtlijnen qua winkelconcept, waarbij de grootte en het assortiment worden afgestemd op de verschillende aankoopgelegenheden. Tot slot zal de nieuwe strategie voor winkelopeningen meer inzicht in de consument combineren met retailrichtlijnen om het netwerk per land te optimaliseren.

Focus op kerncategorieën

Papier is de kernactiviteit van Moleskine en het plan voor volgend jaar bestaat erin om opnieuw een sterke leiderspositie in te nemen op het vlak van papier. Dit zal worden bereikt dankzij een kalender voor meer doelgerichte initiatieven met 360° marketingplannen, ondersteund door corporate toolsets die een consistente activering via de verschillende kanalen en op de verschillende markten zullen garanderen. Dit plan heeft betrekking op het papier zoals we dat vandaag kennen, maar ook op het digitale papier van morgen. Het is de bedoeling een sterke positie in te nemen met de herlancering van het Smart Writing System. Het patenteren ervan is een topprioriteit, aangezien dit de onderneming een zeer sterk concurrentievoordeel zou bieden en tegelijk haar leiderspositie op het vlak van papier zou versterken.

Focus op landen met een groot potentieel

Hoewel Italië de thuisbasis en een van de grootste markten voor Moleskine is, zal de groei voortvloeien uit een versnelde ontwikkeling op grote markten waar het merk momenteel ondervertegenwoordigd is. Deze prioritaire markten zijn de Verenigde Staten, China en Japan voor Azië, en Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk voor Europa. Voor elk van deze markten zal een specifiek multifunctioneel 'turboplan' worden opgesteld om zowel de verkoop als het merkimage te bevorderen, met specifieke marketingplannen, uitbreiding van de retail en waar nodig een organisatorische aanpassing.



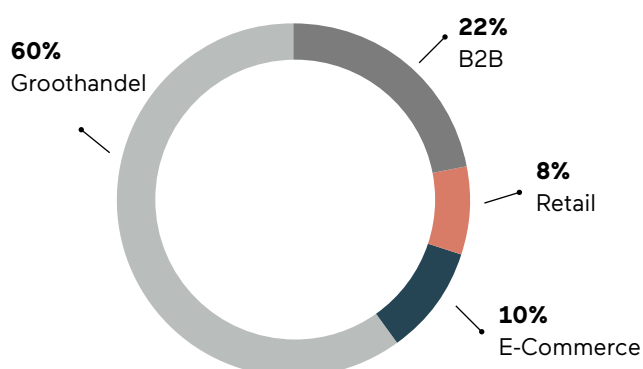
Moleskine

Kerncijfers

(in miljoen EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ¹	2020 ¹
Externe verkopen	98,8	128,2	145,2	155,4	174,1	163,9	102,3
Bedrijfsresultaat ²	25,3	34,8	34,0	25,2	28,6	18,9	-1,5
Bedrijfsmarge ²	25,6%	27,2%	23,4%	16,2%	16,4%	11,5%	-
Resultaat vóór belastingen ²	24,1	34,6	32,9	15,2	18,9	9,5	-13,5
Resultaat na belastingen ²	16,5	27,1	23,3	10,1	22,8	4,7	-14,1
Aantal winkels	41	58	79	87	80	77	59
Aantal personeelsleden (op jaareinde)	278	359	401	468	491	551	393

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

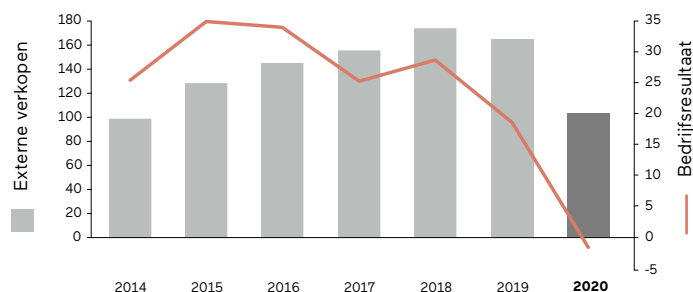
**OMZETVERDELING
PER KANAAL**



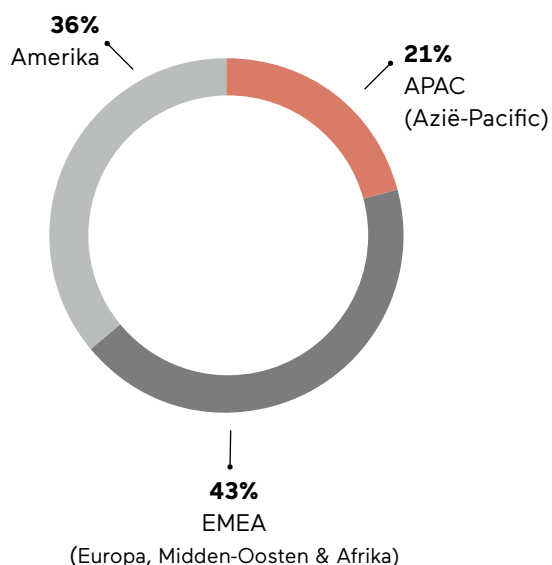
CO₂-UITSTOOT

Directe CO ₂ -uitstoot (ton)	2019	2020
Scope 1	184	73
Scope 2 (marktgebaseerd)	394	415
	578	488

