D'Ieteren Group

Jaarrekening en -verslag 2020

Jaarrekening en -verslag 2020

Inhoud

2	**Verklaring van de verantwoordelijke personen**
3	**Jaarresultaten 2020**
23	**Geconsolideerde jaarrekening 2020**
24	Geconsolideerde winst- en- verliesrekening
25	Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten
26	Geconsolideerde balans
27	Geconsolideerd mutatie-overzicht van het eigen vermogen
28	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
30	Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening
92	Verslag van de Commissaris
101	**Samengevatte statutaire jaarrekening 2020**
105	**Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur**
105	Samenstelling en werking van de Raad van Bestuur en de uitvoerend managementorganen
111	Diversiteitsbeleid
112	Remuneratieverslag
115	Systemen van interne controle en risicobeheer
151	Informatie over het kapitaal
153	**Verklaring van niet-financiële informatie**
201	**ESG-verklaring**
206	**Onafhankelijk limited assurance rapport**
208	**GRI content index**
222	**Informatie over het aandeel**

Inhoud van het geconsolideerde jaarverslag *

3	**Overzicht van de gang van zaken, resultaten en de positie van de vennootschap**
105	**Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur**
105	Samenstelling en werking van de Raad van Bestuur en de uitvoerend managementorganen
111	Afwijkingen van de Corporate Governance Code
111	Diversiteitbeleid
45, 112	Remuneratieverslag
115	Systemen van interne controle en risicobeheer
151	Informatie over het kapitaal
152	• Informatie over de bekendmaking van belangrijke deelnemingen
152	• Elementen die een invloed zouden kunnen hebben in geval van een overnamebod
67	• Eigen vermogen
153	**Verklaring van niet-financiële informatie**
63	**Financieel risicobeheer**
77	**Diensten verleend door de commissaris**
78	**Gebeurtenissen na balansdatum**

** De punten van het artikel 119 van het Wetboek van Vennootschappen, die de inhoud van het jaarverslag definieert, die niet van toepassing zijn voor D'leteren, werden niet opgenomen in deze samenvatting.*

Verklaring van de verantwoordelijke personen

Verklaring over het getrouw beeld van de geconsolideerde financiële overzichten en het getrouw overzicht van het jaarverslag

Nicolas D'leteren, Voorzitter van de Raad van bestuur, en Olivier Périer, Ondervoorzitter van de Raad van bestuur, verklaren, in naam en voor rekening van s.a. D'leteren n.v., dat, voor zover hen bekend, de geconsolideerde jaarrekeningen, die zijn opgesteld overeenkomstig International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de Europese Unie, een getrouw beeld geven van het vermogen, van de financiële toestand en van de resultaten van s.a. D'leteren n.v. en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen, en het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling en de resultaten van het bedrijf en van de positie van s.a. D'leteren n.v. en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen, alsmede een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden.

Jaarresultaten 2020

Sterke resultaten dankzij recordjaar bij Belron en veerkrachtige Auto-activiteit

1. D'Ieteren Group

Hoogtepunten 2020

[Alle cijfers vermeld in dit persbericht zijn post-IFRS 16]

De resultaten van de D'Ieteren Group stegen in 2020 dankzij de uitstekende prestaties van Belron en een goede veerkracht bij D'Ieteren Automotive. De voornaamste prestatie-indicator (KPI) van de Groep – de *aangepaste* geconsolideerde winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1] – steeg met 11,2% tot €332,7m op vergelijkbare basis (belang van 53,75% in Belron in 2019 en 2020).

- **Belron** slaagde erin de daling van de organische[5] verkopen te beperken tot 7,5%. Zijn *aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1], steeg aanzienlijk met 44,6% dankzij een positieve mixeffect, een verbeterde productiviteit en een strenge kostenbeheersing.
- Het aandeel[2] van **D'Ieteren Automotive** steeg met 80 bp tot 23,6% in de Belgische markt van nieuwe wagens[2] (exclusief inschrijvingen van minder dan 30 dagen) die met 19,7% daalde. De daling van de verkopen (-11,5%) en van de *aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1] (-19.9%), weerspiegelt voornamelijk lagere importvolumes, gedeeltelijk gecompenseerd door een positieve mix en kostenbeheersing.
- De prestaties van **Moleskine** werden in 2020 zwaar getroffen door de Covid-19-crisis: de verkopen daalden met 37,6% en de *aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1], sloot het jaar af op -€13,5m.
- **Corporate & Niet-toegewezen** (dat de corporate- en vastgoedactiviteiten omvat) rapporteerde een *aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1] van -€4,8m in 2020, in vergelijking met -€10,3m in 2019. De Groep D'Ieteren sluit 2020 af met een netto cashpositie van €1.455,1m (waarvan €456,5m leningen tussen segmenten), een lichte daling ten opzichte van €1.516,4m op het einde van 2019.
- De sterke *aangepaste* **vrije kasstroom[6]** weerspiegelt de nadruk die tijdens de crisis werd gelegd op het behoud van cash en het beheer van het werkkapitaal, met onder meer een indrukwekkend bedrag van €428,7m gegenereerd door Belron (100%) en €171,6m gegenereerd door D'Ieteren Automotive.
- De Raad van Bestuur stelt een **bruto gewoon dividend** van €1,35 per aandeel voor met betrekking tot het boekjaar 2020 (tegenover €1,00 in 2019).

Vooruitzichten voor 2021

Voor 2021 verwacht de Groep D'Ieteren, terwijl de timing van het einde van de Covid-19-crisis nog onduidelijk is, op basis van de afwezigheid van nieuwe of strengere lockdowns in de belangrijkste regio's waar hij actief is, dat zijn *aangepaste* geconsolideerd winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1], met ten minste 25% zal stijgen ten opzichte van het resultaat van 2020 (€332,7m). Deze verbetering zou moeten voortvloeien uit een herstel van alle activiteiten, en veronderstelt een participatie van 53,75% in Belron in 2020 en 2021 en gemiddelde wisselkoersen die in de lijn liggen van de koersen die eind 2020 golden.

Op operationeel vlak verwachten we het volgende voor de activiteiten:

Belron

- Stijging van de organische verkopen met meer dan 10% dankzij een geleidelijk herstel van de volumes, een positieve mix en de verdere ADAS herkalibratie-penetratie en VAPS-bijdrage, deels gecompenseerd door een negatieve wisselkoersevolutie op jaarbasis.
- Groei van het *aangepaste* bedrijfsresultaat met meer dan 20% (2020: €583,1m) dankzij de omzetevolutie en de verdere vooruitgang van het transformatieplan.
- De *aangepaste* vrije kasstroom[6] zal naar verwachting hoog blijven, op hetzelfde niveau als in 2020, waarbij de betere bedrijfsresultaten worden gecompenseerd door hogere kapitaaluitgaven, met name in IT-gerelateerde projecten.

Automotive

- Groei van het marktaandeel op een Belgische markt van nieuwe wagens die zich marginaal herstelt tot ~450.000 voertuigen.
- Groei van het *aangepaste* bedrijfsresultaat met meer dan 15% (2020: €98,9m), voornamelijk dankzij het volumeherstel, de kostenverbetering na de herstructurering van 2020 en de toegenomen marketing kosten ter ondersteuning van de merken.
- VDFin verwacht een stijging van zijn *aangepaste* winst voor belastingen.
- Negatieve ontwikkeling van de vrije kasstroom vs. 2020 als gevolg van toegenomen behoefte aan werkkapitaal (met name door de betaling van de versnelling van het transformatieplan) en kapitaaluitgaven die weer genormaliseerde niveaus aanhouden. De *aangepaste* vrije kasstroom[6], exclusief aanpassingen, zou echter positief moeten blijven.

Moleskine

- Verwacht wordt dat de verkopen zich zullen herstellen na de lage niveaus van 2020, hoewel ze - vooral in het eerste halfjaar - nog steeds worden beïnvloed door de aanhoudende Covid-19-maatregelen. We verwachten een stijging van de verkopen met minstens 20% op jaarbasis.
- Er wordt verwacht dat het *aangepaste* bedrijfsresultaat boven €10m zal liggen.

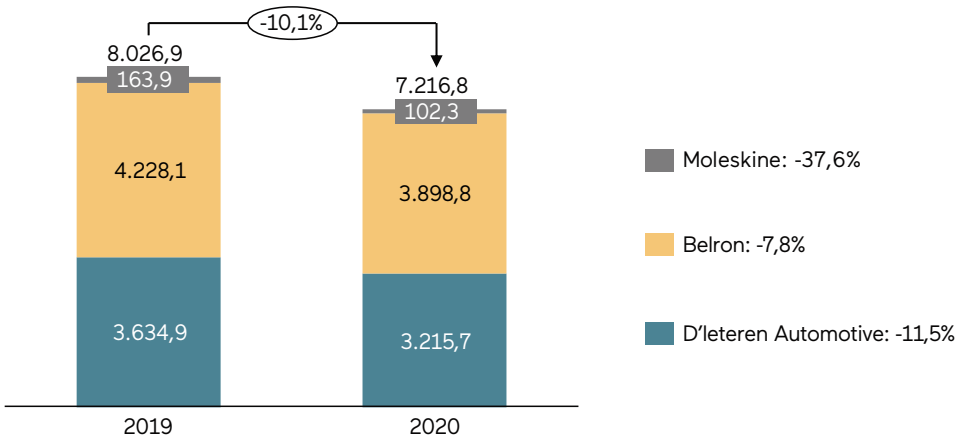
Belangrijkste ontwikkelingen

- D'leteren Group en zijn activiteiten hebben snel ingespeeld op de Covid-19-crisis en beslist om de transformatie-programma's te versnellen.
- Een solidariteitsprogramma werd in april 2020 gelanceerd, ter ondersteuning van werknemers van de groep die problemen ondervinden als een gevolg van de crisis.
- De managementteams werden in alle activiteiten versterkt, met de komst in 2020 van een nieuwe CEO bij Moleskine, Daniela Riccardi, en nieuwe CFO's bij D'leteren Automotive, Reginald Gillet, en Belron, Humphrey Singer.
- In oktober 2020 werd de Groep D'leteren ondertekenaar van de door de Verenigde Naties ondersteunde Principles for Responsible Investment (PRI). Dit weerspiegelt het engagement van de Groep om milieu-, sociale en governance-factoren (ESG) op te nemen in zijn beleggingsbeslissingen en zijn beleidslijnen inzake actief eigenaarschap. Als medeondertekenaar sluit de Groep zich aan bij het wereldwijde netwerk van beleggers die samenwerken om de beginselen van verantwoord beleggen in de praktijk te brengen. De Groep zal in 2021 voor het eerst op vrijwillige basis rapporteren.
- Op 1 januari 2021 splitst D'leteren nv zijn autodistributietak D'leteren Automotive af in een afzonderlijke 100% dochter-onderneming.

Samenvatting Groep

De **geconsolideerde verkopen volgens IFRS** bedroegen **€3.318,0m (-12,7%)**. Dit cijfer is exclusief Belron. **De gecombineerde verkopen** (inclusief 100% Belron) bedroegen **€7.216,8m (-10,1%)**.

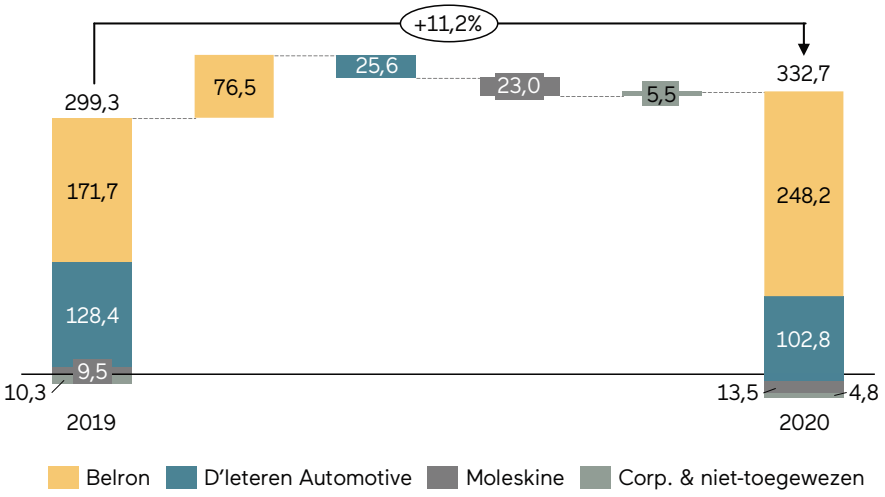
Gecombineerde verkopen (€m)



Het geconsolideerde bedrijfsresultaat volgens IFRS bedroeg €10,2m, een daling ten opzichte van €24,4m in 2019. Het gecombineerde *aangepaste* bedrijfsresultaat, inclusief 100% Belron, bedroeg €661,5m, een stijging ten opzichte van €539,1m in 2019.

De **geconsolideerde winst vóór belastingen volgens IFRS** bedroeg €158,2m (€94,8m in 2019). Onze voornaamste prestatie-indicator – de ***aangepaste* geconsolideerde winst vóór belastingen, Groepsaandeel**[1] – bedroeg €332,7m, een stijging met 11,2% op vergelijkbare basis (aandeel van 53,75% in Belron).

Evolutie van de *aangepaste* geconsolideerde winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1] (€m)



Het **aandeel van de Groep in het netto resultaat** bedroeg €141,9m (€66,1m in 2019). De ***aangepaste* netto winst, Groepsaandeel[1],** bedroeg €231,9m (aandeel van 53,75% in Belron), in vergelijking met €211,6m (aandeel van 52,48% in Belron) in 2019.

De Raad van Bestuur stelt een **bruto gewoon dividend van €1,35** per aandeel voor. Als dit dividend goedgekeurd wordt door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 27 mei 2021, dan zal het uitbetaald worden op 3 juni 2021 (notering ex-coupon op 1 juni en registratiedatum 2 juni).

De netto cashpositie van het segment 'Corporate & Niet-toegewezen', dat Corporate omvat, bedroeg **€1.455,1m** op het einde van 2020 (inclusief €456,5m leningen tussen segmenten), in vergelijking met €1.516,4m op het einde van 2019, voornamelijk als resultaat van de aankoop, in februari 2020, van preferente aandelen van Belron die voorheen in handen waren van CD&R ten bedrage van €150m, de afwikkeling van de financiële voorwaardelijke verplichting (€31,9m) tegenover CD&R, de inkoop van eigen aandelen (€24,4m) en de betaling in juni 2020 van het dividend (€53,9m) aan de aandeelhouders van D'leteren Group, gedeeltelijk gecompenseerd door het dividend ontvangen van D'leteren Automotive (€200m).

2. D'leteren Automotive

mln EUR	2019 APM (niet-GAAP metingen)[1]			2020 APM (niet-GAAP metingen)[1]				
	Aangepaste elementen	*Aanpassingen*	Totaal	*Aangepaste elementen*	*Aanpassingen*	Totaal	*% wijziging aangepaste elementen*	*% wijziging totaal*
Nieuwe geleverde voertuigen (volumes)	-	-	129,575	-	-	104.710	-	*-19,2%*
Externe verkopen	*3.634,9*	-	3.634,9	*3,215,7*	-	3.215,7	*-11,5%*	*-11,5%*
Bedrijfsresultaat	*119,1*	*-2,5*	116,6	*98,9*	*-46,9*	52,0	*-17,0%*	*-55,4%*
Netto financieringskosten	*-2,7*	-	-2,7	*-4,2*	-	-4,2	*55,6%*	*55,6%*
Resultaat vóór belastingen (PBT)	*125,0*	*-2,5*	122,5	*100,0*	*-48,2*	51,8	*-20,0%*	*-57,7%*
Aangepast PBT, groepsaandeel[1]	*128,4*	-	-	*102,8*	-	-	*-19,9%*	-

Activiteiten en resultaten

MARKT EN LEVERINGEN

De Belgische markt van de nieuwe wagens werd zwaar getroffen door de Covid-19-crisis. Zonder de inschrijvingen van minder dan 30 dagen[2] daalde het aantal inschrijvingen van nieuwe wagens in België met 19,7% tot 413.373 eenheden. Met de inschrijvingen van minder dan 30 dagen bedroeg het aantal 431.491 eenheden (-21,6%). De daling met 22,2% van de vraag in het businesssegment (55,5% van het totaalaantal inschrijvingen van nieuwe wagens) was iets hoger dan de daling in het segment van de particulieren (-20,7%). Het aandeel van de SUV's, gealigneerd met de Febiac segmentatie, steeg van 39,3% in 2019 tot 40,9% in 2020. De merken van D'leteren Automotive kenden een daling met 11.2% van het aantal SUV-inschrijvingen, die 34,9% van de mix vertegenwoordigden. Het aandeel van nieuwe energie in de marktmix is meer dan verdubbeld, van 7,1% in 2019 tot 15,3% in 2020. D'leteren Automotive is de leider inzake 100% elektrische voertuigen in België.

Het marktaandeel van D'leteren Automotive bleef stijgen tot 23,6% (versus 22,8% in 2019) zonder de inschrijvingen van minder dan 30 dagen. Dit was voornamelijk toe te wijzen aan Skoda, Audi en Porsche, terwijl VW - dat wel het grootste merk blijft in België - licht daalde.

De inschrijvingen van nieuwe lichte bedrijfsvoertuigen (0 tot 6 ton) daalden met 12,2% tot 71.800 eenheden en het marktaandeel van D'leteren Automotive bleef stabiel op 10,7% (van de netto registraties).

Het totale aantal in 2020 door D'leteren Automotive geleverde nieuwe voertuigen, met inbegrip van bedrijfsvoertuigen, bedroeg 104.710 eenheden (-19,2%).

VERKOPEN

De verkopen van D'leteren Automotive daalden in 2020 met 11,5% tot €3.215,7m. Dit weerspiegelt voornamelijk een volumedaling die gedeeltelijk gecompenseerd werd door een positieve mix dankzij de aanhoudende premiumisering van het wagenpark.

- De verkopen van nieuwe voertuigen daalden met 12,6% tot €2.792,0m
- De verkopen van tweedehandse voertuigen stegen met 25,5% op één jaar en bedroegen €95,5m.
- De verkopen van onderdelen en accessoires daalden met 15,5% tot €182,3m.
- De omzet uit naverkoopactiviteiten van de concessies in eigen beheer bedroeg €83,6m (-14,6% op één jaar).

RESULTATEN

Het bedrijfsresultaat bedroeg €52,0m (-55,4%) en het *aangepaste* bedrijfsresultaat[1] (€98,9m) daalde met 17,0%. Deze evolutie is het gevolg van de lagere volumes (voornamelijk nieuwe voertuigen en onderdelen), gedeeltelijk gecompenseerd door algemene kostenbesparingen (voornamelijk marketinguitgaven) en een positieve ontwikkeling in Retail, ook toe te schrijven aan een rationalisering van de kosten.

De *aanpassingen* omvatten een voorziening van €41,0m in verband met de voltooiing van het project dat in 2020 werd uitgevoerd voor de versnelling van de transformatie als antwoord op een snel veranderende automobielmarkt, €3,2m kosten (€2,5m in 2019) in verband met de consolidatie van het 'Market Area'-netwerk (optimalisering van het netwerk van onafhankelijke concessiehouders), en €1,7m kosten in verband met de afsplitsing van D'leteren Automotive van D'leteren NV.

De winst vóór belastingen bedroeg €51,8m (-57,7%) of €100,0m (-20,0%) exclusief *aanpassingen*[1].

De *aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1], daalde met 19,9% tot €102,8m. De bijdrage van de volgens de vermogensmutatie verwerkte entiteiten bedroeg €8,1m (€12,0m in 2019).

De winstbelastingen bedroegen €15,8m (€36,7m in 2019). De *aangepaste* belastinglasten[1] bedroegen €27,5m (in vergelijking met €38,8m in 2019). De daling weerspiegelt de lagere winst vóór belastingen en de lagere nominale belastingvoet (van 29,58% naar 25%).

Het resultaat na belastingen, Groepsaandeel, bedroeg €37,1m (€85,8m in 2019). Het *aangepaste* resultaat na belastingen, Groepsaandeel[1], daalde met €12,6m tot €73,6m.

Nettoschuld en vrije kasstroom

De nettoschuld[3] van D'leteren Automotive steeg met €34,0m tot €167,7m op het einde van 2020. Dit is toe te schrijven aan de lening tussen segmenten van D'leteren Group ten bedrage van €200,0m, gedeeltelijk gecompenseerd door de gegenereerde kasstroom.

De *aangepaste* vrije kasstroom[6] (na belastingen) bedroeg €171,6m in 2020, ten opzichte van -€38,9m in 2019. Het verschil weerspiegelt voornamelijk het volgende:
Een aanzienlijke instroom van kasmiddelen uit werkkapitaal dankzij lagere voorraden en handelsvorderingen;
Een lagere uitstroom van kasmiddelen uit investeringsactiviteiten - zo daalden de netto kapitaaluitgaven met €6,0m tot -€21,2m en werden er minder geldmiddelen uitgegeven aan overnames;
Minder betaalde belastingen als gevolg van de lagere bedrijfsresultaten (-€28,3m in 2020, tegenover -€38,1m in 2019);
Deze elementen werden gedeeltelijk gecompenseerd door lagere bedrijfsresultaten.

3. Belron

mln EUR	2019 APM (niet-GAAP metingen)[1]			2020 APM (niet-GAAP metingen)[1]				
	Aangepaste elementen	*Aanpassingen*	Totaal	*Aangepaste elementen*	*Aanpassingen*	Totaal	*% wijziging aangepaste elementen*	*% wijziging totaal*
VGRR volumes (in miljoen)	-	-	12,3	-	-	10,698	-	*-12,9%*
Externe verkopen	*4.228,1*	-	4.228,1	*3.898,8*	-	3.898,8	*-7,8%*	*-7,8%*
Bedrijfsresultaat	*416,4*	*-67,5*	348,9	*583,1*	*-94,2*	488,9	*40,0%*	*40,1%*
Netto financieringskosten	*-97,1*	*-4,8*	-101,9	*-121,7*	*-1,9*	-123,6	*25,3%*	-
Resultaat vóór belastingen (PBT)	*319,4*	*-72,3*	247,1	*461,7*	*-96,1*	365,6	*44,6%*	*48,8%*
Aangepast PBT1, groepsaandeel (@ 53.75%)	171,7	-	-	248,2	-	-	*44,6%*	-

Verkopen en resultaten

VERKOPEN

De totale verkopen van **Belron** (aan 100%) daalden in 2020 met 7,8% tot €3.898,8m. De verkopen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten daalden met 7,7%, bestaande uit:

- 7,5% daling van de organische verkopen[5];
- een negatieve impact van 1,8% uit wisselkoersschommelingen, voornamelijk toe te schrijven aan de daling van de Amerikaanse dollar (gemiddelde EUR/USD-wisselkoers: 1,149 tegenover 1,118 in 2019);
- 1,6% groei uit overnames.

De verkopen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten in **Noord-Amerika** (55% van het totaal) daalden met 5,4%. De daling van de organische[5] verkopen met 5,5% weerspiegelt de impact van de pandemie op de volumes, gedeeltelijk gecompenseerd door een positieve productmix en hogere inkomsten uit ADAS-herkalibratie en VAPS (Valued-Added Products & Services - producten en diensten met een toegevoegde waarde). Verder was er een ongunstige impact van 2,8% uit wisselkoersschommelingen. Regionale overnames, waarvan de grootste TruRoad was in augustus 2019, droegen 2,9% groei bij.

In de **Eurozone** (31% van het totaal) werd de handel het hardst getroffen door de pandemie, met vóór de zomer significante sluitingen van filialen in Frankrijk, Italië, Spanje en België als gevolg van beperkingen opgelegd door de overheid. De verkopen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten daalden met 11,2%, waarvan 11,3% organische[5] daling, licht gecompenseerd door 0,1% groei uit kleine overnames.

De verkopen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten in de **rest van de wereld** (13% van het totaal) daalden met 8,3%, waarvan 6,1% organische[5] daling en een ongunstige impact van 2,5% uit wisselkoersschommelingen, marginaal gecompenseerd door overnames (+0,3%). Het VK werd het hardst getroffen, terwijl de verkopen in Australië en Scandinavië relatief goed standhielden.

Naarmate de handel zich herstelde na de eerste zware pieken van de pandemie, herstelde de activiteit zich in volume en waarde in alle regio's en bleven de inkomsten uit nevenproducten en herkalibraties stijgen. Noord-Amerika, Frankrijk en Duitsland presteerden bijzonder goed op het einde van 2020.

In 2020 werden 14,9 miljoen consumenten bediend (-17,8% op één jaar), waarvan 14,4 miljoen voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing en het beheer van claims. VGRR volumes (herstelling en vervanging van voertuigbeglazing) daalde met 12,9% ten opzichte van 2019.

RESULTATEN

Het bedrijfsresultaat (aan 100%) steeg met 40,1% tot €488,9m en het *aangepaste* bedrijfsresultaat[1] steeg met 40,0% (of met €166,7m) tot €583,1m. Dit was te danken aan een aanzienlijke kostenbeheersing over de hele lijn, een hogere productiviteit en ook een netto positieve delta op één jaar van €63,1m in verband met het incentive-plan op lange termijn voor het management.

De *aanpassingen*[1] op het niveau van het bedrijfsresultaat bedroegen in totaal €94,2m, met name bestaande uit -€24,5m in verband met de afschrijving van een aantal klantencontracten die als immaterieel waren geboekt in het kader van recente overnames (-€12,2m in 2019), een waardeverminderingsverlies van -€18,6m in verband met de afschrijving van activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop en andere softwareafschrijvingen, en -€46,7m overige aanpassingen met betrekking tot herstructureringen en integratie- en verkoopgerelateerde kosten (-€37,5m in 2019) (zie pagina's 45-46 voor meer details).

De netto financiële kosten stegen in 2020 met €21,7m tot €123,6m. Dit weerspiegelt de nieuwe termijnlening die in oktober 2019 werd afgesloten.

De winst vóór belastingen bedroeg in 2020 €365,6m (€247,1m in 2019). Het resultaat na belastingen, Groepsaandeel, bedroeg €145,9m (€84,6m in 2019).

De *aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1], steeg met 44,6% tot €248,2m op vergelijkbare basis (uitgaande van een participatie van 53,75% in 2019 en 2020). De *aangepaste* winstbelastingen[1] bedroegen €130,7m (€97,4m in 2019).

Het *aangepaste* resultaat na belastingen[1], Groepsaandeel, steeg met 52,8% tot €178,0m.

Nettoschuld en vrije kasstroom

De netto financiële schuld[3] van Belron bedroeg €2.413,0m (100%) op het einde van 2020, in vergelijking met €2.979,1m op het einde van 2019. Deze daling van de nettoschuld was het resultaat van de sterk gegenereerde kasstroom. De Senior Secured Net Leverage Ratio (Senior schuldenlast[3]/proforma EBITDA[4] vóór IFRS 16 ratio) van Belron bedroeg 2,36x op het einde van 2020.

De *aangepaste* vrije kasstroom[6] (na belastingen en herstructureringskosten) bedroeg €428,7m (€164,8m in 2019 na overnames) of €518,4m (€183,8m in 2019) zonder de uitstroom van geldmiddelen met betrekking tot het incentive-plan op lange termijn voor het management. De sterke stijging is voornamelijk toe te schrijven aan het volgende:

- Een hogere *aangepaste* EBITDA (verbetering met €161,3m)
- Een aanzienlijk gunstige impact op de kasstroom door wijzigingen in het werkkapitaal (€136,1m in vergelijking met €28,1m in 2019)
- Lagere kapitaaluitgaven (€32,6m in vergelijking met €65,8m in 2019)
- Minder uitgaven voor acquisities
- Deze elementen werden gedeeltelijk gecompenseerd door de betaling in verband met het aandelenplan voor de werknemers, hogere inkomstenbelastingen, hogere interesten en een hogere kapitaalsaflossing op de leaseverplichtingen (-€20,2m YoY)

4. Moleskine

mln EUR	2019			2020				
	APM (niet-GAAP metingen)[1]			*APM (niet-GAAP metingen)*[1]				
	Aangepaste elementen	*Aanpassingen*	Totaal	*Aangepaste elementen*	*Aanpassingen*	Totaal	*% wijziging aangepaste elementen*	*% wijziging totaal*
Externe verkopen	*163,9*	-	163,9	*102,3*	-	102,3	*-37,6%*	*-37,6%*
Bedrijfsresultaat	*18,9*	*-102,3*	-83,4	*-1,5*	*-22*	-23,5	-	-
Netto financieringskosten	*-9,4*	-	-9,4	*-12,0*	*0,1*	-11,9	*27,7%*	*26,6%*
Resultaat vóór belastingen (PBT)	*9,5*	*-102,3*	-92,8	*-13,5*	*-21,9*	-35,4	-	-
Aangepast PBT, groepsaandeel[1]	*9,5*	-	-	*-13,5*		-	-	-

Verkopen

De verkopen daalden met €61,6m tot €102,3m (-37,6%), voornamelijk als gevolg van de Covid-19-pandemie. De kerncategorieën van de notebooks & planners vertoonden een relatieve veerkracht.

Evolutie van de verkopen per regio:
EMEA (42% van totaal): -42%. De regio werd zwaar getroffen door verschillende lokale Covid-19-beperkingen.
Amerika (36% van totaal): -39%, ook als gevolg van de Covid-19-lockdowns, zij het met betere prestaties in het Wholesale-segment, voornamelijk dankzij de onlineverkoop.
APAC (22% van totaal): -23%. APAC was de best presterende regio, aangezien deze sneller uit de crisis geraakte dan de rest van de wereld.

Evolutie van de verkopen per kanaal:
Wholesale (60% van totaal): -32%. De daling van de offlineverkoop was algemeen, en dit werd gedeeltelijk gecompenseerd door zeer positieve prestaties van de onlineverkoop van onze Wholesale-klanten.
B2B (22% van totaal): -46%. De pandemie veroorzaakte bezuinigingen en voorzichtigheid bij ondernemingen, waardoor de vraag afnam. De daling was het meest uitgesproken in Amerika.
E-Commerce (10% van totaal): +16%. De e-commerce profiteerde van de lockdowns, vooral in EMEA, en van een positief eindejaar.
Retail (8% van totaal): -64%. In alle regio's ging dit kanaal aanzienlijk achteruit, met het hele jaar door sluitingen en aanzienlijk minder bezoekers, vooral in Amerika. In december waren er echter tekenen van herstel. Het aantal winkels daalde van 77 op het einde van 2019 tot 59 op het einde van 2020.

RESULTATEN

Het gerapporteerde bedrijfsresultaat evolueerde van -€83,4m in 2019 tot -€23,5m in 2020. Het *aangepaste* bedrijfsresultaat[1] bedroeg -€1,5m in 2020, in vergelijking met €18,9m in 2019. De daling is voornamelijk het gevolg van de negatieve impact van Covid-19 op de verkopen en de terugname van een voorziening ten bedrage van €4,1m in 2019 met betrekking tot het incentive-plan op lange termijn van 2016-2021. Er werden aanzienlijke inspanningen geleverd op het vlak van de kosten om de daling binnen de perken te houden.

In H1-2020 werd een waardeverminderingsverlies ten bedrage van €21,0m ('*aanpassing*[1]') geboekt op de goodwill, wegens de impact van de Covid-19-pandemie op de huidige en de verwachte resultaten. Het formele waardeverminderingsonderzoek dat op het einde van het jaar werd uitgevoerd, toonde manoeuvreerruimte en leidde niet tot bijkomende waardeverminderingsverliezen.

De netto financiële kosten bedroegen €11,9m (€9,4m in 2019). De winst vóór belastingen bedroeg -€35,4m, en de *aangepaste* winst vóór belastingen[1] bedroeg -€13,5m (€9,5m in 2019). De inkomstenbelastinglasten bedroegen €0,7m, ten opzichte van €4,8m in 2019.

Nettoschuld en vrije kasstroom

De nettoschuld van Moleskine bedroeg €300,8m - waarvan €253,9m intragroepsleningen - op het einde van 2020, wat stabiel is in vergelijking met €297,0m op het einde van 2019.

De *aangepaste* vrije kasstroom[6] bedroeg €0,8m in 2020, in vergelijking met €21,0m in 2019. De lagere kasstroomgeneratie weerspiegelt vooral de lagere bedrijfsresultaten als gevolg van de Covid-19-crisis en een lagere instroom van werkkapitaal op jaarbasis, gedeeltelijk gecompenseerd door lagere kapitaaluitgaven.

5. Corporate & Niet-toegewezen

mln EUR	2019			2020				
	APM (niet-GAAP metingen)[1]			*APM (niet-GAAP metingen)[1]*				
	Aangepaste elementen	*Aanpassingen*	Totaal	*Aangepaste elementen*	*Aanpassingen*	Totaal	*% wijziging aangepaste elementen*	*% wijziging totaal*
Externe verkopen	-	-	-	-	-	-	-	-
Bedrijfsresultaat	*-15,3*	*6,5*	-8,8	*-19,0*	*0,7*	-18,3	-	-
Netto financieringskosten	*5*	*-15,7*	-10,7	*14,2*	-	14,2	*184,0%*	-
Resultaat vóór belastingen (PBT)	*-10,3*	*-9,2*	-19,5	*-4,8*	*0,7*	-4,1	-	-
Aangepast PBT, groepsaandeel[1]	*-10,3*	-	-	*-4,8*	-	-	-	-

Resultaten

Het operationele segment 'Corporate & Niet-toegewezen' omvat voornamelijk de corporate- en vastgoedactiviteiten (D'leteren Immo nv). Het *aangepaste* bedrijfsresultaat[1] bedroeg -€19,0m in 2020, in vergelijking met -€15,3m in 2019. Dit is voornamelijk toe te schrijven aan het solidariteitsprogramma dat in het begin van de pandemie werd opgezet.

De evolutie van de netto financiële opbrengsten was voornamelijk toe te schrijven aan de interesten van leningen tussen segmenten.

De *aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1], bedroeg -€4,8m (-€10,3m in 2019).

Netto cash

De netto cashpositie daalde licht (van €1.516,4m op het einde van 2019, tot €1.455,1m op het einde van 2020, waarvan €456,5m leningen tussen segmenten), voornamelijk als resultaat van de aankoop, in februari 2020, van preferente aandelen van Belron die voorheen in handen waren van CD&R ten bedrage van €150m, de afwikkeling van de financiële voorwaardelijke verplichting (€31,9m) tegenover CD&R, de inkoop van eigen aandelen (€24,4m) en de betaling in juni 2020 van het dividend (€53,9m) aan de aandeelhouders van D'leteren Group, gedeeltelijk gecompenseerd door het dividend ontvangen van D'leteren Automotive (€200m).

6. Onderzoek en ontwikkeling

De onderzoeks- en ontwikkelingskosten van de Groep bedroegen €15,75m in 2020.

- Via zijn dochteronderneming Lab Box bestudeert, analyseert en ontwikkelt D'leteren Automotive flexibele en innovatieve mobiliteitsdiensten, waaronder intermodaliteit en MaaS (Mobility as a Service). De investeringen in Lab Box bedroegen €12,9m in 2020 (incl. €1,9m voor EDI, dat vanaf 2020 onder het budget van Lab Box valt), in vergelijking met €9,5m in 2019.
- Belron heeft zijn eigen gespecialiseerde R&D-afdeling, Belron Technical. Door technische standaarden en innovaties te ontwikkelen die baanbrekend zijn in de sector van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, biedt Belron Technical de onderneming de mogelijkheid om een kwaliteitsvolle en veilige dienstverlening te bieden aan al haar klanten en de vaardigheden van de technici op peil te houden. Het R&D-budget van Belron bedroeg ongeveer €2m in 2020, tegenover €1,8m in 2019.
- De afdeling Digital Development en R&D van Moleskine werkte aan oplossingen om het analoge-digitale continuüm te overbruggen, door een connectie te creëren tussen digitale producten en papierproducten. De cel Digital Innovation spendeerde ongeveer €850.000 aan onderzoek en ontwikkeling in 2020, in vergelijking met €700.000 in 2019.

1 *Om de onderliggende prestaties beter te weerspiegelen en aan de beleggers bijstand te verlenen om meer inzicht te krijgen in de financiële prestaties, maakt D'leteren gebruik van Alternative Performance Measures ('APM's'). Deze APM's zijn niet-GAAP-metingen. Dit wil zeggen dat hun definities niet opgenomen zijn in IFRS. D'leteren stelt de APM's niet voor als een alternatief voor de financiële metingen bepaald in overeenstemming met IFRS en hecht aan APM's geen groter belang dan aan de gedefinieerde IFRS-metingen. Zie pagina 13 voor de definitie van deze prestatie-indicatoren.*

2 *Om een preciezer beeld van de automarkt te krijgen, maakt Febiac inschrijvingscijfers bekend waar die voertuigen zijn uitgefilterd die binnen de 30 dagen na hun eerste inschrijving uitgeschreven werden. Het betreft meestal voertuigen waarvan verondersteld kan worden dat ze niet door de finale klant in België in het verkeer werden gebracht.*

3 *De netto financiële schuld is geen IFRS-indicator. D'leteren gebruikt deze APM (Alternative Performance Measure) om zijn schuldenlast te weerspiegelen. Deze niet-GAAP-indicator wordt gedefinieerd als de som van de leningen verminderd met de kasmiddelen, de kasequivalenten en de investeringen in vaste en vlottende financiële activa. Zie pagina 21.*

4 *EBITDA is geen IFRS-indicator. Deze APM (niet-GAAP-indicator) 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.*

5 *'Organische groei' is een Alternatieve Prestatiemaatstaf die de groep gebruikt om de evolutie van de omzet tussen twee opeenvolgende periodes te meten, bij constante wisselkoers en zonder de impact van veranderingen in consolidatiekring of bedrijfsovernames.*

6 *'Aangepaste vrije kasstroom' is geen IFRS-indicator. Deze Alternatieve Prestatiemaatstaf wordt gedefinieerd als [Aangepaste EBITDA - overige niet-kaselementen - wijziging in werkkapitaal - kapitaaluitgaven - kapitaal betaald op leaseverplichtingen - betaalde belastingen - betaalde rente - overnames + verkopen - aandelenplannen voor werknemers - kasstroom uit aanpassingen + overige kaselementen]*

Alternatieve Prestatiemaatstaven (APM's)

Kader en definities

De Groep maakt gebruik van alternatieve prestatiemaatstaven (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 prestatiemaatstaven worden intern gebruikt om de resultaten van de Groep en van zijn businessunits te analyseren.

Deze APM's zijn niet binnen GAAP gedefinieerde prestatiemaatstaven die buiten IFRS vallen. Ze worden afgeleid uit de geauditeerde IFRS-rekeningen. Het is mogelijk dat de APM's niet vergelijkbaar zijn met de alternatieve prestatiemaatstaven van andere ondernemingen en ze houden beperkingen in als analytische tools. De APM's mogen niet afzonderlijk in beschouwing worden genomen of ter vervanging van de analyse van de prestaties of de liquiditeit van de Groep krachtens IFRS. 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 (zie hieronder) en elk subtotaal van de winst-en-verliesrekening van de segmenten (zie hieronder) wordt onderverdeeld om informatie te geven inzake het *aangepaste* resultaat en de *aanpassingen*.

De *aanpassingen* worden geïdentificeerd door de Groep om vergelijkbare cijfers te presenteren, waardoor de investeerders een beter zicht hebben op de manier waarop de Groep zijn financiële prestaties meet en beheert. Ze omvatten - maar zijn niet beperkt tot - de volgende elementen:

(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 *aangepaste* resultaat bestaat uit het IFRS-resultaat, exclusief de bovenvermelde *aanpassingen*.

De Groep gebruikt als kernprestatie-indicator het *aangepaste* geconsolideerde resultaat vóór belastingen, groepsaandeel ('*aangepast* PBT, groepsaandeel'). Deze APM bestaat uit het resultaat vóór belastingen (PBT) van het segment, rekening houdend met het resultaat vóór belastingen van de beëindigde bedrijfsactiviteiten, en exclusief *aanpassingen* en het aandeel van minderheidsaandeelhouders.