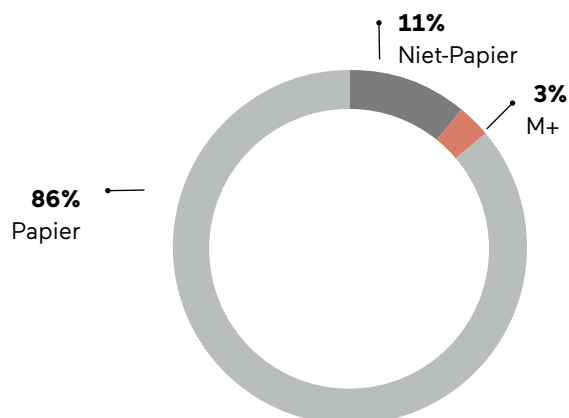
**OMZET EN BEDRIJFSRESULTAAT²
(in miljoen EUR)**



**OMZETVERDELING
PER REGIO**



**OMZETVERDELING
PER PRODUCT**



* Een deel van de CO₂-uitstoot (betreffende 16% van gasverbruik en 28% van elektriciteitsverbruik) is gebaseerd op extrapolaties aangezien de energieverbruik van enkele verhuurde winkels niet beschikbaar is (gedeeld met andere gebruikers van de gebouwen en verhuurders). Meer details zijn te vinden in de ESG verklaring onderdeel (p. 201 van de Jaarrekening en verslag).

¹ Post-IFRS 16

² Exclusief aanpassingen (APMs – zie lexicon op p. 84)



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



ONZE ACTIVITEIT

D'Ieteren Immo is de vastgoedtak van D'Ieteren Group in België. D'Ieteren Immo is verantwoordelijk voor het beheer van het vastgoedpatrimonium dat eigendom is van D'Ieteren Group in België, waarvan het merendeel wordt gehuurd door D'Ieteren Automotive. Het patrimonium omvat kantoren, werkplaatsen, commerciële activa, logistieke centra, residentiële eenheden en gronden. Een deel van de activiteiten omvat de reconversie en herontwikkeling van sites die niet langer door D'Ieteren Automotive worden gebruikt. Dit deel van de activiteiten is voornamelijk gericht op de reconversie van sites en de zoektocht naar nieuwe ontwikkelingsgebieden in de semi-industriële sector en de dienstensector, alsook op de residentiële markt. Daarnaast ondersteunt D'Ieteren Immo de eindklanten, namelijk de huurders van de 31 sites in portefeuille, met vastgoedadvies en een innoverend dienstenaanbod.

Met zijn verschillende activiteiten streeft D'Ieteren Immo ernaar de welvaart te verzekeren van zijn patrimonium, dat in sommige gevallen al tientallen jaren en langer deel uitmaakt van de activa van de Groep.

Het bedrijf streeft uitmuntendheid na in al zijn verantwoordelijkheidsdomeinen, via:

- een nauwgezet bestuur;
- een duurzaam beheer van zijn vastgoedportefeuille;
- langetermijnrelaties met zijn klanten, zijn leveranciers en de overheid;
- een goed opgeleid en proactief team.

DE PORTEFEUILLE VAN D'IETEREN IMMO
OMVAT **31 SITES**
MET EEN TOTALE OPPERVLAKTE
VAN MEER DAN **760.000 M²**.





Boodschap van Paul Monville, CEO of D'leteren Immo

Een terugblik op dit uitdagende jaar 2020 biedt mij de kans om de fundamentele sterke punten te identificeren die onze onderneming en onze teams in staat hebben gesteld om de crisis niet alleen te doorstaan, maar ook - en vooral - om er sterker uit te komen. Zelfs in deze moeilijke omgeving zijn we erin geslaagd het maximum te halen uit onze bedrijfsvisie: *mind. plan. build.* Dit stelt ons in staat om de huidige en toekomstige uitdagingen sterk en creatief aan te gaan.

FLEXIBILITEIT, AANPASSINGSVERMOGEN EN VEERKRACHT

Flexibiliteit heeft in 2020 centraal gestaan in al onze activiteiten. Om te beginnen in de manier waarop we werken. Half maart heeft D'leteren Immo al een Scandinavisch werkmodel geïmplementeerd waarbij vergaderingen gebundeld worden in de voormiddag, om in de namiddag tijd vrij te maken voor denkwerk en werk dat concentratie vereist. De filosofie achter dit model is 'lagom', wat letterlijk 'de juiste hoeveelheid' betekent. Dit heeft al onze medewerkers in staat gesteld de lockdown- en telewerkperiodes met zo weinig mogelijk stress te doorstaan. Het verheugt mij ook dat de werknemerstevredenheid in onze jaarlijkse enquête 74% bedroeg, de beste score sinds de oprichting van D'leteren Immo in 2016.

EEN AMBITIEUZE ROADMAP VOOR DUURZAAMHEID

Sinds zijn oprichting heeft D'leteren Immo zich gepositioneerd als een innovatieve en duurzame speler op de Belgische vastgoedmarkt, waarbij de strijd tegen de opwarming van de aarde een absolute prioriteit is. In 2020 werd onze duurzaamheidsvisie in een actieplan voor de komende 10 jaar gegoten. Dit plan, 'Roadmap 2030' genaamd, definieert de 4 grote ambities van ons duurzaamheidsbeleid. Om deze ambities te verwezenlijken zijn doelstellingen, on-

derverdeeld in 6 belangrijke thema's, en Key Performance Indicators (KPI's) overeengekomen.

STRATEGIE 2021

Waardecreatie voor alle stakeholders is een essentieel onderdeel van de langetermijnstrategie van D'leteren Immo. Het is de bedoeling de duurzame groei van de onderneming te verzekeren, met inachtneming van de waarden van D'leteren Group en zijn aandeelhouders, met name duurzaamheid, circulariteit en flexibiliteit.

In 2020 werden verschillende interdisciplinaire werkgroepen opgericht, met de opdracht om met creatieve oplossingen te antwoorden op de grote maatschappelijke uitdagingen van vandaag en de behoeften van morgen. Door 10% van zijn totale VTE-capaciteit te wijden aan innovatie, zal D'leteren Immo deze creatieve oplossingen en best practices ten uitvoer kunnen leggen in de huidige en toekomstige projecten. In 2021 zal D'leteren Immo de ontwikkeling van innoverende en duurzame oplossingen voor de lange termijn voortzetten.

In dit opzicht is H2O een van de emblematische projecten voor 2020, dat ons nu in staat stelt om het overschot aan zelf geproduceerde elektriciteit op te slaan op de site van Erps-Kwerps (Kortenbergh), om het te gebruiken naargelang van de behoeften van de site. Dit intelligente energiebeheersysteem zal als model voor de toekomst dienen. Een tweede voorbeeld is het project Circularium: ondanks de pandemie zijn we erin geslaagd met succes een ecosysteem uit te bouwen van verschillende organisaties die zich richten op de circulaire economie, waardoor een nieuwe dynamiek voor de wijk - en voor de stad - ontstaat op een site die niet langer wordt gebruikt door de automobielsector.

Om deze duurzame visie kracht bij te zetten, heeft D'leteren Immo beslist om vanaf 1 januari 2021 al zijn elektriciteitscontracten om te zetten in groene contracten waarbij de elektriciteit geproduceerd wordt door Belgische zonne-energie.

NIEUWE TRANSFORMATIEPROJECTEN IN 2021

Met zijn team van een vijftigtal bekwame medewerkers is D'leteren Immo uitstekend geplaatst om zijn ontwikkelingsprogramma in 2021 en daarna voort te zetten. Naast de aankoop van 6 nieuwe sites tussen Mechelen en Antwerpen, zullen we in 2021 werken aan het project voor de herontwikkeling van de historische hoofdzetel van D'leteren Group in de Maliestraat, en aan de sites in Kortenberg, Anderlecht (Mobilis) en Kontich, onder andere.

Verder wil ik nogmaals het enorme aanpassingsvermogen prijzen waarvan onze teams tijdens dit hele bewogen jaar blij hebben gegeven. Dankzij onze collectieve intelligentie zijn we er zo in geslaagd het boekjaar 2020 af te sluiten in lijn met de verwachtingen. Tot slot wil ik hulde brengen aan onze Erevoorzitter, Roland D'leteren, die in december 2020 overleed aan de gevolgen van COVID-19. Hij was voor mij - en voor zovele anderen - een zorgzame en inspirerende mentor.

“Dankzij onze collectieve intelligentie zijn we erin geslaagd het hoofd te bieden aan de moeilijkheden van 2020 en, ondanks de gezondheids crisis, een bedrijfsresultaat te behalen in lijn met de verwachtingen.”

> Overzicht van 2020

Economische omgeving/Beheer van de COVID-crisis

Over het algemeen werd de waardering van de eigendommen in de portefeuille van D'leteren Immo niet getroffen door de economische crisis. Deze goede prestatie van de portefeuille is vooral te danken aan de diversifiëringstrategie op lange termijn die de onderneming voert. Nochtans werd de vastgoedmarkt zwaar verstoord door de coronacrisis, waardoor wij ons moesten aanpassen en flexibel moesten zijn. De maandenlange stillegging van de werken en de afname van de verhuuractiviteiten hebben de veerkracht van onze onderneming op de proef gesteld. En we zijn met glans geslaagd.

Onze grootste zorg was aan de verwachtingen van onze huurders en klanten te voldoen en hen de best mogelijke ondersteuning te bieden, door in deze periode van onzekerheid voortdurend naar hen te luisteren. In sommige gevallen ging dit gepaard met tijdelijke verlagingen van de huurprijs om te verzekeren dat we de relatie op lange termijn in stand konden houden. In andere gevallen pasten we hun projecten aan om aan hun veranderende behoeften te voldoen. Tegelijkertijd werd opnieuw onderhandeld over contracten met bepaalde leveranciers om de energiekosten en de huurlasten voor onze huurders te verlagen.

Wij hebben ook geprofiteerd van de vertraging van de activiteiten van onze huurders om bepaalde technische installaties te moderniseren en onze operationele efficiëntie te verbeteren, met name door de keuze van nieuwe beheersoftware die beter is afgestemd op de voortdurend veranderende behoeften. In 2021 zullen investeringen worden gedaan om deze nieuwe IT-infrastructuur te implementeren en zal ook nieuwe software voor projectbeheer worden geïmplementeerd.

Het is duidelijk dat de COVID-19-crisis bij veel grote ondernemingen een schokgolf heeft veroorzaakt in de manier van werken. Nu thuiswerken voor velen de norm is geworden, hebben we fundamentele verschuivingen gezien in de manier waarop we werken en leven. Door de snelle aanpassing aan thuis-/telewerk, zijn bedrijven verplicht hun kantoor-/vastgoedbehoeften te herbekijken. Als innovator in de vastgoedsector is D'leteren Immo goed geplaatst om een voortrekkersrol te spelen in deze trend.