Voorstelling van de APM's in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening voor het jaar afgesloten op 31 december

€m	2020			2019[1]		
		Bestaande uit			*Bestaande uit*	
	Totaal	*Aangepast resultaat*	*Aanpassingen*	**Totaal**	*Aangepast resultaat*	*Aanpassingen*
Opbrengsten	**3.318,0**	*3.318,0*	-	**3.798,8**	*3.798,8*	-
Kosten van verkopen	-2.877,4	*-2.877,3*	*-0,1*	-3.303,3	*-3.303,3*	-
Bruto marge	**440,6**	*440,7*	*-0,1*	**495,5**	*495,5*	-
Commerciële en administratieve kosten	-370,0	*-364,4*	*-5,6*	-382,2	*-379,7*	*-2,5*
Overige bedrijfsopbrengsten	13,3	*13,0*	*0,3*	21,8	*15,3*	*6,5*
Overige bedrijfskosten	-73,7	*-10,9*	*-62,8*	-110,7	*-8,4*	*-102,3*
Bedrijfsresultaat	**10,2**	*78,4*	*-68,2*	**24,4**	*122,7*	*-98,3*
Netto financieringskosten	-1,9	*-2,0*	*0,1*	-22,8	*-7,1*	*-15,7*
Financiële opbrengsten	5,1	*5,0*	*0,1*	1,4	*1,4*	-
Financiële kosten	-7,0	*-7,0*	-	-24,2	*-8,5*	*-15,7*
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	149,9	*183,3*	*-33,4*	93,2	*125,1*	*-31,9*
Resultaat vóór belastingen	**158,2**	*259,7*	*-101,5*	**94,8**	*240,7*	*-145,9*
Winstbelastingen	-17,4	*-28,9*	*11,5*	-28,7	*-29,1*	*0,4*
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**140,8**	*230,8*	*-90,0*	**66,1**	*211,6*	*-145,5*
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**140,8**	*230,8*	*-90,0*	**66,1**	*211,6*	*-145,5*
Resultaat toerekenbaar aan:					-	-
Houders van eigen-vermogeninstrumenten van de moedermaatschappij	**141,9**	*231,9*	*-90,0*	**66,1**	*211,6*	*-145,5*
Minderheidsbelangen	-1,1	*-1,1*	-	-	-	-
Resultaat per aandeel						
Gewoon (EUR)	2,62	*4,28*	*-1,66*	1,21	*3,88*	*-2,67*
Verwaterd (EUR)	2,60	*4,25*	*-1,65*	1,21	*3,86*	*-2,65*
Resultaat per aandeel voor het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten						
Gewoon (EUR)	2,62	*4,28*	*-1,66*	1,21	*3,88*	*-2,67*
Verwaterd (EUR)	2,60	*4,25*	*-1,65*	1,21	*3,86*	*-2,65*

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R – zie toelichting 1 van het persbericht met de jaarresultaten 2020 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

Voorstelling van de APM's in de winst-en-verliesrekening van de segmenten voor het jaar afgesloten op 31 december

De operationele segmenten van de Groep voor de verslaggeving zijn D'leteren Auto, Belron, Moleskine en Corporate & Niet-toegewezen (corporate- en vastgoedactiviteiten). Deze operationele segmenten zijn consistent met de organisatorische en interne rapporteringsstructuur van de Groep, en met de vereisten van IFRS 8 'Operationele segmenten'.

Ondanks zijn classificatie als volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelneming blijft Belron een operationeel segment voor de verslaggeving. Dit weerspiegelt de interne rapporteringsstructuur van de Groep.

De Groep paste op 1 januari 2019 voor het eerst IFRS 16 toe op basis van de gewijzigde retrospectieve benadering. De Groep stelt de resultaten van zijn operationele segmenten momenteel in beide periodes voor op post-IFRS 16-basis. Dit weerspiegelt de interne rapporteringsstructuur van de Groep.

€m	2020					
	D'leteren Auto	Belron (100%)	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Externe opbrengsten	3.215,7	3.898,8	102,3	-	-3.898,8	3.318,0
Opbrengsten tussen segmenten	-	-	-	-	-	-
Opbrengsten per segment	**3.215,7**	**3.898,8**	**102,3**	**-**	**-3.898,8**	**3.318,0**
Bedrijfsresultaat (per segment)	**52,0**	**488,9**	**-23,5**	**-18,3**	**-488,9**	**10,2**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*98,9*	*583,1*	*-1,5*	*-19,0*	*-583,1*	*78,4*
Aanpassingen	*-46,9*	*-94,2*	*-22,0*	*0,7*	*94,2*	*-68,2*
Netto financieringskosten	-4,2	-123,6	-11,9	14,2	123,6	-1,9
Financiële opbrengsten	0,2	3,2	0,9	4,0	-3,2	5,1
Financiële kosten	-1,9	-126,8	-4,9	-0,2	126,8	-7,0
Intersegment financiële interest	-2,5	-	-7,9	10,4	-	-
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	4,0	0,3	-	-	145,6	149,9
Resultaat vóór belastingen	**51,8**	**365,6**	**-35,4**	**-4,1**	**-219,7**	**158,2**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*100,0*	*461,7*	*-13,5*	*-4,8*	*-283,7*	*259,7*
Aanpassingen	*-48,2*	*-96,1*	*-21,9*	*0,7*	*64,0*	*-101,5*
Winstbelastingen	-15,8	-94,2	-0,7	-0,9	94,2	-17,4
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**36,0**	**271,4**	**-36,1**	**-5,0**	**-125,5**	**140,8**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*72,5*	*331,0*	*-14,1*	*-5,6*	*-153,0*	*230,8*
Aanpassingen	*-36,5*	*-59,6*	*-22,0*	*0,6*	*27,5*	*-90,0*
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**36,0**	**271,4**	**-36,1**	**-5,0**	**-125,5**	**140,8**

Toerekenbaar aan:	D'leteren Auto	Belron(*)	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep
Houders van eigen-vermogeninstrumenten van de moedermaatschappij(*)	**37,1**	**145,9**	**-36,1**	**-5,0**	**141,9**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*73,6*	*178,0*	*-14,1*	*-5,6*	*231,9*
Aanpassingen	*-36,5*	*-32,1*	*-22,0*	*0,6*	*-90,0*
Minderheidsbelangen	-1,1	-	-	-	-1,1
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**36,0**	**145,9**	**-36,1**	**-5,0**	**140,8**

(*) Belron aan 53,75% (gewogen gemiddeld percentage voor de periode 2020 – zie toelichting 6 van het persbericht met de jaarresultaten 2020).

Voorstelling van de APM's in de winst-en-verliesrekening van de segmenten voor het jaar afgesloten op 31 december (vervolg)

€m	2019[1]					
	D'leteren Auto	Belron (100%)	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Externe opbrengsten	3.634,9	4.228,1	163,9	-	-4.228,1	3.798,8
Opbrengsten tussen segmenten	-	-	-	-	-	-
Opbrengsten per segment	**3.634,9**	**4.228,1**	**163,9**	**-**	**-4.228,1**	**3.798,8**
Bedrijfsresultaat (per segment)	**116,6**	**348,9**	**-83,4**	**-8,8**	**-348,9**	**24,4**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*119,1*	*416,4*	*18,9*	*-15,3*	*-416,4*	*122,7*
Aanpassingen	*-2,5*	*-67,5*	*-102,3*	*6,5*	*67,5*	*-98,3*
Netto financieringskosten	-2,7	-101,9	-9,4	-10,7	101,9	-22,8
Financiële opbrengsten	0,2	7,1	0,8	0,4	-7,1	1,4
Financiële kosten	-2,9	-109,0	-5,3	-16,0	109,0	-24,2
Intersegment financiële interest	-	-	-4,9	4,9	-	-
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	8,6	0,1	-	-	84,5	93,2
Resultaat vóór belastingen	**122,5**	**247,1**	**-92,8**	**-19,5**	**-162,5**	**94,8**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*125,0*	*319,4*	*9,5*	*-10,3*	*-202,9*	*240,7*
Aanpassingen	*-2,5*	*-72,3*	*-102,3*	*-9,2*	*40,4*	*-145,9*
Winstbelastingen	-36,7	-85,9	-4,8	12,8	85,9	-28,7
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**85,8**	**161,2**	**-97,6**	**-6,7**	**-76,6**	**66,1**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*86,2*	*222,0*	*4,7*	*4,2*	*-105,5*	*211,6*
Aanpassingen	*-0,4*	*-60,8*	*-102,3*	*-10,9*	*28,9*	*-145,5*
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**85,8**	**161,2**	**-97,6**	**-6,7**	**-76,6**	**66,1**

Toerekenbaar aan:	D'leteren Auto	Belron(*)	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep
Houders van eigen-vermogeninstrumenten van de moedermaatschappij(*)	**85,8**	**84,6**	**-97,6**	**-6,7**	**66,1**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*86,2*	*116,5*	*4,7*	*4,2*	*211,6*
Aanpassingen	*-0,4*	*-31,9*	*-102,3*	*-10,9*	*-145,5*
Minderheidsbelangen	-	-	-	-	-
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**85,8**	**84,6**	**-97,6**	**-6,7**	**66,1**

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R en, in het segment Belron, om de netto interest op activa uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen voor te stellen als financiële opbrengsten in plaats van de interestopbrengsten op fondsbeleggingen afzonderlijk voor te stellen als financiële opbrengsten en de interestkosten op de verplichting betreffende toegezegde pensioenrechten als financiële kosten – zie toelichting 1 van het persbericht met de jaarresultaten 2020 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

(*) Belron aan 52,48% (gewogen gemiddeld percentage voor de periode 2019 – zie toelichting 6 van het persbericht met de jaarresultaten 2020).

In beide periodes wordt in de kolom 'Eliminaties' de winst-en-verliesrekening van het segment (waarin het resultaat over 12 maanden van Belron in alle posten voorgesteld wordt volgens de globale integratiemethode) in overeenstemming gebracht met de geconsolideerde winst-en-verliesrekening van de Groep volgens IFRS (waarin het netto resultaat van Belron voorgesteld wordt in de post 'aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen' en het aandeel van de Groep vertegenwoordigt in het netto resultaat van Belron over 12 maanden).

Uitleg en details van de cijfers voorgesteld als *aanpassingen*

In 2020 en 2019 identificeerde de Groep de volgende elementen als *aanpassingen* binnen de vier operationele segmenten:

€m	2020				
	D'leteren Auto	Belron	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Totaal (segment)*
Aanpassingen					
Opgenomen in bedrijfsresultaat	***-46,9***	***-94,2***	***-22,0***	***0,7***	***-162,4***
Waardeaanpassingen van financiële instrumenten	*-*	*-0,7 (c)*	*0,3 (i)*	*-*	*-0,4*
Afschrijving van klantencontracten	*-*	*-24,5 (d)*	*-*	*-*	*-24,5*
Afschrijving van merken met beperkte gebruiksduur	*-*	*-3,7 (e)*	*-*	*-*	*-3,7*
Bijzondere waardeverminderingsverlies op goodwill en op vaste activa	*-*	*-18,6 (f)*	*-21,0 (j)*	*-*	*-39,6*
Overige aanpassingen	*-46,9 (a)*	*-46,7 (g)*	*-1,3 (k)*	*0,7*	*-94,2*
Opgenomen in netto financieringskosten	***-***	***-1,9***	***0,1***	***-***	***-1,8***
Waardeaanpassingen van financiële instrumenten	*-*	*-*	*0,1 (i)*	*-*	*0,1*
Overige aanpassingen	*-*	*-1,9 (h)*	*-*	*-*	*-1,9*
Opgenomen in resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	***-1,3 (b)***	***-***	***-***	***-***	***-1,3***
Opgenomen in resultaat vóór belastingen	***-48,2***	***-96,1***	***-21,9***	***0,7***	***-165,5***

* Totaal van de *aanpassingen* op het niveau van elk segment. De *aanpassingen* voorgesteld in het segment Belron zouden in mindering moeten worden gebracht van dit totaal om overeen te stemmen met de cijfers van de Groep in de winst-en-verliesrekening van het segment.

€m	2019(1)				
	D'leteren Auto	Belron	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Totaal (segment)*
Aanpassingen					
Opgenomen in bedrijfsresultaat	**-2,5**	**-67,5**	**-102,3**	**6,5**	**-165,8**
Waardeaanpassingen van financiële instrumenten	*-*	*4,9 (c)*	*-*	*-*	*4,9*
Afschrijving van klantencontracten	*-*	*-12,2 (d)*	*-*	*-*	*-12,2*
Afschrijving van merken met beperkte gebruiksduur	*-*	*-1,4 (e)*	*-*	*-*	*-1,4*
Bijzondere waardeverminderingsverlies op goodwill en op vaste activa	*-*	*-21,3 (f)*	*-102,3 (j)*	*-*	*-123,6*
Overige aanpassingen	*-2,5 (a)*	*-37,5 (g)*	*-*	*6,5 (l)*	*-33,5*
Opgenomen in netto financieringskosten	**-**	**-4,8**	**-**	**-15,7**	**-20,5**
Waardeaanpassingen van financiële instrumenten	*-*	*-*	*-*	*-15,7 (m)*	*-15,7*
Overige aanpassingen	*-*	*-4,8 (h)*	*-*	*-*	*-4,8*
Opgenomen in resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Opgenomen in resultaat vóór belastingen	**-2,5**	**-72,3**	**-102,3**	**-9,2**	**-186,3**

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R – zie toelichting 1 van het persbericht met de jaarresultaten 2020 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

* Totaal van de *aanpassingen* op het niveau van elk segment. De *aanpassingen* voorgesteld in het segment Belron zouden in mindering moeten worden gebracht van dit totaal om overeen te stemmen met de cijfers van de Groep in de winst-en-verliesrekening van het segment.

Uitleg en details van de cijfers voorgesteld als *aanpassingen* (vervolg)

D'leteren Auto

(a) In de huidige periode omvatten de overige *aanpassingen* in het bedrijfsresultaat (-€46,9m) voornamelijk een kost van -€3,2m (-€2,5m in de voorgaande periode) in het kader van het 'Market Area' project (optimalisering van het netwerk van onafhankelijke concessiehouders), -€1,7m kosten met betrekking tot de onderbrenging van de autodistributieactiviteiten (D'leteren Auto) in nieuwe dochterondernemingen in volle eigendom (tot eind december 2020 werden de activiteiten van D'leteren Auto opgenomen op het niveau van D'leteren NV) en een voorziening van €41,0m (voornamelijk ontslagvergoedingen) met betrekking tot de voltooiing van het project dat D'leteren Auto in 2020 uitvoerde om de transformatie van zijn activiteiten te versnellen in de context van de snel veranderende markt. Dit project resulteerde in maatregelen om de interne structuren en werkmethoden aan te passen aan de nieuwe marktrealiteit en leidde tot de transformatie of stopzetting van activiteiten die niet langer tegemoetkwamen aan de noden van concessiehouders of klanten.

(b) In de huidige periode hebben de *aanpassingen* opgenomen in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode betrekking op het aandeel van de Groep in de voorziening met betrekking tot het project om de transformatie van de activiteiten van D'leteren Auto te versnellen (zie (a) hiervoor).

Belron

(c) De reële waarde van brandstofafdekkingsinstrumenten bedraagt -€0,7m (€4,9m in de voorgaande periode) als gevolg van schommelingen in de netto reële waarde van derivaten. Wijziging in de netto reële waarde van derivaten stemt overeen met de verandering in de bruto reële waarde (i.e. de waardeverandering tussen het begin en het einde van de periode) zonder rekening te houden met de verworven kasstromen van de derivaten gedurende de periode.

(d) In het kader van de recente overnames (voornamelijk van TruRoad in augustus 2019 in de Verenigde Staten) werden bepaalde klantencontracten erkend als immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur. De afschrijving bedraagt -€24,5m (-€12,2m in de voorgaande periode).

(e) De afschrijving van merken met een beperkte gebruiksduur (bepaalde merken worden niet langer beschouwd als immateriële vaste activa met een onbeperkte gebruiksduur aangezien er nu een limiet geldt voor de periode gedurende dewelke deze activa verwacht worden een instroom van kasmiddelen te genereren) bedraagt -€3,7m (-€1,4m in de voorgaande periode).

(f) In de huidige periode is een totaal waardeverminderingsverlies van -€18,6m opgenomen met betrekking tot de afschrijving van activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop op het einde van het jaar om de reële waarde bij verkoop te weerspiegelen, en andere afschrijvingen op software. Op het einde van het jaar voerde Belron een volledige waardeverminderingscontrole uit van alle kasstroomgenererende eenheden, in overeenstemming met de vereisten van IAS 36. Er werden geen waardeverminderingen geboekt als gevolg van deze controle.

In de voorgaande periode werd een totaal waardeverminderingsverlies van -€21,3m erkend in Italië (-€21,0m op goodwill, merken en overige immateriële vaste activa) en in Nederland (-€0,3m op overige immateriële vaste activa).

(g) In de huidige periode omvatten de overige *aanpassingen* ten bedrage van -€46,7m -€16,0m in verband met herstructureringen en integraties (voornamelijk als gevolg van de integratie van de overname van TruRoad in 2019 in de VS en herstructureringskosten in de VS, Canada en Italië), en -€30,6m in verband met de verkoop van verscheidene 'andere dienstenactiviteiten' in Frankrijk, België, Italië, het Verenigd Koninkrijk en Canada. Deze verkoopverwante kosten omvatten voorzieningen voor herstructurering, verkoopkosten en verplichtingen in ondertekende verkoopovereenkomsten. Er zijn ook waardeverminderingen op activa in verband met deze verkopen (zie f) hierboven).

In de voorgaande periode omvatten overige *aanpassingen* ten bedrage van -€37,5m -€30,7m met betrekking tot herstructureringen en integraties (waarvan het merendeel voor de integratie van het overgenomen bedrijf TruRoad in de VS en een deel voor projecten en herstructureringen in de eurozone), -€3,7m voor overnamekosten en -€3,0m met betrekking tot kosten van verkopen.

(h) In de periode zijn de overige *aanpassingen* in netto financieringskosten voornamelijk kosten gemaakt om het bedrag van de toegezegde gesyndiceerde revolving kredietfaciliteit te verhogen.

In de voorgaande periode waren de overige *aanpassingen* in netto financieringskosten kosten met betrekking tot de extra financiering doorgevoerd in het vierde kwartaal van 2019 (nieuwe Term Loan B op 7 jaar ten bedrage van $830m met een looptijd tot 2026 en 'add-on-loan' bij bestaande EUR Term Loan B ten bedrage van €100m met een looptijd tot 2024. De opbrengsten werden aangewend voor de uitkering van een dividend aan de aandeelhouders.).

Moleskine

(i) In de periode werd een totaal bedrag van €0,4m (€0,3m in bedrijfsresultaat en €0,1m in netto financieringskosten) opgenomen om de verandering te weerspiegelen van de reële waarde van een termijncontract gebruikt om transactionele en financiële blootstelling tegen de schommeling van de USD af te dekken.

(j) Halverwege het jaar werd een waardeverminderingsverlies van -€21,0m erkend op de kasstroomgenererende eenheid Moleskine (volledig toegewezen aan goodwill), na de waardeverminderingsberekening die halverwege het jaar werd uitgevoerd. Het formele waardeverminderingsonderzoek werd op het einde van het jaar uitgevoerd in overeenstemming met de vereisten van IAS 36 en als gevolg van dit onderzoek werden geen extra waardeverminderingsverliezen geboekt. Zie de specifieke informatie in toelichting 4 van de "Financial Highlights". In de voorgaande periode werd een waardeverminderingsverlies van -€102,3m erkend en volledig toegewezen aan goodwill.

(k) In de periode omvatten de overige *aanpassingen* ten bedrage van -€1,3m voornamelijk verzonken kosten en ontslagvergoedingen.

Uitleg en details van de cijfers voorgesteld als *aanpassingen* (vervolg)

Corporate & Niet-toegewezen

(l) In de voorgaande periode had de *aanpassing* ten bedrage van €6,5m in het bedrijfsresultaat betrekking op de geconsolideerde winst op de verkoop van een eigendom.

(m) In de voorgaande periode vertegenwoordigde de waardeaanpassing van financiële instrumenten het verlies op de reële waarde van een voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop van een belang van 40% in Belron aan CD&R. De waardeaanpassing werd aangepast in de vergelijkende informatie (zie toelichting 1 van het persbericht met de jaarresultaten 2020 voor meer informatie).

Aangepast resultaat vóór belastingen, groepsaandeel (*aangepast* PBT, groepsaandeel)

Alle resultaten in beide periodes zijn voorgesteld op post-IFRS 16-basis.

€m	2020					2019[1]				
	D'leteren Auto	Belron (53.75%)	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Totaal (segment)	D'leteren Auto	Belron (52.48%)	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Totaal (segment)
Resultaat vóór belastingen (PBT) per segment	**51,8**	**365,6**	**-35,4**	**-4,1**	**377,9**	**122,5**	**247,1**	**-92,8**	**-19,5**	**257,3**
Min: aanpassingen in het PBT	48,2	96,1	21,9	-0,7	165,5	2,5	72,3	102,3	9,2	186,3
Aangepast segment PBT	**100,0**	**461,7**	**-13,5**	**-4,8**	**543,4**	**125,0**	**319,4**	**9,5**	**-10,3**	**443,6**
Aandeel van de groep in de belastingen op het aangepast resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatie methode	2,8	-	-	-	2,8	3,4	-	-	-	3,4
Minderheidsbelangen in het aangepaste PBT	-	-213,5	-	-	-213,5	-	-151,8	-	-	-151,8
Aangepast segment PBT, groepsaandeel	**102,8**	**248,2**	**-13,5**	**-4,8**	**332,7**	**128,4**	**167,6**	**9,5**	**-10,3**	**295,2**

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R – zie toelichting 1 van het persbericht met de jaarresultaten 2020 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

In de periode bedraagt het gewogen gemiddelde percentage gebruikt voor de berekening van het *aangepaste* PBT, groepsaandeel, van Belron 53,75% (52,48% in de voorgaande periode).

Alle resultaten in beide periodes zijn voorgesteld op post-IFRS 16-basis.

€m	2020					2019[1]				
	D'leteren Auto	Belron (53.75%)	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Totaal (segment)	D'leteren Auto	Belron (53.75%)	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Totaal (segment)
Aangepast segment PBT, groepsaandeel	**102,8**	**248,2**	**-13,5**	**-4,8**	**332,7**	**128,4**	**167,6**	**9,5**	**-10,3**	**295,2**
Aanpassing van het aandeel van de groep (vergelijkbare basis met 2020)	-	-	-		-	-	4,1	-		4,1
Aangepast PBT, groepsaandeel (kernprestatie-indicator)	**102,8**	**248,2**	**-13,5**	**-4,8**	**332,7**	**128,4**	**171,7**	**9,5**	**-10,3**	**299,3**

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R – zie toelichting 1 van het persbericht met de jaarresultaten 2020 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

De kolom Belron werd ook aangepast op basis van het gewogen gemiddelde percentage gebruikt voor de berekening van het *aangepaste* PBT van het segment in 2020 (53,75% in 2020 vs. 52,48% in 2019) om beide periodes vergelijkbaar te maken.

Nettoschuld

Om zijn schuldenlast beter te weerspiegelen, maakt de Groep gebruik van het begrip nettoschuld. Deze indicator die niet gedefinieerd wordt door de IFRS-normen, is een alternatieve prestatiemaatstaf (APM) en wordt niet voorgesteld als een alternatief voor de financiële indicatoren bepaald door de IFRS-normen.

De nettoschuld is gelijk aan het totaal van de leningen en ontleningen verminderd met geldmiddelen, kasequivalenten en vaste en vlottende beleggingen. De nettoschuld houdt geen rekening met de reële waarde van de aan de schuld verbonden derivaten. De afgedekte leningen en ontleningen (d.w.z. waarop hedge accounting volgens IAS 39 wordt toegepast) worden omgerekend tegen de contractuele wisselkoersen van de verbonden cross currency swaps. De andere leningen en ontleningen worden omgerekend tegen de wisselkoersen geldend op balansdatum.

€m	31 december 2020				31 december 2019[1]			
	D'leteren Auto	Belron (100%)	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	D'leteren Auto	Belron (100%)	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen
Langlopende leningen en ontleningen	17,9	2.812,3	62,9	4,7	8,4	3.055,8	121,1	4,9
Kortlopende leningen en ontleningen	3,2	179,3	14,2	0,5	5,7	207,6	40,3	0,5
Intragroep financiering	202,6	-	253,9	-456,5	-	-	190,8	-190,8
Aanpassing voor afgedekte leningen	-	26,9	-	-	-	-1,7	-	-
Brutoschuld	**223,7**	**3.018,5**	**331,0**	**-451,3**	**14,1**	**3.261,7**	**352,2**	**-185,4**
Min: geldmiddelen en kasequivalenten	-56,0	-617,8	-30,2	-265,1	119,6	-282,6	-55,2	-731,9
Min: financiële activa (vlottende)	-	-	-	-737,2	-	-	-	-597,8
Min: overige vorderingen (vaste activa)	-	-	-	-1,5	-	-	-	-1,3
Nettoschuld uit voortgezette bedrijfsactiviteiten met uitzondering van activa en passiva geclassificeerd als aangehounden voor verkoop	**167,7**	**2.400,7**	**300,8**	**-1.455,1**	**133,7**	**2.979,1**	**297,0**	**-1.516,4**
Nettoschuld in activa en passiva geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	-	12,3	-	-	-	-	-	-
Totale nettoschuld	**167,7**	**2.413,0**	**300,8**	**-1.455,1**	**133,7**	**2.979,1**	**297,0**	**-1.516,4**

(1) Zoals aangepast, in het segment Corporate & Niet-toegewezen, om de herclassificatie te weerspiegelen van €54,4m van 'Geldmiddelen en kasequivalenten' naar 'Vlottende financiële activa' in het kader van de continue verbetering van de financiële rapportering.

In beide periodes omvatten de leningen tussen segmenten bedragen die door het departement Corporate werden geleend aan het segment Moleskine (non-recourse lening, vermeerderd met €63,1m tijdens de periode - waarvan €55,2m een vermeerdering is van de nominale lening en €7,9m gekapitaliseerde interesten zijn) en, in de huidige periode, aan het segment D'leteren Auto, aan marktvoorwaarden.

De nettoschuld van D'leteren Auto bedroeg €167,7m op het einde van december 2020 (€133,7m op het einde van december 2019). De stijging van de nettoschuld met €34,0m op het einde van het jaar weerspiegelt voornamelijk de nieuwe financiering tussen segmenten ten bedrage van €200m die in het eerste halfjaar is aangegaan, gedeeltelijk gecompenseerd door de positieve vrije kasstroom die tijdens de periode is gegenereerd dankzij de instroom van kasmiddelen uit werkkapitaal (€158,9m) ondanks de daling van de EBITDA. Krachtens IFRS 16 worden leaseverplichtingen ten bedrage van €20,6m opgenomen in de balans en dus in de berekening van de nettoschuld (€13,5m op het einde van december 2019).

De netto financiële schuld van Belron bedroeg eind december 2020 €2.413,0m. Dit ten opzichte van €2.979,1m op het einde van december 2019. De daling van de nettoschuld met €566,1m op het einde van het jaar is voornamelijk het resultaat van de sterke cashgeneratie in de loop van het jaar als resultaat van acties die Belron ondernam tijdens de COVID-19-crisis en het sterke herstel van de activiteit.

Krachtens IFRS 16 worden leaseverplichtingen ten bedrage van €580,6m opgenomen in de balans en dus in de berekening van de nettoschuld (€654,7m op het einde van december 2019).

De nettoschuld van Moleskine bedroeg €300,8m (waarvan €253,9m financiering tussen segmenten) op het einde van december 2020 (€297,0m op het einde van december 2019, waarvan €190,8m financiering tussen segmenten). Moleskine voerde eind december 2020 een herfinanciering van zijn bestaande schuld uit met een nieuwe banktermijnlening van €53m die vervalt in december 2023 (met mogelijke verlenging) en een aanvullende aandeelhouderslening van €55m. Krachtens IFRS 16 worden leaseverplichtingen ten bedrage van €24,8m opgenomen in de balans en dus in de berekening van de nettoschuld (€29,5m op het einde van december 2019).

Nettoschuld (vervolg)

De netto cashpositie van het segment Corporate & Niet-toegewezen daalde van €1.516,4m tot €1.455,1m op 31 december 2020, voornamelijk als gevolg van het verwerven van €150m aan preferente aandelen zonder stemrecht van Belron voorheen in het bezit van CD&R in februari 2020, het vereffenen van een voorwaardelijke verplichting (€31,9m) aan CD&R, de inkoop van eigen aandelen (€24,4m) en de betaling in juni 2020 van het dividend (€53,9m) aan de aandeelhouders van D'leteren, deels gecompenseerd door het ontvangen dividend van D'leteren Auto (€200m).

s.a. D'Ieteren n.v.

Geconsolideerde jaarrekening 2020

Inhoud

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

24 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
25 Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten
26 Geconsolideerde balans
27 Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen
28 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
30 Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

30 Toelichting 1: Algemene informatie
30 Toelichting 2: Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening
32 Toelichting 3: Wijziging in grondslagen voor de financiële verslaggeving

RESULTATEN VAN HET JAAR

32 Toelichting 4: Gesegmenteerde informatie
43 Toelichting 5: Opbrengsten
44 Toelichting 6: Bedrijfsresultaat
45 Toelichting 7: Netto financieringskosten
45 Toelichting 8: Resultaat per aandeel

PERSONEELSBELONINGEN

46 Toelichting 9: Op aandelen gebaseerde betalingen
48 Toelichting 10: Personeelsbeloningen

WINSTBELASTINGEN

53 Toelichting 11: Actuele en uitgestelde winstbelastingen

ACTIVA

56 Toelichting 12: Goodwill
58 Toelichting 13: Immateriële vaste activa
59 Toelichting 14: Materiële vaste activa
60 Toelichting 15: Vastgoedbeleggingen
60 Toelichting 16: Voorraden
61 Toelichting 17: Deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode
63 Toelichting 18: Financiële instrumenten – Reële waarde en risicobeheer
67 Toelichting 19: Geldmiddelen en kasequivalenten
67 Toelichting 20: Handelsvorderingen en overige vorderingen

EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN

68 Toelichting 21: Kapitaal en reserves
70 Toelichting 22: Voorzieningen
71 Toelichting 23: Leningen en ontleningen
73 Toelichting 24: Handelsschulden en overige te betalen posten

STRUCTUUR VAN DE GROEP

73 Toelichting 25: Bedrijfscombinaties
73 Toelichting 26: Lijst van dochterondernemingen, geassocieerde ondernemingen en joint ventures

OVERIGE INFORMATIE

75 Toelichting 27: Voorwaardelijke elementen en verplichtingen
75 Toelichting 28: Transacties met verbonden partijen
76 Toelichting 29: Wisselkoersen
77 Toelichting 30: Diensten verleend door de statutaire Commissaris
77 Toelichting 31: Leaseovereenkomsten
78 Toelichting 32: Gebeurtenissen na balansdatum
78 Toelichting 33: Grondslagen voor financiële verslaggeving
92 VERSLAG VAN DE COMMISSARIS
101 SAMENGEVATTE STATUTAIRE JAARREKENING 2020

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Jaar afgesloten op 31 december

€m	Toelichting	2020	2019[1]
Opbrengsten	5	**3.318,0**	**3.798,8**
Kosten van verkopen	6	-2.877,4	-3.303,3
Bruto marge		**440,6**	**495,5**
Commerciële en administratieve kosten	6	-370,0	-382,2
Overige bedrijfsopbrengsten	6	13,3	21,8
Overige bedrijfskosten	6	-73,7	-110,7
Bedrijfsresultaat	6	**10,2**	**24,4**
Netto financieringskosten	7	-1,9	-22,8
Financiële opbrengsten		5,1	1,4
Financiële kosten		-7,0	-24,2
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	17	149,9	93,2
Resultaat vóór belastingen		**158,2**	**94,8**
Winstbelastingen	11	-17,4	-28,7
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		**140,8**	**66,1**
Beëindigde bedrijfsactiviteiten		-	-
RESULTAAT VAN DE PERIODE		**140,8**	**66,1**
Resultaat toerekenbaar aan:			
Houders van eigen-vermogeninstrumenten van de moedermaatschappij		**141,9**	**66,1**
Minderheidsbelangen		-1,1	-
Resultaat per aandeel			
Gewoon (in €)	8	2,62	1,21
Verwaterd (in €)	8	2,60	1,21
Resultaat per aandeel - voortgezette bedrijfsactiviteiten			
Gewoon (in €)	8	2,62	1,21
Verwaterd (in €)	8	2,60	1,21

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

De toelichtingen van pagina 30 tot 91 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

De Groep maakt gebruik van Älternatieve Prestatiemaatstaven (APM's) om zijn financiële prestaties uit te drukken – Zie het geconsolideerde beheerverslag en de persmededeling.

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Jaar afgesloten op 31 december

€m	Toelichting	2020	2019[1]
Resultaat van de periode		140,8	66,1
Niet-gerealiseerde resultaten			
Elementen die nooit naar de winst- en verliesrekening zullen geclassificeerd worden (netto van belastingen):		15,7	-4,0
Herwaarderingen van verplichtingen/activa betreffende toegezegde pensioenrechten	*10*	*-*	*-5,0*
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	*17*	*15,7*	*1,0*
Elementen die eventueel naar de winst- en verliesrekening zullen geclassificeerd worden (netto van belastingen):		10,1	-0,4
Omrekeningsverschillen		*-0,7*	*1,2*
Kasstroomafdekkingen: winsten (verliezen) voortvloeiend uit een verandering in de reële waarde opgenomen in eigen vermogen		*0,3*	*-*
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	*17*	*10,5*	*-1,6*
Niet-gerealiseerde resultaten, netto van belastingen		25,8	-4,4
Totaal van de gerealiseerde- en niet- gerealiseerde resultaten		**166,6**	**61,7**
zijnde: ***toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij***		***167,7***	***61,7***
toerekenbaar aan belangen zonder zeggenschap		***-1,1***	***-***

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

De toelichtingen van pagina 30 tot 91 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde balans

Op 31 december

€m	Toelichting	2020	2019[1]
Goodwill	12	76,2	97,1
Immateriële vaste activa	13	451,2	444,8
Materiële vaste activa	14	262,9	268,7
Vastgoedbeleggingen	15	31,7	28,9
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	17	675,4	349,3
Uitgestelde belastingvorderingen	11	39,2	41,3
Overige vorderingen	20	4,4	4,6
Vaste activa		**1.541,0**	**1.234,7**
Voorraden	16	457,4	492,8
Investeringen	4/18	737,2	597,8
Derivaten		0,5	0,1
Actuele belastingvorderingen	11	18,2	10,5
Handelsvorderingen en overige vorderingen	20	339,3	454,8
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	351,3	667,5
Vaste activa aangehouden voor verkoop	4	2,1	-
Vlottende activa		**1.906,0**	**2.223,5**
TOTAAL ACTIVA		**3.447,0**	**3.458,2**
Geplaatst kapitaal en reserves die aan houders van eigen-vermogensinstrumenten toerekenbaar zijn		2.739,4	2.646,3
Minderheidsbelangen		3,5	0,6
Eigen vermogen		**2.742,9**	**2.646,9**
Personeelsbeloningen	10	31,7	31,6
Voorzieningen	22	11,6	14,7
Leningen en ontleningen	23	85,5	134,4
Uitgestelde belastingverplichtingen	11	131,1	132,8
Langlopende verplichtingen		**259,9**	**313,5**
Voorzieningen	22	6,5	2,5
Leningen en ontleningen	23	17,9	46,5
Derivaten	18	-	0,4
Overige financiële verplichtingen	18	-	31,9
Kortlopende belastingverplichtingen	11	1,7	5,0
Handelsschulden en overige te betalen posten	24	413,4	411,5
Passiva i.v.m. vaste aangehouden voor verkoop	4	4,7	-
Kortlopende verplichtingen		**444,2**	**497,8**
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		**3.447,0**	**3.458,2**

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R en om de herclassificatie te weerspiegelen van financiële beleggingen tegen reële waarde via winst of verlies van 'Geldmiddelen en kase-quivalenten' naar 'Investeringen' in het kader van de continue verbetering van de financiële rapportering – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

De toelichtingen van pagina 30 tot 91 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

Op 31 december

€m	Geplaatst kapitaal en reserves die aan houders van eigen-vermogensinstrumenten toerekenbaar zijn						Totaal groeps aandel	Belangen zonder zeggenschap	Eigen vermogen
	Gewoon aandelen kapitaal	Uitgifte premies	Eigen aandelen	Afdek-kings reserve	Over gedragen resultaat	Cumulatieve omrekenings verschillen			
Op 1 januari 2019	**160,0**	**24,4**	**-38,3**	**2,6**	**2.521,2**	**-14,8**	**2.655,1**	**0,3**	**2.655,4**
Aanpassing ivm. de overgang naar IFRS 16 (netto van belastingen)	-	-	-	-	-6,7	-	-6,7	-	-6,7
Aanpassing[1]	-	-	-	-	4,0	-	4,0	-	4,0
Op 1 januari 2019 (aangepast)	**160,0**	**24,4**	**-38,3**	**2,6**	**2.518,5**	**-14,8**	**2.652,4**	**0,3**	**2.652,7**
Resultaat van de periode	-	-	-	-	66,1	-	66,1	-	66,1
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-10,3	-4,4	10,3	-4,4	-	-4,4
Totaal van de gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten	**-**	**-**	**-**	**-10,3**	**61,7**	**10,3**	**61,7**	**-**	**61,7**
Eigen aandelen (zie toel. 21)	-	-	-18,7	-	-	-	-18,7	-	-18,7
Dividenden (zie toel. 21)	-	-	-	-	-54,8	-	-54,8	-	-54,8
Overige wijzigingen	-	-	-	-	5,7	-	5,7	0,3	6,0
Totale bijdragen en uitkeringen	**-**	**-**	**-18,7**	**-**	**-49,1**	**-**	**-67,8**	**0,3**	**-67,5**
Totaal wijziging van eigendomsbelangen	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Op 31 december 2019	**160,0**	**24,4**	**-57,0**	**-7,7**	**2.531,1**	**-4,5**	**2.646,3**	**0,6**	**2.646,9**
Op 1 januari 2020	**160,0**	**24,4**	**-57,0**	**-7,7**	**2.531,1**	**-4,5**	**2.646,3**	**0,6**	**2.646,9**
Resultaat van de periode	-	-	-	-	141,9	-	141,9	-1,1	140,8
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-17,0	18,6	24,2	25,8	-	25,8
Totaal van de gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten	**-**	**-**	**-**	**-17,0**	**160,5**	**24,2**	**167,7**	**-1,1**	**166,6**
Eigen aandelen (zie toel. 21)	-	-	-24,4	-	-	-	-24,4	-	-24,4
Dividenden (zie toel. 21)	-	-	-	-	-53,9	-	-53,9	-	-53,9
Eigen aandelen - annulering (inkoopprogramma - zie toel. 21)	-	-	43,4	-	-43,4	-	-	-	-
Overige wijzigingen	-	-	-	-	3,7	-	3,7	4,0	7,7
Totale bijdragen en uitkeringen	**-**	**-**	**19,0**	**-**	**-93,6**	**-**	**-74,6**	**4,0**	**-70,6**
Totaal wijziging van eigendomsbelangen	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Op 31 december 2020	**160,0**	**24,4**	**-38,0**	**-24,7**	**2.598,0**	**19,7**	**2.739,4**	**3,5**	**2.742,9**

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

De toelichtingen van pagina 30 tot 91 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Jaar afgesloten op 31 december

€m	Toelichting	2020	2019[1]
Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten			
Resultaat van de periode		140,8	66,1
Winstbelastingen	11	17,4	28,7
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	17	-149,9	-93,2
Netto financieringskosten	7	1,9	22,8
Bedrijfsresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		**10,2**	**24,4**
Afschrijvingen van vaste materiële activa	6/14/15	38,4	34,8
Afschrijvingen van vaste immateriële activa	6/13	8,5	7,1
Bijzondere waardeverminderingsverliezen op goodwill en overige vaste activa	12	21,4	102,3
Overige niet-geldelijke posten		10,4	1,8
Personeelsbeloningen		-4,2	-4,2
Overige kastkosten		0,2	-0,1
Wijziging in netto werkkapitaal		125,5	-74,9
Kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		**210,4**	**91,2**
Betaalde winstbelastingen		-32,1	-42,0
Netto kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		**178,3**	**49,2**
Kasstroom uit de voortgezette investeringsactiviteiten			
Aanschaffingen van vaste materiële en immateriële activa		-35,0	-50,4
Verkopen van vaste materiële en immateriële activa		1,9	8,2
Netto investering in immateriële en materiële vaste activa		**-33,1**	**-42,2**
Verwerving van dochterondernemingen (netto van verworven geldmiddelen)	25	-0,4	-13,8
Verwerving van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	17	-150,0	-
Inbreng van geldmiddelen van/(in) joint ventures		-1,6	-20,7
Opbrengsten uit de verkoop / (Investering in) financiële activa	4	-139,4	-597,8
Ontvangen interesten		4,3	1,6
Dividenden en opbrengst uit kapitaalvermindering ontvangen van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	4	-	460,7
Netto investering in overige financiële activa		-0,1	19,1
Netto kasstroom uit de investeringsactiviteiten		**-320,3**	**-193,1**
Kasstroom uit de voortgezette financieringsactiviteiten			
Verwerving (-)/Vervreemding (+) van minderheidsbelangen		6,0	0,1
Netto vervreemding/(aanschaffing) van eigen aandelen		-24,4	-18,7
Terugbetaling van leaseverplichtingen	23	-15,8	-14,9
Netto wijziging in andere leningen en ontleningen	23	-80,6	-27,1
Betaalde interesten		-5,0	-6,5
Door de moedermaatschappij betaalde dividenden	21	-53,9	-54,8
Netto kasstroom uit de financieringsactiviteiten		**-173,7**	**-121,9**
Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten		**-315,7**	**-265,8**
Kasstroom uit de beëindigde bedrijfsactiviteiten		**-**	**-**
TOTALE KASSTROOM VAN DE PERIODE		**-315,7**	**-265,8**

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R en om de herclassificatie te weerspiegelen van financiële beleggingen tegen reële waarde via winst of verlies van 'Geldmiddelen en kase-quivalenten' naar 'Investeringen' in het kader van de continue verbetering van de financiële rapportering – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

De toelichtingen van pagina 30 tot 91 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht (vervolg)

Jaar afgesloten op 31 december

€m	Toelichting	2020	2019[1]
Reconciliatie met de balans			
Geldmiddelen aan het begin van het boekjaar	19	495,2	673,4
Kasequivalenten aan het begin van de periode	19	172,3	259,6
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het boekjaar		**667,5**	**933,0**
Totale kasstroom van de periode		-315,7	-265,8
Omrekeningsverschillen		-0,5	0,3
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het einde van het boekjaar		**351,3**	**667,5**
Inbegrepen in "geldmiddelen en kasequivalenten"	*19*	*351,3*	*667,5*

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R en om de herclassificatie te weerspiegelen van financiële beleggingen tegen reële waarde via winst of verlies van 'Geldmiddelen en kasequivalenten' naar 'Investeringen' in het kader van de continue verbetering van de financiële rapportering – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

De toelichtingen van pagina 30 tot 91 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening

Toelichting 1: Algemene informatie

s.a. D'leteren n.v. (de 'Vennootschap') is in België erkend als naamloze vennootschap, waarvan de meerderheidsaandeelhouders worden opgesomd in toelichting 21. Het adres van de zetel van de Vennootschap is: Maliestraat 50, B-1050 Brussel.