Commerciële prestaties

Enkele hoogtepunten van 2020::

- Colruyt investeerde in een nieuw winkelconcept op de site van D'leteren aan de Leuvensesteenweg in Schaarbeek. De oppervlakte van 4.000 m² biedt plaats aan 2 aparte winkels. In één ervan test Colruyt een nieuwe winkelformule uit voor professionele klanten uit het Brussels Gewest.
- D'leteren Immo installeerde 336 zonnepanelen op het Porsche Center in Mechelen. Het totaal geïnstalleerd vermogen bedraagt nu 134,4 kWp. Dit vermogen is via 4 omvormers aangesloten op het elektriciteitsnet van het complex en komt in grote mate tegemoet aan de grotere vraag naar stroom van de elektrische wagens van Porsche.
- De nieuwste Färm (een nieuw concept van duurzaam voedingsbedrijf) opende op 19 november 2020 zijn deuren in een voormalige garage in het hartje van de wijk Diesdelle in Ukkel. Op deze toplocatie kunnen buurtbewoners biologische, lokale en seizoensgebonden voedingswaren van de korte keten kopen. D'leteren Immo heeft Färm bijgestaan tijdens de realisatie van dit project.
- Om het H20-project nog efficiënter te maken, installeerde D'leteren Immo in Kortenberg bijkomende fotovoltaïsche panelen. In totaal wekken de panelen maar liefst 1.250 kWp op.

Toekomstige diversifiëring van de portefeuille

In 2020 heeft D'leteren Immo verder nagedacht over zijn toekomstige ontwikkeling. De evolutie van de autosector en de huurleegstand die hierdoor ontstaat in de gebouwen die D'leteren Immo beheert voor rekening van D'leteren Automotive, vereisen een strategische heroriëntatie in de toewijzing van de sites die vroeger bestemd waren voor de autosector. Mobilis in Anderlecht is daar een goed voorbeeld van: na een wedstrijd in samenwerking met de Bouwmeester van het Brussels Gewest kreeg het architectenbureau XDGA (Xaveer De Geyter Architects) de opdracht een multifunctioneel, flexibel en duurzaam gebouw te ontwerpen dat de interconnectiviteit tussen de huidige en toekomstige stedelijke vervoerswijzen bevordert. We zijn zeer trots dat het Mobilis-project een van de winnaars is van het Brussels gewestelijke initiatief Be Circular 2020 in de categorie 'Circulaire werven'. In het kader van dezelfde diversifiëring hebben we verschillende huurcontracten afgesloten met grote namen uit de distributiesector (voeding, parafarmacie enz.) voor panden die gelegen zijn in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de omliggende regio. Dankzij deze strategie is de intragroep-somzet geëvolueerd van 92% tot 86% in 2020.

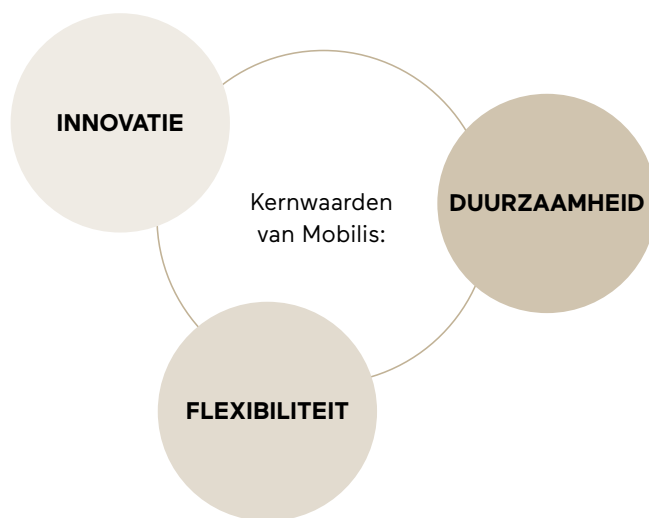


Mobilis: ambities voor de toekomst

Het Mobilis-project - op de hoek van de Industrielaan en de Paepsemalaan in Anderlecht, Brussel - is letterlijk en figuurlijk de hoeksteen van een ambitieuze visie, waarin commerciële en productieve activiteit, toekomstgerichte mobiliteit en doordachte stadswijkontwikkeling hand in hand gaan.

De bestaande site van 10.400 m² wordt omgevormd tot een klimaatbestendig en gedurfd gemengd stedelijk project met een totale ontwikkelde oppervlakte van 35.000 m² die de interactie tussen zijn gebruikers bevordert. Op de site komt onder meer de 'garage van de toekomst', een verkoop- en naverkoopspunt voor Volkswagen, ŠKODA en SEAT, met een oppervlakte van 14.000 m². De rest van de ruimte, tot en met het dak, is bestemd voor stedelijke productiviteit in de ruimste zin van het woord.

Er is een vergunning afgeleverd om begin 2021 te starten met de bouwwerken.



Stanislas Vankerkhove,
Project Manager D'leteren Immo

“Ons hoofddoel bestaat uit de bouw van een multifunctioneel, flexibel en duurzaam gebouw dat de ambitie heeft om de tand des tijds te doorstaan via een basisstructuur met een levensduur van 100 jaar. Het Mobilis-gebouw zal een grote verscheidenheid aan activiteiten en functies huisvesten waar vruchtbare interactie zal worden bevorderd.”

Heruitvinding via het project Circularium

Circularium is de transformatie van een industrieterrein van meer dan 20.000 m² in Anderlecht, Brussel, tot een centrum gewijd aan circulariteit, het culturele leven en het buurtleven. In de showrooms, waar tijdens de zomer nog auto's werden verkocht, vinden nu al creatieve en leerrijke tentoonstellingen plaats. Na een korte fase van architecturale masterclasses en de selectie van de beheerder van de site, Makett, is Circularium in amper een paar maanden tijd een werk-, woon- en ontmoetingsruimte geworden voor meer dan 20 verschillende huurders, met een bezettingsgraad van 65%. Dit is een mooi voorbeeld van de manier waarop D'leteren Immo zichzelf opnieuw uitvindt als vastgoedondernemer.

Gery Olbrechts,
Head of Asset Management D'leteren Immo

“Circularium werd op 10 oktober 2020 geopend. Tijdens het openingsevenement konden bezoekers tijdens een rondleiding op de site en via een aantal tentoonstellingen verschillende fascinerende projecten ontdekken. Het initiële project werd uitgebreid met nog eens 10.000 m². Eind 2020 bedroeg de bezettingsgraad 65% van de totale oppervlakte. Tal van ondernemers die actief zijn in de circulaire economie kunnen hier hun activiteiten ontwikkelen en ervaringen uitwisselen op een unieke plek die speciaal voor hen is ontworpen.”



H2O: een uniek project in Europa

De site van Erps-Kwerps (Kortenbergh) produceert intussen al enkele jaren haar eigen groene energie dankzij fotovoltaïsche panelen (1.250 kWp) en een warmtekrachtkoppelinginstallatie die zowel elektriciteit als warmte levert aan de gebouwen op de site. D'leteren Immo heeft in 2020 nog een belangrijke stap gezet met de implementatie van een intelligent systeem voor de opslag van de zelf opgewekte energie in een uiterst beveiligde batterijcontainer; een investering van €1,4m. Ondanks de coronacrisis werd dit ambitieuze project op tijd en binnen het budget voltooid. Het EMS (Energy Management System) is sinds december 2020 volledig operationeel. Het is de bedoeling van D'leteren Immo om vergelijkbare systemen te installeren op andere sites.

Bernard Alaerts,
Property Manager D'leteren Immo.

“Om zo efficiënt mogelijk met energie om te gaan, heeft D'leteren Immo geopteerd voor een Energy Management System (EMS) van Aatechnics. Dit houdt rekening met verschillende variabelen: de verwachte zonneshijns en buitentemperatuur, de aardgas- en elektriciteitsprijzen, inclusief dag- en nachttarief, de verbruiksprofielen van de hele site, de efficiëntie van de installaties en de slijtage van de batterijen. De kers op de taart is dat het systeem ‘zelflerend’ is en zich aanpast aan de veranderende activiteiten op de site.”





Andere hoogtepunten

CREATIE VAN EEN NIEUWE WEBSITE

In augustus 2020 lanceerde D'leteren Immo zijn nieuwe website. Dit kadert in een dynamischer beleid van *employer branding*. In 2020 heeft de vennootschap ook haar aanwezigheid op sociale netwerken ontwikkeld en heeft ze al duizend abonnees voor haar LinkedIn-pagina bereikt.

NIEUWE PROJECTEN TER VERBETERING VAN DE OPERATIONELE EFFICIËNTIE

De Property, Asset & Architecture Teams hebben het bedrijfsmodel van de onderneming geherdefinieerd voor de nieuwe structuur en hebben nieuwe ERP-tools geïmplementeerd, waaronder Planon 2.0, Adfinity en Jedox.

BIODIVERSITEIT STIMULEREN

De bescherming van de biodiversiteit is een belangrijk onderdeel van elk vastgoedontwikkelingsproject. D'leteren Immo werkt daarom samen met Pro Natura, een bedrijf dat actief is in de sector van de sociale economie en als missie heeft de ecologische kwaliteit van leef- en werkomgevingen te verbeteren.

- Boomgaard in Erps-Kwerps: heraanleg van een verwaarloosde boomgaard door zorgvuldig onderhoud, aanplanting van nieuwe appelbomen ter vervanging van enkele oude bomen, aanleg van een tuin met bessenstruiken en aanleg van een picknickplaats.
- Drogenbos: uitbreiding van het ecologische onderhoud tot de hele site en ontwikkeling door beplanting van de groene ruimte voor de vernieuwde showroom van Bentley-Lamborghini. De keuze van de planten is specifiek aangepast aan de plaatselijke droge omstandigheden en bestaat uit een selectie van plantensoorten die de biodiversiteit goed ondersteunen.

NIEUWE SHOWROOMS VOOR LAMBORGHINI

De renovatie van de showroom van Lamborghini in Drogenbos (aan de rand van Brussel) werd voltooid ondanks de beperkingen in verband met de pandemie. Deze nieuwe showroom beantwoordt aan de nieuwste trends op het gebied van commerciële architectuur en aan de hoge eisen van dit luxueuze automerk. Ook de Lamborghini-garage in Wommelgem (provincie Antwerpen) onderging in 2020 ingrijpende moderniseringswerken.