De Vennootschap, opgericht in 1805 en verder uitgebouwd over verschillende familiegeneraties heen, streeft groei en waardecreatie na dankzij een langetermijnstrategie voor haar ondernemingen op internationaal niveau, alsook een actieve stimulering en ondersteuning zodat deze ondernemingen zich kunnen ontwikkelen als marktleider in hun sector of in hun regio's. De Vennootschap, haar dochterondernemingen en haar belangen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures (samen 'de Groep') vormen een internationale groep, die momenteel actief is in vier activiteiten:

- D'leteren Auto verdeelt in België de voertuigen van de merken Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti en Porsche. Zijn marktaandeel bedraagt meer dan 23%, goed voor 1,2 miljoen voertuigen in omloop. Zijn businessmodel evolueert om de burgers vlotte, toegankelijke en duurzame mobiliteit aan te bieden;
- Belron (deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode) streeft een duidelijke doelstelling na: "het verschil maken door de problemen van klanten met veel zorg op te lossen". Belron is de wereldleider in de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing. De onderneming is actief in 40 landen, via volle dochterondernemingen en franchisenemers, met marktleidende merken – zoals Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass®. Daarnaast beheert het bedrijf voertuigbeglazings- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringsklanten;
- Moleskine is een premium en inspirerend lifestyle merk. Het bedrijf ontwikkelt onder een iconisch merk notebooks en schrijf-, reis- en leesaccessoires die worden verkocht via een wereldwijd multichannel-platform.
- D'leteren Immo omvat de Belgische vastgoedbelangen van de Groep. D'leteren Immo bezit en beheert ongeveer 30 eigendommen. D'leteren Immo streeft ook investeringsprojecten na en bestudeert mogelijke renovaties van sites.

De Vennootschap noteert op Euronext Brussel.

Deze geconsolideerde jaarrekening werd goedgekeurd voor publicatie door de Raad van Bestuur op 26 maart 2021.

Aanpassing van vergelijkende informatie

In overeenstemming met IAS 8 'Grondslagen voor financiële verslaggeving, schattingswijzigingen en fouten' werden de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, de geconsolideerde balans, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht in 2019 aangepast om rekening te houden met de aanpassing van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van een belang van 40% in Belron aan CD&R (als resultaat van de correctie van een vroegere fout die in 2020 werd geïdentificeerd). Als resultaat hiervan werd de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting in de balans (opgenomen in de post 'overige financiële verplichtingen') verlaagd met €5,6m op het einde van december 2019. De financiële opbrengsten stegen met €1,6m voor het jaar afgesloten op 31 december 2019. Het beginsaldo van de overgedragen winst werd aangepast met €4,0m per 1 januari 2019. De voorwaardelijke verplichting werd vereffend tijdens het eerste semester van 2020 voor een totaalbedrag van €31,9m.

De geconsolideerde balans en het geconsolideerde kasstroomoverzicht werden in 2019 ook aangepast in het segment 'Corporate & Niet-toegewezen' om de herclassificatie te weerspiegelen van €54,4m van 'Geldmiddelen en kasequivalenten' naar 'Investeringen' in het kader van de continue verbetering van de financiële rapportering.

Alternatieve Prestatiemaatstaven (APM's)

De Groep maakt gebruik van Alternatieve Prestatiemaatstaven (APM's) om zijn onderliggende prestaties uit te drukken en om investeerders te helpen zijn resultaten beter te begrijpen. Deze APM's zijn niet binnen GAAP gedefinieerde prestatiemaatstaven die buiten IFRS vallen. De Groep presenteert APM's niet als een alternatief voor financiële maatstaven bepaald in overeenstemming met IFRS en geeft niet meer nadruk aan APM's dan aan de gedefinieerde IFRS-maatstaven.

Toelichting 2: Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening voor 2020 dekt de periode van 12 maanden afgesloten op 31 december 2020. Ze wordt voorgesteld in euro, de functionele munteenheid van de Groep. Alle bedragen werden naar het dichtste miljoen afgerond, tenzij anders weergegeven.

Toelichting 2: Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening (vervolg)

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld volgens de 'International Financial Reporting Standards' ('IFRS') en de bijbehorende gepubliceerde interpretaties van het 'International Financial Reporting Interpretations Committee' ('IFRIC') die werden goedgekeurd door de Europese Unie ('EU') per 31 december 2020 en gelden voor de periode eindigend op 31 december 2020.

Deze geconsolideerde jaarrekening werd opgesteld overeenkomstig het principe van de historische kost, behalve voor personeelsbeloningen, vaste activa en passiva aangehouden voor verkoop, bedrijfscombinatie en financiële activa en passiva (inclusief derivaten) die tegen reële waarde werden gewaardeerd. Op 31 december 2020 zijn de financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde beperkt tot de portefeuille verhandelbare effecten aangehouden in het segment Corporate & Niet-toegewezen (zie toelichting 18) en tot afgeleide financiële instrumenten (zie toelichting 18). De financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde zijn beperkt tot de verplichtingen met betrekking tot de verkoop van het belang van 40% in Belron aan CD&R in 2018 op 31 december 2019 (zie toelichting 18).

De voorbereiding van de geconsolideerde jaarrekening vergt, van de directie, de opstelling van ramingen en het gebruik van hypothesen die de toepassing van de boekhoudkundige beleidslijnen van de Groep en het bedrag van de opbrengsten, de uitgaven, de activa en de passiva, alsook de latente activa en passiva, op de afsluitingsdatum beïnvloeden. Werkelijke resultaten zouden kunnen verschillen van die ramingen. Indien in de toekomst dergelijke ramingen of hypothesen die gebaseerd zijn op het beste oordeel van het management op datum van financiële jaarrekening, afwijken van de werkelijke omstandigheden, zullen de oorspronkelijke ramingen en hypothesen op passende wijze aangepast worden in de periode waarin de omstandigheden veranderen, of prospectief. De domeinen die een hoger beoordelingsniveau vergen of bijzonder ingewikkeld zijn, alsook de domeinen waarvoor de ramingen en hypothesen significant zijn voor de geconsolideerde jaarrekening, worden hierna opgesomd. Deze domeinen worden ook in de desbetreffende toelichtingen vermeld.

- Waardering van de verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten (belangrijkste gebruikte actuariële assumpties). Zie toelichting 10.
- Erkenning van uitgestelde belastingvorderingen (beschikbaarheid van toekomstige belastbare winst die het gebruik van aftrekbare tijdelijke verschillen en overgedragen fiscale verliezen rechtvaardigt). Zie toelichting 11.
- Goodwill en merken met onbeperkte gebruiksduur. Zie toelichting 12.
- Onderzoek naar bijzondere waardeverminderingen (belangrijkste assumpties onderliggende realiseerbare bedragen). Zie toelichting 12.
- Erkenning en waardering van voorzieningen en voorwaardelijke elementen (belangrijkste assumpties met betrekking tot de kans en omvang van een uitstroom van middelen). Zie toelichting 22.
- Waardering van voorziening voor verwacht kredietverlies voor dubieuze handelsvorderingen (belangrijkste assumpties voor de bepaling van het gewogen gemiddelde verliespercentage). Zie toelichting 20.
- Voorziening voor verouderde voorraad. Zie toelichting 16.
- Verwerving van een dochteronderneming (reële waarde van de overgedragen vergoeding en van de verworven activa en overgenomen passiva). Zie toelichting 25.
- Leasetermijn (of de Groep redelijkerwijs zeker is om verlengings- of beëindigingsopties uit te oefenen). Zie toelichting 31.

Een aantal grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen vereist de berekening van reële waarden, zowel voor financiële als voor niet-financiële activa en passiva. Bijkomende informatie wordt vermeld in de relevante toelichtingen. De voornaamste domeinen zijn personeelsbeloningen (zie toelichting 10), op aandelen gebaseerde betalingen (zie toelichting 9), vastgoedbeleggingen (zie toelichting 15), financiële instrumenten (zie toelichting 18) en bedrijfscombinaties (zie toelichting 25). Voor de berekening van de reële waarde van een actief of een passief gebruikte de Groep in de mate van het mogelijke waarneembare marktgegevens. Reële waarden worden onderverdeeld in verschillende niveaus in een reële-waardehiërarchie gebaseerd op de inputs gebruikt bij de waarderingstechnieken.

COVID-19

De pandemie van het coronavirus (COVID-19) heeft een ongekende en plotselinge schok veroorzaakt voor de algemene economie en heeft alle activiteiten van de Groep over de hele wereld getroffen. De activiteiten van de Groep kenden in het tweede kwartaal van 2020 en op het einde van het jaar onderactiviteit, met een daling van de verkoop als gevolg van de tijdelijke sluiting van de meeste vestigingen van de Groep (op het niveau van D'Ieteren Auto, Belron en Moleskine).

In het begin van de pandemie werden door de activiteiten verschillende maatregelen genomen om de geldmiddelen te vrijwaren door de kosten te drukken, het werkkapitaal te optimaliseren, de betaling van sociale lasten in sommige landen uit te stellen dankzij initiatieven van enkele nationale regeringen, en bepaalde niet-strategische investeringen uit te stellen. D'Ieteren Auto, Belron, Moleskine en D'Ieteren Immo hebben hun capaciteit waar nodig snel aangepast in overeenstemming met het landspecifieke wettelijke kader en de geldende regelgeving. Rekening houdend met de lokale, regionale en nationale hygiëne- en gezondheidsaanbevelingen heeft de Groep op zijn locaties strikte hygiënemaatregelen en maatregelen inzake social distancing genomen voor werknemers en klanten, om een COVID-veilige werkomgeving te garanderen. Samen met de versterking van de persoonlijke hygiënemaatregelen en andere voorzorgsmaatregelen in heropende vestigingen, breidde de Groep ook in al zijn organisaties het thuiswerkprotocol voor zijn bedienden uit.

Toelichting 2: Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening (vervolg)

Er is een Solidariteitsprogramma opgezet om steun en hulp te verlenen aan de werknemers van de Groep die mogelijk hard zijn getroffen door de COVID-19-crisis. Zoals aangekondigd op 27 april 2020, heeft de Raad van Bestuur van de Vennootschap besloten om de oorspronkelijk geplande verhoging van het dividend met €0,15 per aandeel ten opzichte van vorig jaar, toe te wijzen aan dit Solidariteitsprogramma. Dat leidt tot een specifieke voorziening van €8m die op de balans is opgenomen. In het tweede halfjaar zijn extra bijdragen uit lonen en vergoedingen van senior managers en leden van de Raad aan het programma toegevoegd. Een bedrag van ongeveer €3m is al gebruikt om de activiteiten en werknemers van de Groep te ondersteunen. Op 31 december 2020 is er nog €5,1m beschikbaar in het programma.

De impact van de overheidssteun is niet materieel voor de resultatenrekening, met uitzondering van de steun in verband met de tijdelijke werkloosheid in Europa (ongeveer €24m op het niveau van Belron, opgenomen in de resultatenrekening, samen met nog eens €25m rechtstreeks betaald aan het personeel, en ongeveer €10m kostenbesparingen op het niveau van D'leteren Auto). De Groep was blootgesteld aan bijkomende kredietrisico's als gevolg van zijn klanten (nood omwille van de gezondheidscrisis). Dankzij de verscherpte focus en opvolging doorheen de activiteiten is er geen significante toename van de dubieuze debiteuren.

In het vierde kwartaal van 2020 is onderzocht of de gevolgen van de COVID-19-crisis erop wijzen dat sommige activa mogelijk een waardevermindering konden ondergaan. Met uitzondering van het waardeverminderingsverlies ten bedrage van €21m dat in juni 2020 al werd geboekt op het niveau van Moleskine, bevestigde dit onderzoek dat er geen andere aanwijzingen waren voor waardeverminderingen van kasstroomgenererende eenheden. Zie toelichting 12 voor bijkomende informatie over de uitgevoerde waardeverminderingsonderzoeken en de daarmee samenhangende gevolgen voor de geconsolideerde resultatenrekening.

Als gevolg van de huidige omgeving heeft de Groep ook de aanwending van eerder als uitgestelde belastingvorderingen opgenomen fiscale verliezen opnieuw beoordeeld, op basis van geactualiseerde prognoses van het belastbare inkomen. De conclusie van dit onderzoek luidde dat de opgenomen uitgestelde belastingvorderingen gerechtvaardigd zijn.

De Groep heeft ook de waardering per 31 december 2020 van de activa en passiva herzien, rekening houdend met de mogelijke gevolgen van de huidige onzekerheden, en is tot de conclusie gekomen dat de boekwaarden op dit moment gerechtvaardigd zijn.

Ondanks de crisis en dankzij de passende maatregelen die werden genomen om de geldmiddelen te vrijwaren, beschikt de Groep op 31 december 2020 over een sterke financierings- en liquiditeitsstructuur, met ongeveer €1,0md netto liquide middelen (Geldmiddelen en kasequivalenten en Investeringen min de Leningen en ontleningen) op het niveau van de geconsolideerde balans en een evenwichtig schuldprofiel op het niveau van Belron, zonder significante vervaldagen op korte termijn vóór 2024. Op 31 december 2020 voldeed de Groep aan alle vereisten van de convenanten van de leningen. De Groep blijft maatregelen nemen om de impact van de crisis op de kasstromen te beperken tot het minimum en zorgt ervoor dat de vereiste liquiditeitsstructuur beschikbaar is voor de nabije toekomst. Hiermee rekening houdend, heeft de Raad van Bestuur de redelijke verwachting dat de Groep goed geplaatst is om zijn bedrijfsrisico's te beheren en over voldoende fondsen beschikt om zijn verplichtingen te blijven nakomen wanneer deze opeisbaar worden en om operationeel te blijven in de voorzienbare toekomst. De geconsolideerde jaarrekening is dan ook opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel.

Brexit

De uitstap van het VK uit de Europese Unie (Brexit) zou een impact kunnen hebben op de ramingen of beoordelingen die werden gemaakt bij de voorbereiding van de jaarrekening, voor het merendeel voor de entiteiten met activiteiten in het VK of Europa. De risico’s en potentiële blootstellingen aan de Brexit worden evenwel matig geacht, gezien de beperkte blootstelling van de Groep aan de Britse economische omgeving en de maatregelen die het lokale management treft om de risico’s te beperken.

Toelichting 3: Wijzigingen in grondslagen voor de financiële verslaggeving

De belangrijkste grondslagen voor de financiële verslaggeving toegepast bij de voorbereiding van deze geconsolideerde jaarrekening worden uiteengezet in toelichting 33. Die grondslagen werden op constante wijze toegepast op alle voorgestelde jaren, tenzij anders aangegeven.

Toelichting 4: Gesegmenteerde informatie

De operationele segmenten van de Groep voor de verslaggeving zijn D’leteren Auto, Belron, Moleskine en ‘Corporate & Niet-toegewezen’. Deze operationele segmenten zijn consistent met de organisatorische en interne rapporteringsstructuur van de Groep, en met de vereisten van IFRS 8 'Operationele segmenten'.

Toelichting 4: Gesegmenteerde informatie (vervolg)

D'leteren Auto omvat de autodistributieactiviteiten van de Groep. Belron omvat Belron Group s.a. en dochterondernemingen. Ondanks zijn classificatie als volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelneming blijft Belron een operationeel segment voor de verslaggeving. Dit weerspiegelt de interne rapporteringsstructuur van de Groep. De cijfers voorgesteld in het segment Belron zijn de geconsolideerde jaarrekening van Belron Group s.a. Moleskine omvat Moleskine S.p.a. en dochterondernemingen. Het segment 'Corporate & Niet-toegewezen' omvat de corporate- en vastgoedactiviteiten van de Groep.

Deze operationele segmenten zijn consistent met de organisatorische en interne rapporteringsstructuur van de Groep.

Gesegmenteerde winst-en-verliesrekening - Operationele segmenten (jaar afgesloten op 31 december)

€m	Toelichting	2020					
		D'leteren Auto	Belron (100%)	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Externe opbrengsten	5	3.215,7	3.898,8	102,3	-	-3.898,8	3.318,0
Opbrengsten tussen segmenten		-	-	-	-	-	-
Opbrengsten per segment		**3.215,7**	**3.898,8**	**102,3**	**-**	**-3.898,8**	**3.318,0**
Bedrijfsresultaat (per segment)	6	**52,0**	**488,9**	**-23,5**	**-18,3**	**-488,9**	**10,2**
Netto financieringskosten	7	-4,2	-123,6	-11,9	14,2	123,6	-1,9
Financiële opbrengsten		0,2	3,2	0,9	4,0	-3,2	5,1
Financiële kosten		-1,9	-126,8	-4,9	-0,2	126,8	-7,0
Intersegment financiële interest		-2,5	-	-7,9	10,4	-	-
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	17	4,0	0,3	-	-	145,6	149,9
Resultaat vóór belastingen		**51,8**	**365,6**	**-35,4**	**-4,1**	**-219,7**	**158,2**
Winstbelastingen	11	-15,8	-94,2	-0,7	-0,9	94,2	-17,4
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		**36,0**	**271,4**	**-36,1**	**-5,0**	**-125,5**	**140,8**
Beëindigde bedrijfsactiviteiten		-	-	-	-	-	-
RESULTAAT VAN DE PERIODE		**36,0**	**271,4**	**-36,1**	**-5,0**	**-125,5**	**140,8**

Toerekenbaar aan:	D'leteren Auto	Belron(*)	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep
Houders van eigen-vermogeninstrumenten van de moedermaatschappij(*)	**37,1**	**145,9**	**-36,1**	**-5,0**	**141,9**
Belangen zonder zeggenschap	-1,1	-	-	-	-1,1
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**36,0**	**145,9**	**-36,1**	**-5,0**	**140,8**

(*) Belron aan 53,75% (gewogen gemiddelde percentage voor 2020 – zie toelichting 17).

In 2020, in het segment Corporate & Niet-toegewezen, omvat de post 'Bedrijfsresultaat' naast andere bedragen de voorziening (€8,2m) met betrekking tot de beslissing van de Raad van Bestuur, zoals aangekondigd op 27 april 2020, om de initieel geplande dividendverhoging met €0,15 per aandeel toe te wijzen aan een solidariteitsprogramma om hulp te verlenen aan werknemers van de Groep D'leteren die mogelijk hard zijn getroffen door de Covid-19-crisis. Van de initiële voorziening is €3,1m in de loop van het jaar gebruikt en besteed. De resterende €5,1m is opgenomen onder de kortlopende voorzieningen in de geconsolideerde balans.

In 2020, in het segment D'leteren Auto, omvat de post 'Bedrijfsresultaat' naast andere bedragen de verplichting (€41,0m) met betrekking tot de voltooiing van het project dat D'leteren Auto in 2020 uitvoerde om de transformatie van zijn activiteiten te versnellen om in te spelen op de snel veranderende markt (zie persbericht van 3 juni 2020). Dit project resulteerde in maatregelen om de interne structuren en werkmethoden aan te passen aan de nieuwe marktrealiteit en leidde tot de transformatie of stopzetting van activiteiten die niet langer tegemoetkwamen aan de noden van concessiehouders of klanten.

Toelichting 4: Gesegmenteerde informatie (vervolg)

Deze kost (nog niet betaald op 31 december 2020) is opgenomen onder 'overige bedrijfskosten' in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

In 2020, in het segment Moleskine, omvat de post 'Bedrijfsresultaat' naast andere bedragen het waardeverminderingsverlies dat in juni 2020 werd geboekt in het segment Moleskine (€21,0m). Deze niet-geldelijke kost is opgenomen onder 'overige bedrijfskosten' in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening. Het formele waardeverminderingsonderzoek werd op het einde van het jaar uitgevoerd in overeenstemming met de vereisten van IAS 36 en als gevolg van dit onderzoek werden geen extra waardeverminderingsverliezen geboekt. Zie toelichting 12 voor meer informatie.

In 2020, in het segment Belron, weerspiegelt de stijging van de netto financieringskosten in dezelfde periode vorig jaar de uitgifte in het vierde kwartaal van 2019 van een nieuwe termijnlening (uitgifte van een nieuwe Term Loan B op 7 jaar ten bedrage van $830m - met een looptijd tot oktober 2026 - en een 'add-on-loan' ten bedrage van €100m bij de bestaande € Term Loan B met een looptijd tot november 2024).

Gesegmenteerde winst-en-verliesrekening - Operationele segmenten (jaar afgesloten op 31 december)

€m	2019[1]					
	D'leteren Auto	Belron (100%)	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Externe opbrengsten	3.634,9	4.228,1	163,9	-	-4.228,1	3.798,8
Opbrengsten tussen segmenten	-	-	-	-	-	-
Opbrengsten per segment	**3.634,9**	**4.228,1**	**163,9**	**-**	**-4.228,1**	**3.798,8**
Bedrijfsresultaat (per segment)	**116,6**	**348,9**	**-83,4**	**-8,8**	**-348,9**	**24,4**
Netto financieringskosten	-2,7	-101,9	-9,4	-10,7	101,9	-22,8
Financiële opbrengsten	0,2	7,1	0,8	0,4	-7,1	1,4
Financiële kosten	-2,9	-109,0	-5,3	-16,0	109,0	-24,2
Intersegment financiële interest	-	-	-4,9	4,9	-	-
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	8,6	0,1	-	-	84,5	93,2
Resultaat vóór belastingen	**122,5**	**247,1**	**-92,8**	**-19,5**	**-162,5**	**94,8**
Winstbelastingen	-36,7	-85,9	-4,8	12,8	85,9	-28,7
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**85,8**	**161,2**	**-97,6**	**-6,7**	**-76,6**	**66,1**
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**85,8**	**161,2**	**-97,6**	**-6,7**	**-76,6**	**66,1**

Toerekenbaar aan:	D'leteren Auto	Belron(*)	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep
Houders van eigen-vermogeninstrumenten van de moedermaatschappij(*)	**85,8**	**84,6**	**-97,6**	**-6,7**	**66,1**
Belangen zonder zeggenschap	-	-	-	-	-
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**85,8**	**84,6**	**-97,6**	**-6,7**	**66,1**

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R en, in het segment Belron, om de netto interest op activa uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen voor te stellen als financiële opbrengsten in plaats van de interestopbrengsten op fondsbeleggingen afzonderlijk voor te stellen als financiële opbrengsten en de interestkosten op de verplichting betreffende toegezegde pensioenrechten als financiële kosten – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.
(*) Belron aan 52,48% (gewogen gemiddelde percentage voor 2019 – zie toelichting 17).

In 2019, in het segment Corporate & Niet-toegewezen, omvatte de post 'Bedrijfsresultaat' naast andere bedragen de winst (€6,5m) op de verkoop van een eigendom (in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening opgenomen in 'Overige bedrijfsopbrengsten') en omvatte de post 'Netto financieringskosten' voornamelijk het verlies (-€15,7m - zoals aangepast; zie toelichting 1 voor meer informatie) op de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R. De post 'Winstbelastingen' omvatte voornamelijk de uitgestelde belastingvorderingen geboekt op niet-aangewende belastingverliezen en -kredieten.

Toelichting 4: Gesegmenteerde informatie (vervolg)

In beide periodes wordt in de kolom 'Eliminaties' de winst-en-verliesrekening van het segment (waarin het resultaat over 12 maanden van Belron in alle posten voorgesteld wordt volgens de globale integratiemethode) in overeenstemming gebracht met de geconsolideerde winst-en-verliesrekening van de Groep volgens IFRS (waarin het netto resultaat van Belron voorgesteld wordt in de post 'aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen' en het aandeel van de Groep vertegenwoordigt - 53,75% in 2020; 52,48% in 2019 - in het netto resultaat van Belron).

Gesegmenteerde balans – Operationele segmenten

€m	Toelichting	31 december 2020					
		D'leteren Auto	Belron	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Goodwill	12	27,4	577,7	48,8	-	-577,7	76,2
Immateriële vaste activa	13	38,8	505,2	411,7	0,7	-505,2	451,2
Materiële vaste activa	14	63,3	783,6	27,2	172,4	-783,6	262,9
Vastgoedbeleggingen	15	0,1	-	-	31,6	-	31,7
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	17	88,8	-	-	-	586,6	675,4
Financiële investeringen		-	1,4	-	-	-1,4	-
Personeelsbeloningen		-	152,4	-	-	-152,4	-
Uitgestelde belastingvorderingen	11	11,1	63,8	7,1	21,0	-63,8	39,2
Overige vorderingen	20	2,1	5,0	1,0	1,3	-5,0	4,4
Vaste activa		**231,6**	**2.089,1**	**495,8**	**227,0**	**-1.502,5**	**1.541,0**
Voorraden	16	432,0	299,0	25,4	-	-299,0	457,4
Investeringen	4/18	-	-	-	737,2	-	737,2
Derivaten		-	1,6	0,5	-	-1,6	0,5
Actuele belastingvorderingen	11	8,4	6,7	9,8	-	-6,7	18,2
Handelsvorderingen en overige vorderingen	20	303,9	281,3	30,3	5,1	-281,3	339,3
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	56,0	617,8	30,2	265,1	-617,8	351,3
Vaste activa aangehouden voor verkoop	4	2,1	46,8	-	-	-46,8	2,1
Vlottende activa		**802,4**	**1.253,2**	**96,2**	**1.007,4**	**-1.253,2**	**1.906,0**
TOTAAL ACTIVA		**1.034,0**	**3.342,3**	**592,0**	**1.234,4**	**-2.755,7**	**3.447,0**
Eigen vermogen		**-**	**-**	**-**	**2.742,9**	**-**	**2.742,9**
Personeelsbeloningen	10	28,1	7,6	2,4	1,2	-7,6	31,7
Voorzieningen	22	11,3	32,0	-	0,3	-32,0	11,6
Leningen en ontleningen	23	17,9	2.812,3	62,9	4,7	-2.812,3	85,5
Intragroep financiering		202,6	-	253,9	-456,5	-	-
Derivaten	18	-	73,2	-	-	-73,2	-
Andere schulden	24	-	0,8	-	-	-0,8	-
Uitgestelde belastingverplichtingen	11	0,6	95,5	110,4	20,1	-95,5	131,1
Langlopende verplichtingen		**260,5**	**3.021,4**	**429,6**	**-430,2**	**-3.021,4**	**259,9**
Voorzieningen	22	-	49,4	1,4	5,1	-49,4	6,5
Leningen en ontleningen	23	3,2	179,3	14,2	0,5	-179,3	17,9
Derivaten	18	-	8,3	-	-	-8,3	-
Kortlopende belastingverplichtingen	11	0,8	56,0	0,7	0,2	-56,0	1,7
Handelsschulden en overige te betalen posten	24	366,8	616,8	28,6	18,0	-616,8	413,4
Passiva i.v.m. vaste aangehouden voor verkoop	4	4,7	30,7	-	-	-30,7	4,7
Kortlopende verplichtingen		**375,5**	**940,5**	**44,9**	**23,8**	**-940,5**	**444,2**
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		**636,0**	**3.961,9**	**474,5**	**2.336,5**	**-3.961,9**	**3.447,0**

Toelichting 4: Gesegmenteerde informatie (vervolg)

Gesegmenteerde balans – Operationele segmenten

€m	31 december 2019[1]					
	D'leteren Auto	Belron	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Goodwill	27,3	590,1	69,8	-	-590,1	97,1
Immateriële vaste activa	31,9	594,0	412,7	0,2	-594,0	444,8
Materiële vaste activa	54,9	938,2	37,7	176,1	-938,2	268,7
Vastgoedbeleggingen	-	-	-	28,9	-	28,9
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	84,8	-	-	-	264,5	349,3
Financiële investeringen	-	1,9	-	-	-1,9	-
Derivaten	-	0,1	-	-	-0,1	-
Personeelsbeloningen	-	105,1	-	-	-105,1	-
Uitgestelde belastingvorderingen	11,6	53,1	8,5	21,2	-53,1	41,3
Overige vorderingen	2,1	6,0	1,2	1,3	-6,0	4,6
Vaste activa	**212,6**	**2.288,5**	**529,9**	**227,7**	**-2.024,0**	**1.234,7**
Voorraden	462,7	330,4	30,1	-	-330,4	492,8
Investeringen	-	-	-	597,8	-	597,8
Derivaten	-	5,0	0,1	-	-5,0	0,1
Actuele belastingvorderingen	0,9	2,5	9,5	0,1	-2,5	10,5
Handelsvorderingen en overige vorderingen	414,2	355,8	35,7	4,9	-355,8	454,8
Geldmiddelen en kasequivalenten	-119,6	282,6	55,2	731,9	-282,6	667,5
Vlottende activa	**758,2**	**976,3**	**130,6**	**1.334,7**	**-976,3**	**2.223,5**
TOTAAL ACTIVA	**970,8**	**3.264,8**	**660,5**	**1.562,4**	**-3.000,3**	**3.458,2**
Eigen vermogen	**-**	**-**	**-**	**2.646,9**	**-**	**2.646,9**
Personeelsbeloningen	28,4	7,9	2,1	1,1	-7,9	31,6
Voorzieningen	14,2	26,8	-	0,5	-26,8	14,7
Leningen en ontleningen	8,4	3.055,8	121,1	4,9	-3.055,8	134,4
Intragroep financiering	-	-	190,8	-190,8	-	-
Derivaten	-	6,5	-	-	-6,5	-
Andere schulden	-	1,2	-	-	-1,2	-
Uitgestelde belastingverplichtingen	1,3	97,4	111,1	20,4	-97,4	132,8
Langlopende verplichtingen	**52,3**	**3.195,6**	**425,1**	**-163,9**	**-3.195,6**	**313,5**
Voorzieningen	-	138,4	2,5	-	-138,4	2,5
Leningen en ontleningen	5,7	207,6	40,3	0,5	-207,6	46,5
Derivaten	-	9,6	0,4	-	-9,6	0,4
Overige financiële verplichtingen	-	-	-	31,9	-	31,9
Kortlopende belastingverplichtingen	4,3	33,7	0,6	0,1	-33,7	5,0
Handelsschulden en overige te betalen posten	361,7	585,8	37,6	12,2	-585,8	411,5
Kortlopende verplichtingen	**371,7**	**975,1**	**81,4**	**44,7**	**-975,1**	**497,8**
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN	**424,0**	**4.170,7**	**506,5**	**2.527,7**	**-4.170,7**	**3.458,2**

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R en om de herclassificatie te weerspiegelen van financiële beleggingen tegen reële waarde via winst of verlies van 'Geldmiddelen en kasequivalenten' naar 'Investeringen' in het kader van de continue verbetering van de financiële rapportering – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

In 2019 en 2020, in het segment Corporate & Niet-toegewezen, omvat de post 'Investeringen' beleggingen in een portefeuille van verhandelbare effecten (voornamelijk bedrijfsobligaties in Europa en eigenvermogensinstrumenten). Deze beleggingen worden geboekt tegen afgeschreven kostprijs (bedrijfsobligaties) en tegen reële waarde via winst of verlies (eigenvermogensinstrumenten).

Toelichting 4: Gesegmenteerde informatie (vervolg)

De hiermee verband houdende geldelijke wijzing van -€139,4m is opgenomen in de post 'opbrengsten van de verkoop van / (belegging in) financiële activa' in het geconsolideerde kasstroomoverzicht.

In 2020, in het segment D'leteren Auto, vertegenwoordigen de posten 'Activa aangehouden voor verkoop' en 'Passiva die rechtstreeks verband houden met de activa aangehouden voor verkoop' de reële waarde van de activa en passiva van de activiteiten die niet langer voldoen aan de behoeften van de concessiehouders of klanten, als resultaat van de voltooiing van het project dat werd uitgevoerd voor de versnelde transformatie van de activiteiten om in te spelen op een snel veranderende markt. Deze activa en passiva zullen in 2021 worden stopgezet. In het segment Belron omvatten deze bedragen de reële waarde van de activiteiten waarvan verwacht wordt dat ze in de loop van 2021 verkocht zullen worden (zie toelichting 17 voor meer informatie).

In 2019 en 2020 omvatten de leningen tussen segmenten bedragen die door het departement Corporate werden geleend aan het segment Moleskine (non-recourse lening in het kader van de overname) en, in de huidige periode, aan het segment D'leteren Auto, aan marktvoorwaarden.

In 2020, in het segment D'leteren Auto, omvat de post 'Handelsschulden en overige te betalen posten' de verplichting (€41,0m) met betrekking tot de voltooiing van het project dat D'leteren Auto in 2020 uitvoerde om de transformatie van zijn activiteiten te versnellen om in te spelen op de snel veranderende markt.

In 2020, in het segment Corporate & Niet-toegewezen, omvatten de kortlopende voorzieningen de resterende voorziening van €5,1m met betrekking tot de beslissing van de Raad van Bestuur, zoals aangekondigd op 27 april 2020, om de initieel geplande dividendverhoging met €0,15 per aandeel toe te wijzen aan een solidariteitsprogramma om hulp te verlenen aan werknemers van de Groep D'leteren die mogelijk hard zijn getroffen door de Covid-19-crisis (zie toelichting 2 voor meer informatie).

In 2019 vertegenwoordigt de post 'Overige financiële verplichtingen' van €31,9m de reële waarde van de financiële voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R. Deze voorwaardelijke verplichting werd afgewikkeld in het eerste semester van 2020. De reële waarde van deze voorwaardelijke verplichting werd aangepast in de vergelijkende periodes (zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie).

In 2020 en 2019 wordt in de kolom 'Eliminaties' de balans van het segment (inclusief de activa en passiva van Belron) in overeenstemming gebracht met de geconsolideerde balans volgens IFRS (waarin Belron voorgesteld wordt als volgens de vermogensmutatie verwerkte deelneming - zie toelichting 17).

In 2020 en 2019 worden 'right-of-use' activa erkend volgens IFRS 16 opgenomen in de post 'Materiële vaste activa'. De aanverwante leaseverplichtingen worden geboekt onder 'Leningen en ontleningen'.

Toelichting 4: Gesegmenteerde informatie (vervolg)

Gesegmenteerd kasstroomoverzicht - Operationele segmenten (jaar afgesloten op 31 december)

€m	Toelichting	2020					
		D'leteren Auto	Belron	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten							
Resultaat van de periode		36,0	271,4	-36,1	-5,0	-125,5	140,8
Winstbelastingen	11	15,8	94,2	0,7	0,9	-94,2	17,4
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	17	-4,0	-0,3	-	-	-145,6	-149,9
Netto financieringskosten	7	4,2	123,6	11,9	-14,2	-123,6	1,9
Bedrijfsresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		**52,0**	**488,9**	**-23,5**	**-18,3**	**-488,9**	**10,2**
Afschrijvingen van vaste materiële activa	6/14/15	17,7	229,9	10,7	10,0	-229,9	38,4
Afschrijvingen van vaste immateriële activa	6/13	5,2	65,7	3,3	-	-65,7	8,5
Bijzondere waardeverminderingsverliezen op goodwill en overige vaste activa	12	0,4	23,9	21,0	-	-23,9	21,4
Overige niet-geldelijke posten		3,1	29,6	0,4	6,9	-29,6	10,4
Personeelsbeloningen		-4,2	-	-	-	-	-4,2
Overige kastkosten		-	-	0,2	-	-	0,2
Wijziging in netto werkkapitaal		158,9	34,1	1,5	-34,9	-34,1	125,5
Kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		**233,1**	**872,1**	**13,6**	**-36,3**	**-872,1**	**210,4**
Betaalde winstbelastingen		-28,3	-98,4	-2,2	-1,6	98,4	-32,1
Netto kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		**204,8**	**773,7**	**11,4**	**-37,9**	**-773,7**	**178,3**
Kasstroom uit de voortgezette investeringsactiviteiten							
Aanschaffingen van vaste materiële en immateriële activa		-22,6	-38,1	-2,6	-9,8	38,1	-35,0
Verkopen van vaste materiële en immateriële activa		1,4	5,5	-	0,5	-5,5	1,9
Netto investering in immateriële en materiële vaste activa		**-21,2**	**-32,6**	**-2,6**	**-9,3**	**32,6**	**-33,1**
Verwerving van dochterondernemingen (netto van verworven geldmiddelen)	25	-0,4	-13,7	-	-	13,7	-0,4
Verwerving van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	17	-	-	-	-150,0	-	-150,0
Verkoop van dochterondernemingen (netto van geldmiddelen)		-	-0,4	-	-	0,4	-
Inbreng van geldmiddelen van/(in) joint venture		-1,6	-	-	-	-	-1,6
Opbrengsten uit de verkoop / (Investering in) financiële activa	4	-	-	-	-139,4	-	-139,4
Ontvangen interesten		0,3	1,6	-	4,0	-1,6	4,3
Dividenden en opbrengst uit kapitaalvermindering ontvangen van / (betaald door) entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode		-	-8,8	-	-	8,8	-
Netto investering in overige financiële activa		-0,1	-	-	-	-	-0,1
Netto kasstroom uit de investeringsactiviteiten		**-23,0**	**-53,9**	**-2,6**	**-294,7**	**53,9**	**-320,3**

Toelichting 4: Gesegmenteerde informatie (vervolg)

Gesegmenteerd kasstroomoverzicht - Operationele segmenten (jaar afgesloten op 31 december - vervolg)

€m	Toelichting	2020					
		D'leteren Auto	Belron	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Kasstroom uit de voortgezette financieringsactiviteiten							
Verwerving (-)/Vervreemding (+) van minderheidsbelangen		6,0	-	-	-	-	6,0
Netto vervreemding/(aanschaffing) van eigen aandelen		-	-	-	-24,4	-	-24,4
Aankoop van eigen aandelen (terugkoop van MRP-deelnemers)		-	-39,9	-	-	39,9	-
Terugbetaling van leaseverplichtingen	23	-10,3	-172,8	-5,1	-0,4	172,8	-15,8
Netto wijziging in andere leningen en ontleningen	23	-	-16,6	-80,5	-0,1	16,6	-80,6
Intragroep financiering		200,0	-	55,2	-255,2	-	-
Betaalde interesten		-1,9	-127,2	-2,9	-0,2	127,2	-5,0
Dividenden ontvangen uit/(uitbetaald aan) ander segment		-200,0	-	-	200,0	-	-
Door de moedermaatschappij betaalde dividenden	21	-	-	-	-53,9	-	-53,9
Netto kasstroom uit de financieringsactiviteiten		**-6,2**	**-356,5**	**-33,3**	**-134,2**	**356,5**	**-173,7**
Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten		**175,6**	**363,3**	**-24,5**	**-466,8**	**-363,3**	**-315,7**
Kasstroom uit de beëindigde bedrijfsactiviteiten		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTALE KASSTROOM VAN DE PERIODE		**175,6**	**363,3**	**-24,5**	**-466,8**	**-363,3**	**-315,7**
Reconciliatie met de balans							
Geldmiddelen aan het begin van het boekjaar	19	-190,9	282,6	55,2	630,9	-282,6	495,2
Kasequivalenten aan het begin van het boekjaar	19	71,3	-	-	101,0	-	172,3
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het boekjaar		**-119,6**	**282,6**	**55,2**	**731,9**	**-282,6**	**667,5**
Totale kasstroom van de periode		175,6	363,3	-24,5	-466,8	-363,3	-315,7
Omrekeningsverschillen		-	-24,2	-0,5	-	24,2	-0,5
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het einde van het boekjaar		**56,0**	**621,7**	**30,2**	**265,1**	**-621,7**	**351,3**
Inbegrepen in "Geldmiddelen en kasequivalenten"	*19*	*56,0*	*617,8*	*30,2*	*265,1*	*-617,8*	*351,3*
Inbegrepen in "vaste activa aangehouden voor verkoop"		-	*3,9*	-	-	*-3,9*	-

De post 'Waardeverminderingen en afschrijvingen op goodwill en overige vaste activa' omvat de waardeverminderingsverliezen erkend in het segment Belron (€23,9m – zie toelichting 17) en in het segment Moleskine (€21,0m, volledig toegewezen aan goodwill – zie toelichting 12).

In het segment Belron omvat de post 'Overige niet-geldelijke posten', naast andere bedragen, de verliezen op de verkoop van activiteiten in 2020. De uitstroom van kasmiddelen (€93,0m) met betrekking tot de afwikkeling van het incentive-plan op lange termijn voor het management is opgenomen in de wijziging in netto werkkapitaal.

In het segment D'leteren Auto weerspiegelt de post 'Wijziging in netto werkkapitaal' voornamelijk de daling van de voorraden en een aanzienlijke instroom van kasmiddelen uit handelsvorderingen.

Toelichting 4: Gesegmenteerde informatie (vervolg)

In het segment Corporate & Niet-toegewezen omvat de post 'Wijziging in netto werkkapitaal' voornamelijk de afwikkeling van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R.

In het segment Corporate & Niet-toegewezen vertegenwoordigt de post 'Verwerving van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode' de preferente aandelen zonder stemrecht die de Groep in februari 2020 verwierf en die voordien in handen waren van CD&R (zie toelichting 17 voor meer informatie).

De post 'intragroepsleningen' vertegenwoordigt het extra bedrag geleend door het segment Corporate aan de segmenten Moleskine en D'leteren Auto, aan marktvoorwaarden.

De post 'Dividenden ontvangen van / (betaald aan) andere segmenten' heeft betrekking op het intragroepsdividend betaald door het segment D'leteren Auto aan het segment Corporate & Niet-toegewezen.

De post 'Door de moedermaatschappij betaalde dividenden' bevat de uitkering aan de aandeelhouders van het gewone dividend (€1,00 per aandeel).

In de kolom 'Eliminaties' wordt het gesegmenteerde kasstroomoverzicht (waarin Belron in alle posten voorgesteld wordt volgens de globale integratiemethode) in overeenstemming gebracht met het geconsolideerde kasstroomoverzicht van de Groep volgens IFRS (waarin Belron geconsolideerd wordt volgens de vermogensmutatiemethode).

Toelichting 4: Gesegmenteerde informatie (vervolg)

Gesegmenteerd kasstroomoverzicht - Operationele segmenten (jaar afgesloten op 31 december)

€m	2019[1]					
	D'leteren Auto	Belron	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten						
Resultaat van de periode	85,8	161,2	-97,6	-6,7	-76,6	66,1
Winstbelastingen	36,7	85,9	4,8	-12,8	-85,9	28,7
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	-8,6	-0,1	-	-	-84,5	-93,2
Netto financieringskosten	2,7	101,9	9,4	10,7	-101,9	22,8
Bedrijfsresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**116,6**	**348,9**	**-83,4**	**-8,8**	**-348,9**	**24,4**
Afschrijvingen van vaste materiële activa	12,4	237,9	13,0	9,4	-237,9	34,8
Afschrijvingen van vaste immateriële activa	3,7	49,9	3,4	-	-49,9	7,1
Bijzondere waardeverminderingsverliezen op goodwill en overige vaste activa	-	21,3	102,3	-	-21,3	102,3
Overige niet-geldelijke posten	9,2	57,9	-3,0	-4,4	-57,9	1,8
Personeelsbeloningen	-3,6	-	-0,6	-	-	-4,2
Overige kastkosten	-	-	-	-0,1	-	-0,1
Wijziging in netto werkkapitaal	-83,7	14,5	9,9	-1,1	-14,5	-74,9
Kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten	**54,6**	**730,4**	**41,6**	**-5,0**	**-730,4**	**91,2**
Betaalde winstbelastingen	-38,1	-41,8	-2,1	-1,8	41,8	-42,0
Netto kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten	**16,5**	**688,6**	**39,5**	**-6,8**	**-688,6**	**49,2**
Kasstroom uit de voortgezette investeringsactiviteiten						
Aanschaffingen van vaste materiële en immateriële activa	-28,1	-70,4	-7,5	-14,8	70,4	-50,4
Verkopen van vaste materiële en immateriële activa	0,9	4,6	-	7,3	-4,6	8,2
Netto investering in immateriële en materiële vaste activa	**-27,2**	**-65,8**	**-7,5**	**-7,5**	**65,8**	**-42,2**
Verwerving van dochterondernemingen (netto van verworven geldmiddelen)	-13,6	-199,9	-0,2	-	199,9	-13,8
Verwerving van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	-	-	-	-	-	-
Verkoop van dochterondernemingen (netto van geldmiddelen)	-	-6,3	-	-	6,3	-
Inbreng van geldmiddelen van/(in) joint venture	-20,7	-	-	-	-	-20,7
Opbrengsten uit de verkoop / (Investering in) financiële activa	-	-	-	-597,8	-	-597,8
Ontvangen interesten	1,1	4,2	0,1	0,4	-4,2	1,6
Dividenden en opbrengst uit kapitaalvermindering ontvangen van / (betaald door) entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	-	-839,9	-	460,7	839,9	460,7
Netto investering in overige financiële activa	-0,9	-	-	20,0	-	19,1
Netto kasstroom uit de investeringsactiviteiten	**-61,3**	**-1.107,7**	**-7,6**	**-124,2**	**1.107,7**	**-193,1**

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R en om de herclassificatie te weerspiegelen van financiële beleggingen tegen reële waarde via winst of verlies van 'Geldmiddelen en kasequivalenten' naar 'Investeringen' in het kader van de continue verbetering van de financiële rapportering – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

Toelichting 4: Gesegmenteerde informatie (vervolg)

Gesegmenteerd kasstroomoverzicht - Operationele segmenten (jaar afgesloten op 31 december - vervolg)

€m	2019[1]					
	D'leteren Auto	Belron	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Kasstroom uit de voortgezette financieringsactiviteiten						
Verwerving (-)/Vervreemding (+) van minderheidsbelangen	0,1	-	-	-	-	0,1
Kapitaalverhoging	-	0,6	-	-	-0,6	-
Netto vervreemding/(aanschaffing) van eigen aandelen	-	-	-	-18,7	-	-18,7
Terugbetaling van leaseverplichtingen	-6,2	-156,4	-8,3	-0,4	156,4	-14,9
Netto wijziging in andere leningen en ontleningen	-7,8	826,5	-19,2	-0,1	-826,5	-27,1
Intragroep financiering	-	-	30,0	-30,0	-	-
Betaalde interesten	-3,0	-99,1	-3,3	-0,2	99,1	-6,5
Door de moedermaatschappij betaalde dividenden	-	-	-	-54,8	-	-54,8
Netto kasstroom uit de financieringsactiviteiten	**-16,9**	**571,6**	**-0,8**	**-104,2**	**-571,6**	**-121,9**
Kasstroom uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten	**-61,7**	**152,5**	**31,1**	**-235,2**	**-152,5**	**-265,8**
Kasstroom uit de beëindigde bedrijfsactiviteiten	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTALE KASSTROOM VAN DE PERIODE	**-61,7**	**152,5**	**31,1**	**-235,2**	**-152,5**	**-265,8**
Reconciliatie met de balans						
Geldmiddelen aan het begin van het boekjaar	-59,0	124,2	23,8	708,6	-124,2	673,4
Geldmiddelen inbegrepen in vaste activa aangehouden voor verkoop	-	0,8	-	-	-0,8	-
Kasequivalenten aan het begin van het boekjaar	1,1	-	-	258,5	-	259,6
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het boekjaar	**-57,9**	**125,0**	**23,8**	**967,1**	**-125,0**	**933,0**
Totale kasstroom van de periode	-61,7	152,5	31,1	-235,2	-152,5	-265,8
Omrekeningsverschillen	-	5,1	0,3	-	-5,1	0,3
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het einde van het boekjaar	**-119,6**	**282,6**	**55,2**	**731,9**	**-282,6**	**667,5**
Inbegrepen in "Geldmiddelen en kasequivalenten"	*-119,6*	*282,6*	*55,2*	*731,9*	*-282,6*	*667,5*

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R en om de herclassificatie te weerspiegelen van financiële beleggingen tegen reële waarde via winst of verlies van 'Geldmiddelen en kasequivalenten' naar 'Investeringen' in het kader van de continue verbetering van de financiële rapportering – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

De post 'Waardeverminderingen en afschrijvingen op goodwill en overige vaste activa' omvatte de waardeverminderingsverliezen erkend in het segment Belron (€21,3m) en in het segment Moleskine (€102,3m, volledig toegewezen aan goodwill) na het waardeverminderingsonderzoek dat op het einde van 2019 werd uitgevoerd.

In het segment Belron omvatte de post 'Overige niet-geldelijke posten', naast andere bedragen, de voorziening voor het incentive-plan op lange termijn voor het management.

In het segment Belron omvatte de post 'Verwerving van dochterondernemingen (netto van verworven geldmiddelen)', naast andere bedragen, de overname van TruRoad in de VS.

De post 'Dividenden en opbrengsten van kapitaalvermindering ontvangen van/(betaald door) entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode' vertegenwoordigde het aandeel van de Groep in de uitkering van het dividend (€60,5m) en de aandelenkapitaalvermindering (€400,2m) die het segment Belron in december 2019 doorvoerde.

De intragroepsleningen vertegenwoordigden het extra bedrag geleend door het segment Corporate aan het segment Moleskine, aan marktvoorwaarden.

Toelichting 4: Gesegmenteerde informatie (vervolg)

De post 'Door de moedermaatschappij betaalde dividenden' omvatte de uitkering aan de aandeelhouders van het gewone dividend (€1,00 per aandeel).

In de periode werd in de kolom 'Eliminaties' het gesegmenteerde kasstroomoverzicht (waarin Belron in alle posten voorgesteld wordt volgens de globale integratiemethode) in overeenstemming gebracht met het geconsolideerde kasstroomoverzicht van de Groep volgens IFRS (waarin Belron geconsolideerd wordt volgens de vermogensmutatiemethode).

Geografische gesegmenteerde informatie (jaar afgesloten op 31 december)

De operationele segmenten van de Groep (zijnde D'leteren Auto, Moleskine en Corporate & Niet-toegewezen) opereren in drie belangrijke geografische gebieden, zijnde België (voornaamste markt voor het segment D'leteren Auto), de rest van Europa en de rest van de wereld. De cijfers van Belron zijn niet opgenomen in de tabel hierna omdat Belron een volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelneming is. De hierna voorgestelde vaste activa en kapitaaltoevoegingen in 2019 omvatten niet de 'right-of-use' activa die bij de invoering van IFRS 16 op 1 januari 2019 zijn geboekt.

€m	2020				2019			
	België	Rest van Europa	Rest van de wereld	Groep	België	Rest van Europa	Rest van de wereld	Groep
Opbrengsten per segment (externe klanten)[1]	3.196,9	58,1	63,0	3.318,0	3.616,0	90,2	92,6	3.798,8
Vaste activa[2]	337,8	478,6	10,0	826,4	304,6	486,8	6,2	797,6
Kapitaalinvesteringen[3]	50,5	1,9	1,7	54,1	63,7	5,2	3,2	72,1

(1) Gebaseerd op de geografische locatie van de klanten.
(2) Vaste activa (pre-IFRS 16 in 2019), zoals gedefinieerd door IFRS 8, omvatten goodwill, immateriële vaste activa, materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en overige vaste vorderingen.
(3) Kapitaaltoevoegingen omvatten zowel toevoegingen als overnames via bedrijfscombinaties, inclusief goodwill.

Toelichting 5: Opbrengsten

De opsplitsing van de inkomsten uit contracten met klanten voor het jaar afgesloten op 31 december 2020 en 31 december 2019 wordt voorgesteld in de tabel hierna:

€m	2020	2019[1]
D'leteren Auto		
Nieuwe voertuigen	2.792,0	3.193,5
Tweedehandse voertuigen	95,5	76,1
Wisselstukken en accessoires	182,3	215,7
Naverkoopactiviteiten door D'leteren Car Centers	83,6	97,9
D'leteren Sport	32,2	31,4
Andere opbrengsten	30,1	20,3
Subtotaal D'leteren Auto	**3.215,7**	**3.634,9**
Moleskine		
Europa, Midden-Oosten en Afrika (EMEA)	43,6	74,9
America	37,0	60,9
Azië-Pacific (APAC)	21,7	28,1
Subtotaal Moleskine	**102,3**	**163,9**
Totaal	**3.318,0**	**3.798,8**

(1) Zoals aangepast in het kader van de continue verbetering van de financiële rapportering.

Er werden in de huidige rapporteringsperiode geen materiële opbrengsten opgenomen die betrekking hadden op overgedragen contractverplichtingen (uitgestelde opbrengsten) of prestatieverplichtingen nagekomen tijdens het voorgaande jaar. Op de datum van de geconsolideerde balans zijn er geen materiële opbrengsten die in toekomstige perioden waarschijnlijk zullen voortvloeien uit niet-nagekomen prestatieverplichtingen.

Er zijn in de geconsolideerde balans geen materiële contractopbrengsten of -kosten opgenomen als contractverplichtingen of -activa.

Toelichting 6: Bedrijfsresultaat

Bedrijfsresultaat wordt berekend na aftrek van:

€m	2020				2019			
	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep
Inkopen en voorraadwijzigingen	-2.721,9	-20,7	-2,5	-2.745,1	-3.089,0	-37,5	-6,0	-3.132,5
Afschrijvingen van overige vaste elementen	-17,7	-10,7	-10,0	-38,4	-12,4	-13,0	-9,4	-34,8
Afschrijvingen van immateriële vaste activa	-5,2	-3,3	-	-8,5	-3,7	-3,4	-	-7,1
Bijzondere waardeverminderingsverliezen op goodwill en overige vaste activa (zie toel. 12)	-0,4	-21,0	-	-21,4	-	-102,3	-	-102,3
Waardevermindering op voorraden	1,4	-1,1	-	0,3	-2,8	-0,3	-	-3,1
Waardeverminderingen op vorderingen	-0,8	-0,1	-	-0,9	0,7	-0,1	-	0,6
Personeelskosten (zie toelichting 10)	-181,0	-24,3	-13,3	-218,6	-185,2	-25,8	-15,7	-226,7
Winst op verkoop van materiële vaste activa	0,2	-	0,1	0,3	0,6	-	6,6	7,2
Verlies op verkoop van overige materiële vaste activa	-0,2	-	-	-0,2	-	-	-	-
Huurinkomen uit vastgoedbeleggingen (1)	-	-	3,6	3,6	-	-	2,8	2,8
Overige (2)	-238,1	-44,6	3,8	-278,9	-226,5	-64,9	12,9	-278,5
NETTO BEDRIJFSKOSTEN	**-3.163,7**	**-125,8**	**-18,3**	**-3.307,8**	**-3.518,3**	**-247,3**	**-8,8**	**-3.774,4**

(1) Het bedrag in zijn geheel betreft vastgoedbeleggingen die huurinkomsten hebben opgeleverd.
(2) Betreft vooral marketing- en informaticakosten, juridische en consultancyhonoraria en huurinkomsten en -uitgaven tussen segmenten, tussen het segment 'Corporate & Niet-toegewezen' en D'leteren Auto.

In 2019 en 2020 omvat de post 'Afschrijving op materiële vaste activa & vastgoedbeleggingen' de afschrijving op 'right-of-use' activa opgenomen in overeenstemming met IFRS 16 (zie toelichting 31 voor meer informatie over 'right-of-use' activa).

In 2019 en 2020 omvat de post 'Overige bedrijfskosten' in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, naast andere bedragen, het waardeverminderingsverlies opgenomen in het segment Moleskine (€102,3m in 2019 en €21,0m in 2020 - opgenomen in de post 'Waardevermindering op goodwill & overige vaste activa' in de bovenstaande tabel) en de voorziening met betrekking tot de afronding van het project dat in 2020 door D'leteren Auto werd uitgevoerd om zijn activiteiten versneld te transformeren als antwoord op de snel veranderende markt (opgenomen in de post 'Overige' in de bovenstaande tabel, gedeeltelijk gecompenseerd door algemene kostenbesparingen (voornamelijk op marketingkosten)).

In 2019 omvatte de post 'Overige bedrijfsopbrengsten' in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, naast andere bedragen, de geconsolideerde winst op de verkoop van een eigendom.

Toelichting 7: Netto financieringskosten

Netto financieringskosten bestaan uit de volgende elementen:

€m	2020				2019[1]			
	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep
Financiële kosten:								
Interestkosten	-0,9	-4,1	-0,1	-5,1	-1,3	-4,2	-0,1	-5,6
Rentekosten op pensioenen	-0,2	-	-	-0,2	-0,2	-0,1	-	-0,3
Overige financiële kosten	-0,8	-0,8	-0,1	-1,7	-1,4	-1,0	-0,2	-2,6
Subtotaal financiële kosten	-1,9	-4,9	-0,2	-7,0	-2,9	-5,3	-0,3	-8,5
Waardeaanpassingen op financiële instrumenten :								
Aangewezen tegen reële waarde bij eerste erkenning	-	-	-	-	-	-	-15,7	-15,7
Financiële opbrengsten	0,2	0,9	4,0	5,1	0,2	0,8	0,4	1,4
Intersegment financiële interest	-2,5	-7,9	10,4	-	-	-4,9	4,9	-
NETTO FINANCIERINGSKOSTEN	**-4,2**	**-11,9**	**14,2**	**-1,9**	**-2,7**	**-9,4**	**-10,7**	**-22,8**

(1) Zoals aangepast om de aanpassing te weerspiegelen van de reële waarde van de voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

In 2019 had de herwaardering van financiële instrumenten in het segment 'Corporate & Niet-toegewezen' ten bedrage van -€15,7m (zoals aangepast - zie toelichting 1) betrekking op het verlies op de reële waarde van een financiële verplichting betreffende de verkoop van het belang van 40% in Belron aan CD&R (zie toelichting 18).

In 2019 en 2020 omvat de post 'Interestkosten' de interestlast op leaseverplichtingen opgenomen in overeenstemming met IFRS 16. Zie toelichting 23 voor meer informatie over de leaseverplichtingen.

De stijging in Financiële opbrengsten in de periode is hoofdzakelijk toe te wijzen aan de additionele interesten gegenereerd door de Investeringen aangehouden in het Corporate & Niet toegewezen segment.

Toelichting 8: Resultaat per aandeel

Het resultaat per aandeel ('EPS') en het resultaat per aandeel uit voortgezette bedrijfsactiviteiten ('Voortgezette EPS') worden hierboven vermeld, in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening. Het gewone resultaat en het verwaterde resultaat per aandeel zijn gebaseerd op het resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap (op basis van het resultaat uit voortgezette activiteiten toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten van de Vennootschap voor de voortgezette EPS), na aanpassing m.b.t. de winstaandelen (elk winstaandeel heeft een stemrecht en geeft recht op een dividend dat gelijk is aan één achtste van het dividend van een gewoon aandeel).

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

De Groep heeft opties op gewone aandelen van de Vennootschap toegekend aan werknemers. Dergelijke opties vormen de enige bron van potentiële verwatering van de gewone aandelen.

De opties op de gewone aandelen van de Vennootschap vermeerderden het gewogen gemiddelde aantal aandelen van de Vennootschap in aanmerking genomen voor het verwaterde EPS in 2019 en 2020, aangezien sommige uitoefenprijzen van opties lager waren dan de gemiddelde marktprijs van de aandelen.

Toelichting 8: Resultaat per aandeel (vervolg)

De berekening van het gewone en het verwaterde resultaat per aandeel ziet er als volgt uit:

		2020	2019[1]
Resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten		141,9	66,1
Aanpassing mbt de winstaandelen		-1,6	-0,7
Teller voor EPS (in m€)	(a)	140,3	65,4
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		140,8	66,1
Aandeel van belangen zonder zeggenschap in het resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten		1,1	-
Resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten		141,9	66,1
Aanpassing mbt de winstaandelen		-1,6	-0,7
Teller voor EPS van voortgezette bedrijfsactiviteiten (in m€)	(b)	140,3	65,4
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen voor de periode	(c)	53.587.252	53.965.827
Aanpassing mbt de aandelenoptieplannen		379.732	289.391
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen in rekening genomen voor het verwaterde EPS	(d)	53.966.984	54.255.218
Resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten			
Gewoon per aandeel (in €)	**(a)/(c)**	**2,62**	**1,21**
Verwaterd per aandeel (in €)	**(a)/(d)**	**2,60**	**1,21**
Resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten			
Gewoon voortgezet per aandeel (in €)	(b)/(c)	2,62	1,21
Verwaterd voortgezet per aandeel (in €)	(b)/(d)	2,60	1,21

(1) Zoals aangepast – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

Toelichting 9: Op aandelen gebaseerde betalingen

Er bestaat in de Groep een regeling voor op aandelen gebaseerde betalingen afgewikkeld in eigenvermogensinstrumenten. Sinds 1999 werden aandelenoptieplannen toegekend aan directeurs en kaderleden van de segmenten D'leteren Auto en 'Corporate & Niet-toegewezen', in het kader van de Belgische wet van 26 maart 1999. Het onderliggende aandeel is het gewone aandeel van s.a. D'leteren n.v. Voor die plannen zijn de 'vesting'-voorwaarden drie jaar dienst na de datum van toekenning en houders van verworven ('vested') opties hebben het recht om tijdens de uitoefenperiode aandelen te kopen tegen de uitoefenprijs.

Toelichting 9: Op aandelen gebaseerde betalingen (vervolg)

De uitstaande opties bedragen:

Toekenningsdatum	Aantal opties (in eenheden)		Uitoefenprijs	Uitoefenperiode	
	2020	2019	(€)	Van	Tot
2020	166.500	-	49,36	1-01-2024	7-06-2030
2019	185.000	185.000	33,19	1-01-2023	28-02-2029
2018	187.000	187.000	33,32	1-01-2022	5-06-2028
2017	173.853	173.853	38,47	1-01-2021	13-03-2027
2016	10.866	10.866	35,05	1-01-2020	13-03-2026
2016	73.177	146.689	29,18	1-01-2020	13-03-2026
2016	29.794	81.609	29,18	1-01-2020	13-03-2026
2016	33.685	106.486	26,62	1-01-2020	21-01-2026
2015	19.450	21.732	29,54	1-01-2019	12-03-2025
2015	14.222	20.475	29,54	1-01-2019	12-03-2025
2014	22.989	22.989	30,44	1-01-2018	10-03-2024
2013	11.410	17.152	32,20	1-01-2017	24-11-2023
2013	12.258	15.892	31,50	1-01-2017	7-03-2023
2012	12.062	19.560	33,35	1-01-2016	14-10-2022
2011	10.045	19.988	32,21	1-01-2015	22-12-2021
2010	-	8.837	36,44	1-01-2014	3-10-2020
2007	9.263	11.567	24,30	1-01-2011	2-12-2022
2006	4.188	5.216	24,48	1-01-2010	27-11-2021
2005	-	4.229	19,23	1-01-2009	6-11-2020
Totaal	**975.762**	**1.059.140**			

Alle uitstaande opties worden door eigen aandelen gedekt (zie toelichting 21).

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

	Aantal (in eenheden)		Gewogen gemiddelde uitoefenprijs (in €)	
	2020	2019	2020	2019
Uitstaande opties bij het begin van de periode	1.059.140	1.127.390	32,14	33,78
Toegekend in de periode	166.500	185.000	49,36	33,19
Uitgeoefend in de periode	-248.248	-311.233	28,88	30,54
Andere wijzigingen in de periode	-1.630	57.983	19,23	32,27
Uitstaande opties op het einde van de periode	**975.762**	**1.059.140**	**35,93**	**32,14**
waarvan: uitoefenbaar op het einde van de periode	263.409	167.637	29,55	30,47

In 2020 zijn de opties voornamelijk uitgeoefend tijdens het eerste, tweede en laatste kwartaal van de periode. De gemiddelde aandelenkoers gedurende de periode bedroeg €52,35 (2019: €43,28). Andere bewegingen tijdens de periode hebben betrekking op opties die vervielen in 2020 en die niet uitgeoefend werden. Andere bewegingen in 2019 hebben vooral betrekking op aanpassingen van bestaande optieplannen en op opties die in 2019 vervielen en niet werden uitgeoefend. De onderliggende eigen aandelen van deze vervallen opties worden bewaard voor toekomstige plannen.

Voor de uitstaande aandelenopties op het einde van de periode is de gewogen gemiddelde uitstaande contractduur de volgende:

	Aantal jaren
31 december 2020	**6,8**
31 december 2019	6,8

Toelichting 9: Op aandelen gebaseerde betalingen (vervolg)

IFRS-norm 2 'Op aandelen gebaseerde betalingen' vereist dat de reële waarde van alle aandelenopties toegekend na 7 november 2002 als last wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening (€1,8m tijdens de periode).

De reële waarde van de opties moet geschat worden op elke toekenningsdatum. Op elke toekenningsdatum werd een eenvoudig Black & Scholes-waarderingsmodel gebruikt om de assumpties te herevalueren. De assumpties voor de toekenningen van 2020 en 2019 zijn de volgende:

	2020	2019
Aantal personeelsleden	13	11
Spotkoers (in €)	47,6	36,2
Optie-uitoefenprijs (in €)	49,4	33,2
Wachtperiode (in jaren)	3,5	3,0
Verwachte duur (in jaren)	6,0	6,5
Verwachte volatiliteit (in %)	34%	28%
Risicoloos rendement (in %)	0%	0%
Verwacht dividend (in €)	0,8	0,8
Waarschijnlijkheid van uitdiensttreding (in %)	7%	0%
Gewogen gemiddelde reële waarde per optie (in €)	12,6	7,8

De verwachte volatiliteit en dividenden werden bepaald door een onafhankelijke expert. De risicovrije rentevoet is gebaseerd op de EUR nulcouponrente met een duur gelijk aan de toegekende opties.

Toelichting 10: Personeelsbeloningen

Toelichting 10.1: Personeelskosten

De personeelskosten worden hieronder geanalyseerd:

€m	2020				2019			
	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep
Pensioenkosten ivm Belgische toegezegdbijdrageregelingen beschouwd als toegezegd-pensioenregelingen	*-4,2*	-	*-0,2*	*-4,4*	*-4,6*	-	*-0,2*	*-4,8*
Pensioenkosten voor toegezegd-pensioenregelingen	-	*-0,9*	-	*-0,9*	-	*-0,6*	-	*-0,6*
Totaal pensioenkosten (zie toelichting 10.2)	-4,2	-0,9	-0,2	-5,3	-4,6	-0,6	-0,2	-5,4
Bezoldigingen en sociale zekerheid	-176,8	-23,4	-11,3	-211,5	-180,3	-25,2	-13,5	-219,0
Op aandelen gebaseerde betalingen: afgewikkeld in eigen-vermogensinstrumenten	-	-	-1,8	-1,8	-0,3	-	-2,0	-2,3
Totaal personeelskosten	**-181,0**	**-24,3**	**-13,3**	**-218,6**	**-185,2**	**-25,8**	**-15,7**	**-226,7**

Toelichting 10.2: Personeelsbeloningen na uitdiensttreding en langetermijnpersoneelsbeloningen

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

Personeelsbeloningen na uitdiensttreding zijn beperkt tot pensioenplannen. Bepaalde entiteiten van de Groep beheren regelingen die pensioenuitkeringen verschaffen, inclusief die met een toegezegd-pensioenregeling, die in de meeste gevallen gefinancierd worden door investeringen buiten de Groep.

Toelichting 10: Personeelsbeloningen (vervolg)

Toelichting 10.2: Personeelsbeloningen na uitdiensttreding en langetermijnpersoneelsbeloningen (vervolg)

De Groep heeft pensioenregelingen voor zijn werknemers op verschillende locaties. De belangrijkste regelingen bevinden zich in België en in Italië. Aangezien Belron een deelneming is die verwerkt wordt volgens de vermogensmutatiemethode, worden de bestaande regelingen in het segment Belron niet afzonderlijk openbaar gemaakt. De regelingen in België hebben betrekking op de segmenten D'leteren Auto en 'Corporate & Niet-toegewezen' en zijn gefinancierd en niet-gefinancierd. De belangrijkste regeling in Italië heeft betrekking op het segment Moleskine.

Er worden indien vereist onafhankelijke actuariële schattingen verricht voor de plannen in deze landen. De Groep voldoet volledig aan alle lokale beheer- en financieringsvereisten, en dat is altijd zo geweest.

De algemene beleggingsbeleidslijnen en -strategie voor de toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding van de Groep worden gestuurd door de doelstelling om een investeringsrendement te realiseren en te verzekeren, die samen met de bijdragen garandeert dat er voldoende activa zullen zijn om pensioenvoordelen uit te betalen als ze verschuldigd worden, terwijl tegelijkertijd ook de verschillende risico's van de plannen beperkt worden. De beleggingsstrategieën voor de plannen worden beheerd volgens de lokale wetten en reglementeringen in elk rechtsgebied.

De reële asset-allocatie wordt bepaald door de huidige en verwachte economische en marktomstandigheden en houdt rekening met specifieke risico's van activaklassen en risicoprofielen. Bovendien wordt er rekening gehouden met het looptijdenprofiel van de verplichtingen van de regeling.

De Groep beheert in België één toegezegd-pensioenregeling die in 2005 gesloten werd voor nieuwe leden. Het pensioenkapitaalplan wijst een percentage van het jaarloon toe aan de pensioenopbouw, met een jaarlijks gemiddelde van 2,5% (en een maximum van 4,0%). In december 2019 werd een volledige actuariële waardering van het plan uitgevoerd door een erkende onafhankelijke actuaris. Om de drie jaar worden volledige IAS19-metingen uitgevoerd, en in tussentijd worden roll-forwards uitgevoerd. De Groep beheert ook toegezegde-bijdrageregelingen met een gegarandeerde minimumrente gedragen door de werkgever krachtens de Belgische wetgeving.

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

De belangrijkste actuariële assumpties zijn de volgende (de assumpties inzake levensverwachting worden alleen verstrekt voor het segment D'leteren Auto). Gezien de bedragen van de netto positie van de niet-gefinancierde regelingen die in de geconsolideerde balans zijn opgenomen en die niet materieel worden geacht voor de Groep, worden de assumpties in verband met de niet-gefinancierde regelingen niet meer vermeld.

	Gefinancierde regelingen			
	2020		**2019**	
	Min.	**Max.**	**Min.**	**Max.**
Inflatiepercentage	0,8%	1,8%	1,2%	2,0%
Disconteringsvoet	0,1%	0,1%	0,4%	0,8%
Loonsverhoging	2,0%	2,0%	2,0%	3,2%
Pensioenverhoging	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Levensverwachting van mannelijke gepensioneerde	18,6	18,6	18,6	18,6
Levensverwachting van vrouwelijke gepensioneerde	22,0	22,0	22,0	22,0
Levensverwachting van mannelijke niet-gepensioneerde	18,6	18,6	18,6	18,6
Levensverwachting van vrouwelijke niet-gepensioneerde	22,0	22,0	22,0	22,0

De gewogen gemiddelde duur van de verplichtingen van de plannen schommelt tussen 8 en 11 jaar.

De bedragen opgenomen in de balans worden als volgt samengevat, afhankelijk van de netto positie van elke pensioenregeling:

€m	**2020**	**2019**
Activa uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen	-	-
Verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen	-31,7	-31,6
Erkend netto tekort (-) / overschot (+) in de regelingen	**-31,7**	**-31,6**
bestaande uit: bedrag dat geregeld zou moeten worden binnen de 12 maanden	*-0,1*	*-0,2*
bestaande uit: bedrag dat geregeld zou moeten worden na meer dan 12 maanden	*-31,6*	*-31,4*

Toelichting 10: Personeelsbeloningen (vervolg)

Toelichting 10.2: Personeelsbeloningen na uitdiensttreding en langetermijnpersoneelsbeloningen (vervolg)
Voor alle regelingen worden de bedragen opgenomen in de balans als volgt geanalyseerd:

€m	2020			2019		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Contante waarde van de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-90,0	-3,8	-93,8	-100,5	-2,9	-103,4
Reële waarde van de fondsbeleggingen	62,1	-	62,1	71,8	-	71,8
Erkend netto tekort (-) / overschot (+) in de regelingen	**-27,9**	**-3,8**	**-31,7**	**-28,7**	**-2,9**	**-31,6**

De bedragen opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten zijn de volgende: Ze omvatten vanaf 2018 niet het segment Belron, omdat Belron een deelneming is die verwerkt wordt volgens de vermogensmutatiemethode.

€m	2020			2019		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Effectief rendement verminderd met renteopbrengst op fondsbeleggingen, netto van beheerkost van fondsbeleggingen	3,3	-	3,3	1,8	-	1,8
Ervaringswinsten (+) / -verliezen (-) op verplichtingen	0,4	-	0,4	-	-	-
Winsten (+) / Verliezen (-) in de wijzigingen van de financiële overwegingen	-3,3	-	-3,3	-8,3	0,1	-8,2
Winsten (+) / Verliezen (-) in de wijzigingen van de demografische overwegingen	-	-	-	-	-	-
Actuariële winsten (+) / verliezen (-)	**0,4**	**-**	**0,4**	**-6,5**	**0,1**	**-6,4**

Wijzigingen van de financiële assumpties in 2020, die allemaal voorbereid werden op een basis die consistent is met de voorgaande periode, hadden een impact op de totale actuariële winsten (+) / verliezen (-) van -€3,3m (2019: -€8,2m). Het actuariële verlies van de huidige periode is voornamelijk het resultaat van een daling van de disconteringsvoet in 2020 ten opzichte van 2019.

Het cumulatieve bedrag van de actuariële winsten en verliezen (aandeel van de Groep, vóór belastingen en met inbegrip van Belron ondanks zijn voorstelling als deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode) opgenomen in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, is een verlies van €10m (in 2019 een verlies van €35m).

De reële waarde van de fondsbeleggingen bevat de volgende elementen:

€m	2020			2019[1]		
	Genoteerd op een actieve markt	Overige	Totaal	Genoteerd op een actieve markt	Overige	Totaal
Fondsbeleggingen	-	62,1	62,1	-	71,8	71,8
Reële waarde van de fondsbeleggingen	**-**	**62,1**	**62,1**	**-**	**71,8**	**71,8**

(1) Zoals aangepast om de correcte voorstelling te weerspiegelen van de Fondsbeleggingen.

De reële waarde van de fondsbeleggingen bevat geen onroerende goederen of andere activa gebruikt door de Groep, alsook geen door de Groep uitgegeven financiële instrumenten. Overige activa bestaan meestal uit geldmiddelen.

Toelichting 10: Personeelsbeloningen (vervolg)

Toelichting 10.2: Personeelsbeloningen na uitdiensttreding en langetermijnpersoneelsbeloningen (vervolg)
De wijzigingen in de reële waarde van de fondsbeleggingen zijn de volgende:

€m	2020			2019		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Fondsbeleggingen op 1 januari vóór aanpassing	71,8	-	71,8	70,4	-	70,4
Aanpassing[1]	2,1	-	2,1	-	-	-
Fondsbeleggingen op 1 januari	**73,9**	**-**	**73,9**	**70,4**	**-**	**70,4**
Werkgeversbijdrage	4,6	-	4,6	3,6	-	3,6
Renteopbrengst op fondsbeleggingen	0,4	-	0,4	1,1	-	1,1
Werknemersbijdrage	1,5	-	1,5	1,5	-	1,5
Pensioenuitkeringen	-21,4	-	-21,4	-6,6	-	-6,6
Effectief rendement verminderd met renteopbrengst op fondsbeleggingen	3,3	-	3,3	1,8	-	1,8
Wijzigingen in de groep	-0,2	-	-0,2	-	-	-
Fondsbeleggingen op 31 december	**62,1**	**-**	**62,1**	**71,8**	**-**	**71,8**

(1) Zoals aangepast om de correcte voorstelling te weerspiegelen van de bruto toegezegd-pensioenverplichting en de fondsbeleggingen.

Het effectieve rendement op de fondsbeleggingen is als volgt:

€m	2020	2019
Renteopbrengst op fondsbeleggingen	0,4	1,1
Effectief rendement verminderd met renteopbrengst op fondsbeleggingen	3,3	1,8
Effectief netto rendement op fondsbeleggingen	**3,7**	**2,9**

De wijzigingen in de contante waarde van de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen zijn de volgende:

€m	2020			2019		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen op 1 januari	-100,5	-2,9	-103,4	-91,2	-3,1	-94,3
Aanpassing[1]	-2,1	-	-2,1	-	-	-
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen op 1 januari	**-102,6**	**-2,9**	**-105,5**	**-91,2**	**-3,1**	**-94,3**
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	-7,1	-1,1	-8,2	-5,3	-0,1	-5,4
Interesten op pensioenverplichtingen	-0,6	-	-0,6	-1,4	-	-1,4
Pensioenuitkeringen	21,8	0,2	22,0	7,2	0,2	7,4
Bijdragen betaald door de werknemers	-1,4	-	-1,4	-1,5	-	-1,5
Ervaringswinsten (+) / -verliezen (-) op verplichtingen	0,4	-	0,4	-	-	-
Winsten (+) / Verliezen (-) in de wijzigingen van de financiële assumpties	-3,3	-	-3,3	-8,3	0,1	-8,2
Inperkingen en afwikkelingen[2]	2,9	-	2,9	-	-	-
Wijzigingen in de groep	-0,1	-	-0,1	-	-	-
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregeling op 31 december	**-90,0**	**-3,8**	**-93,8**	**-100,5**	**-2,9**	**-103,4**

(1) Zoals aangepast om de correcte voorstelling te weerspiegelen van de bruto toegezegd-pensioenverplichting en de fondsbeleggingen.
(2) Impact van de maatregelen die zijn genomen om de transformatie van D'leteren Auto te versnellen, zoals beschreven in toelichting 4.

Toelichting 10: Personeelsbeloningen (vervolg)

Toelichting 10.2: Personeelsbeloningen na uitdiensttreding en langetermijnpersoneelsbeloningen (vervolg)
De bedragen opgenomen in de winst-en-verliesrekening zijn de volgende:

€m	2020			2019		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	-7,1	-1,1	-8,2	-5,3	-0,1	-5,4
Effect van inperkingen en afwikkelingen	2,9	-	2,9	-	-	-
Pensioenkosten opgenomen in bedrijfsresultaat	**-4,2**	**-1,1**	**-5,3**	**-5,3**	**-0,1**	**-5,4**
Interesten op pensioenverplichtingen	-0,6	-	-0,6	-1,4	-	-1,4
Renteopbrengst op fondsbeleggingen	0,4	-	0,4	1,1	-	1,1
Netto pensioenfinancieringskost	**-0,2**	**-**	**-0,2**	**-0,3**	**-**	**-0,3**
Kost opgenomen in de winst- en verliesrekening	**-4,4**	**-1,1**	**-5,5**	**-5,6**	**-0,1**	**-5,7**

De beste schatting van de normale bijdragen die naar verwachting aan de regelingen zullen worden gedaan in 2021 bedraagt ongeveer €4m.