Duurzaamheidsaanpak

De 'Invest & Hold' langetermijnstrategie vormt de kern van de duurzaamheidsambities van D'leteren Immo. Dit komt neer op investeren op zeer lange termijn, zonder enige doelstelling van snelle waardeinstijgingen. D'leteren Immo waakt over het succes van zijn patrimonium dankzij een nauwgezet bestuur, een duurzaam beheer, langetermijnrelaties met al zijn stakeholders en een goed opgeleid en proactief team.

In 2019 lanceerde D'leteren Immo samen met de externe expert Futureproofed een intensieve en bottom-up benadering om een coherente en ambitieuze duurzaamheidsstrategie te ontwikkelen. Dit resulteerde in de definitie van 8 duurzaamheidsthema's, die specifieke doelstellingen omvatten. In 2020 heeft de onderneming haar strategie herzien en verfijnd op basis van voortdurend overleg met interne stakeholders. De herziening van de strategie was tweeledig.

Ten eerste werden 4 overkoepelende ambities geformuleerd die de belangrijkste doelstellingen voor de komende 5 tot 10 jaar aangeven. Deze ambities vormen de strategische pijlers van de strategie:

1. D'leteren Immo streeft ernaar de operationele prestaties van zijn portefeuille te verbeteren door de energieprestaties, de comfortnormen en de ecologische waarde van zijn gebouwen te verhogen en door te opteren voor duurzaam onderhoud en gebruik, terwijl de onderneming tegelijk langetermijnrelaties met alle stakeholders uitbouwt en versterkt.
2. D'leteren Immo wil verzekeren dat nieuwe investeringen en renovatieprojecten op een toekomstbestendige manier worden ontworpen en gebouwd. Op die manier zal de onderneming flexibele en aantrekkelijke woon- en werkomgevingen bieden die beantwoorden aan de huidige en toekomstige behoeften, en tegelijk haar milieu-impact beperken tot een minimum.
3. D'leteren Immo heeft de duidelijke ambitie om de uitstoot van broeikasgassen, zowel van het bedrijf als van de portefeuille, te verminderen en ten laatste tegen 2040 CO₂-neutraal te worden. (De vooruitgang op het vlak van de andere 3 ambities maakt deel uit van deze inspanning om de broeikasgasuitstoot te verminderen).
4. D'leteren Immo streeft ernaar een topwerkgever te zijn door zinvolle jobs te creëren en kansen voor persoonlijke en professionele groei te bevorderen in een gezonde en aantrekkelijke werkomgeving.

Ten tweede is het aantal duurzaamheidsthema's ten opzichte van vorig jaar teruggebracht van 8 naar 6. Door 'duurzame mobiliteit' te integreren in 'verbeterde levenskwaliteit' en van 'toekomstbestendige infrastructuur' een van de algemene ambities te maken, is het onderscheid tussen de verschillende thema's nu duidelijker en is elke overlapping tussen de specifieke doelstellingen vermeden.

De 6 duurzaamheidsthema's zijn (1) klimaatpositieve gebouwen, (2) natuurlijke omgeving, (3) intelligent waterbeheer, (4) efficiënt beheer van materialen, (5) verbeterde levenskwaliteit en (6) sterke relaties en partnerschappen.

Roadmap 2030

Om deze doelstellingen om te zetten in concrete acties, hebben we een plan opgesteld dat luistert naar de naam 'Roadmap 2030'. Deze Roadmap omvat een gedetailleerde visie op de acties die nodig zijn om de 4 ambities van de strategie te verwezenlijken, zowel op korte als op lange termijn. De Roadmap is het resultaat van een intensieve bottom-up benadering met 3 werkgroepen, die zich elk op een afzonderlijke prioriteit focussen: corporate management, property management en project management.

Er zijn KPI's geformuleerd om de vooruitgang van de realisatie van deze ambities op te volgen. Daarnaast heeft D'leteren Immo interne projectrichtlijnen opgesteld om te garanderen dat nieuwe projecten worden ontworpen en gebouwd volgens de doelstellingen en normen uiteengezet in de duurzaamheidsstrategie. Deze richtlijnen bevatten een gedetailleerde reeks criteria om projectteams te begeleiden, en dit reeds vanaf de concept- en ontwerpfase.

De komende jaren zullen internationaal erkende methoden, zoals BREEAM Nieuwbouw en BREEAM In Use, gebruikt worden om de prestaties en de vooruitgang van onze nieuwe investeringen en renovaties op te volgen. In 2021 zal D'leteren Immo een bestuursstructuur aanstellen, bestaande uit vertegenwoordigers van alle departementen binnen D'leteren Immo die in interdisciplinaire groepen werken, om de vooruitgang op te volgen en te beslissen over de toekomstige stappen. De eerste vergadering is gepland in het eerste kwartaal van 2021. Daarna zullen om de 4 tot 6 maanden verdere vergaderingen volgen.

Meer informatie is te vinden in de Verklaring van niet-financiële informatie van D'leteren Immo op pag. 190-200.

> Strategie voor 2021 en daarna

Diversificatie van de portefeuille

Naast Mobilis, waar de bouwwerken in het voorjaar van 2021 zullen starten, zal de hertoewijzing van ruimte binnen de portefeuille in 2021 worden voortgezet met een analyse van de transformatie van de hoofdvestiging van de Groep, maar ook de sites in Knokke, Kortenberg en Kontich zullen de komende jaren een nieuw leven ingeblazen krijgen.