De verplichtingen uit hoofde van de toegezegd-pensioenregelingen zijn berekend op basis van een aantal actuariële assumpties (inclusief onder andere: mortaliteit, disconteringsvoet van toekomstige betalingen, loonsverhogingen, personeelsverloop enz.). De verplichtingen zouden kunnen stijgen indien deze assumpties wijzigen in de toekomst. De activa uit hoofde van de toegezegd-pensioenregelingen worden geïnvesteerd in een gediversifieerde portefeuille, met een rendement dat waarschijnlijk volatiel zal zijn in de toekomst. Het tekort zou kunnen toenemen (het overschot zou kunnen dalen) indien het rendement van die beleggingen onvoldoende zou zijn.

In 2020 en 2019 omvat het netto tekort (€31,7m in 2020; €31,6m in 2019) opgenomen in de geconsolideerde balans niet het netto overschot van Belron, aangezien Belron een deelneming is die verwerkt wordt volgens de vermogensmutatiemethode.

De volgende tabel bevat een gevoeligheidsanalyse voor de disconteringsvoet en het inflatiepercentage. Ze toont aan hoe op de balansdatum redelijkerwijs mogelijke wijzigingen in de relevante actuariële veronderstelling de toegezegd-pensioenregeling inzake vergoedingen na uitdiensttreding op 31 december 2020 zouden hebben beïnvloed. De gevoeligheidsanalyse betreft alleen de bruto verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling en niet de netto toegezegd-pensioenverplichting, aangezien de waardering ervan afhankelijk is van meerdere factoren, waaronder - bovenop die hieronder vermelde assumpties - de reële waarde van de fondsbeleggingen.

€m	(Toename) /Afname in toegezegd-pensioenverplichting inzake vergoedingen op 31 december 2020	(Toename) /Afname in toegezegd-pensioenverplichting inzake vergoedingen op 31 december 2019
Disconteringsvoet		
Stijging met 50 basispunten	6,6	8,0
Daling met 50 basispunten	-7,1	-8,4
Inflatiepercentage		
Stijging met 50 basispunten	-2,4	-2,5
Daling met 50 basispunten	2,3	2,4

Er bestaat een pensioenplan in België dat juridisch gestructureerd is als een toegezegde-bijdrageregeling. Door de toepasbare Belgische sociale wetgeving worden alle Belgische toegezegde-bijdrageregelingen onder IFRS beschouwd als toegezegd-pensioenregelingen omdat de werkgever een minimumrendement op de werkgevers- en werknemersbijdragen moet garanderen. Daardoor wordt de Groep blootgesteld aan een financieel risico (wettelijke verplichting om bijkomende bijdragen te betalen indien het fonds over onvoldoende activa beschikt om alle werknemersvoordelen te betalen). De toelichtingen in bovenstaande tabellen omvatten die Belgische toegezegde-bijdrageregelingen.

Het plan wordt verzekerd door een verzekeringsmaatschappij. De verzekeringsmaatschappij garandeert een minimaal rendement op de betaalde bijdragen.

Toelichting 10: Personeelsbeloningen (vervolg)

Toelichting 10.2: Personeelsbeloningen na uitdiensttreding en langetermijnpersoneelsbeloningen (vervolg)

De minimale gegarandeerde rendementen zijn echter sterk gedaald de laatste jaren en zijn lager dan het minimale sociale rendement gedragen door de werkgever (volgens artikel 24 van de Wet van 28 april 2003 over aanvullende pensioenen moet de Groep een gemiddeld minimaal rendement van 3,75% op werknemersbijdragen garanderen en van 3,25% op werkgeversbijdragen betaald tot en met 31 december 2015).

Het financiële risico is daardoor gestegen. De Belgische Wet van 18 december 2015 werd van kracht op 1 januari 2016 en wijzigde onder andere de berekening van het wettelijk gewaarborgde minimumrendement (minimum van 1,75% en maximum van 3,75%).

De IFRS-waardering en boekhouding van dit soort plan met garanties inzake de bijdragen wordt niet voorzien door IAS 19. Rekening houdend met de wijziging van de pensioenwetgeving en de huidige consensus omtrent deze specifieke aangelegenheid, en na een analyse van het pensioenplan, meent de Groep nu dat een methode gebaseerd op de methodologie van IAS 19 ('projected unit credit'-methode gebruikt voor toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding) geschikt is om vanaf 2016 de verplichting te berekenen in de Belgische context. De huidige waarde van de toegezegd-pensioenverplichting bedraagt €80,6m (2019: €94,3m, zoals aangepast om de correcte voorstelling te weerspiegelen van de bruto toegezegd-pensioenverplichting en de fondsbeleggingen. De berekening is gebaseerd op de 'projected unit credit'-methode met projectie van de toekomstige bijdragen en diensten pro rata voor het werkgeverscontract en zonder projectie van de toekomstige bijdragen voor het werknemerscontract. De reële waarde van de planactiva bedraagt €57,9m (2019: €70,1m, zoals aangepast om de correcte voorstelling te weerspiegelen van de bruto toegezegd-pensioenverplichting en de fondsbeleggingen) en is gelijkgesteld aan de contractuele activa aangehouden door de verzekeringsmaatschappij (geen toepassing van paragraaf 115 van IAS 19). Het netto tekort bedraagt €21,8m (2019: €23,4m), opgenomen in de geconsolideerde balans.

Toelichting 11: Actuele en uitgestelde winstbelastingen

Toelichting 11.1: Winstbelastingen

Winstbelastingen bestaan uit de volgende elementen:

€m	2020	2019
Actuele winstbelastingen van het huidig boekjaar	-17,8	-41,1
Actuele winstbelastingen van vorige boekjaren	0,1	1,0
Verandering in de uitgestelde belastingen	0,3	11,4
Winstbelastingen	**-17,4**	**-28,7**

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

€m	2020	2019(1)
Resultaat voor belastingen	158,2	94,8
Belasting tegen het Belgische vennootschapsbelastingpercentage van 25,00% (29,58% in 2019)	-39,6	-27,5
Reconciliatie-elementen (zie hieronder)	22,2	-1,2
Winstbelastingen op resultaat vóór belastingen	**-17,4**	**-28,7**

(1) Zoals aangepast – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

De reconciliatie-elementen worden hieronder opgesomd:

€m	2020	2019(1)
Resultaat voor belastingen	158,2	94,8
Belasting tegen het Belgische vennootschapsbelastingpercentage van 25,00% (29,58% in 2019)	-39,6	-27,5
Verschil in belastingpercentage	-0,3	0,3
Permanente verschillen	-10,6	-41,4
Overige tijdelijke verschillen	-	0,5
Niet erkende uitgestelde belastingvorderingen	-2,8	-2,8
Herkenning van aanvankelijk niet erkende uitgestelde belastingvorderingen	0,5	14,2
Terugname van aanvankelijk erkende uitgestelde belastingvorderingen	-1,2	-
Joint ventures en geassocieerde onderneming	37,5	27,5
Overige	-0,9	0,5
Winstbelastingen op resultaat vóór belastingen	**-17,4**	**-28,7**

(1) Zoals aangepast – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

Toelichting 11: Actuele en uitgestelde winstbelastingen (vervolg)

Toelichting 11.1: Winstbelastingen (vervolg)

Het geconsolideerde effectieve belastingpercentage van de Groep voor de periode van twaalf maanden afgesloten op 31 december 2020 bedroeg 11,0% (periode van twaalf maanden afgesloten op 31 december 2019: 30,3% - zoals aangepast, zie toelichting 1). De daling van de effectieve belastingvoet is voornamelijk het resultaat van het lagere waardeverminderingsverlies in het segment Moleskine (€21,0m in 2020 versus €102,3m in 2019), waarvoor geen belastingaftrek beschikbaar is.

In 2020 en 2019 omvat de post 'Permanente verschillen' voornamelijk de belastingimpact van het waardeverminderingsverlies (€102,3m in 2019 en €21,0m in 2020) opgenomen in het segment Moleskine (geen belastingaftrek beschikbaar).

De post 'Joint venture en geassocieerde onderneming' omvat voornamelijk de belastingimpact op de winst vóór belastingen van volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelnemingen.

De Groep is onderhevig aan verschillende factoren die een invloed kunnen hebben op toekomstige belastingkosten, voornamelijk de niveaus en mix van rentabiliteit in verschillende rechtsgebieden en van de opgelegde belastingpercentages.

De Groep is actief in verschillende rechtsgebieden met vaak complexe juridische en fiscale regels. De ingenomen inkomstenbelastingposities worden door de Groep beschouwd draaglijk te zijn en hebben tot doel het hoofd te bieden aan de uitdagingen van belastingautoriteiten. Er wordt echter erkend dat sommige posities onzeker zijn en interpretaties van complexe belastingwetten omvatten die door de belastingautoriteiten zouden kunnen worden aangevochten. De Groep beoordeelt deze posities op hun technische verdiensten, en dit op regelmatige basis aan de hand van alle beschikbare informatie (wetgeving, rechtspraak, regelgeving, gevestigde praktijk, gezaghebbende doctrine en bepaalde adviezen van Belgische en buitenlandse fiscale juristen). Deze posities zijn gebaseerd op feiten en omstandigheden die op het einde van de rapporteringsperiode bestaan en zullen op elke rapporteringsdatum worden herzien.

Er wordt een verplichting opgenomen voor elk item dat bij onderzoek door de belastingautoriteiten en na gebruik van alle rechtsmiddelen om de positie voor de rechtbank te verdedigen, op basis van alle relevante informatie waarschijnlijk niet zal worden gehandhaafd.

Toelichting 11.2: Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen

De actuele belastingvorderingen (verplichtingen) worden grotendeels verondersteld gerealiseerd (vereffend) te worden binnen de 12 maanden.

Toelichting 11.3: Uitgestelde winstbelastingen

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gecompenseerd wanneer er een juridisch afdwingbaar recht bestaat om actuele belastingvorderingen te compenseren met actuele belastingverplichtingen en wanneer de uitgestelde winstbelastingen verband houden met dezelfde belastingautoriteit.

Toelichting 11: Actuele en uitgestelde winstbelastingen (vervolg)

Toelichting 11.3: Uitgestelde winstbelastingen (vervolg)

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

€m	Herwaar-deringen	Afschrijvingen en waarde-verminderingen	Voorzieningen	Invorder-bare fiscale verliezen	Financiële instru-menten	Overige	Totaal
Uitgestelde belastingverplichtingen (negatieve bedragen)							
Op 1 januari 2019	**-111,7**	**-19,6**	**1,3**	**-**	**-1,5**	**0,1**	**-131,4**
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	-1,5	-	-	0,6	-0,3	-1,2
Overige wijzigingen	-	-0,2	-	-	-	-	-0,2
Op 31 december 2019	**-111,7**	**-21,3**	**1,3**	**-**	**-0,9**	**-0,2**	**-132,8**
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	0,5	-0,1	-	-	-	0,4
Credit (debet) in eigen vermogen	-	-	-	-	0,7	-	0,7
Andere variatie	-	-	-	-	-	0,5	0,5
Omrekeningsverschillen	-	-	-	-	-	0,1	0,1
Op 31 december 2020	**-111,7**	**-20,8**	**1,2**	**-**	**-0,2**	**0,4**	**-131,1**
Uitgestelde belastingvorderingen (positieve bedragen)							
Op 1 januari 2019	**-**	**-2,2**	**6,6**	**9,2**	**-**	**12,7**	**26,3**
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	0,3	-0,9	13,1	0,7	-0,6	12,6
Credit (debet) in eigen vermogen	-	-	1,5	-	-	0,8	2,3
Omrekeningsverschillen	-	-	-	-	-	0,1	0,1
Op 31 december 2019	**-**	**-1,9**	**7,2**	**22,3**	**0,7**	**13,0**	**41,3**
Credit (debet) in de winst- en verliesrekening	-	0,2	1,4	-1,2	-	-0,5	-0,1
Credit (debet) in eigen vermogen	-	-	-	-	-0,7	-0,1	-0,8
Omrekeningsverschillen	-	-	-0,3	-	-	-0,3	-0,6
Op 31 december 2020	**-**	**-1,7**	**8,3**	**21,1**	**-**	**11,5**	**39,2**
Netto belastingvorderingen (-verplichtingen) na compensatie in de geconsolideerde balans erkend:							
31 december 2019	-111,7	-23,2	8,5	22,3	-0,2	12,8	-91,5
31 december 2020	**-111,7**	**-22,5**	**9,5**	**21,1**	**-0,2**	**11,9**	**-91,9**

De uitgestelde belastingverplichting van €111,7m opgenomen in de kolom 'herwaarderingen' heeft betrekking op de uitgestelde belasting opgenomen op het merk Moleskine met onbepaalde gebruiksduur.

Het netto uitgestelde belastingsaldo bevat netto uitgestelde belastingvorderingen voor een bedrag van €10,8m (2019: €15,6m) waarvan de terugboeking verwacht wordt tijdens het volgende jaar. Rekening houdend met de lage voorspelbaarheid van de wijzigingen in de uitgestelde belastingen is het evenwel niet zeker dat dit nettobedrag teruggeboekt zal worden.

Op de balansdatum heeft de Groep ongebruikte fiscale verliezen en kredieten van €42,9m (2019: €30,8m) ter compensatie van toekomstige winsten, waarvoor geen uitgestelde belastingvordering erkend werd bij gebrek aan voorzienbare toekomstige winsten. Deze omvatten ongebruikte fiscale verliezen van €7,3m (2019: €5,4m) die zullen vervallen in de periode 2021-2029 (2019: 2020-2029). Andere verliezen kunnen voor onbepaalde tijd overgedragen worden.

Toelichting 11: Actuele en uitgestelde winstbelastingen (vervolg)

Toelichting 11.3: Uitgestelde winstbelastingen (vervolg)

Op balansdatum bedraagt het totaalbedrag van tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, filialen, geassocieerde ondernemingen en belangen in joint ventures (zijnde vooral de gecumuleerde positieve geconsolideerde reserves van die entiteiten) waarvoor geen uitgestelde belastingverplichtingen zijn opgenomen €419m (2019: €1.250m). Er werd geen uitgestelde belastingverplichting erkend voor die verschillen omdat de Groep in staat is het moment waarop die verschillen teruggeboekt zullen worden te bepalen, en omdat het waarschijnlijk is dat deze verschillen niet teruggeboekt zullen worden in de nabije toekomst. Opgemerkt zij dat de terugboeking van die tijdelijke verschillen, bijvoorbeeld door de uitkering van dividenden door dochterondernemingen aan de Vennootschap, geen (of bijna geen) impact zou hebben op de actuele belastingen.

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

Note 12: Goodwill

De reconciliatie van de boekwaarde van de goodwill wordt hieronder uiteengezet:

€m	2020	2019
Bruto bedrag op 1 januari	199,4	190,7
Gecumuleerde bijzondere waardeverminderingsverliezen op 1 januari	-102,3	-
Boekwaarde op 1 januari	**97,1**	**190,7**
Toevoegingen (zie toelichting 25)	0,1	8,7
Waardverminderingsverliezen	-21,0	-102,3
Boekwaarde op 31 december	**76,2**	**97,1**
bestaande uit: bruto bedrag	*199,5*	*199,4*
bestaande uit: gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen	*-123,3*	-102,3

In overeenstemming met de vereisten van IAS 36, 'Bijzondere waardevermindering van activa', controleerde de Groep de boekwaarde van zijn goodwill en van de immateriële activa met een onbepaalde levensduur (zie toelichting 13). Het onderzoek naar de waardevermindering is gebaseerd op de berekening van de bedrijfswaarde en wordt uitgevoerd om te verzekeren dat de boekwaarde van de activa opgenomen is tegen een bedrag dat niet hoger is dan de realiseerbare waarde, zijnde de hoogste waarde van de reële waarde min de verkoopkosten en de bedrijfswaarde.

Voor het waardeverminderingsonderzoek werd de goodwill als volgt toegewezen aan de KGE's van de Groep (zijnde de operationele segmenten van de Groep):

€m	2020	2019
D'leteren Auto	27.4	27.3
Moleskine	48.8	69.8
GROEP	**76.2**	**97.1**

Als resultaat van zijn classificatie als volgens de vermogensmutatie verwerkte deelneming wordt informatie over de uitgevoerde waardeverminderingsonderzoeken in het segment Belron verstrekt in toelichting 17.

De Groep heeft het jaarlijkse waardeverminderingsonderzoek voor goodwill en immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur uitgevoerd en is tot de conclusie gekomen dat, op basis van de hierna beschreven veronderstellingen, geen bijkomend waardeverminderingsverlies vereist is. De waardeverminderingsonderzoeken berusten op een aantal kritieke beoordelingen, schattingen en veronderstellingen. Het management is van mening dat al zijn ramingen redelijk zijn, aangezien ze consistent zijn met de interne rapportering van de Groep en de beste ramingen van het management weerspiegelen. De verwachte groeipercentages van de opbrengsten, de concurrentie- en consumententendensen, de operationele marges, de discontovoeten en de terminale groeipercentages zijn veronderstellingen en ramingen die in toekomstige periodes herzien kunnen worden. Indien die veronderstellingen in de toekomst ongunstig variëren, zou de bedrijfswaarde van de goodwill en de immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur kunnen verminderen en lager kunnen uitkomen dan de boekwaarde.

De activiteiten van Moleskine werden getroffen door de Covid-19-pandemie en de genomen maatregelen om deze in te dammen.

Toelichting 12: Goodwill (vervolg)

Deze maatregelen, waaronder lockdowns opgelegd door lokale overheden, vormden een aanleiding voor een waardeverminderingsonderzoek in de tussentijdse verkorte financiële staten voor de periode van zes maanden eindigend op 30 juni 2020. Het tussentijdse waardeverminderingsonderzoek resulteerde in een waardeverminderingsverlies van €21,0m, volledig toegewezen aan de goodwill van het segment Moleskine, en opgenomen in overige bedrijfskosten in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening. De berekening was gebaseerd op een herziene versie van het vijfjarenbusinessplan van Moleskine (over de periode H2-2020 tot 2023), waarbij rekening werd gehouden met de verwachte gevolgen van de Covid-19-crisis over de jaren heen.

Ondanks de onzekerheid over de duur en de volledige omvang van de impact van de Covid-19-pandemie op de activiteiten van Moleskine, heeft de Groep ervoor gekozen geen op scenario's gebaseerde aanpak te hanteren bij de raming van de toekomstige kasstromen. Om de realiseerbare waarde van de KGE te berekenen, heeft de Groep één enkel kasstroomscenario gebruikt dat op gepaste wijze rekening houdt met de onzekerheid rond de Covid-19-pandemie voor de geprojecteerde kasstromen van de KGE.

Op het einde van het jaar 2020 herzag de Raad van Bestuur van de Vennootschap de boekwaarde van de KGE Moleskine.

Bij de bepaling van de bedrijfswaarde van de KGE berekende de Vennootschap de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen op basis van het nieuwe strategische vijfjarenplan (2021 - 2025) van Moleskine, dat in de tweede helft van het jaar door het management werd opgesteld en door de Raad van Bestuur werd beoordeeld en goedgekeurd. Dit strategisch plan werd opgesteld in de veronderstelling dat de Covid-19-pandemie de prestaties in 2021 en een deel van 2022 negatief zal blijven beïnvloeden, wat weerspiegeld wordt door de groeipercentages van de inkomsten en de marges. Vanaf 2023 en daarna zijn de groeipercentages van de inkomsten en de onderliggende marges geraamd op basis van de historische waarden bereikt in de periode vóór de crisis. Het op het model toegepaste terminale groeipercentage bedraagt 1,5% (2019: 2%). Het terminale groeipercentage werd bepaald op basis van de raming door het management van de samengestelde jaarlijkse EBITDA-groei op lange termijn, in overeenstemming met de veronderstellingen die een marktdeelnemer zou maken. De toegepaste disconteringsvoet vóór belastingen bedraagt 7,0% (2019: 7,9%; 30 juni 2020: 7,9%) en is gebaseerd op de gewogen gemiddelde kapitaalkost van het segment Moleskine, rekening houdend met passende aanpassingen op basis van de relevante risico’s die gepaard gaan met beleggingen in aandelen, met de activiteiten en met het onderliggende land (premie voor landenrisico).

De Raad van Bestuur van de Vennootschap is tevreden dat de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid Moleskine niet hoger ligt dan de bedrijfswaarde. Gevoeligheidsanalyses uitgevoerd door het management toonden aan dat een individuele ongunstige wijziging van 1% in hetzij het terminale groeipercentage, hetzij de disconteringsvoet, niet zou leiden tot een verdere waardevermindering. De individuele wijziging die vereist is om de boekwaarde gelijk te maken aan de realiseerbare waarde, bedraagt 2,8% voor de disconteringsvoet of -3,8% voor het terminale groeipercentage. Op 31 december 2019 en 30 juni 2020 was de realiseerbare waarde van de KGE gelijk aan haar boekwaarde (rekening houdend met de geboekte waardeverminderingsverliezen van respectievelijk €102,3m en €21,0m).

Toelichting 13: Immateriële vaste activa

De goodwill wordt geanalyseerd in toelichting 12. Alle immateriële vaste activa hebben een beperkte gebruiksduur, tenzij anders vermeld.

€m	Merken (met onbepaalde gebruiksduur)	Overige	Totaal
Bruto bedrag op 1 januari 2020	402,8	79,9	482,7
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen op 1 januari 2020	-	-37,9	-37,9
Boekwaarde op 1 januari 2020	**402,8**	**42,0**	**444,8**
Toevoegingen:			
Apart aangeworven elementen	-	16,6	16,6
Vervreemdingen	-	-1,1	-1,1
Afschrijvingen van immateriële vaste activa	-	-8,5	-8,5
Boekwaarde op 31 december 2020	**402,8**	**48,4**	**451,2**
bestaande uit: bruto bedrag	*402,8*	*95,2*	*498,0*
bestaande uit: gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen	-	*-46,8*	*-46,8*
Bruto bedrag op 1 januari 2019	402,8	60,7	463,5
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen op 1 januari 2019	-	-30,8	-30,8
Boekwaarde op 1 januari 2019	**402,8**	**29,9**	**432,7**
Toevoegingen:			
Apart aangeworven elementen	-	19,4	19,4
Vervreemdingen	-	-0,2	-0,2
Afschrijvingen van immateriële vaste activa	-	-7,1	-7,1
Boekwaarde op 31 december 2019	**402,8**	**42,0**	**444,8**
bestaande uit: bruto bedrag	*402,8*	*79,9*	*482,7*
bestaande uit: gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen	-	*-37,9*	*-37,9*

Het merk Moleskine (€402,8m; verworven in november 2016) heeft een onbeperkte gebruiksduur omdat er, gezien de afwezigheid van factoren die zijn veroudering zouden kunnen veroorzaken en in het licht van de levenscycli van de producten waarop het handelsmerk betrekking heeft, geen te voorziene limiet geldt voor de periode waarover dit actief verwacht wordt netto kasinstromen te genereren voor de Groep.

'Overige' omvat voornamelijk computersoftware, overige licenties en vergelijkbare rechten, en immateriële activa in ontwikkeling.

De andere elementen die bekendgemaakt moeten worden volgens IAS 36 voor de immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur zijn opgenomen in toelichting 12.

Toelichting 14: Materiële vaste activa

€m	Onroerende goederen	Installaties en uitrusting	Activa in aanbouw	Totaal
Bruto bedrag op 1 januari 2020	391,8	157,3	6,5	555,6
Geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen per 1 januari 2020	-181,5	-105,4	-	-286,9
Boekwaarde op 1 januari 2020	**210,3**	**51,9**	**6,5**	**268,7**
Toevoegingen	13,9	17,8	4,7	36,4
Vervreemdingen	-	-1,4	-0,4	-1,8
Afschrijvingen van vaste materiële activa	-12,2	-25,1	-	-37,3
Transfer van (naar) een andere categorie	-0,6	-	-2,6	-3,2
Elementen aangeworven door bedrijfscombinaties (zie toelichting 25)	0,3	-	-	0,3
Omrekeningsverschillen	-	-	-0,3	-0,3
Boekwaarde op 31 december 2020	**211,7**	**43,2**	**7,9**	**262,9**
bestaande uit: bruto bedrag	*405,4*	*173,7*	*7,9*	*587,1*
bestaande uit: geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen	*-193,7*	*-130,5*	-	*-324,2*
Bruto bedrag op 1 januari 2019	332,7	130,4	11,7	474,8
Geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen per 1 januari 2019	-158,2	-94,6	-	-252,8
Boekwaarde op 1 januari 2019	**174,5**	**35,8**	**11,7**	**222,0**
Erkenning van 'right-of-use'activa bij de eerste toepassing van IFRS 16	44,5	12,8	-	57,3
Aangepast boekwaarde op 1 januari 2019	**219,0**	**48,6**	**11,7**	**279,3**
Toevoegingen	9,8	13,5	11,8	35,1
Vervreemdingen	-	-0,8	-	-0,8
Afschrijvingen van vaste materiële activa	-23,3	-10,8	-	-34,1
Transfer van (naar) een andere categorie	0,6	0,7	-17,0	-15,7
Elementen aangeworven door bedrijfscombinaties	4,2	0,5	-	4,7
Omrekeningsverschillen	-	0,2	-	-
Boekwaarde op 31 december 2019	**210,3**	**51,9**	**6,5**	**268,7**
bestaande uit: bruto bedrag	*391,8*	*157,3*	*6,5*	*555,6*
bestaande uit: geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen	*-181,5*	*-105,4*	-	*-286,9*

Op 31 december 2020 en 2019 bevatten de activa in aanbouw hoofdzakelijk onroerende goederen in aanbouw in het segment 'Corporate & Niet-toegewezen', in het kader van de vastgoedactiviteiten van de Groep.

De 'right-of-use' activa, met inbegrip van die welke voordien werden aangehouden onder financiële leases krachtens IAS 17, zijn hiervoor opgenomen tegen de volgende bedragen (zie toelichting 31):

€m	Onroerende goederen	Installaties en uitrusting	Activa in aanbouw	Totaal
31 december 2020	**-**	**50,4**	**-**	**50,4**
31 december 2019	-	50,2	-	50,2

Toelichting 15: Vastgoedbeleggingen

€m	2020	2019
Bruto bedrag op 1 januari	37,5	21,8
Gecumuleerde afschrijvingen op 1 januari	-8,6	-7,9
Boekwaarde op 1 januari	**28,9**	**13,9**
Toevoegingen	0,7	-
Afschrijvingen van vaste materiële activa	-1,1	-0,7
Transfer van (naar) een andere categorie	3,2	15,7
Boekwaarde op 31 december	**31,7**	**28,9**
bestaande uit: bruto bedrag	41,4	37,5
bestaande uit: gecumuleerde afschrijvingen	-9,7	-8,6
Reële waarde	47,1	44,3

De reële waarde wordt ondersteund door marktgegevens en is gebaseerd op een waardering uitgevoerd door een onafhankelijke expert die kan bogen op een relevante en erkende beroepskwalificatie en beschikt over recente ervaring met de ligging en categorie van de vastgoedbeleggingen in het bezit van de Groep. De laatste waarderingen werden uitgevoerd in juli 2019. De reële waarde van €47,1m per 31 december 2020 is gebaseerd op de door de onafhankelijke beoordelaar in juli 2019 geschatte reële waarde, vermeerderd met de wijziging van de netto boekwaarde tijdens de periode.

Alle vastgoedbeleggingen situeren zich in België en behoren tot het segment 'Corporate & Niet-toegewezen'. De post 'Transfer van (naar) een andere categorie' heeft in 2019 en 2020 betrekking op de transfer van activa van activa in aanbouw (zie toelichting 14).

Zie ook toelichting 31 voor andere informatie over vastgoedbeleggingen.

Toelichting 16: Voorraden

€m	2020	2019
D'leteren Auto		
Voertuigen	398,0	428,7
Wisselstukken en accessoires	33,1	33,8
Overige	0,9	0,2
Subtotaal	**432,0**	**462,7**
Moleskine	**25,4**	**30,1**
GROEP	**457,4**	**492,8**

De gecumuleerde waardevermindering op de voorraden bedraagt €12,6m (2019: €13,2m). Het bedrag van de voorraadafschrijvingen opgenomen in kosten van verkopen (zie toelichting 6) bedraagt €0,3m opbrengsten (2018: ongeveer €3m netto kosten).

Er wordt verwacht dat de voorraden binnen de 12 maanden gerealiseerd zullen worden. Ze bestaan voornamelijk uit handelswaar.

Toelichting 17: Deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode

In 2020 en 2019 worden twee entiteiten van de Groep verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode.

€m	2020			2019		
	D'leteren Auto	Belron	Groep	D'leteren Auto	Belron	Groep
Aandeel in joint ventures	88,8	586,6	675,4	84,8	264,5	349,3
Totale investering in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	**88,8**	**586,6**	**675,4**	**84,8**	**264,5**	**349,3**
Aandeel in het resultaat van joint ventures	4,0	145,9	149,9	8,6	84,6	93,2
Totaal aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	**4,0**	**145,9**	**149,9**	**8,6**	**84,6**	**93,2**

Belron

In 2020 en 2019 is de grootste deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode Belron Group s.a. ('BGSA'), zijnde de joint venture waarin de activiteiten van Belron zijn ondergebracht (zie toelichting 1 voor meer informatie), voor 54,85% - in stemrechten - in handen van de Groep. De Groep heeft gezamenlijke zeggenschap over BGSA als resultaat van enkele voorbehouden aangelegenheden die worden gedeeld met Clayton, Dubilier & Rice ('CD&R').

Bij de start (februari 2018) bestond de kapitaalstructuur van BGSA uit gewone aandelen met stemrecht (ongeveer 3% van het totaalaantal aandelen) en preferente aandelen zonder stemrecht (ongeveer 97% van het totaalaantal aandelen), in dezelfde verhouding tussen aandeelhouders (de Groep, CD&R en de familiale holding van de CEO van Belron). Voor het jaar 2020 geldt voor preferente aandelen een vast jaarlijks samengesteld dividendpercentage van 10% (een eventuele uitkering wordt eerst aan de preferente aandelen toegekend om het geaccumuleerde dividend te voldoen en om het inschrijvingsbedrag van de preferente aandelen terug te betalen).

Op 15 juni 2018 werd een nieuw Management Reward Plan (MRP) voor ongeveer 250 personeelsleden in sleutelfuncties ingevoerd. De deelnemers van het MRP verwierven aandeleninstrumenten zonder stemrecht in BGSA (dit vertegenwoordigt de reële waarde van verschillende klassen van vermogensinstrumenten, die volgens IFRS allemaal behandeld worden als aandelen). Een deel van de uitgegeven aandelen bestaat uit 'ratchets' die het management de mogelijkheid zullen bieden om te genieten van extra rendementen als bepaalde prestatieniveaus ('IRR' en 'Cash on Cash') bereikt zijn bij uitstap, wat zal resulteren in extra verwatering voor bestaande aandeelhouders. Merk op dat het MRP geen impact heeft op het percentage stemrechten van de Groep (54,85%).

De gedetailleerde balans van Belron zoals opgenomen in zijn eigen jaarrekening, is opgenomen in toelichting 4, 'Gesegmenteerde informatie'.

Belron voerde een volledig waardeverminderingsonderzoek uit voor al zijn kasstroomgenererende eenheden (zijnde de verschillende landen waar Belron actief is). Er werd geen waardevermindering geboekt in het kader van het uitgevoerde onderzoek. Er werd evenwel een totaal waardeverminderingsverlies van €11m opgenomen met betrekking tot de afschrijving van activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop op het einde van het jaar om de reële waarde bij verkoop te weerspiegelen. Bovendien boekte Belron overige verkoopgerelateerde kosten ten bedrage van €30,6m (waarvan €12,9m afschrijving van vaste activa). Deze kosten hebben betrekking op de activiteiten inzake de herstelling en vervanging van autoschade in Italië, die tijdens de verslagperiode werden verkocht, en op bepaalde activiteiten van de Groep (in Frankrijk, België en het VK) die op 31 december 2020 waren geclassificeerd als aangehouden voor verkoop. Deze kosten in het segment Belron hebben evenwel geen impact op het bedrijfsresultaat van de Groep, aangezien Belron een deelneming is die verwerkt wordt volgens de vermogensmutatiemethode (het aandeel van de Groep in het waardeverminderingsverlies en de verkoopkosten van Belron is opgenomen in de post 'aandeel van resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en langetermijnbelang in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen').

In 2020 identificeerde de Raad van Bestuur van de Vennootschap, op basis van IAS28, geen enkele indicatie van een mogelijke waardevermindering (een trigger-event) van zijn investeringen in Belron (deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode) en werd dus geen waardeverminderingsonderzoek uitgevoerd.

In mei 2018 werd een aandeelhoudersovereenkomst ondertekend tussen de Groep en de familiale holding van de CEO van Belron. Deze overeenkomst omvat put-opties (met verwante call-opties) met betrekking tot het belang van de familiale holding van de CEO van Belron.

Toelichting 17: Deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode (vervolg)

Op basis van de IFRS-vereisten resulteert de (financiële) verplichting om de aandeleninstrumenten in een volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelneming te kopen niet in financiële passiva in de geconsolideerde balans (aangezien deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatie geen deel uitmaken van de Groep). Deze overeenkomst is een derivaat dat binnen de reikwijdte valt van IFRS 9, 'Financiële instrumenten', gemeten tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening en in de reële-waardehiërarchie ondergebracht als niveau 3. De reële waarde van dit derivaat bedraagt nihil op 31 december 2020; de waarde van het aandeel van Belron op basis van de put-formule benadert immers de recente reële marktwaarde van Belron (recente MRP-waardering).

In het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten hebben de posten 'Deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode – aandeel in niet-gerealiseerde resultaten' voornamelijk betrekking op de herwaarderingen van activa/verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen (voornamelijk als gevolg van het pensioenplan in het VK dat een actuariële winst laat optekenen waarbij het rendement op fondsbeleggingen meer dan teniet wordt gedaan door een actuarieel verlies als gevolg van een daling van de disconteringsvoet), op de kasstroomafdekkingen (rentevoetswaps en cross-currency interest rate swaps gebruikt om de schuld gedeeltelijk af te dekken) en op omrekeningsverschillen van Belron.

De tabel hierna bevat de opbrengsten, de winst vóór belastingen, het netto resultaat en de overige niet-gerealiseerde resultaten voor het jaar afgesloten op 31 december 2020 en 31 december 2019. Het aandeel van de Groep in het netto resultaat wordt berekend op basis van een gewogen gemiddeld percentage van 53,75% in 2020 en 52,48% in 2019.

€m	**2020**	**2019**
Opbrengsten	3.898,8	4.228,1
Resultaat vóór belastingen	365,6	247,1
Resultaat van de periode (100%)	271,4	161,2
Niet-gerealiseerde resultaten (100%)	54,8	-0,8
Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)	326,2	160,4
Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	**172,1**	**84,2**
Groepsaandeel in resultaat van de periode	*145,9*	*84,6*
Groepsaandeel in niet-gerealiseerde resultaten	*26,2*	*-0,4*

Gezien de hierboven beschreven aandelenstructuur werd het aandeel van de Groep in het netto resultaat van Belron voor de periode afgesloten op 31 december 2020 en 31 december 2019 bepaald op basis van het percentage preferente aandelen dat de Groep bezat (voor het vaste jaarlijkse samengestelde dividendpercentage van 10% dat geldt voor preferente aandelen) en op basis van het percentage gewone aandelen dat de Groep bezat (voor het netto resultaat dat een overschot vertoont, na aftrek van het vaste dividend van de preferente aandelen). Deze berekening resulteerde in een aandeel van de Groep in het netto resultaat van Belron berekend op basis van een gewogen gemiddeld percentage van 53,75% (52,48% in 2019), wat overeenkomt met een aandeel van de Groep in de winst van Belron van €145,9m (waarvan €42,6m betrekking heeft op preferente aandelen en €103,3m op gewone aandelen). Bij de berekening voor 2020 werd rekening gehouden met de €150m aan preferente aandelen zonder stemrecht die de Groep in februari 2020 verwierf (deze aandelen waren voorheen in het bezit van CD&R).

De reconciliatie van het aandeel van de Groep in de netto activa van BGSA van 31 december 2019 tot 31 december 2020 wordt hierna voorgesteld:

€m	
Aandeel van de groep in de nettoactiva per 31 december 2019	**264,5**
Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	172,1
Andere bewegingen, Groepsaandeel	150,0
Aandeel van de groep in de nettoactiva per 31 december 2020	**586,6**

Op 31 december 2020 bezit BGSA voor €39,9m eigen aandelen die voorheen in het bezit waren van deelnemers van het MRP. Aangezien de terugkooptransactie plaatsvond tegen reële waarde (de reële waarde van de teruggekochte eigen aandelen stemt overeen met de verrichte betaling voor de verwerving van deze aandelen op de transactiedatum), had de transactie geen impact op de boekwaarde van de deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode die de Groep bezit in BGSA per 31 december 2020. Deze aandelen zullen in de toekomst teruggekocht worden door bestaande en nieuwe deelnemers van het MRP.

Toelichting 17: Deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode (vervolg)

D'leteren Auto

In 2020 en 2019 is de op één na grootste deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode de joint venture Volkswagen D'leteren Finance (VDFin), voor 50% min één aandeel in handen van de Groep en voor 50% plus één aandeel in handen van Volkswagen Financial Services (een dochteronderneming van de Volkswagen Groep), die een volledige waaier van financiële diensten verbonden aan de verkoop van voertuigen van de Groep Volkswagen op de Belgische markt aanbiedt.

De onderstaande tabel geeft een samenvatting van de financiële informatie van VDFin zoals in zijn eigen financiële staten voorgesteld, met aanpassing voor verschillen in boekhoudnormen, evenals een overeenstemming van die informatie met de boekwaarde van het belang van de Groep in VDFin.

€m	2020	2019
Vaste activa	1.607,3	1.556,3
Vlottende activa (met uitzondering van geldmiddelen en kasequivalenten)	966,9	927,9
Geldmiddelen en kasequivalenten	54,8	66,0
Langlopende verplichtingen (met uitzondering van financiële verplichtingen)	-8,5	-10,2
Langlopende financiële verplichtingen	-954,9	-886,2
Kortlopende verplichtingen (met uitzondering van financiële verplichtingen)	-147,5	-170,0
Kortlopende financiële verplichtingen	-1.340,5	-1.314,2
Netto activa (100%)	177,6	169,6
Groepsaandeel in netto activa (49,99%) en boekwaarde van aandeel in joint venture	**88,8**	**84,8**

€m	2020	2019
Opbrengsten	658,6	636,3
Afschrijvingen	-120,3	-117,9
Netto financieringskosten	26,1	24,9
Resultaat vóór belastingen	12,7	24,0
Winstbelastingen	-4,7	-6,8
Resultaat van de periode (100%)	8,0	17,2
Niet-gerealiseerde resultaten (100%)	-	-0,8
Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)	8,0	16,4
Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (49,99%)	**4,0**	**8,2**

Toelichting 18: Financiële instrumenten - reële waarde en risicobeheer

Financiële instrumenten - waardering

De financiële activa die de Groep op 31 december 2020 bezat, zijn beperkt tot handelsvorderingen en overige vorderingen (zie toelichting 20), geldmiddelen en kasequivalenten (zie toelichting 19) en financiële investeringen op korte termijn (in het segment Corporate & Niet-toegewezen – zie toelichting 4). Handelsvorderingen en overige vorderingen en geldmiddelen en kasequivalenten worden gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs krachtens IFRS 9. Financiële investeringen op korte termijn worden zowel gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs krachtens IFRS 9 (bedrijfsobligaties) als tegen reële waarde via winst of verlies (eigenvermogensinstrumenten).

De financiële passiva die de Groep op 31 december 2020 bezat, bestaan uit leningen en ontleningen (zie toelichting 23) en handelsschulden en overige te betalen posten (zie toelichting 24), allebei geclassificeerd als passiva tegen afgeschreven kostprijs krachtens IFRS 9. Op 31 december 2019 werd de financiële verplichting met betrekking tot de verkoop van het belang van 40% in Belron gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening en bedroeg de verplichting €31,9m (zoals aangepast, zie toelichting 1). Deze financiële verplichting werd in 2020 verkocht.