De juiste aanpak

D'leteren Immo investeert tijd en geld om de 'juiste' aanpak voor zijn activiteiten te identificeren, zodat het bedrijf kan leren en best practices kan overdragen naar andere projecten. Duurzaamheid bij alles wat we doen is één van de belangrijkste drijfveren, maar deze systematische aanpak houdt ook in dat we nauwer samenwerken met de lokale overheden en hen in de toekomst beschouwen als belangrijke stakeholders. Op die manier zal D'leteren Immo ervoor blijven zorgen dat zijn projecten een meerwaarde bieden aan alle betrokkenen: aandeelhouders, overheden, huurders en het grote publiek.

Een innoverende en duurzame onderneming

Waardecreatie voor al zijn stakeholders is een essentieel aspect van de langetermijnstrategie van D'leteren Immo. Het is de bedoeling de duurzame groei van de onderneming te verzekeren, met inachtneming van de waarden van D'leteren Group en van zijn aandeelhouders. Daartoe werden interdisciplinaire werkgroepen opgericht, waarvan de leden 10% van hun werktijd aan innovatie wijden. In 2021 zullen zij de ontwikkeling van innoverende en duurzame oplossingen voor de lange termijn voortzetten.

Klantentevredenheidsenquête

Met zijn concept van 'vastgoed als service' heeft D'leteren Immo de ambitie om zijn eindklanten een innovatieve reeks diensten aan te bieden die in hun huurprijs inbegrepen zijn: diensten die bijdragen aan het welzijn en de gezondheid van de huurders, zoals de voorzieningen die mensen aanmoedigen om met de fiets naar het werk te komen. De klanttevredenheidsenquête, die vanwege de pandemie niet kon worden uitgevoerd in 2020, zal in 2021 worden uitgevoerd. Deze enquête zal meer inzicht bieden in de verwachtingen en behoeften van alle klanten.

Dienstverlening door deskundigen

De groeiende en diversifiërende portefeuille en nieuwe klanten vereisen nieuwe competenties en vaardigheden van onze teams. In een overgang naar een omgeving met meer deskundigen wordt constant geïnvesteerd in opleiding en training, om gelijke tred te houden met de snel evoluerende wereld, om te inspireren en om steeds het beste advies te geven aan onze historische en nieuwe klanten.

Vanessa Hagen,
Lead Project Architect.

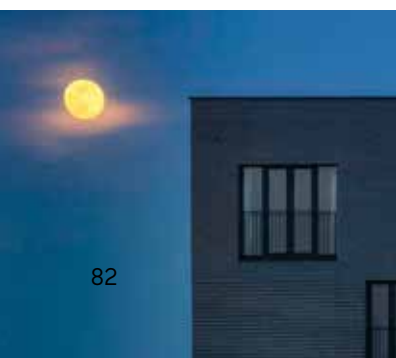
“De automobielsector is volop in transitie. Wij helpen D'leteren Automotive om de concessies van de toekomst voor te stellen en om de installaties aan te passen aan de snel veranderende behoeften/wensen van zijn klanten.”

Investeringsstrategie op zeer lange termijn

Met zijn strategie 'Investeren, verbeteren, behouden van strategische activa en verkoop van niet-strategische vastgoed' positioneert D'leteren Immo zich duidelijk als een verantwoordelijke vastgoedonderneming die nadenkt over en anticipeert op economische, maatschappelijke en milieuontwikkelingen. Het bedrijf blijft ook innoveren om op lange termijn waarde te creëren voor al zijn stakeholders, waaronder zijn klanten en leveranciers, zijn werknemers en aandeelhouders, en de maatschappij als geheel.

Een sterker, bekwamer team

Ondanks - of misschien dankzij - de COVID-crisis is het team van D'leteren Immo hechter en meer geëngageerd dan ooit tevoren. Het team is natuurlijk nog in volle ontwikkeling, zoals altijd het geval zal zijn, maar iedereen is nu slimmer, sterker en bekwamer dan een paar jaar geleden, na - gemiddeld - 5 dagen per jaar externe opleiding te hebben gevolgd. Dit stemt het management zeer tevreden en is een goed voorteken voor de toekomst.



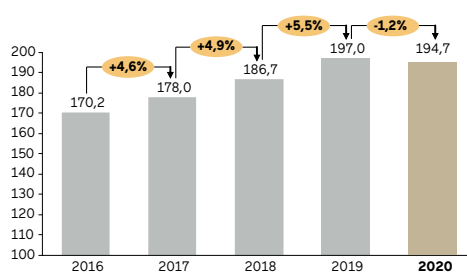
D'leteren Immo

Kerncijfers

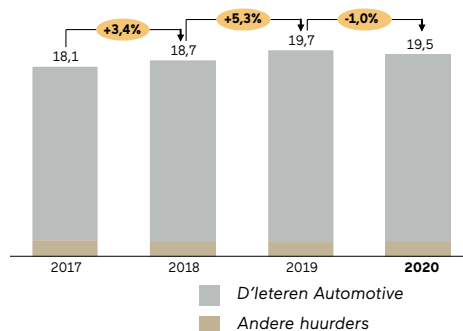
FASTGOEDPORTEFEUILLE (M²)

	m²
Parkings	434.617
Ateliers	36.600
Showrooms	41.861
Opslagplaats	74.654
Kantoren	30.736
Technische ruimte	22.080
Residentieel	4.705
Overige	163.937
TOTAAL	808.990
waarvan overdekte ruimte	273.021
TOTALE GRONDOPPERVLAKTE	768.024