Toelichting 18: Financiële instrumenten - reële waarde en risicobeheer (vervolg)

In de huidige periode (zie toelichting 4 gesegmenteerde informatie) worden de financiële instrumenten die het segment Belron (deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode) bezit gewaardeerd tegen reële waarde volgens een waarderingsmethode van niveau 2 (zie hierna) en bestaan ze uit cross-currency en interest rate swaps voor de afdekking van veranderingen van marktrentevoeten, termijncontracten in vreemde valuta gebruikt voor de afdekking van de kosten van toekomstige aankopen als die uitgedrukt zijn in een andere valuta dan de functionele valuta van de aankopende onderneming (allebei gewaardeerd als afdekkingsinstrumenten), brandstofderivaten gebruikt voor de afdekking van de brandstofaankoopprijs (gemeten tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening) en overige valutatermijncontracten gebruikt om kassaldi in vreemde valuta te ruilen om leningen te verminderen en interestkosten tot een minimum te beperken (gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening).

Op 31 december 2020 heeft het voor afdekking aangehouden derivaat ten bedrage van €0,5m (gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening) in het segment Moleskine betrekking op valutatermijncontracten die worden gebruikt om transactionele en financiële blootstellingen aan de schommeling van de USD af te dekken.

Op 31 december 2019 had het voor afdekking aangehouden derivaat ten bedrage van €0,4m betrekking op interest rate swaps gebruikt voor de afdekking van toekomstige leningterugbetalingen tegen rentevoetschommelingen. Dit contract werd afgesloten in de periode.

Alle financiële activa en verplichtingen van de Groep gewaardeerd tegen reële waarde in de geconsolideerde balans worden gecategoriseerd in de reële-waardehiërarchie, zoals hieronder beschreven, op basis van het laagste inputniveau dat over het algemeen van belang is voor de waardering tegen reële waarde:

- Niveau 1: genoteerde marktprijzen (niet-aangepast) in een actieve markt voor identieke activa en verplichtingen;
- Niveau 2: waarderingstechnieken (waarvoor het laagste inputniveau dat van belang is voor de waardering tegen reële waarde direct of indirect waarneembaar is);
- Niveau 3: waarderingstechnieken (waarvoor het laagste inputniveau dat van belang is voor de waardering tegen reële waarde niet waarneembaar is).

In 2020 en 2019 worden alle financiële activa en passiva van de Groep gewaardeerd tegen reële waarde in de geconsolideerde balans, geclassificeerd in niveau 2 - met uitzondering, in 2019, van de financiële verplichting (€31,9m; zoals aangepast zie toelichting 1), geclassificeerd in niveau 3, en in 2019 en 2020, de geldmarktactiva (€346,1m), ondergebracht in 'Investeringen', geclassificeerd in niveau 1.

Waarderingstechnieken

De reële waarden van de voor afdekking aangehouden derivaten en van de voor handelsdoeleinden aangehouden derivaten worden berekend op basis van waarderingstechnieken. De Groep gebruikt verschillende methodes gebaseerd op assumpties die de marktvoorwaarden op de balansdatum weerspiegelen. De reële waarde van de cross currency interest rate swaps en van de rentevoetswaps ('IRS') wordt berekend op basis van de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. De reële waarde van de caps en collars wordt berekend dankzij waarderingsmodellen voor opties. De reële waarde van de termijncontracten in vreemde valuta wordt bepaald op basis van de termijnwisselkoersen op de markt op de datum van de geconsolideerde balans.

De reële waarde van brandstofafdekkingsinstrumenten wordt bepaald op basis van marktwaarderingen voorbereid door de banken die de initiële transacties uitvoerden op balansdatum. Deze marktwaarderingen zijn gebaseerd op de contante waarde van de maandelijkse futures forward curve voor brandstof gezien het afgedekte volume en de contractperiode. De reële waarde van swaps in vreemde valuta wordt bepaald op basis van de termijnwisselkoersen op de markt op de datum van de geconsolideerde balans.

De belangrijkste risico's die door de Groep worden beheerd krachtens beleidslijnen goedgekeurd door de Raad van Bestuur, zijn het liquiditeits- en herfinancieringsrisico, het marktrisico, het kredietrisico, het tegenpartijrisico en het prijsrisico. De Raad van Bestuur herziet periodiek de thesaurieactiviteiten, -beleidslijnen en -procedures van de Groep. Het thesauriebeleid richt zich op het verzekeren van een permanente toegang tot voldoende liquiditeit, en het opvolgen en inperken van rente- en wisselkoersrisico's. Deze worden hieronder samengevat.

Liquiditeits- en herfinancieringsrisico

Het liquiditeitsrisico houdt verband met de capaciteit van de Groep om zijn verplichtingen na te komen. Elke businessunit van de Groep beheert zijn liquiditeitsrisico door voldoende kasmiddelen en financiering ter beschikking te houden via een passend bedrag aan toegezegde kredietfaciliteiten om te allen tijde tegemoet te komen aan zijn verwachte verplichtingen op middellange termijn.

Toelichting 18: Financiële instrumenten - reële waarde en risicobeheer (vervolg)

Om het liquiditeitsrisico te beperken tot het minimum, verzekert de Groep - op basis van zijn financiële projecties op lange termijn – een kernniveau van toegezegde financiering op lange termijn, met vervaldagen gespreid over een brede waaier van data, aangevuld met verschillende faciliteiten op kortere termijn en verschillende financieringsbronnen.

Cash-poolingschema's worden indien nodig geïmplementeerd om de behoefte aan bruto financiering en de bijbehorende kosten te beperken tot het minimum.

Hierna volgt een analyse van de contractuele niet-verdisconteerde kasstromen betaalbaar krachtens financiële verplichtingen.

€m	Verschuldigd binnen het jaar		Verschuldigd tussen één en vijf jaar		Verschuldigd in meer dan vijf jaar		Totaal	
	Kapitaal	Interesten	Kapitaal	Interesten	Kapitaal	Interesten	Kapitaal	Interesten
Op 31 december 2020								
Leningen en ontleningen								
Leaseverplichtingen	9,5	0,4	24,7	0,8	17,5	0,2	51,7	1,4
Andere leningen en onderhandse obligaties	8,4	1,4	44,6	1,7	-	-	53,0	3,1
Totaal	17,9	1,8	69,3	2,5	17,5	0,2	104,7	4,5
Handelsschulden en overige te betalen posten	413,4	-	-	-	-	-	413,4	-
Totaal	**431,3**	**1,8**	**69,3**	**2,5**	**17,5**	**0,2**	**518,1**	**4,5**
Op 31 december 2019								
Leningen en ontleningen								
Schulden i.v.m. financiële leases	12,9	0,2	29,4	0,5	7,7	0,1	50,0	0,8
Andere leningen en onderhandse obligaties	33,7	2,3	99,2	2,5	0,1	-	133,0	4,8
Totaal	46,6	2,5	128,6	3,0	7,8	0,1	183,0	5,6
Handelsschulden en overige te betalen posten	411,5	-	-	-	-	-	411,5	-
Totaal	**458,1**	**2,5**	**128,6**	**3,0**	**7,8**	**0,1**	**594,5**	**5,6**

De vereffening van de financiële verplichting ten bedrage van €31,9m opgenomen op 31 december 2019, vond plaats in het eerste semester van 2020.

Renterisico

Het renterisico van de Groep vloeit voort uit wijzigingen van de rente op rentedragende activa en uit leningen en ontleningen.

De Groep streeft ernaar om de invloed van ongunstige rentebewegingen op de financiële resultaten af te toppen, voornamelijk met betrekking tot de volgende 12 maanden. Om de renteblootstelling te beheren, gebruikt de Groep voornamelijk forward rate agreements (FRA's), renteswaps, caps en floors. Elk segment bepaalt zelf het minimale afdekkingspercentage, dat voor de periode tot 12 maanden schommelt tussen 50% en 100% en daarna gradueel afneemt over de tijd. De algemene afdekkingshorizon bedraagt doorgaans 3 jaar. Afdekkingen, of vastrentende schulden, voor een periode van meer dan 5 jaar zijn ongebruikelijk.

De rentevoet- en valutaprofielen van leningen en ontleningen zijn opgenomen in toelichting 23.

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

€m	Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	
	1% vermeerdering	1% vermindering
31 december 2020	**-3,1**	**3,1**
31 december 2019	-2,5	2,5

Toelichting 18: Financiële instrumenten - reële waarde en risicobeheer (vervolg)

Wisselkoersrisico

De doelstelling van de Groep is om de kasstromen, commerciële transacties en netto-investeringen in buitenlandse activiteiten te beschermen tegen mogelijk hoge wisselkoersschommelingen door alle materiële netto deviezenposities af te dekken.

De Groep heeft enkele investeringen in buitenlandse activiteiten waarvan de netto activa en de desbetreffende goodwill aan wisselkoersomrekeningsrisico's blootgesteld zijn. Het beleid van de Groep bestaat erin de economische waarde van materiële investeringen in buitenlandse valuta af te dekken (beperkt tot de netto boekwaarde van het actief) in een bepaalde valuta met financiële instrumenten, waaronder schuldinstrumenten in de valuta van de investering. De verhouding waarin een investering afgedekt wordt, wordt individueel bepaald op basis van de economische en boekhoudkundige blootstellingen en de valuta van de investering. Ter aanvulling van deze natuurlijke afdekkingen gebruikt de Groep instrumenten zoals termijncontracten in vreemde valuta, swaps, eenvoudige wisselkoersopties en, indien geschikt, 'cross currency swaps'. Het niveau van de afdekking wordt op regelmatige basis herzien afhankelijk van de marktomstandigheden en telkens wanneer er een belangrijk actief wordt toegevoegd of verkocht.

De significante wisselkoersen toegepast in 2020 en 2019 zijn opgenomen in toelichting 29.

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

€m	Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	
	10% versterking	10% verzwakking
31 december 2020		
EUR vs GBP	-0,2	0,3
EUR vs USD	-3,6	4,4
EUR vs HKD	-0,9	1,1
31 december 2019		
EUR vs GBP	-0,3	0,2
EUR vs USD	-2,7	3,3
EUR vs CHF	-0,5	0,6

Prijsrisico

Het prijsrisico houdt verband met prijsschommelingen van grondstoffen, half afgewerkte en afgewerkte goederen die worden aangekocht. Het prijsrisico vloeit meer bepaald voornamelijk voort uit de aanwezigheid van een beperkt aantal leveranciers van goederen en de nood om de aankoopvolumes te garanderen. De Groep beperkt het prijsrisico via zijn aankoopbeleid.

Tegenpartijrisico

Kredietlimieten met betrekking tot financiële tegenpartijen werden opgesteld voor financiële afgeleide producten en gelddeposito's voor wat hun bedrag en looptijd betreft. Deze transacties worden slechts aangegaan bij een beperkt aantal op voorhand gedefinieerde banken op basis van hun kredietwaardigheid, die minstens jaarlijks gecheckt wordt. Er werden limieten met betrekking tot de duurtijd van de blootstelling per transactiecategorie bepaald ten einde de liquiditeit te beschermen en de impact te beperken indien de tegenpartij in gebreke blijft. De instrumenten en hun documentatie moeten goedgekeurd worden voordat de geplande transacties plaatsvinden.

Toelichting 19: Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten worden hieronder geanalyseerd:

€m	2020				2019[1]			
	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep
Liquide middelen	-41,0	30,2	265,1	254,3	-121,4	55,2	630,9	564,7
Kortetermijn deposito's	97,0	-	-	97,0	-	-	101,0	101,0
Geldmarkt activa	-	-	-	-	1,8	-	-	1,8
Geldmiddelen en kasequivalenten	**56,0**	**30,2**	**265,1**	**351,3**	**-119,6**	**55,2**	**731,9**	**667,5**

(1) Zoals aangepast om de herclassificatie te weerspiegelen van financiële beleggingen tegen reële waarde via winst of verlies van 'Geldmiddelen en kasequivalenten' naar 'Investeringen' in het kader van de continue verbetering van de financiële rapportering – zie toelichting 1 voor meer informatie over de aanpassing van vergelijkende informatie.

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

Op 31 december 2019 en 31 december 2020 is het negatieve saldo van 'Liquide middelen' in het segment D'leteren Auto te wijten aan de intragroepssaldi met het segment 'Corporate & Niet-toegewezen'.

Toelichting 20: Handelsvorderingen en overige vorderingen

€m	2020				2019			
	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep
Overige vaste vorderingen	**2,1**	**1,0**	**1,3**	**4,4**	**2,1**	**1,2**	**1,3**	**4,6**
Netto handelsvorderingen	279,6	29,0	0,5	309,1	339,2	33,4	0,8	373,4
Vorderingen op entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	10,9	-	-	10,9	52,3	-	-	52,3
Overige vorderingen	13,4	1,3	4,6	19,3	22,7	2,3	4,1	29,1
Handelsvorderingen en overige vorderingen	**303,9**	**30,3**	**5,1**	**339,3**	**414,2**	**35,7**	**4,9**	**454,8**

De inning van de handelsvorderingen en overige vorderingen wordt voorzien binnen de 12 maanden. De boekwaarde van deze vorderingen, die geen interest opbrengen, benadert hun reële waarde.

De Groep is blootgesteld aan kredietrisico dat voortvloeit uit zijn bedrijfsactiviteiten (potentiële verliezen die voortvloeien uit de niet-nakoming van verplichtingen door handels- en financiële tegenpartijen). Dergelijke risico's worden gematigd door klanten en overige zakenpartners te selecteren op basis van hun kredietkwaliteit en door de concentratie op een klein aantal belangrijke tegenpartijen zoveel mogelijk te vermijden. De kredietkwaliteit van belangrijke tegenpartijen wordt systematisch gemonitord en er worden kredietlimieten vastgelegd vóór het aangaan van elke kredietblootstelling. De betalingstermijnen bedragen gemiddeld minder dan één maand, behalve wanneer lokale praktijken afwijken. Vorderingen op kredietverkopen worden van dichtbij gevolgd en meestal centraal geïnd in het segment D'leteren Auto, en op nationaal niveau in het segment Belron (deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode). In het segment Moleskine wordt het insolventierisico centraal opgevolgd door de kredietblootstelling te controleren. Het kredietrisico wordt gespreid per verkoopkanaal en de aanvaarding van nieuwe klanten gaat gepaard met controles door kwalitatieve en kwantitatieve ratings uit te voeren.

In het segment D'leteren Auto is de concentratie van de tien voornaamste klanten (excl. handelsvorderingen van de Groep VW), gebaseerd op de bruto vorderingen, gelijk aan 8,0% (2019: 23,5%) en vertegenwoordigt geen enkele klant meer dan 5% (2020: 2,9%; 2019: 4%). Bepaalde vorderingen zijn eveneens door kredietverzekeringen gedekt. In het segment Belron (deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode) is de concentratie van het risico op de openstaande vorderingen beperkt dankzij de diversificatie van het klantenbestand van Belron. In het segment Moleskine zijn de handelsvorderingen geconcentreerd als gevolg van het distributiemodel.

Toelichting 20: Handelsvorderingen en overige vorderingen (vervolg)

Er waren echter geen specifieke concentratierisico's, aangezien de tegenpartijen geen solventierisico vertonen en in elk geval - indien nodig - vervangen zouden kunnen worden zonder dat dit tot operationele moeilijkheden zou leiden. De kredietpositie van bepaalde klanten wordt ook gedeeltelijk gewaarborgd door kredietbrieven.

De bedragen in de balans zijn netto van waardeverminderingen op dubieuze vorderingen. Het maximale kredietrisico is dus de boekwaarde van de vorderingen in de balans.

De Groep past de vereenvoudigde benadering van IFRS 9 toe voor de waardering van verwachte kredietverliezen, waarbij gebruik wordt gemaakt van een voorziening voor verwachte kredietverliezen voor handelsvorderingen. Om de verwachte kredietverliezen te waarderen, werden de handelsvorderingen gegroepeerd op basis van gezamenlijke kredietrisicokenmerken en de achterstallige dagen. De verwachte verliespercentages zijn gebaseerd op de historische betalingsprofielen en de overeenkomstige historische kredietverliezen. De historische verliespercentages worden indien relevant aangepast om actuele en toekomstgerichte informatie te weerspiegelen over macro-economische factoren die een invloed hebben op het vermogen van klanten om de vorderingen te vereffenen.

Op 31 december 2020 bedroegen de voorzieningen voor dubieuze vorderingen €5,1m (2019: €4,9m).

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

€m	2020	2019
Vervallen - minder dan 3 maanden	25,7	52,4
Vervallen - meer dan 3 maanden	7,4	16,2
Totaal	**33,1**	**68,6**

De kosten in 2020 voor dubieuze vorderingen bedragen €0,9m (2019: €0,6m inkomsten). Zie toelichting 6.

Toelichting 21: Kapitaal en reserves

In het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen wordt een reconciliatie van het aandelenkapitaal en de reserves uiteengezet.

Aandelenkapitaal

De wijzigingen in het gewone aandelenkapitaal worden hierna voorgesteld:

€m, behalve het aantal aandelen weergegeven in eenheden	Aantal gewone aandelen	Gewoon aandelenkapitaal
Op 1 januari 2019	**55.302.620**	**160,0**
Wijziging	-	-
Op 31 december 2019	**55.302.620**	**160,0**
Wijziging	-934.692	-
Op 31 december 2020	**54.367.928**	**160,0**

De 5.000.000 winstaandelen op naam vertegenwoordigen niet het aandelenkapitaal. Elk winstaandeel heeft een stemrecht en geeft recht op een dividend dat gelijk is aan één achtste van het dividend van een gewoon aandeel.

De daling van het aantal gewone aandelen is het resultaat van de annulering, in mei 2020, van 934.692 eigen aandelen in het bezit van de Vennootschap in het kader van het programma dat op 28 augustus 2019 werd goedgekeurd door de Raad van Bestuur om de eigen aandelen van de Vennootschap terug te kopen.

Reserve eigen aandelen

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

Toelichting 21: Kapitaal en reserves (vervolg)

€m, behalve het aantal aandelen weergegeven in eenheden	31 december 2020		31 december 2019	
	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag
Eigen aandelen aangehouden door de moedermaatschappij	987.392	38,0	1.508.653	57,0
Eigen aandelen aangehouden door dochtermaatschappijen	-	-	-	-
Aangehouden eigen aandelen	**987.392**	**38,0**	**1.508.653**	**57,0**

Eigen aandelen worden behouden om de aandelenoptieplannen, sedert 1999 opgezet door de Vennootschap, af te dekken (zie toelichting 9).

Reserve voor op aandelen gebaseerde betalingen

De reserve voor op aandelen gebaseerde betalingen betreft de aandelenoptieplannen van de werknemers (afgewikkeld in eigenvermogensinstrumenten) toegekend aan directeurs en kaderleden van de segmenten D'leteren Auto en 'Corporate & Niet-toegewezen' (zie toelichting 9).

Hedging reserve

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

Reserve voor cumulatieve omrekeningsverschillen

Deze reserve bevat alle omrekeningsverschillen die voortvloeien uit de omrekening van de financiële staten van buitenlandse activiteiten, alsook uit de omrekening van financiële instrumenten die de netto-investering van de Groep in een buitenlandse dochteronderneming afdekken.

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

Wat het beheer van het kapitaal betreft, bestaan de doelstellingen van de Groep uit de bescherming van het vermogen van al zijn activiteiten om hun bedrijfsactiviteit voort te zetten en het behoud van een optimale kapitaalstructuur om de kost van het kapitaal te verminderen.

De Groep controleert de adequaatheid van het kapitaal op het niveau van iedere activiteit door middel van een aantal ratio's die relevant zijn voor hun specifieke business. Om de kapitaalstructuur te handhaven of aan te passen, heeft elke activiteit de mogelijkheid om het bedrag van de aan aandeelhouders betaalde dividenden aan te passen, kapitaal aan de aandeelhouders terug te betalen, nieuwe aandelen uit te geven of activa te verkopen om de schuld te verminderen, rekening houdend met het bestaan van minderheidsaandeelhouders.

De meerderheidsaandeelhouders worden hierna opgesomd:

Aandeelhouders met zeggenschapsbelang volgens de kennisgeving van belangrijke deelneming van 2 november 2011, en latere mededelingen naan vennootschap (waarvan de laatste op 26 maart 2021).	**Aandelen**		**Winstaandelen**		**Totaal v/d stemrechten**	
	Aantal	**%**	**Aantal**	**%**	**Aantal**	**%**
s.a. de Participations et de Gestion, Brussels	12.246.827	22,53%	-	-	12.246.827	20,63%
Reptid Commercial Corporation, Dover, Delaware	1.943.500	3,57%	-	-	1.943.500	3,27%
Mevr. Catheline Périer-D'leteren	0	0,00%	1.250.000	25,00%	1.250.000	2,11%
Dhr Olivier Périer	10.000	0,02%	-	-	10.000	0,02%
De vier bovenvermelde personen (samen "SPDG Group") zijn verbonden.	**14.200.327**	**26,12%**	**1.250.000**	**25,00%**	**15.450.327**	**26,02%**
Nayarit Participations s.c.a., Brussel	17.684.020	32,53%	-	-	17.684.020	29,79%
Dhr Nicolas D'leteren	10.000	0,02%	3.750.000	75,00%	3.760.000	6,33%
De twee bovenvermelde personen (samen "Nayarit Group") zijn verbonden.	**17.694.020**	**32,54%**	**3.750.000**	**75,00%**	**21.444.020**	**36,12%**
De personen naar wie wordt verwezen als de groep SPDG en de groep Nayarit handelen in gemeenschappelijk overleg.						

Toelichting 21: Kapitaal en reserves (vervolg)

De Raad van Bestuur heeft de uitkering voorgesteld van een bruto dividend voor een bedrag van €1,35 per aandeel (2019: een gewoon dividend van €1,00 per aandeel), of €72,9m in totaal (2019: €54,4m).

Toelichting 22: Voorzieningen

Verplichtingen voor personeelsbeloningen na uitdiensttreding worden geanalyseerd in toelichting 10. De overige voorzieningen, ofwel kortlopend ofwel langlopend, worden hieronder geanalyseerd.

De belangrijkste categorieën van voorzieningen zijn de volgende:

€m	2020				2019			
	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep
Langlopende voorzieningen								
Betreffende concessiehouders	6,9	-	-	6,9	9,2	-	-	9,2
Overige langlopende elementen	4,4	-	0,3	4,7	5,0	-	0,5	5,5
Subtotaal	**11,3**	**-**	**0,3**	**11,6**	**14,2**	**-**	**0,5**	**14,7**
Kortlopende voorzieningen								
Overige kortlopende elementen	-	1,4	5,1	6,5	-	2,5	-	2,5
Subtotaal	**-**	**1,4**	**5,1**	**6,5**	**-**	**2,5**	**-**	**2,5**
Totaal voorzieningen	**11,3**	**1,4**	**5,4**	**18,1**	**14,2**	**2,5**	**0,5**	**17,2**

De wijzigingen van de voorzieningen worden hieronder uiteengezet voor het jaar afgesloten op 31 december 2020:

€m	Betreffende concessiehouders	Overige langlopende elementen	Overige kortlopende elementen	Totaal
Op 1 januari 2020	**9,2**	**5,5**	**2,5**	**17,2**
Toegevoegd tijdens het jaar	3,4	5,5	-	8,9
Besteed tijdens het jaar	-3,2	-0,7	-1,1	-5,0
Teruggenomen tijdens het jaar	-0,2	-0,1	-	-0,3
Transfer tijdens het jaar	-2,3	-5,5	5,1	-2,7
Op 31 december 2020	**6,9**	**4,7**	**6,5**	**18,1**

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

In het segment D'leteren Auto vloeien de voorzieningen verbonden met de concessiehouders voort uit de constante verbetering van de distributienetwerken.

Andere langlopende voorzieningen omvatten ook:

- Voorzieningen voor het milieu of andere om de kosten voor het herstel van bepaalde eigendommen onder leases te dekken;
- De voorziening voor de geschillen die in de normale gang van activiteit voorkomen en waarvan verwacht wordt dat ze in de komende jaren zullen kristalliseren. Op basis van ingewonnen juridisch advies zou de uitkomst van die geschillen geen belangrijk verlies boven de voorziene bedragen op 31 december 2020 als gevolg hebben.

Toelichting 23: Leningen en ontleningen

Leningen en ontleningen worden als volgt voorgesteld:

€m	2020				2019			
	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep
Langlopende leningen en ontleningen								
Leaseverplichtingen	17,9	18,8	4,2	40,9	8,4	22,8	4,3	35,5
Kredietinstellingen en overige leningen	-	44,1	0,5	44,6	-	98,3	0,6	98,9
Intragroep financiering	202,6	253,9	-456,5	-	-	190,8	-190,8	-
Subtotaal langlopende leningen en ontleningen	**220,5**	**316,8**	**-451,8**	**85,5**	**8,4**	**311,9**	**-185,9**	**134,4**
Kortlopende leningen en ontleningen								
Leaseverplichtingen	3,1	6,0	0,4	9,5	5,6	6,7	0,4	12,7
Kredietinstellingen en overige leningen	0,1	8,2	0,1	8,4	0,1	33,6	0,1	33,8
Subtotaal kortlopende leningen en ontleningen	**3,2**	**14,2**	**0,5**	**17,9**	**5,7**	**40,3**	**0,5**	**46,5**
TOTAAL LENINGEN EN ONTLENINGEN	**223,7**	**331,0**	**-451,3**	**103,4**	**14,1**	**352,2**	**-185,4**	**180,9**

Verplichtingen in verband met leasecontracten worden als volgt geanalyseerd:

€m	2020		2019	
	Minimale leasebetalingen	Contante waarde van de minimale leasebetalingen	Minimale leasebetalingen	Contante waarde van de minimale leasebetalingen
Niet langer dan één jaar	9,5	9,5	12,7	12,7
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	24,7	24,9	29,6	29,5
Langer dan vijf jaar	17,5	16,0	7,9	6,0
Subtotaal	51,7	50,4	50,2	48,2
Contante waarde van de schulden i.v.m. financiële leases	**50,4**		**48,2**	

In 2019 en 2020 omvatten de leningen tussen segmenten bedragen die door het departement Corporate werden geleend aan het segment Moleskine (non-recourse lening, vermeerderd met €63,1m tijdens de periode - waarvan €55,2m een vermeerdering is van de nominale lening en €7,9m gekapitaliseerde interesten zijn) en, in de huidige periode, aan het segment D'leteren Auto, aan marktvoorwaarden.

Moleskine voerde eind december 2020 een herfinanciering van zijn bestaande schuld uit met een nieuwe banktermijnlening van €53m die vervalt in december 2023 (met mogelijke verlenging) en een aanvullende aandeelhouderslening van €55m.

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

€m	2020	2019
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	69,4	128,4
Langer dan vijf jaar	16,1	6,0
Langlopende leningen en ontleningen	**85,5**	**134,4**

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

Toelichting 23: Leningen en ontleningen (vervolg)

€m	2020	2019
Niet langer dan één jaar	17,9	46,5
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	69,4	128,4
Langer dan vijf jaar	16,1	6,0
Leningen en ontleningen	**103,4**	**180,9**

De classificatie van de leningen en ontleningen naargelang van de rentevoeten en munteenheid is als volgt (inclusief de impact van schuldderivaten en exclusief de leaseverplichtingen die worden geboekt in overeenstemming met IFRS 16 in 2020 en 2019):

€m	2020			2019		
Munteenheid	**Vaste rentevoet**	**Variabele rentevoet**	**Totaal**	**Vaste rentevoet**	**Variabele rentevoet**	**Totaal**
EUR	1,3	52,3	53,6	93,8	33,9	127,7
USD	-	-	-	-	1,0	1,0
HKD	-	-	-	-	4,6	4,6
Totaal	**1,3**	**52,3**	**53,6**	**93,8**	**39,5**	**133,3**

Leningen in euro worden opgenomen na aftrek van uitgestelde financieringskosten ten bedrage van €0,6m (2019: €0,7m).

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

	2020		2019	
Munteenheid	**Min.**	**Max.**	**Min.**	**Max.**
EUR	3,4%	4,2%	0,5%	3,1%

De reële waarde van (zowel kortlopende als langlopende) leningen en ontleningen benadert hun boekwaarde. Er zijn financiële convenanten verbonden aan bepaalde leningen van de Groep. Op het einde van het jaar zijn er geen schendingen van die convenanten te melden.

De onderstaande tabel bevat informatie over de wijzigingen in verplichtingen die voortvloeien uit financieringsactiviteiten:

€m	Op 1 januari 2020	Kasstroom	Niet-geldelijke posten			Subtotaal	Op 31 december 2020
			Toevoeging/ vervreemding IFRS16	Transfer	Overige		
Langlopende leningen en ontleningen	98,9	-54,8	-	-	0,5	44,6	44,6
Kortlopende leningen en ontleningen	33,8	-25,8	-	-	0,4	8,4	8,4
Leaseverplichtingen	48,2	-15,8	18,0	-	-	50,4	50,4
Verplichtingen voortvloeiend uit financieringsactiviteiten	**180,9**	**-96,4**	**18,0**	**-**	**0,9**	**103,4**	**103,4**

€m	Op 1 januari 2019	Kasstroom	Niet-geldelijke posten			Subtotaal	Op 31 december 2019
			IFRS 16 toepassing	Transfer	Overige		
Langlopende leningen en ontleningen	115,7	-1,5	-	-16,7	1,4	98,9	98,9
Kortlopende leningen en ontleningen	39,3	-25,6	-	16,7	3,4	33,8	33,8
Leaseverplichtingen	0,7	-14,9	58,3	-	4,1	48,2	48,2
Verplichtingen voortvloeiend uit financieringsactiviteiten	**155,7**	**-42,0**	**58,3**	**-**	**8,9**	**180,9**	**180,9**

Toelichting 23: Leningen en ontleningen (vervolg)

In beide periodes omvatten de overige niet-geldelijke wijzigingen, naast andere bedragen, de afschrijving van uitgestelde financieringskosten in het segment Moleskine en, alleen in 2019, de toevoegingen en beëindigingen van leasecontracten tijdens de periode.

Toelichting 24: Handelsschulden en overige te betalen posten

Handelsschulden en overige te betalen posten worden hieronder beschreven:

€m	2020				2019			
	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep	D'leteren Auto	Moleskine	Corp. & Niet toegewezen	Groep
Overige langlopende schulden	-	-	-	-	-	-	-	-
Handelsschulden	226,4	23,0	3,4	252,8	258,0	29,9	3,2	291,1
Overlopende rekeningen	51,1	1,2	1,9	54,2	42,2	1,0	1,5	44,7
Belastingen niet verbonden met het resultaat	0,8	0,3	-	1,1	-2,0	1,0	-	-1,0
Overige te betalen posten	88,5	4,1	12,7	105,3	63,5	5,7	7,5	76,7
Handelsschulden en overige te betalen posten	**366,8**	**28,6**	**18,0**	**413,4**	**361,7**	**37,6**	**12,2**	**411,5**

De terugbetaling van de handelsschulden en overige te betalen posten wordt voorzien binnen de 12 maanden. De boekwaarde van de handelsschulden en overige te betalen posten benadert de reële waarde.

Op 31 december 2020, in het segment D'leteren Auto, omvatten de overige te betalen posten, naast andere bedragen, de verplichting (€41,0m) met betrekking tot de voltooiing van het project dat D'leteren Auto in 2020 uitvoerde om de transformatie van zijn activiteiten te versnellen om in te spelen op de snel veranderende markt.

Toelichting 25: Bedrijfscombinaties

Tijdens de periode voltooide het segment D'leteren Auto de overname van F.A.I.D. nv, een vennootschap die eigenaar is van een gebouw gelegen naast een concessie. De netto verworven activa bedragen €0,3m en hebben betrekking op materiële vaste activa. De overname leidde tot de erkenning van €0,1m aan goodwill.

De erkende goodwill weerspiegelt de voorziene synergieën en andere voordelen voortvloeiend uit de combinatie van de overgenomen activiteiten met die van het segment D'leteren Auto. Zoals toegelaten volgens IFRS 3 'Bedrijfscombinaties' (maximumperiode van 12 maanden om de overname op te nemen in de boeken) zal de voorlopige toewijzing hierboven herzien worden en indien nodig worden toegewezen aan merken en immateriële activa.

De extra inkomsten en het extra resultaat die voortvloeien uit deze overname worden niet als wezenlijk beschouwd voor de Groep en worden dan ook niet afzonderlijk openbaar gemaakt.

Toelichting 26: Lijst van dochterondernemingen, geassocieerde ondernemingen en joint ventures

De volledige lijst van ondernemingen bedoeld in de artikels 3:104 en 3:156 van het Koninklijk Besluit van 29 april 2019 tot uitvoering van het Wetboek van Vennootschappen zal neergelegd worden bij de Balanscentrale van de Nationale Bank van België. Ze kan ook op eenvoudig verzoek verkregen worden op de maatschappelijke zetel van de Vennootschap (zie toelichting 1).

Toelichting 26: Lijst van dochterondernemingen, geassocieerde ondernemingen en joint ventures (vervolg)

De belangrijkste dochterondernemingen, geassocieerde ondernemingen en joint ventures van de Vennootschap worden hieronder vermeld:

Naam	Land	% van aandelenkapitaal op 31 december 2020	% van aandelenkapitaal op 31 december 2019
D'leteren Auto			
D'leteren Automotive s.a.	België	100%	100%
P.C. Mechelen n.v.	België	100%	100%
Kronos Automobiles s.a.	België	100%	100%
Garage Rietje n.v.	België	100%	100%
Carrosserie Rietje n.v.	België	100%	100%
Rietje Waasland n.v.	België	100%	100%
Garage Clissen n.v.	België	100%	100%
J&J n.v.	België	100%	100%
Garage Bruynseels n.v.	België	100%	100%
Carrosserie Bruynseels n.v.	België		100%
Garage Dielis n.v.	België	100%	100%
Auto Center Kontich b.v.b.a.	België	100%	100%
Automobiel Center Puurs n.v.	België	100%	100%
Sopadis Wommelgem n.v.	België	100%	100%
Don Bosco b.v.b.a.	België	100%	100%
Autonatie n.v.	België	100%	100%
Overijse Automotive n.v.	België	100%	100%
Autobedrijf Y&N Claessens b.v.b.a.	België	100%	100%
Sopadis Knokke n.v.	België	100%	100%
Automobile Center Mechelen 2 b.v.b.a.	België	100%	100%
Garage Thuy Wommelgem n.v.	België	100%	100%
Garage Thuy Kontich b.v.b.a.	België	100%	100%
RUMA003 b.v.b.a.	België	100%	100%
P.C. Liège s.a.	België	100%	100%
Sopadis s.a.	België	100%	100%
P.C. Paal-Beringen n.v.	België	100%	100%
s.a. D'leteren Services n.v.	België	100%	100%
s.a. Volkswagen D'leteren Finance n.v.	België	49,99%	49,99%
s.a. D'leteren Sport n.v.	België	100%	100%
s.a. D'leteren Treasury n.v.	België		100%
s.a. Wondercar n.v.	België	100%	100%
Lab Box s.a.	België	100%	100%
Poppy Mobility n.v.	België	100%	100%
Skipr n.v.	België	61,97%	100%
CarASAP s.a.	België	100%	100%
Electric By D'leteren (EDI)	België	100%	100%
Lizy n.v.	België	52,64%	
F.A.I.D n.v.	België	100%	
PC Brussels s.a.	België	100%	
PC Antwerp n.v.	België	100%	
D'leteren Centers s.a.	België	100%	
Belron			
Belron Group s.a. (in stemrecht)	Luxemburg	54,85%	54,85%
Moleskine			
Moleskine SpA	Italië	100,00%	100,00%
Corp. & Niet toegewezen			
s.a. D'leteren Immo n.v.	België	100,00%	100,00%
D'IM s.a.	Luxemburg	100,00%	100,00%
D'leteren Vehicle Glass s.a.	Luxemburg	100,00%	100,00%
D Participation Management s.a.	België	100,00%	100,00%

Toelichting 26: Lijst van dochterondernemingen, geassocieerde ondernemingen en joint ventures (vervolg)

Het gemiddelde belang van de Groep (gebruikt voor de resultatenrekening) in Belron bedroeg 53,75% in 2020 (52,48% in 2019). Zie toelichting 17.

De belangrijkste entiteiten die volgens de vermogensmutatiemethode verwerkt worden zijn de joint venture Belron Group s.a. en Volkswagen D'leteren Finance n.v. Zie toelichting 17 voor meer informatie.

Toelichting 27: Voorwaardelijke elementen en verplichtingen

€m	2020	2019
Verplichtingen tot aankoop van vaste activa	0,8	2,8
Overige belangrijke verplichtingen:		
Gegeven verplichtingen	9,9	2,8
Verworven verplichtingen	0,8	-

De verplichtingen tot aankoop van vaste activa betroffen in 2019 en 2020 hoofdzakelijk materiële vaste activa in het segment 'Corporate & Niet-toegewezen'.

In 2020 betreffen de 'Overige belangrijke verplichtingen' hoofdzakelijk waarborgen verstrekt voor rekening van dochterondernemingen.

Ingevolge de afsplitsing van D'leteren Auto in een volle dochteronderneming vanaf 1 januari 2021, heeft D'leteren NV een ouderlijke waarborg toegekend aan de Groep VW met betrekking tot de verplichtingen van D'leteren Auto in het kader van de invoercontracten. Deze ouderlijke waarborg is beperkt tot drie jaar en tot een bedrag van €80m.

Toelichting 28: Transacties met verbonden partijen

€m	2020	2019
Met entiteiten die gezamenlijk de zeggenschap uitoefenen of die een invloed van betekenis hebben over de groep:		
Bedrag van de transacties ingegaan gedurende de periode	1,3	1,1
Met joint ventures:		
Opbrengsten	257,1	362,1
Aankopen	-15,5	-13,4
Openstaande handelsvorderingen op 31 december	13,1	52,3
Met managers op sleutelposities:		
Beloning:		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	3,7	3,6
Vergoedingen na uitdiensttreding	0,2	0,3
Ontslagvergoedingen	-	1,9
Totale beloning	3,9	5,8
Bedrag van de transacties ingegaan gedurende de periode	-	0,5
Openstaand creditsaldo op 31 december	0,8	-
Met andere verbonden partijen:		
Bedrag van de transacties ingegaan gedurende de periode	0,1	0,2

Aandeelhouders en andere verbonden partijen

De groep Nayarit (Nayarit Participations S.c.a., Roland D'leteren en Nicolas D'leteren) en de groep SPDG (s.a. de Participations et de Gestion, Reptid Commercial Corporation, Catheline D'leteren en Olivier Périer), die handelen in onderling overleg krachtens een overeenkomst betreffende de uitoefening van hun stemrechten met de bedoeling een duurzame gezamenlijke strategie te voeren, bezitten samen 62,15% van de stemrechten van de Vennootschap (zie toelichting 21).

In 2020 verrichtten sommige van deze aandeelhouders en/of entiteiten die eraan gekoppeld zijn, handelstransacties met de Vennootschap. Deze transacties (voor in totaal €1,4m) zijn als volgt:

Toelichting 28: Transacties met verbonden partijen (vervolg)

- Autoherstelling, levering van onderdelen en verkoop van een voertuig uitgevoerd door de Vennootschap en gefactureerd aan deze partijen voor een totaalbedrag van €1,3m;
- Architectuurkosten gefactureerd door een van deze partijen aan de Vennootschap voor een totaalbedrag van €0,01m.
- De huur door een van deze partijen van een vastgoed dat eigendom is van een dochteronderneming van de Vennootschap, wat leidde tot de betaling van huur voor een totaalbedrag van €0,05m.

Joint ventures

In 2020 maakte de Groep deel uit van twee joint ventures, waarvan de belangrijkste Belron Group s.a. is (BGSA). De andere is Volkswagen D'leteren Finance (VDFin). Zie toelichting 17 voor meer informatie over de joint ventures.

In 2020 bestaan de verkopen van €257,1m aan joint ventures voornamelijk uit verkopen van nieuwe voertuigen door het segment D'leteren Auto aan VDFin. De aankopen ter waarde van €15,5m hebben voornamelijk betrekking op tweedehandse wagens die door het segment D'leteren Auto werden aangekocht van VDFin (vroegere vlootvoertuigen). De openstaande handelsvorderingen (€13,1m) hebben voornamelijk betrekking op VDFin.

Managers op sleutelposities

De managers op sleutelposities omvatten de leden van de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité van de onderneming (zie Corporate governance verklaring).

In 2020 werden in totaal 95.000 opties uitgegeven voor managers op sleutelposities (met een uitoefenprijs van €49,36 per optie). De totale reële waarde van alle aandelenopties toegekend aan managers op sleutelposities ten laste van de resultatenrekening van 2020 bedroeg € 1,2m. Voor meer informatie over de remuneratie van managers op sleutelposities verwijzen we naar het remuneratieverslag in de Corporate governance verklaring.

In 2020 waren leningen voor een totaalbedrag van €0,8m toegekend door de Vennootschap en een van haar dochterondernemingen aan leden van het Uitvoerend Comité. Deze leningen werden toegekend in het kader van de aandelenoptieplannen om de individuen in kwestie de mogelijkheid te bieden om de verschuldigde belastingen te betalen op het moment dat de opties aanvaard werden. De in 2020 toegekende leningen werden toegekend voor periodes van 10 of 5 jaar met een rentevoet van respectievelijk 1,39% en 1,295%.

Toelichting 29: Wisselkoersen

De maandelijkse winst-en-verliesrekeningen van buitenlandse operaties worden omgerekend met de relevante wisselkoers voor die maand. Met uitzondering van de balans die omgerekend wordt tegen slotkoers, zijn alle posten in de geconsolideerde jaarrekening gebaseerd op een gewogen gemiddelde koers.

De voornaamste wisselkoersen gebruikt voor de omrekeningen zijn de volgende:

Aantal euro's voor een munteenheid vreemde munt	2020	2019
Slotkoers		
CAD	0,64	0,69
GBP	1,11	1,18
USD	0,81	0,89
HKD	0,11	0,11
CNY	0,12	0,13
JPY	0,01	0,01
SGD	0,62	0,65
Gemiddelde koers (1)		
CAD	0,65	0,67
GBP	1,12	1,14
USD	0,88	0,89
HKD	0,11	0,11
CNY	0,13	0,13
JPY	0,01	0,01
SGD	0,64	0,65

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

Toelichting 30: Diensten verleend door de statutaire Commissaris

De externe audit wordt uitgevoerd door KPMG Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door Axel Jorion, waarvan het auditmandaat eindigt op de Algemene Vergadering van 2023.

€m	2020	2019
Revisorale opdrachten	**3,9**	**3,5**
KPMG in België	0,9	0,6
Andere bedrijven van het KPMG-netwerk	3,0	2,9
Niet-revisorale opdrachten	**0,5**	**0,7**
KPMG in België	0,1	0,2
Andere bedrijven van het KPMG-netwerk	0,4	0,5
Diensten verleend door de statutaire revisor en zijn netwerk	**4,4**	**4,2**

Toelichting 31: Leaseovereenkomsten

Leases als lessee

De Groep huurt gebouwen, winkels, 'non-fleet' voertuigen en materiële vaste activa. De Groep huurt ook IT-apparatuur waarvoor geen 'right-of-use' activa en leaseverplichtingen werden opgenomen, aangezien dit kortetermijnleases en/of leases voor items van lage waarde zijn.

'Right-of-use' activa met betrekking tot gehuurde eigendommen die niet voldoen aan de definitie van vastgoedbelegging, worden voorgesteld als materiële vaste activa.

€m	Onroerend goed	Installaties en uitrusting	Totaal
Balans op 1 januari 2020	**13,9**	**36,3**	**50,2**
Afschrihvingen tijdens het boekjaar	-2,0	-15,2	-17,2
Toevoeging van 'right-of-use' activa	6,6	18,9	25,5
Vervreemding van 'right-of-use' activa	-0,3	-7,8	-8,1
Balans op 31 december 2020	**18,2**	**32,2**	**50,4**

Sommige eigendomsleases omvatten verlengingsopties die de Groep kan uitoefenen. De Groep evalueert op de startdatum van de lease of het redelijkerwijs zeker is dat de verlengingsoptie uitgeoefend zal worden. De Groep herevalueert of het redelijkerwijs zeker is dat de optie uitgeoefend zal worden in geval van een significante gebeurtenis of een significante wijziging van de omstandigheden waarover de Groep controle heeft. De impact op de leaseverplichting die resulteert uit de uitoefening van verlengingsopties wordt niet materieel geacht voor de Groep.

Leases als lessor

De Groep verhuurt zijn vastgoedbeleggingen (die opgenomen zijn in het segment 'Corporate & Niet-toegewezen'). Alle leases worden gecategoriseerd als operationele leases vanuit het oogpunt van de lessor, omdat de risico's en voordelen die verbonden zijn aan de eigendom van de activa niet substantieel worden overgedragen. De door de Groep opgenomen huurinkomsten in 2020 bedragen €3,6m (2019: €2,8m).

De volgende tabel bevat een looptijdanalyse van de leasebetalingen, met vermelding van de niet-gedisconteerde leasebetalingen die na de rapporteringsdatum moeten worden ontvangen.

€m	2020			2019		
	Vastgoedbeleggingen	Overige materiële vasta activa	Totaal	Vastgoedbeleggingen	Overige materiële vasta activa	Totaal
Niet langer dan één jaar	2,7	-	2,7	2,2	-	2,2
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	9,4	-	9,4	8,0	-	8,0
Langer dan vijf jaar	0,6	-	0,6	1,2	-	1,2
Totaal	**12,7**	**-**	**12,7**	**11,4**	**-**	**11,4**

Toelichting 31: Leaseovereenkomsten (vervolg)

De opbrengsten, kosten, rechten en verplichtingen voortvloeiend uit leaseovereenkomsten in verband met vastgoedbeleggingen worden niet als materieel beschouwd voor de Groep. Een algemene beschrijving van deze leaseovereenkomsten wordt bijgevolg niet gegeven.

De Groep treedt niet op als lessor in het kader van financiële leases.

Toelichting 32: Gebeurtenissen na balansdatum

Op 22 maart 2021 kondigde Belron aan dat het een syndicatie van een nieuwe lening ten bedrage van een equivalent van €1.575m USD/EUR 7-jaar lanceert om een deel van bestaande leningen te herfinancieren en cash aan de aandeelhouders uit te keren. De opbrengsten van deze lening zullen worden aangewend voor: de herfinanciering van de €525m Term Loan met vervaldatum in 2024 en de uitkering van een dividend aan de aandeelhouders van Belron, samen met €412m cash op de balans (op een totaal van €618m op 31 december 2021).

Er vonden tussen het einde van de periode en de datum waarop deze geconsolideerde jaarrekening goedgekeurd werd voor publicatie, buiten de normale gang van zaken geen andere belangrijke gebeurtenissen plaats.

Toelichting 33: Grondslagen voor financiële verslaggeving

De belangrijkste grondslagen voor de financiële verslaggeving toegepast bij de voorbereiding van deze geconsolideerde jaarrekening worden hieronder beschreven. Die grondslagen werden op constante wijze toegepast op alle voorgestelde periodes, tenzij anders aangegeven.

De nieuwe normen en wijzigingen van normen, die voor de eerste keer verplicht toepasbaar zijn op het boekjaar dat op 1 januari 2020 begonnen is, worden hieronder opgesomd.

- Aanpassing van Verwijzingen naar het conceptuele raamwerk in IFRS-normen (toepasbaar vanaf 1 januari 2020 – goedgekeurd door de EU);
- Aanpassing van IFRS 3 'Definitie van een bedrijf' (toepasbaar vanaf 1 januari 2020 – goedgekeurd door de EU);
- Aanpassing van IAS 1 en IAS 8 'Definitie van Materieel' (toepasbaar vanaf 1 januari 2020 – goedgekeurd door de EU);
- Aanpassing van IFRS 9, IAS 39 en IFRS 7 'Rentebenchmarkhervorming' (toepasbaar vanaf 1 januari 2020 – goedgekeurd door de EU);
- Aanpassing van IFRS 16 'Leases: Covid-19-verwante huurconcessies' (toepasbaar vanaf 1 juni 2020 – goedgekeurd door de EU).

Deze nieuwe normen hebben geen significante impact op de jaarrekening van de Groep.

De normen, aanpassingen en interpretaties van bestaande normen uitgegeven door de IASB maar nog niet van kracht in 2020, werden niet vervroegd toegepast door de Groep. Ze worden hierna opgesomd.

- Aanpassing van IAS 1 'Voorstelling van financiële staten: Classificatie van passiva als vlottend of vast (toepasbaar vanaf 1 januari 2023 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU);
- Aanpassing van IFRS 3 'Bedrijfscombinaties'; IAS 16 'Materiële vaste activa'; IAS 37 Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa', evenals jaarlijkse verbeteringen aan IFRS-normen 2018-2020 (toepasbaar vanaf 1 januari 2022 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU);
- Aanpassing van IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 en IFRS 16 'Rentebenchmarkhervorming - Fase 2' (toepasbaar vanaf 1 januari 2021 – afhankelijk van de goedkeuring van de EU);
- IFRS 17 'Verzekeringscontracten' (toepasbaar vanaf 1 januari 2023 – afhankelijk van de goedkeuring door de EU);
- Aanpassing van IFRS 10 en IAS 28 'Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en de geassocieerde deelneming of joint venture' (toepasbaar vanaf een nader te bepalen datum – afhankelijk van de goedkeuring van de EU).

De bovenstaande normen, aanpassingen en interpretaties zullen naar verwacht geen significante impact hebben op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

Toelichting 33: Grondslagen voor financiële verslaggeving (vervolg)

CONSOLIDATIEPRINCIPES

Dochterondernemingen

Dochterondernemingen, met name bedrijfseenheden waarin de Groep rechtstreeks of onrechtstreeks een belang van meer dan de helft van de stemrechten heeft of anderzijds de macht heeft om zeggenschap over zijn deelneming uit te oefenen, worden geconsolideerd. De Groep oefent zeggenschap uit als hij blootgesteld is aan of rechten heeft op variabele opbrengsten uit hoofde van zijn betrokkenheid bij de deelneming en over de mogelijkheid beschikt om zijn macht over de deelneming te gebruiken om de omvang van de opbrengsten te beïnvloeden. De dochterondernemingen worden geconsolideerd vanaf de datum waarop de controle wordt overgedragen aan de Groep en worden niet langer geconsolideerd vanaf de datum waarop de controle ophoudt. Alle intragroepstransacties, saldi en niet-gerealiseerde winsten en verliezen op intragroepstransacties, worden geëlimineerd in de consolidatie.

Transacties met minderheidsbelangen die niet tot een verlies van zeggenschap leiden, worden verwerkt als eigenvermogenstransacties. Het verschil tussen de reële waarde van de betaalde vergoeding en het verworven relevante aandeel in de belangen van het eigen vermogen van de dochteronderneming wordt in het eigen vermogen geboekt. Winsten en verliezen uit de verkoop aan minderheidsbelangen (die niet tot een verlies van zeggenschap leiden) worden ook in het eigen vermogen geboekt.

Wanneer de zeggenschap van de Groep over de dochteronderneming eindigt, wordt elke in de voormalige dochteronderneming aangehouden investering tegen reële waarde geherwaardeerd op de datum waarop de zeggenschap eindigt, met erkenning van de verandering in de boekwaarde opgenomen in winst of verlies als deel van de winst of het verlies erkend bij het verlies van zeggenschap. Die reële waarde is de aanvangsboekwaarde voor de boeking van de behouden investering als geassocieerde deelneming, joint venture of financiële activa. Bovendien worden alle op voorhand erkende bedragen in de niet-gerealiseerde resultaten overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Geassocieerde ondernemingen

Geassocieerde ondernemingen zijn entiteiten waarop de Groep een invloed van betekenis heeft maar geen zeggenschap, of gezamenlijke zeggenschap, over het financiële en operationele beleid. Voor investeringen in geassocieerde ondernemingen wordt de vermogensmutatiemethode toegepast. Ze worden aanvankelijk tegen kostprijs (inclusief transactiekosten) opgenomen en de boekwaarde wordt vermeerderd of verminderd om na de verwervingsdatum het aandeel van de investeerder in de winst en het verlies of in de niet-gerealiseerde resultaten van de geassocieerde onderneming te erkennen, tot de datum waarop de invloed van betekenis stopt. De deelneming van de Groep in geassocieerde ondernemingen omvat ook de goodwill erkend bij de overname.

Het groepsaandeel in het resultaat van de geassocieerde onderneming is gelijk aan het groepsaandeel in het resultaat na belastingen van die onderneming. Winsten en verliezen voortvloeiend uit de transacties tussen de Groep en zijn geassocieerde onderneming worden geëlimineerd a rato van het belang van de Groep in die geassocieerde onderneming. Niet-gerealiseerde winsten op transacties tussen de Groep en zijn geassocieerde ondernemingen worden volgens hetzelfde principe geëlimineerd; niet-gerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd tenzij de transactie op een bijzondere waardevermindering van het overgedragen actief wijst.

De vermogensmutatiemethode wordt niet meer toegepast wanneer de boekwaarde van de deelneming in een geassocieerde onderneming nul wordt, tenzij de Groep verplichtingen is aangegaan of gegarandeerd heeft met betrekking tot de geassocieerde onderneming.

Belangen in joint ventures

Een joint venture is een overeenkomst waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap heeft en waarin de Groep rechten heeft op de netto activa van de overeenkomst, in plaats van rechten op de activa en verplichtingen op de passiva. Op belangen in joint ventures wordt de vermogensmutatiemethode toegepast. De bovenvermelde principes in verband met geassocieerde ondernemingen zijn eveneens van toepassing op joint ventures.

Bijzondere waardevermindering van geassocieerde ondernemingen en joint ventures

De Groep bepaalt op elke rapporteringsdatum of er een objectieve indicatie is dat de waarde van de investering in de entiteit verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode verminderd is. Als dit het geval is, berekent de Groep het waardeverminderingsverlies als het verschil tussen de realiseerbare waarde (zijnde de hoogste waarde van de bedrijfswaarde of de reële waarde min de verkoopkosten) van de geassocieerde onderneming of joint venture en de boekwaarde en wordt dit bedrag in de winst-en-verliesrekening geboekt als 'Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, verminderd met inkomstenbelastingen'.

Toelichting 33: Grondslagen voor financiële verslaggeving (vervolg)

GEVOLGEN VAN WISSELKOERSWIJZIGINGEN

De consolidatie van de Groep wordt opgemaakt in euro. De winst-en-verliesrekeningen van buitenlandse entiteiten worden omgerekend naar euro tegen de gewogen gemiddelde wisselkoersen voor de periode en de balansen worden omgerekend in euro tegen de wisselkoersen op de datum van rapportering (behalve elk eigenvermogensbestanddeel, eenmalig omgerekend tegen de wisselkoersen op de data van de relevante transacties). De goodwill en de aanpassingen aan de reële waarde bij overname van een buitenlandse entiteit worden behandeld als activa en passiva uitgedrukt in de valuta van de buitenlandse entiteit en worden omgerekend tegen de slotwisselkoers. De omrekeningsreserve, die geboekt wordt in niet-gerealiseerde resultaten (behalve in de mate dat het omrekeningsverschil toegewezen wordt aan minderheidsbelangen), omvat zowel het verschil dat voortvloeit uit de omrekening van elementen van de winst-en-verliesrekening tegen een andere wisselkoers dan de wisselkoers op het einde van de periode als de verschillen die voortvloeien uit de omzetting van openings-eigenvermogensbedragen tegen een andere wisselkoers dan de wisselkoers op het einde van de periode.

Transacties in vreemde valuta worden geboekt tegen de wisselkoers die geldt op de datum van de transactie. Winsten en verliezen die resulteren uit de vereffening van dergelijke transacties en uit de omrekening van in vreemde valuta uitgedrukte monetaire activa en passiva worden geboekt in de winst-en-verliesrekening (of in niet-gerealiseerde resultaten als ze betrekking hebben op eigenvermogensinstrumenten tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten).

Bij de verkoop van een buitenlandse entiteit worden de cumulatieve winsten en verliezen in de niet-gerealiseerde resultaten opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

BEDRIJFSCOMBINATIES EN GOODWILL

Bedrijfscombinaties worden verwerkt door de overnamemethode ('acquisition method') toe te passen op de overnamedatum, zijnde de datum waarop de zeggenschap aan de Groep wordt overgedragen. De Groep oefent zeggenschap uit als hij blootgesteld is aan of rechten heeft op variabele opbrengsten uit hoofde van zijn betrokkenheid bij de deelneming en over de mogelijkheid beschikt om zijn macht over de deelneming te gebruiken om de omvang van de opbrengsten te beïnvloeden.

Voor elke bedrijfscombinatie waardeert de Groep enig minderheidsbelang in de overgenomen partij tegen reële waarde of tegen het evenredige deel in de identificeerbare netto activa van de overgenomen partij. De overgedragen vergoeding houdt geen rekening met de bedragen die deel uitmaken van de vereffening van voorbestaande relaties. Dergelijke bedragen worden meestal in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Het overschot van het totaal van de overgedragen vergoedingen en het bedrag dat als minderheidsbelang wordt opgenomen in het netto erkende bedrag (meestal tegen reële waarde) van de verworven identificeerbare activa en de overgenomen verplichtingen, vormt goodwill en wordt als een actief opgenomen. Indien het overschot negatief is, wordt het onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Na de eerste opname wordt goodwill gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met eventuele gecumuleerde bijzondere waardeverminderingsverliezen. Elke voorwaardelijke vergoeding wordt tegen reële waarde geboekt op de overnamedatum. Als de voorwaardelijke vergoeding als eigen vermogen wordt beschouwd, wordt ze niet geherwaardeerd en wordt de afwikkeling ervan verwerkt in het eigen vermogen. Indien dat niet het geval is, worden latere wijzigingen in de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding opgenomen in de winst-en-verliesrekening. De overnamekosten, buiten de door de Groep opgelopen kosten voor de uitgave van leningen of aandelen in het kader van een bedrijfscombinatie, worden als lasten verwerkt.

Voor de test op bijzondere waardeverminderingen wordt de goodwill uit een bedrijfscombinatie verdeeld over elke kasstroomgenererende eenheid of groep eenheden waarvan verwacht wordt dat ze voordeel zal halen uit de synergieën voortvloeiend uit die combinatie. Elke eenheid of groep eenheden waarover de goodwill wordt verdeeld, vertegenwoordigt het laagste niveau binnen de entiteit waarop toezicht wordt gehouden over de goodwill voor interne beheerdoeleinden. Goodwill wordt bekeken op het niveau van het operationele segment voor bedrijfscombinaties verricht door de Vennootschap.

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

IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Een immaterieel vast actief wordt geboekt tegen kostprijs verminderd met de eventuele gecumuleerde afschrijvingen en gecumuleerde bijzondere waardeverminderingsverliezen. Klantencontracten en merken uit een bedrijfscombinatie worden tegen reële waarde geboekt op de overnamedatum. De kosten voor de ontwikkeling of de instandhouding van computersoftware worden in resultaat genomen als ze worden gemaakt als de kapitalisatievoorwaarden niet vervuld zijn.

Toelichting 33: Grondslagen voor financiële verslaggeving (vervolg)

De kosten die rechtstreeks verband houden met bepaalde en unieke computerprogramma's die door de Groep gecontroleerd worden en waarvan de waarschijnlijke toekomstige economische opbrengsten hoger zijn dan de kosten over een periode van meer dan één jaar, worden echter geboekt als immateriële vaste activa.

De gebruikte afschrijvingsmethode weerspiegelt het patroon volgens hetwelk de toekomstige economische voordelen van de activa naar verwacht zullen worden verbruikt. De immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden meestal lineair afgeschreven over hun gebruiksduur. De geraamde gebruiksduur ligt tussen 2 en 10 jaar.

Merken waarvoor een limiet bestaat op het vlak van de periode waarin die activa verondersteld worden positieve kasstromen te zullen generen, worden lineair afgeschreven over hun resterende gebruiksduur, die geschat wordt op maximum 5 jaar. Afschrijvingsperiodes worden jaarlijks herzien.

Merken met een onbepaalde gebruiksduur zijn die waarvoor geen voorzienbare limiet bestaat op het vlak van de periode waarin die activa verondersteld worden positieve kasstromen te zullen genereren voor de Groep dankzij marketinguitgaven, reclame en de afwezigheid van factoren die hun veroudering zouden kunnen veroorzaken. Ze worden derhalve niet afgeschreven maar worden jaarlijks getest op bijzondere waardeverminderingen.

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

Uitgaven voor intern ontwikkelde immateriële activa die niet voldoen aan de kapitalisatievoorwaarden krachtens IFRS worden in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening als kost opgenomen wanneer ze ontstaan. Latere uitgaven op gekapitaliseerde immateriële activa worden alleen gekapitaliseerd indien ze de toekomstige economische waarde van dat specifieke actief vermeerderen. Alle andere uitgaven worden als kost opgenomen wanneer ze ontstaan.

Waardeverminderingsverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst toegewezen om de boekwaarde te verminderen van goodwill toegewezen aan kasstroomgenererende eenheden, en om vervolgens de boekwaarde te verminderen van de andere activa in de eenheid, verhoudingsgewijs.

ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

Uitgaven voor onderzoek (of voor de onderzoeksfase van een intern project) worden als last opgenomen op het moment dat ze ontstaan.

Een immaterieel actief dat voortvloeit uit de ontwikkeling (of uit de ontwikkelingsfase van een intern project) wordt alleen opgenomen als en slechts als alle punten hierna aangetoond kunnen worden:

(a) de technische uitvoerbaarheid om het immateriële actief te voltooien, zodat het beschikbaar zal zijn voor gebruik of verkoop;
(b) de intentie van de Groep om het immateriële actief te voltooien en te gebruiken of te verkopen;
(c) het vermogen van de Groep om het immateriële actief te gebruiken of te verkopen;
(d) de manier waarop het immateriële actief waarschijnlijke toekomstige economische voordelen zal genereren;
(e) de beschikbaarheid van adequate technische, financiële en andere middelen om de ontwikkeling te voltooien en het immateriële actief te gebruiken of te verkopen;
(f) het vermogen van de Groep om de uitgaven die aan de ontwikkeling van het immateriële actief kunnen worden toegerekend, betrouwbaar te waarderen.

MATERIËLE VASTE ACTIVA

Een materieel vast actief wordt bij opname tegen kostprijs gewaardeerd. De kostprijs van een materieel vast actief omvat de aankoopprijs (met inbegrip van invoerrechten en niet-restitueerbare aankoopbelasting, na aftrek van handels- en andere kortingen), alsook alle rechtstreeks toerekenbare kosten om het actief op de locatie en in de staat te krijgen die noodzakelijk is om te functioneren. De eerste schatting van de kosten voor de ontmanteling en de verwijdering van het actief, en voor het herstel van het terrein waar het actief zich bevindt, wordt - indien toepasbaar - ook opgenomen in de kost van het actief.

Na de initiële opname wordt het actief gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met eventuele cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen. De kost van zelf opgebouwde activa bevat de kost van de benodigdheden, directe arbeidskosten, de schatting, indien relevant, van de kosten voor de ontmanteling en verwijdering van de elementen en voor het herstel van het terrein waar ze zich bevinden, en een toepasselijk

deel van de algemene productiekosten indien rechtstreeks toewijsbaar. Winst of verlies op de verkoop van een materieel vast actief wordt geboekt in winst of verlies.

Het af te schrijven bedrag van een actief wordt lineair verdeeld over de gebruiksduur. Grond wordt niet afgeschreven. De voornaamste afschrijvingsperiodes zijn de volgende:

Toelichting 33: Grondslagen voor financiële verslaggeving (vervolg)

- Gebouwen: 40 tot 50 jaar;
- Installaties en uitrusting: 3 tot 15 jaar;
- Informatica-uitrusting: 2 tot 7 jaar;

De restwaarden en gebruiksduur van de activa worden herzien, en desnoods aangepast, op het einde van elke periode.

Als de boekwaarde van een materieel vast actief hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde van het actief, wordt die onmiddellijk teruggebracht tot de realiseerbare waarde.

Latere kosten worden enkel in de boekwaarde van het actief inbegrepen of worden als een apart actief erkend, zoals vereist, als het waarschijnlijk is dat de economische voordelen met betrekking tot die elementen naar de Groep zullen vloeien en hun kost op betrouwbare wijze wordt gewaardeerd. De boekwaarde van het vervangen deel wordt teruggeboekt. Alle andere herstellings- en onderhoudskosten worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening als ze zich voordoen.

LEASEOVEREENKOMSTEN

De Groep heeft IFRS 16 toegepast volgens de gewijzigde retrospectieve benadering, waarbij het cumulatieve effect van de initiële toepassing opgenomen wordt in overgedragen winst per 1 januari 2019.

Lessee

Op het tijdstip van het aangaan van een contract beoordeelt de Groep of een contract een lease is of omvat. Een contract is of omvat een lease als het contract een recht overdraagt om het gebruik van een geïdentificeerd actief gedurende een bepaalde periode te controleren in ruil voor een vergoeding. Om te beoordelen of een contract het recht overdraagt om het gebruik van een geïdentificeerd actief te controleren, maakt de Groep gebruik van de definitie van een leaseovereenkomst in IFRS 16. Dit beleid wordt toegepast op contracten afgesloten of gewijzigd op of na 1 januari 2019.

Als lessee neemt de Groep 'right-of-use' activa en leaseverplichtingen op vanaf de aanvangsdatum van de lease.

Het 'right-of-use' actief wordt bij eerste opname tegen kostprijs gewaardeerd. Dit omvat het initiële bedrag van de leaseverplichting, aangepast aan eventuele leasebetalingen verricht op of vóór de aanvangsdatum, plus eventuele initiële directe kosten die werden betaald en een raming van de kosten voor de ontmanteling en verwijdering van het onderliggende actief of voor het herstel van het onderliggende actief of het terrein waar het actief zich bevindt, verminderd met eventuele ontvangen leasekortingen.

Het 'right-of-use' actief wordt vervolgens lineair afgeschreven vanaf de aanvangsdatum tot het einde van de leaseperiode, tenzij de lease het eigendomsrecht van het onderliggende actief tegen het einde van de leaseperiode overdraagt aan de Groep of de kosten van het 'right-of-use' actief weerspiegelen dat de Groep een aankoopoptie zal uitoefenen. In dat geval zal het 'right-of-use' actief afgeschreven worden over de gebruiksduur van het onderliggende actief, die bepaald wordt op dezelfde basis als voor materiële vaste activa. Het 'right-of-use' actief daalt periodiek door waardeverminderingsverliezen, indien van toepassing, en wordt aangepast aan een zekere herwaardering van de leaseverplichting.

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de contante waarde van de leaseverplichtingen die niet betaald zijn op de aanvangsdatum, gedisconteerd op basis van de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst of, als die rentevoet niet gemakkelijk bepaald kan worden, de incrementele kredietrentevoet van de Groep op die datum. De gebruik gebruikt doorgaans zijn incrementele kredietrentevoet als disconteringsvoet.

De Groep bepaalt zijn incrementele kredietrentevoet op basis van de rentevoet die hij zou moeten betalen om over een vergelijkbare looptijd, en met een vergelijkbare zekerheid, het bedrag te lenen dat vereist is om een actief te verkrijgen met een vergelijkbare waarde als die van het 'right-of-use' actief, in een vergelijkbare economische omgeving.

De leasebetalingen die in de initiële waardering van de leaseverplichting zijn opgenomen, omvatten vaste betalingen, en in sommige gevallen variabele leasebetalingen (zijnde die welke afhankelijk zijn van een index of een percentage, initieel gewaardeerd aan de hand van de index of het percentage op de aanvangsdatum), de uitoefenprijs van een aankoopoptie die de Groep met redelijke zekerheid zal uitoefenen, leasebetalingen in een optionele verlengingsperiode indien de Groep met redelijke zekerheid de verlengingsoptie zal uitoefenen, en boetes voor het vroegtijdig beëindigen van een leaseovereenkomst, tenzij de Groep de leaseovereenkomst met redelijke zekerheid niet eerder zal beëindigen. De Groep heeft beoordelingen gemaakt om de leasetermijn te bepalen voor sommige leasecontracten waarbij de Groep de leasenemer is en die verlengingsopties omvatten. De beoordeling of de Groep met redelijke zekerheid dergelijke opties zal uitoefenen, heeft een impact op de leasetermijn, die een invloed heeft op het opgenomen bedrag van de leaseverplichtingen en 'right-of-use' activa.

Toelichting 33: Grondslagen voor financiële verslaggeving (vervolg)

De leaseverplichting wordt gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs volgens de effectieve-interestmethode en wordt geherwaardeerd in geval van een wijziging van toekomstige leasebetalingen als gevolg van een wijziging van een index of percentage of als de Groep zijn beoordeling wijzigt met betrekking tot het feit of hij een aankoop-, verlengings- of beëindigingsoptie zal uitoefenen.

Als de leaseverplichting geherwaardeerd wordt, gebeurt een overeenkomstige aanpassing van de boekwaarde van het 'right-of-use' actief of een opname in winst of verlies als de boekwaarde van het 'right-of-use' actief herleid is tot nul.

'Right-of-use' activa die niet voldoen aan de definitie van vastgoedbelegging worden opgenomen in 'materiële vaste activa' in de balans, in dezelfde post als de activa van dezelfde aard die de Groep bezit. Leaseverplichtingen worden in de balans opgenomen in 'leningen en ontleningen'.

Overweging bij de overgang:

Voor de leases die voordien geclassificeerd werden als financiële leases krachtens IAS 17, werden de boekwaarde van de 'right-of-use' activa en de leaseverplichting op 1 januari 2019 bepaald op basis van de boekwaarde van het leaseactief en de leaseverplichting krachtens IAS 17 vlak vóór die datum.

De Groep paste de praktische benadering toe waarbij kortetermijnleases (minder dan of gelijk aan 12 maanden) en leases van activa van geringe waarde niet opgenomen worden als 'right-of-use' activa en leaseverplichtingen, en de leasebetalingen met betrekking tot deze leases geboekt worden als uitgaven op lineaire basis over de leasetermijn.

Lessor

De lessor-boekhouding bleef in grote mate onveranderd in vergelijking met de vorige richtlijn. Bij aanvang of bij wijziging van een contract dat een leasecomponent bevat, wijst de Groep de vergoeding in het contract toe aan elk leasecomponent op basis van hun relatieve

losstaande ('stand-alone') prijzen.

Wanneer de Groep optreedt als lessor, bepaalt hij bij aanvang van de leaseovereenkomst of het een financiële lease of een operationele lease betreft.

Om elke lease te classificeren, maakt de Groep een globale beoordeling of de lease nagenoeg alle risico's en voordelen overdraagt die voortvloeien uit het eigendom van de onderliggende activa. Is dit het geval, dan is de lease een financiële lease; zo niet, betreft het een operationele lease. Als onderdeel van deze beoordeling overweegt de Groep bepaalde indicatoren, zoals: of de leaseovereenkomst het grootste deel van de economische levensduur van het actief uitmaakt.

In zeldzame situaties waarin de Groep optreedt als intermediaire lessor, worden zijn belangen onderverdeeld tussen de hoofdlease en de sub-lease. De Groep beoordeelt de lease-classificatie van een sub-lease op basis van het 'right-of-use' actief dat voortvloeit uit de hoofdlease, en niet op basis van het onderliggende actief. Onder IAS 17 werden de hoofd- en sub-leases geclassificeerd als operationele leases.

VASTGOEDBELEGGINGEN

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met de gecumuleerde afschrijvingen en gecumuleerde bijzondere waardeverminderingsverliezen. Ze worden lineair afgeschreven over hun gebruiksduur. De geraamde gebruiksduur ligt tussen 40 en 50 jaar.

VOORRADEN

Voorraden moeten worden gewaardeerd tegen de laagste waarde van de kostprijs of de opbrengstwaarde. De kostprijs van voorraden omvat alle inkoopkosten, conversiekosten en andere kosten die voortvloeien uit het transport van de voorraden naar hun huidige locatie en de verwerking van de voorraden tot hun huidige toestand. De kostprijs van voorraadbestanddelen die niet onderling uitwisselbaar zijn, zoals nieuwe voertuigen of tweedehandsvoertuigen, wordt toegerekend door de afzonderlijke kostprijzen specifiek te bepalen. De kostprijs van de andere voorraadbestanddelen wordt toegerekend via de FIFO-formule (eerst in, eerst uit) of de formule van de gewogen gemiddelde kostprijs. Als voorraden worden gebruikt, wordt de boekwaarde van deze voorraden opgenomen als last in de periode waarin de daarmee verband houdende opbrengsten worden opgenomen. Verliezen en waardeverminderingen op voorraden worden opgenomen in de periode waarin ze plaatsvinden. De terugboeking van waardeverminderingen wordt opgenomen als een daling van de kosten van verkopen in de periode waarin de terugboeking plaatsvindt.

VOORZIENINGEN

Een voorziening wordt opgenomen indien:

- er een bestaande (in rechte afdwingbare of feitelijke) verplichting geldt ten gevolge van een gebeurtenis in het verleden;
- het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen die economische voordelen vertegenwoordigen, vereist zal zijn om de verplichting af te wikkelen; en

Toelichting 33: Grondslagen voor financiële verslaggeving (vervolg)

- het bedrag van de verplichting op betrouwbare wijze kan worden geschat.

Indien deze voorwaarden niet vervuld zijn, wordt geen voorziening opgenomen. Voorzieningen worden bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen te disconteren tegen een disconteringsvoet vóór belastingen die de huidige marktramingen van de tijdwaarde van geld weerspiegelt.

Er wordt een voorziening voor garanties opgenomen als de onderliggende producten of diensten verkocht zijn, op basis van historische garantiegegevens en een weging van mogelijke uitkomsten ten opzichte van hun aanverwante waarschijnlijkheden.

Er wordt een voorziening voor herstructurering opgenomen als de Groep een gedetailleerd en formeel herstructureringsplan heeft goedgekeurd, en de herstructurering hetzij van start ging, hetzij openbaar werd gemaakt. Er worden geen voorzieningen opgenomen voor toekomstige bedrijfsverliezen.

PERSONEELSBELONINGEN

Personeelsbeloningen op korte termijn worden als last opgenomen naarmate de verwante dienst wordt verleend. Er wordt een verplichting opgenomen voor het verwachte te betalen bedrag als de Groep een afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als resultaat van verstreken diensttijd van de werknemer en als de verplichting betrouwbaar kan worden geraamd. Bij de wijziging, inperking of afwikkeling van een toegezegd-pensioenregeling maakt een onderneming nu gebruik van bijgewerkte actuariële veronderstellingen om de huidige diensttijd en de netto rente voor de periode te bepalen en wordt het effect van het actiefplafond buiten beschouwing gelaten bij de berekening van de winst of het verlies van een afwikkeling van de regeling en wordt dit afzonderlijk verwerkt in de niet-gerealiseerde resultaten.

Binnen de Groep bestaan verscheidene pensioenplannen met vaste bijdragen en vaste vergoedingen. Deze pensioenplannen worden meestal gedekt door pensioenfondsen of -verzekeringen. Het minimale actief waarover deze pensioenfondsen of -verzekeringen moeten beschikken, wordt bepaald door nationale wetgevingen (zie toelichting 10).

Verplichtingen voor bijdragen aan *toegezegd-pensioenregelingen inzake bijdragen na uitdiensttreding* worden als last opgenomen naarmate de verwante dienst wordt verleend. Vooruitbetaalde bijdragen worden opgenomen als actief in de mate dat een contante terugbetaling of een vermindering van toekomstige betalingen beschikbaar is.

De verplichtingen van de Groep betreffende *toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding*, alsook de kosten die eruit voortvloeien, worden gewaardeerd overeenkomstig de 'projected unit credit'-methode, met minstens op jaarbasis de uitvoering van de waarderingen door onafhankelijke actuarissen. Om de contante waarde van economische voordelen te berekenen, wordt rekening gehouden met de toepasselijke minimale financieringsvereisten. De contante waarde van de toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding wordt bepaald door de geschatte toekomstige kasstromen te verdisconteren tegen interestvoeten van bedrijfsobligaties van hoge kwaliteit in dezelfde valuta als die van de toekomstige uitbetalingen en met een vergelijkbare termijn als de onderliggende pensioenverplichting. De actuariële winsten en verliezen worden volledig geboekt in de periode waarin ze worden vastgesteld. Ze worden geboekt in de niet-gerealiseerde resultaten. Pensioenkosten van verstreken diensttijd worden geboekt als

kosten op de eerste van de volgende datums: a) bij de wijziging of inperking van het plan; en b) als de entiteit verwante herstructureringskosten of ontslagvergoedingen opneemt. De Groep bepaalt de netto interestlasten (baten) op de netto verplichting (actief) uit hoofde van personeelsbeloningen voor de periode door de disconteringsvoet gebruikt voor de waardering van de toegezegd-pensioenverplichting in het begin van de jaarlijkse periode toe te passen op de dan geldende netto verplichting (actief) uit hoofde van personeelsbeloningen, rekening houdend met eventuele wijzigingen in de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) tijdens de periode als resultaat van bijdragen en pensioenbetalingen. De netto interestlasten en overige kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen worden opgenomen in winst of verlies. De verplichtingen betreffende de langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de balans vertegenwoordigen de contante waarde van de toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding, na aftrek van de reële waarde van de activa van die regelingen. De waarde van activa voorvloeiend uit deze berekening is beperkt tot de contante waarde van terugbetalingen en verminderingen van de toekomstige bijdragen aan het plan.

ONTSLAGVERGOEDINGEN

Ontslagvergoedingen zijn verschuldigd als de Groep beslist om het dienstverband van een werknemer te beëindigen vóór de normale pensioendatum of als gevolg van de beslissing van een werknemer om in ruil voor deze vergoeding vrijwillig ontslag te nemen. De Groep neemt ontslagvergoedingen op als hij zich aantoonbaar heeft verbonden tot de beëindiging van een dienstverband wanneer de entiteit beschikt over een gedetailleerd formeel plan voor de beëindiging en er geen realistische mogelijkheid bestaat voor de intrekking van het plan. Als niet verwacht wordt dat de beloningen binnen de 12 maanden na de rapporteringsdatum volledig vereffend zullen worden, dan worden ze verdisconteerd.

OVERIGE LANGETERMIJNSTIMULANSEN

De Groep boekt een voorziening voor het incentive-programma op lange termijn indien er een contractuele verplichting bestaat of als er een feitelijke verplichting bestaat die voortvloeit uit een vroegere praktijk. Die voorziening wordt verdisconteerd om de actuele waarde ervan te bepalen. Waardeaanpassingen worden in resultaat genomen als ze ontstaan.

Toelichting 33: Grondslagen voor financiële verslaggeving (vervolg)

FINANCIËLE INSTRUMENTEN EXCLUSIEF DERIVATEN

De Groep neemt leningen en vorderingen en uitgegeven schuldeffecten voor het eerst op op de datum dat ze ontstaan. Alle andere financiële activa en passiva worden voor het eerst opgenomen als de entiteit een partij wordt van de contractuele bepalingen van het instrument.

Een financieel actief (behalve een handelsvordering zonder een significante financieringscomponent) of financiële verplichting wordt initieel gewaardeerd tegen reële waarde plus, voor een item niet gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, transactiekosten die rechtstreeks toewijsbaar zijn aan de verwerving of uitgifte ervan. Een handelsvordering zonder significante financieringscomponent wordt initieel gewaardeerd tegen de transactieprijs.

De Groep neemt een financieel actief niet meer op als de contractuele rechten op kasstromen uit het actief vervallen, of als de Groep de rechten overdraagt om de contractuele kasstromen te ontvangen in een transactie waarin nagenoeg alle risico's en beloningen van de eigendom van het financiële actief worden overgedragen, of als de Groep noch overgaat tot de overdracht, noch tot het behoud van nagenoeg alle risico's en beloningen van de eigendom en niet de controle behoudt over het overgedragen actief. De Groep neemt een financieel passief niet meer op als zijn contractuele verplichtingen kwijtgescholden of geannuleerd worden, vervallen of substantieel gewijzigd worden.

Financiële activa en passiva worden gecompenseerd en het netto bedrag wordt enkel en alleen voorgesteld in de balans als de Groep een wettelijk afdwingbaar recht heeft om de bedragen te compenseren en van plan is om deze op netto basis te vereffenen of het actief te realiseren en het passief tegelijkertijd te vereffenen.

De Groep classificeert zijn financiële activa in de volgende categorieën bij de eerste opname: tegen afgeschreven kostprijs; tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten – schuld; tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten – participatie; of tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening. Het management bepaalt de classificatie van zijn financiële activa bij de eerste opname op basis van a) het businessmodel waarin het financiële actief wordt aangehouden; en 2) de beoordeling of contractuele kasstromen louter betalingen van hoofdsom en interest zijn (zie verder). Financiële activa worden niet geherclassificeerd na hun initiële opname, tenzij de Groep zijn businessmodel voor het beheer van financiële activa wijzigt. In dat geval worden alle financiële activa in kwestie geherclassificeerd op de eerste dag van de eerste rapporteringsperiode die volgt op de wijziging van het businessmodel.