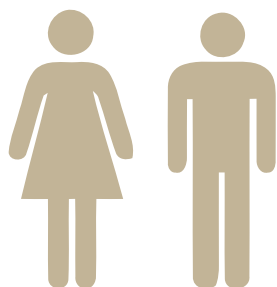
BOEKWAARDE VAN DE VASTGOEDPORTEFEUILLE (EUR m)



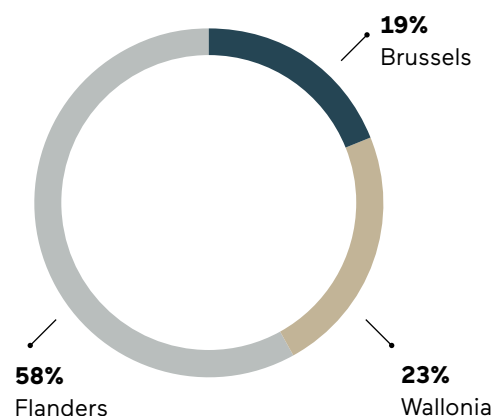
NETTO HUURINKOMSTEN (EUR m)



37 TEAMLEDEN*



31 SITES



1 Bij identieke perimeter

* Einde-2020

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

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

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

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

- (a) Opgenomen winsten en verliezen op de reële waarde op financiële instrumenten (i.e. de reële-waardeverandering tussen het begin en het einde van de periode, zonder rekening te houden met de verworven kasstromen van de derivaten gedurende de periode), waar hedge accounting niet zou worden toegepast volgens IAS 39/IFRS 9 (in dit geval worden erkende reële-waardeopbrengsten of -verliezen in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen);
- (b) Koerswinsten en -verliezen bij de omzetting aan de slotkoers van de leningen en ontleningen in vreemde valuta;
- (c) Waardeverminderingen op goodwill en overige vaste activa;
- (d) Afschrijving van de immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur erkend in het kader van de toerekening van de kostprijs van een bedrijfscombinatie, zoals gedefinieerd in IFRS 3;
- (e) Andere materiële elementen voortvloeiend uit gebeurtenissen of transacties verbonden met de gebruikelijke activiteiten van de Groep, en die individueel

of samengenomen (indien ze van dezelfde aard zijn), door hun belang of hun weerslag, apart worden vermeld.

Het **aangepast resultaat** bestaat uit het IFRS-resultaat, exclusief de bovenvermelde *aanpassingen*.

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

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

EBITDA wordt gedefinieerd als het resultaat vóór interesten, belastingen, waardeverminderingen en afschrijvingen. Aangezien de methode voor de berekening van de EBITDA niet geregeld wordt door IFRS, is het mogelijk dat de door de Groep toegepaste methode niet dezelfde is als de methode toegepast door andere ondernemingen. Het is dan ook mogelijk dat de methode niet vergelijkbaar is.

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

FINANCIËLE KALENDER

Algemene Vergadering & Trading Update	27 Mei 2021
Ex-dividend datum	1 Juni 2021
Uitbetalingdatum van het dividend	3 Juni 2021
Halfjaarresultaten 2021	1 September 2021

INVESTOR RELATIONS - D'IETEREN GROUP

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

PRESS RELATIONS AND SUSTAINABILITY - D'IETEREN GROUP

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

E-mail: financial.communication@dieterengroup.com

Website: www.dieterengroup.com

VAT BE 0403.448.140 – Brussels RPM

Informatie over de Groep (persberichten, jaarverslagen, financiële kalender, aandelenkoers, financiële informatie, sociale documenten...) is beschikbaar in drie talen (Frans, Nederlands en Engels), op www.dieterengroup.com of op aanvraag.

Ce rapport est également disponible en français. This report is also available in English.

ONTWERP, REALISATIE EN DRUKWERK

DIGITAL PRINT'IN
D'Ieteren Automotive SA/NV
Maliestraat 50
B-1050 Brussel
België
Tel. : + 32 2 536 52 48
printin@dieteren.be



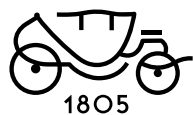
FOTO'S

David Plas, Eric Ostermann en de fotobibliotheken van D'Ieteren Automotive, Belron en Moleskine.

De belangrijkste handelsmerken van de Groep Belron: Belron®, Autoglass®, Carglass®, Lebeau®, Vitres d'autos, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® en Smith&Smith® zijn handelsmerken of gedeponeerde handelsmerken van Belron Group S.A. en zijn verbonden ondernemingen.

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 Group. Lezers worden erop gewezen dat dergelijke vooruitzichten bekende en onbekende risico's inhouden en onderworpen zijn aan belangrijke bedrijfs-, economische en concurrentiële onzekerheden, die D'Ieteren Group voor een groot deel niet onder controle heeft. Indien één of meer van deze risico's of onzekerheden zich zouden voordoen of indien weerhouden hypothesen onjuist zouden zijn, kunnen de uiteindelijke resultaten aanzienlijk afwijken van de vooropgestelde, verwachte, geraamde of geëxtrapoleerde resultaten. Dientengevolge neemt D'Ieteren Group geen enkele verantwoordelijkheid op zich voor de exactheid van deze vooruitzichten.



D'leterenGroup

dieterengroup.com

Linkedin