Evaluatie van businessmodel

De Groep evalueert de doelstelling van het businessmodel waarin een financieel actief wordt aangehouden op portefeuilleniveau, omdat dit het best de manier weerspiegelt waarop de activiteit beheerd wordt en informatie wordt verstrekt aan het management. Deze informatie omvat de geformuleerde beleidslijnen en doelstellingen voor de portefeuille en de werking van die beleidslijnen in de praktijk. Dit omvat het volgende: of de strategie van het management toegespitst is op het verdienen van contractuele interestopbrengsten, het behoud van een bepaald rentevoetprofiel, de afstemming van de duration van de financiële activa op de duration van eventuele verwante passiva of verwachte kasuitstromen, of de realisatie van kasstromen door de verkoop van de activa;

Evaluatie of contractuele kasstromen louter betalingen van hoofdsom en interest zijn

Bij de beoordeling of de contractuele kasstromen louter betalingen van hoofdsom en interest zijn, bekijkt de Groep de contractuele voorwaarden van het instrument. Dit omvat de beoordeling of het financiële actief contractuele voorwaarden omvat die de timing of het bedrag van de contractuele kasstromen zouden kunnen wijzigen, waardoor deze voorwaarden niet nageleefd zouden kunnen worden. In het kader van deze evaluatie wordt 'hoofdsom' gedefinieerd als de reële waarde van het financiële actief bij de initiële boeking. 'Interest' wordt gedefinieerd als een vergoeding voor de tijdwaarde van geld en voor het kredietrisico dat gepaard gaat met het uitstaan van de hoofdsom gedurende een bepaalde periode en voor andere basisrisico's en kosten, evenals winstmarge.

Een financieel actief wordt gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs als het voldoet aan beide voorwaarden hierna en niet aangeduid is als zijnde tegen reële waarde via winst en verlies:

- het wordt aangehouden binnen een businessmodel dat tot doel heeft activa aan te houden om contractuele kasstromen te ontvangen; en
- de contractuele voorwaarden geven op specifieke datums aanleiding tot kasstromen die louter betalingen van hoofdsom en interest op de uitstaande hoofdsom zijn.

Een schuldinvestering wordt gewaardeerd tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten als ze voldoet aan beide voorwaarden hierna en niet aangeduid is als zijnde tegen reële waarde via winst en verlies:

- ze wordt aangehouden binnen een businessmodel waarvan de doelstelling wordt bereikt door zowel contractuele kasstromen te innen als financiële activa te verkopen; en
- de contractuele voorwaarden geven op specifieke datums aanleiding tot kasstromen die louter betalingen van hoofdsom en interest op de uitstaande hoofdsom zijn.

Toelichting 33: Grondslagen voor financiële verslaggeving (vervolg)

Bij de initiële opname van een participatie die niet wordt aangehouden voor handelsdoeleinden kan de Groep er onherroepelijk voor kiezen om latere veranderingen van de reële waarde van de investering op te nemen in niet-gerealiseerde resultaten. Deze keuze wordt voor elke investering afzonderlijk gemaakt.

Alle financiële activa die niet geclassificeerd zijn als gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs of tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten zoals hiervoor beschreven, worden gewaardeerd tegen reële waarde via winst en verlies, met inbegrip van alle afgeleide financiële activa.

Latere waardering van financiële activa:

- Financiële activa tegen reële waarde via winst en verlies worden nadien gewaardeerd tegen reële waarde. Netto winsten en verliezen, met inbegrip van interest- of dividendopbrengsten, worden opgenomen in winst of verlies, met uitzondering van derivaten aangeduid als afdekkingsinstrumenten.
- Financiële activa tegen afgeschreven kostprijs worden nadien gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs via de effectieve-interestmethode. De afgeschreven kostprijs daalt door bijzondere waardeverminderingsverliezen. Interestopbrengsten, koerswinsten en -verliezen en waardeverminderingen worden opgenomen in winst of verlies. Eventuele winsten of verliezen op de niet verdere opname worden opgenomen in winst of verlies.
- Schuldinvesteringen tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten worden nadien gewaardeerd tegen reële waarde. Interestopbrengsten berekend via de effectieve-interestmethode, koerswinsten en -verliezen en waardeverminderingen worden opgenomen in winst of verlies. Overige netto winsten en verliezen worden opgenomen in niet-gerealiseerde winsten. In geval van geen verdere opname worden cumulatieve winsten en verliezen opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten geherclassificeerd naar winst of verlies.
- Participaties tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten worden nadien gewaardeerd tegen reële waarde. Dividenden worden opgenomen als opbrengsten in winst of verlies, tenzij het dividend duidelijk de recuperatie van een deel van de investeringskost vertegenwoordigt. Overige netto winsten en verliezen worden opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en worden nooit geherclassificeerd naar winst of verlies.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen omvatten contanten en direct opvraagbare deposito's, met uitsluiting van geblokkeerde of niet-beschikbare contanten in handen van de Groep. Kasequivalenten zijn kortlopende (maximum 3 maanden), uiterst liquide beleggingen die onmiddellijk kunnen worden omgezet in geldmiddelen, waarvan het bedrag gekend is en die geen materieel risico op waardeverandering inhouden. Geldmiddelen en kasequivalenten worden geclassificeerd en gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs.

Financiële passiva worden geclassificeerd als gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs of tegen reële waarde via winst of verlies. Een financieel passief wordt geclassificeerd als zijnde tegen reële waarde via winst of verlies als het geclassificeerd is als aangehouden voor handelsdoeleinden, een derivaat is, of als dusdanig is aangeduid bij de initiële opname. Financiële passiva tegen reële waarde via winst of verlies (behalve afdekkingsinstrumenten) worden gewaardeerd tegen reële waarde en netto winsten en verliezen, inclusief eventuele interestkosten, worden geboekt in winst of verlies. Overige financiële passiva worden nadien gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs via de effectieve-interestmethode. Interestkosten en koerswinsten en -verliezen worden opgenomen in winst of verlies. Eventuele winsten of verliezen op de niet verdere opname worden ook opgenomen in winst of verlies.

Eigen vermogen

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

Wanneer de Vennootschap (of haar dochterondernemingen) haar eigenvermogensinstrumenten terugkoopt, worden die instrumenten van het eigen vermogen afgetrokken als eigen aandelen. Wanneer zulke eigenvermogensinstrumenten vervolgens verkocht worden, wordt elke vergoeding in eigen vermogen erkend.

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

AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Derivaten worden gebruikt ter afdekking van de financiering en van de financiële risico's van de Groep.

Door zijn activiteiten is de Groep blootgesteld aan financiële risico's verbonden met wisselkoersverschillen en wijzigingen in de rentevoeten. De Groep gebruikt termijncontracten in vreemde valuta ('FX-contracten'), rentevoetswaps ('IRS'), 'cross currency interestswaps' ('CCIRS') en opties om die risico's af te dekken. De Groep gebruikt geen derivaten voor speculatieve doeleinden. Bepaalde transacties op derivaten, die in economische zin nochtans afdekkingen zijn, voldoen echter niet aan de specifieke criteria van IAS 39 om hedge accounting te kunnen toepassen.

Ondanks de invoering van IFRS 9 past de Groep nog altijd hedge accounting toe voor Moleskine krachtens IAS 39 (wat een optie is onder IFRS 9).

Toelichting 33: Grondslagen voor financiële verslaggeving (vervolg)

Derivaten worden initieel geboekt tegen reële waarde. Alle rechtstreeks toewijsbare transactiekosten worden geboekt als winst of verlies op het ogenblik dat ze zich voordoen. Latere veranderingen in de reële waarde worden meestal in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Kasstroomafdekking

Wijzigingen in de reële waarde van derivaten die beschouwd worden als een afdekking van toekomstige kasstromen, en die effectief zijn, worden onmiddellijk opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten en elk niet-effectief afgedekt deel wordt direct opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Indien de kasstroomafdekking een vaststaande toezegging is of indien een verwachte onderliggende transactie tot de opname van een financieel actief of een financiële verplichting leidt, dan moeten op het moment dat het actief of passief erkend wordt, de verbonden winsten of verliezen die direct in de niet-gerealiseerde resultaten werden opgenomen, erkend worden samen met het actief of passief dat ze afdekken. Voor afdekkingen die niet resulteren in de opname van een actief of een verplichting, worden de bedragen, voorheen opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten, overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode waarin het onderliggende element een invloed heeft op de winst of het verlies.

Afdekking van de reële waarde

Voor de effectieve afdekking van een risico dat tot een verandering van de reële waarde leidt, wordt het afgedekte element aangepast voor wijzigingen in de reële waarde toegekend aan het risico dat afgedekt wordt, met een overeenkomstige boeking in de winst-en-verliesrekening. Winsten of verliezen voortvloeiend uit de herwaardering van het derivaat, of voor niet-derivaten het vreemde-valutabestanddeel van de boekwaarde, worden geboekt in de winst-en-verliesrekening.

Hedge accounting wordt stopgezet als het afdekkingsinstrument afloopt of wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend, of als het niet meer aan de voorwaarden voor hedge accounting voldoet. Voor een kasstroomafdekking wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening wanneer het afgedekte element een invloed heeft op de winst-en-verliesrekening. Indien verwacht wordt dat de vooropgestelde transactie niet plaatsvindt, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies direct overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

VERKOOPOPTIES TOEGESTAAN AAN MINDERHEIDSBELANGEN

Tot het verlies van exclusieve zeggenschap over Belron op 7 februari 2018 was de Groep verplicht de minderheidsbelangen in Belron in handen van derden over te nemen als deze derden hun verkoopopties wilden uitoefenen. De uitoefenprijs van dergelijke opties toegestaan aan minderheidsbelangen werd opgenomen als financiële passiva in de geconsolideerde balans per 31 december 2017. Voor verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen vóór 1 januari 2010 werd de goodwill aangepast aan het einde van de periode om de wijzigingen in de uitoefenprijs van de opties en de boekwaarde van de desbetreffende minderheidsbelangen weer te geven.

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

VASTE ACTIVA (OF GROEPEN DIE WORDEN AFGESTOTEN) AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP EN BEËINDIGDE BEDRIJFSACTIVITEITEN

Vaste activa (of groepen die worden afgestoten en die activa en passiva omvatten) worden geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop indien de boekwaarde ervan hoofdzakelijk in een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en de verkoop hoogst waarschijnlijk is. Ze worden gewaardeerd tegen de laagste waarde van de boekwaarde en de reële waarde min de verkoopkosten. Eens ze geclassificeerd zijn als aangehouden voor verkoop, worden immateriële activa en vaste activa niet langer afgeschreven of verminderd in waarde.

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van de activiteit van de Groep die een afzonderlijke belangrijke lijn van de business of geografische activiteitenzone vertegenwoordigt en die ofwel afgestoten is, ofwel geclassificeerd is als aangehouden voor verkoop en apart op een specifieke lijn wordt gepresenteerd in de winst-en-verliesrekening. Als een activiteit geclassificeerd wordt als een beëindigde activiteit, worden de comparatieve winst-en-verliesrekening en het overzicht van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voorgesteld alsof de activiteit beëindigd werd vanaf de start van het vergelijkende jaar.

OPBRENGSTEN UIT CONTRACTEN MET KLANTEN

De opbrengsten worden gewaardeerd op basis van de vergoeding vermeld in een contract met een klant. De Groep neemt opbrengsten op als hij de controle over een goed of dienst overdraagt aan een klant.

Toelichting 33: Grondslagen voor financiële verslaggeving (vervolg)

In het segment D'leteren Auto genereert de Groep vooral opbrengsten uit de verkoop van nieuwe voertuigen aan onafhankelijke concessiehouders en aan eindklanten, de verkoop van tweedehandsvoertuigen aan eindklanten, de verkoop van onderdelen en accessoires, en de verlening van naverkoopdiensten. Bij de verkoop van voertuigen of onderdelen aan onafhankelijke concessiehouders of eindklanten, komt de Groep zijn prestatieverplichtingen na en worden opbrengsten geboekt op het moment dat de controle van de goederen overgedragen wordt aan de klanten. Aangezien de Groep facturen aan klanten uitgeeft als zijn prestatieverplichtingen vervuld zijn, worden rechten op financiële vergoeding onmiddellijk onvoorwaardelijk en worden ze dan ook opgenomen als vorderingen. Er geldt een wettelijke garantie van 2 jaar bij de verkoop van nieuwe voertuigen aan klanten, wat op zijn beurt overeenstemt met de wettelijke garantie die de fabriek verleent aan het segment D'leteren Auto. Deze garantie vertegenwoordigt geen afzonderlijke prestatieverplichting.

De Groep biedt klanten de mogelijkheid om onderhoudscontracten aan te kopen bij de verkoop van een nieuw voertuig. De looptijd van deze contracten varieert van 3 tot 12 jaar. Dit type van contract vertegenwoordigt een afzonderlijke prestatieverplichting en mag niet gecombineerd worden met de verkoop van een nieuw voertuig. In het kader van dergelijke regelingen draagt de Groep het voordeel van de onderhoudsdiensten over aan de klanten naarmate er prestaties verleend worden. De Groep komt zijn prestatieverplichting dan ook in de loop der tijd na. De Groep erkent opbrengsten in de loop der tijd door prestatieverplichtingen te ramen aan de hand van historische gegevens en verwachte opbrengsten. Opbrengsten die erkend worden volgens de methode van het voltooiingspercentage worden dan ook redelijkerwijs geraamd op basis van kostencurves en historische gegevens.

Het verschil tussen de vergoeding ontvangen van de eindklant en de kosten in de loop der tijd om de prestatieverplichting na te komen, vertegenwoordigt contractverplichtingen krachtens IFRS 15. Aangezien het bedrag van de contractverplichtingen niet geacht wordt significant te zijn voor de Groep in vergelijking met de totale opbrengsten, werd het niet apart voorgesteld in de geconsolideerde balans.

Bij de verlening van andere herstellings- of onderhoudsdiensten aan eindklanten erkent de Groep opbrengsten over de tijd dat ze

significant worden geacht. De opbrengsten voor overige herstellingen en onderhoud die in de loop der tijd werden opgenomen waren op 31 december 2020 niet significant.

In alle verkoopkanalen van het segment Moleskine worden opbrengsten meteen geboekt zodra de controle van de goederen overgedragen wordt aan de klanten (i.e. als het goed fysiek wordt geleverd aan de eindklant).

Uitsplitsing van opbrengsten uit contracten met klanten

Bij de keuze van de te gebruiken categorieën voor de uitsplitsing van opbrengsten uit contracten met klanten, hield het management rekening met de manier waarop de informatie over de opbrengsten van de Groep voorgesteld wordt voor andere doeleinden, met inbegrip van persberichten en informatie voorgesteld aan de hoogstgeplaatste operationele beslissingsbevoegde, alsook met de manier waarop de aard, het bedrag, de timing en de onzekerheden van opbrengsten en kasstromen beïnvloed worden door economische factoren. Zie toelichting 5 voor meer informatie over de uitsplitsing van opbrengsten.

FINANCIËLE OPBRENGSTEN EN KOSTEN

Financiële opbrengsten en kosten omvatten interestopbrengsten, interestlasten, dividendinkomsten en netto winsten en verliezen op financiële activa en passiva gewaardeerd tegen reële waarde via winst of verlies. Interestopbrengsten en -lasten worden opgenomen via de effectieve-interestvoetmethode. De 'effectieve interestvoet' is de rentevoet die exact de geraamde toekomstige contante betalingen of ontvangsten tijdens de verwachte levensduur van het financiële instrument verdisconteert tot:

- De bruto boekwaarde van het financiële actief; of
- De afgeschreven kostprijs van het financiële passief.

Bij de berekening van de interestopbrengsten en -lasten wordt de effectieve interestvoet toegepast op de bruto boekwaarde van het actief (als de kredietwaardigheid van het actief niet is verminderd) of op de afgeschreven kostprijs van het passief. Voor financiële activa waarvan echter na de initiële opname de kredietwaardigheid is verminderd, worden de interestopbrengsten berekend door de effectieve interestvoet toe te passen op de afgeschreven kostprijs van het financiële actief. Als de kredietwaardigheid van het actief niet langer is verminderd, wordt voor de berekening van de interestopbrengsten opnieuw de bruto basis gebruikt.

Dividendopbrengsten worden opgenomen in winst of verlies op de datum waarop het recht van de Groep op de ontvangst van de betaling wordt bepaald.

OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN

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

Toelichting 33: Grondslagen voor financiële verslaggeving (vervolg)

Aandelenoptieplannen afgewikkeld in eigenvermogensinstrumenten toegekend aan het personeel na 7 november 2002 worden overeenkomstig IFRS 2 geboekt, zodat hun kost in het resultaat wordt opgenomen, met een overeenkomstige stijging van het eigen vermogen, over de wachtperiode voordat de toekenningen uitoefenbaar zijn.

FINANCIERINGSKOSTEN

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

OVERHEIDSSTEUN

Overheidssubsidies voor de aankoop van vaste activa worden opgenomen onder uitgestelde inkomsten (passiva) en worden afgeschreven over de levensduur van de desbetreffende activa.

BELASTINGEN

Winstbelastingen omvatten actuele belastingen en uitgestelde belastingen. Ze worden opgenomen in de winst of het verlies behalve in de mate dat ze verband houden met een bedrijfscombinatie, of elementen die rechtstreeks opgenomen worden in het eigen vermogen of onder niet-gerealiseerde resultaten.

Actuele belastingen betreffende lopende en voorgaande perioden worden, in zoverre ze nog niet zijn betaald, opgenomen als een verplichting. Het bedrag van de verschuldigde of te ontvangen actuele belasting is de beste schatting van het belastingbedrag dat naar verwachting zal worden betaald of ontvangen en weerspiegelt eventuele onzekerheid met betrekking tot inkomstenbelastingen. Actuele belastingen worden gewaardeerd aan de hand van belastingpercentages die zijn vastgesteld, of in wezen zijn vastgesteld, op de rapporteringsdatum. Als het bedrag dat al is betaald met betrekking tot lopende en voorgaande perioden hoger is dan het bedrag dat over deze perioden is verschuldigd, wordt het saldo opgenomen als actief. Het voordeel met betrekking tot een fiscaal verlies dat kan worden gecompenseerd met in een voorgaande periode verschuldigde actuele belasting, wordt opgenomen als actief. Het management onderzoekt regelmatig de standpunten ingenomen in belastingaangiftes met betrekking tot situaties waarbij toepasbare fiscale verordeningen tot interpretatie kunnen leiden. Actuele belastingactiva en -passiva worden enkel gecompenseerd als voldaan is aan de volgende criteria:

- de entiteit heeft een wettelijk afdwingbaar recht om de opgenomen bedragen te compenseren; en
- is van plan om deze op netto basis te vereffenen, of het actief te realiseren en het passief tegelijkertijd te vereffenen.

Uitgestelde belastingen worden vastgesteld volgens de balansmethode, rekening houdend met tijdelijke verschillen tussen de boekwaarden van activa en passiva in de financiële verslaggeving en de bedragen die worden gebruikt voor fiscale doeleinden (zoals overgedragen niet-aangewende fiscale verliezen).

Er worden geen belastinglatenties opgenomen voor:

– tijdelijke verschillen bij de eerste opname van activa of passiva in een transactie die geen bedrijfscombinatie is en geen invloed heeft op de boekhoudkundige of belastbare winsten of verliezen;

– tijdelijke verschillen met betrekking tot investeringen in dochterondernemingen, geassocieerde ondernemingen en joint ventures in de mate dat de Groep in staat is de timing van de terugneming van de tijdelijke verschillen te controleren en het waarschijnlijk is dat de tijdelijke verschillen in de nabije toekomst niet teruggenomen zullen worden; en

– belastbare tijdelijke verschillen die voortvloeien uit de eerste opname van goodwill.

Het opgenomen bedrag aan uitgestelde belastingen is gebaseerd op de verwachtingen met betrekking tot de realisatie of vereffening van de boekwaarde van de activa en passiva, waarbij gebruik wordt gemaakt van de belastingtarieven die zijn vastgesteld of in wezen zijn vastgesteld op de balansdatum. Een uitgestelde belastingvordering wordt slechts geboekt in de mate dat het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten zullen zijn tegenover dewelke de niet-aangewende fiscale verliezen en belastingkredieten zullen kunnen worden aangewend. Toekomstige belastbare winsten worden bepaald op basis van de terugneming van relevante belastbare tijdelijke verschillen. Als het bedrag van de belastbare tijdelijke verschillen ontoereikend is om een uitgestelde belastingvordering op te nemen, dan worden toekomstige belastbare winsten, aangepast voor terugnemingen van bestaande tijdelijke verschillen, in aanmerking genomen.

Uitgestelde belastingvorderingen worden verminderd naarmate het niet langer waarschijnlijk is dat het desbetreffende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd als er een in rechte afdwingbaar recht bestaat om actuele belastingvorderingen met actuele belastingverplichtingen te salderen en als de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen verband houden met winstbelastingen die door dezelfde belastingautoriteit worden geheven, ofwel op dezelfde belastbare entiteit, ofwel op verschillende belastbare entiteiten met de bedoeling de balans op netto basis te regelen.

Toelichting 33: Grondslagen voor financiële verslaggeving (vervolg)

WAARDEVERMINDERING VAN NIET-AFGELEIDE FINANCIËLE ACTIVA

De Groep neemt voorzieningen voor verliezen op voor VKV (verwachte kredietverliezen) op financiële activa gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs, schuldinvesteringen gewaardeerd tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten en contractactiva. De Groep waardeert de voorzieningen voor verliezen op een bedrag dat gelijk is aan de VKV over de hele levensduur, met uitzondering van schuldeffecten waarvan is vastgesteld dat ze een laag kredietrisico hebben (d.w.z. het risico op in gebreke blijven over de verwachte levensduur van het financiële instrument) op de verslagdatum, en andere schuldeffecten en banksaldi waarvoor het kredietrisico niet significant is toegenomen sinds de eerste opname en die gewaardeerd worden op basis van VKV over 12 maanden. Voorzieningen voor verliezen voor handelsvorderingen en contractactiva worden altijd gewaardeerd tegen een bedrag dat gelijk is aan de VKV over de hele levensduur.

De Groep beschouwt een schuldbewijs als een schuldbewijs met een laag kredietrisico als de kredietrisicorating equivalent is aan de algemeen aanvaarde definitie van 'Investment Grade'.

De Groep gaat ervan uit dat het kredietrisico op een financieel actief aanzienlijk is toegenomen als het meer dan 30 dagen achterstallig is. Bij het bepalen of het kredietrisico van een financieel actief aanzienlijk is toegenomen sinds de eerste opname en bij het ramen van de verwachte kredietverliezen, houdt de Groep rekening met redelijke en onderbouwde informatie die relevant is en beschikbaar is zonder buitensporige kosten of inspanningen. Dit omvat zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie en analyse, gebaseerd op de historische ervaring van de Groep en een geïnformeerde kredietbeoordeling, die toekomstgerichte informatie omvat. Een financieel actief wordt geacht in gebreke te zijn wanneer het onwaarschijnlijk is dat de debiteur zijn kredietverplichting volledig zal betalen.

De verwachte kredietverliezen over de hele levensduur zijn de verwachte kredietverliezen die voortvloeien uit alle mogelijke gevallen van in gebreke blijven gedurende de verwachte levensduur van een financieel instrument. VKV over 12 maanden zijn de VKV die resulteren uit gevallen van in gebreke blijven die mogelijk zijn binnen de 12 maanden na de verslagdatum (of een kortere periode als de verwachte levensduur van het instrument minder dan 12 maanden bedraagt). De maximumperiode die in aanmerking wordt genomen bij de raming van VKV is de maximale contractuele periode waarover de Groep blootgesteld is aan het kredietrisico.

Verwachte kredietverliezen zijn een naar waarschijnlijkheid gewogen schatting van de kredietverliezen, gewaardeerd als de contante waarde van alle kastekorten (het verschil tussen de kasstromen die in overeenstemming met het contract aan de entiteit verschuldigd zijn en de kasstromen die de Groep verwacht te ontvangen). VKV worden verdisconteerd tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief.

Op elke verslagdatum beoordeelt de Groep of de kredietwaardigheid van financiële activa geboekt tegen afgeschreven kostprijs en schuldeffecten gewaardeerd tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten is verminderd. De kredietwaardigheid van een financieel actief is verminderd als er zich één of meer gebeurtenissen hebben voorgedaan die een nadelig effect hebben op de geraamde toekomstige kasstromen van het financiële actief. Het bewijs dat de kredietwaardigheid van een financieel actief verminderd is, omvat de volgende waarneembare gegevens:

- aanzienlijke financiële moeilijkheden van de debiteur;
- contractbreuk zoals in gebreke blijven;
- waarschijnlijkheid dat de debiteur failliet gaat of een andere financiële reorganisatie zal doormaken;
- het verdwijnen van een actieve markt voor het effect door financiële moeilijkheden.

Voorzieningen voor verliezen voor financiële activa gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs worden in mindering gebracht van de bruto boekwaarde van de activa. Voor schuldeffecten gewaardeerd tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten wordt de voorziening voor verliezen ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht en opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten.

De bruto boekwaarde van een financieel actief wordt afgeschreven wanneer de Groep geen redelijke verwachting heeft dat het financiële actief in zijn geheel of een deel ervan zal worden gerealiseerd.

WAARDEVERMINDERING VAN NIET-FINANCIËLE ACTIVA

Op elke rapporteringsdatum beoordeelt de Groep de boekwaarde van zijn niet-financiële activa (met uitzondering van vastgoedbeleggingen die zijn opgenomen tegen reële waarde - indien van toepassing -, voorraden en uitgestelde belastingvorderingen) om te bepalen of er indicaties van een waardevermindering zijn. In geval van een dergelijke indicatie wordt de realiseerbare waarde van het actief geraamd.

Voor het waardeverminderingsonderzoek worden de activa gegroepeerd in de kleinste groep van activa die een instroom van kasmiddelen uit voortgezet gebruik genereert, die grotendeels onafhankelijk is van de instroom van kasmiddelen van andere activa of kasstroomgenererende eenheden. Goodwill die voortvloeit uit een bedrijfscombinatie wordt toegewezen aan kasstroomgenererende eenheden of groepen van kasstroomgenererende eenheden waarvan verwacht wordt dat ze voordeel zullen halen uit de synergieën van de combinatie.

Toelichting 33: Grondslagen voor financiële verslaggeving (vervolg)

Onderzoeken naar bijzondere waardeverminderingen op goodwill worden jaarlijks uitgevoerd, of vaker indien gebeurtenissen of veranderingen in omstandigheden wijzen op een potentieel waardeverminderingsverlies.

De realiseerbare waarde van een actief of kasstroomgenererende eenheid is de hoogste waarde van de bedrijfswaarde en de reële waarde min de verkoopkosten. De bedrijfswaarde is gebaseerd op de geschatte toekomstige kasstromen, gedisconteerd naar hun contante waarde op basis van een disconteringsvoet vóór belastingen die de huidige marktbeoordelingen van de tijdwaarde van geld en de specifieke risico's voor het actief of de kasstroomgenererende eenheid weerspiegelt.

Een waardeverminderingsverlies wordt opgenomen als de boekwaarde van een actief of kasstroomgenererende eenheid hoger is dan de realiseerbare waarde. Waardeverminderingsverliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Ze worden eerst toegewezen om de boekwaarde van eventuele aan de kasstroomgenererende eenheid toegewezen goodwill te verminderen, en vervolgens om de boekwaarde van andere activa in de eenheid te verminderen, op een pro-ratabasis.

Een waardeverminderingsverlies met betrekking tot goodwill wordt nooit teruggenomen. Voor andere activa wordt een waardeverminderingsverlies alleen teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde die, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, zou zijn vastgesteld mocht er geen waardeverminderingsverlies zijn opgenomen.

KPMG

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van D'leteren NV over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2020

In het kader van de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van D'leteren NV (de "Vennootschap") en zijn dochterondernemingen (samen de "Groep"), leggen wij u ons commissarisverslag voor. Dit bevat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2020, alsook de overige door wet- en regelgeving gestelde eisen. Dit vormt een geheel en is ondeelbaar.

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 28 mei 2020, overeenkomstig het voorstel van het bestuursorgaan uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité en op voordracht van de ondernemingsraad. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening afgesloten op 31 december 2022. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van de Groep uitgevoerd gedurende 7 opeenvolgende boekjaren.

Verslag over de geconsolideerde jaarrekening

Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van de Groep over het boekjaar afgesloten op 31 december 2020 opgesteld in overeenstemming met de *International Financial Reporting Standards* (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften. Deze geconsolideerde jaarrekening omvat de geconsolideerde balans op 31 december 2020, alsook de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum evenals de toelichting bestaande uit een overzicht van de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige informatieverschaffing. Het totaal van de geconsolideerde balans bedraagt EUR 3.447,0 miljoen en de geconsolideerde winst- en verliesrekening sluit af met een winst van het boekjaar van EUR 140,8 miljoen.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de financiële toestand van de Groep op 31 december 2020, alsook van haar geconsolideerde resultaten en van haar geconsolideerde kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de *International Financial Reporting Standards* (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

KPMG Bedrijfsrevisoren – KPMG Réviseurs d'Entreprises, a Belgian BVBRL and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.
Document Classification: KPMG Public

Zetel:
Luchthaven Brussel Nationaal 1K
B-1930 Zaventem

KPMG Bedrijfsrevisoren – KPMG
Réviseurs d'Entreprises BVBRL
Ondernemingsnummer
0419.122.548
BTW BE 0419.122.548
RPR Brussel
IBAN : BE 95 0018 4771 0355
BIC : GEBABEBB

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van D'Ieteren NV over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2020

Basis voor het oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens de internationale controlestandaarden (ISA's) zoals van toepassing in België. Wij hebben bovendien de door IAASB goedgekeurde internationale controlestandaarden toegepast die van toepassing zijn op de huidige afsluitdatum en nog niet goedgekeurd zijn op nationaal niveau. Onze verantwoordelijkheden op grond van deze standaarden zijn verder beschreven in de sectie "Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening" van ons verslag. Wij hebben alle deontologische vereisten die relevant zijn voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België nageleefd, met inbegrip van deze met betrekking tot de onafhankelijkheid.

Wij hebben van het bestuursorgaan en van de aangestelden van de Vennootschap de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Kernpunten van de controle

Kernpunten van onze controle betreffen die aangelegenheden die naar ons professioneel oordeel het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode. Deze aangelegenheden zijn behandeld in de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover, en wij verschaffen geen afzonderlijk oordeel over deze aangelegenheden.

Waardering van goodwill en immateriële activa met onbepaalde gebruiksduur van de kasstroomgenererende eenheid Moleskine

We verwijzen naar toelichting 12 "Goodwill" en toelichting 13 "Immateriële vaste activa" van de geconsolideerde jaarrekening

— *Omschrijving*

In overeenstemming met de vereisten van IAS 36 "Bijzondere waardevermindering van activa" heeft de Groep een test op de bijzondere waardevermindering uitgevoerd van haar kasstroomgenererende eenheid "Moleskine", die goodwill en immateriële activa met onbepaalde gebruiksduur omvat. De test op de bijzondere waardevermindering, op basis van de berekening van de bedrijfswaarde, werd uitgevoerd om ervoor te zorgen dat de boekwaarde van de activa van de kasstroomgenererende eenheid niet hoger is dan hun realiseerbare waarde, zijnde de hoogste van de reële waarde minus verkoopkosten en de bedrijfswaarde.

Op basis van de test op de bijzondere waardevermindering die werd uitgevoerd in het kader van de voorbereiding van de verkorte geconsolideerde tussentijdse

financiële informatie van de Groep per 30 juni 2020 en voor de periode van 6 maanden die toen eindigde, werd een bijzondere waardevermindering van 21 miljoen EUR erkend tijdens het eerste semester van het jaar en volledig toegewezen aan goodwill. Op basis van de resultaten van de test op de bijzondere waardevermindering die werd uitgevoerd voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2020, werd er tijdens het tweede semester van het jaar geen bijkomende waardevermindering geboekt.

Wij hebben de waardering van de kasstroomgenererende eenheid "Moleskine" geïdentificeerd als een kernpunt van de controle vanwege het belang van de aanschaffingswaarde van de goodwill en immateriële vaste activa met onbepaalde gebruiksduur en ook vanwege de hoge graad van beoordelings- en inschattingsvermogen van het management dat vereist is bij het beoordelen van een potentiële bijzondere waardevermindering die mogelijk onderhevig is aan fouten en aan mogelijke oneigenlijke beïnvloeding door het management. Bovendien kunnen wijzigingen in de belangrijkste hypothesen een aanzienlijke financiële impact hebben.

— *Onze controlewerkzaamheden*

Met de betrokkenheid van onze waarderingsspecialisten omvatten onze procedures onder meer:

- het navragen bij het management van de belangrijkste inschattingen die zijn gebruikt voor de test op de bijzondere waardevermindering (toekomstige kasstroomprognoses, verdisconteringsvoet en perpetuele groei) en het beoordelen van de redelijkheid van deze inschattingen;
- het vergelijken van de toekomstige kasstroomverwachtingen die het management gebruikt voor de test op de bijzondere waardevermindering met het budget goedgekeurd door de raad van bestuur;
- het beoordelen van de redelijkheid van de huidige prognoses door belangrijke veronderstellingen en parameters (met name de disconteringsvoet, het verwachte groeipercentage en de inflatie) te vergelijken met historische resultaten, economische en industriële prognoses en interne planningsgegevens;
- het evalueren van de methodologie die door het management is toegepast in haar test op de bijzondere waardevermindering, met verwijzing naar de vereisten van de relevante accountingstandaard (*IAS 36 Bijzondere waardevermindering van activa);*
- het testen van de rekenkundige nauwkeurigheid van het discounted cash flow-model;
- het uitvoeren van een sensitiviteitsanalyse rond verdisconteringsvoet en de kasstroomprognoses gebruikt door de Groep, om te beoordelen welke wijziging daarin tot een andere eindconclusie zou kunnen leiden, en

beoordelen of er aanwijzingen waren voor oneigenlijke beïnvloeding door het management bij de selectie van deze veronderstellingen; en

- het beoordelen van de toereikendheid van de toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening.

Waardering van het aandeel van D'Ieteren Groep in het resultaat van Belron Group SA ("Belron" of "het Groepsonderdeel")

We verwijzen naar de toelichting 17 "Deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode" van de geconsolideerde jaarrekening.

— *Omschrijving*

Sinds 2018 wordt Belron verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode ten gevolge van de gezamenlijke zeggenschap dewelke wordt gedeeld tussen de Vennootschap en een externe investeerder.

Één van de meest significante aangelegenheden bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van D'Ieteren Groep voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2020 was de waardering van het aandeel van D'Ieteren Groep in het resultaat van Belron.

Het aandeel van D'Ieteren Groep in het resultaat van Belron kan aanzienlijk beïnvloed worden door de inschatting van Belron's onzekere belastingposities en bijzondere waardeverminderingen geleden op het niveau van Belron.

Deze aangelegenheden ("de Aangelegenheden") werden beschouwd als een kernpunt van de controle voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2020 voor de volgende redenen:

- Verkeerde interpretatie van de land specifieke belastingswet- en regelgeving kan leiden tot extra belastingschulden, rente en boetes die tot materiële uitstromen in de volgende jaren kunnen leiden. De beoordeling van de te verwachten afloop van Belron's onzekere belastingposities vereist een aanzienlijk beoordelingsvermogen door het bestuursorgaan van Belron welke tevens onderhevig zou kunnen zijn aan mogelijke vooringenomenheid.
- Een aanzienlijke beoordelingsvermogen en inschatting is vereist bij de bepaling van mogelijke bijzondere waardeverminderingen die tevens onderhevig kunnen zijn aan mogelijke vooringenomenheid door het bestuursorgaan van Belron. Wijzigingen in de belangrijkste veronderstellingen kunnen een aanzienlijke financiële impact hebben op de geconsolideerde jaarrekening van D'Ieteren Groep via het aandeel van D'Ieteren Groep in het resultaat van Belron.

— *Onze controlewerkzaamheden*

Onze procedures omvatten onder meer:

- het verzoeken van de auditor van Belron (de "Auditor van het Groepsonderdeel") om een audit uit te voeren op de financiële informatie van Belron voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2020 en dit in overeenstemming met onze instructies;
- het uitvoeren van risico-inschattingsprocedures met behulp van de Auditor van het Groepsonderdeel, en het beoordelen van de algehele controleaanpak en controleprogramma van de Auditor van het Groepsonderdeel;
- de controle informatie van de Auditor van het Groepsonderdeel geraadpleegd en beoordelen of de Auditor van het Groepsonderdeel geschikte controlewerkzaamheden heeft ontworpen en geïmplementeerd om de geïdentificeerde Aangelegenheden te behandelen. We hebben met name de geschiktheid van de uitgevoerde controlewerkzaamheden, de verkregen controle-informatie en de conclusies van de Auditor van het Groepsonderdeel beoordeeld met betrekking tot:
    - de belangrijke veronderstellingen die het bestuursorgaan van Belron gebruikt heeft in het kader van de testen op de bijzondere waardevermindering op Belron-niveau, de betrouwbaarheid van de kasstroomvoorspellingen van Belron en de mogelijke indicaties van vooringenomenheid in het kader van deze inschattingen;
    - het proces dat bij Belron wordt toegepast om de potentiële financiële gevolgen van onzekere belastingposities te identificeren, te beoordelen en te meten, inclusief de mogelijke indicaties van vooringenomenheid in het kader van deze inschattingen.
- het evalueren van D'Ieteren Groep's beoordeling inzake afwezigheid van enige indicatie van bijzondere waardevermindering op haar investering in Belron dewelke verwerkt is volgens de vermogensmutatiemethode in Belron;
- het beoordelen van de toereikendheid van de bepaling en de boeking van het aandeel van D'Ieteren Groep in het resultaat van Belron, en van de toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening.

Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de *International Financial Reporting Standards* (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor de interne beheersing die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van de geconsolideerde

jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten.

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening is het bestuursorgaan verantwoordelijk voor het inschatten van de mogelijkheid van de Groep om haar continuïteit te handhaven, het toelichten, indien van toepassing, van aangelegenheden die met continuïteit verband houden en het gebruiken van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuursorgaan het voornemen heeft om de Groep te liquideren of om de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of geen realistisch alternatief heeft dan dit te doen.

Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening

Onze doelstellingen zijn het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid over de vraag of de geconsolideerde jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten en het uitbrengen van een commissarisverslag waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoog niveau van zekerheid, maar is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de ISA's is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer die bestaat. Afwijkingen kunnen zich voordoen als gevolg van fraude of fouten en worden als van materieel belang beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij, individueel of gezamenlijk, de economische beslissingen genomen door gebruikers op basis van deze geconsolideerde jaarrekening, beïnvloeden.

Bij de uitvoering van onze controle leven wij het wettelijk, reglementair en normatief kader dat van toepassing is op de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België na. Een wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening biedt evenwel geen zekerheid omtrent de toekomstige levensvatbaarheid van de Groep, noch omtrent de efficiëntie of de doeltreffendheid waarmee het bestuursorgaan de bedrijfsvoering van de Groep ter hand heeft genomen of zal nemen. Onze verantwoordelijkheden inzake de door het bestuursorgaan gehanteerde continuïteitsveronderstelling staan hieronder beschreven.

Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISA's, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle. We voeren tevens de volgende werkzaamheden uit:

— het identificeren en inschatten van de risico's dat de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, het bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die op deze risico's inspelen en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte,

het opzettelijk nalaten om transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

— het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle, met als doel controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet zijn gericht op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de Groep;

— het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de door het bestuursorgaan gemaakte schattingen en van de daarop betrekking hebbende toelichtingen;

— het concluderen of de door het bestuursorgaan gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, en het concluderen, op basis van de verkregen controle-informatie, of er een onzekerheid van materieel belang bestaat met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die significante twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de Groep om haar continuïteit te handhaven. Indien wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij ertoe gehouden om de aandacht in ons commissarisverslag te vestigen op de daarop betrekking hebbende toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening, of, indien deze toelichtingen inadequaat zijn, om ons oordeel aan te passen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van ons commissarisverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de Groep haar continuïteit niet langer kan handhaven;

— het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de geconsolideerde jaarrekening, en van de vraag of de geconsolideerde jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een wijze die leidt tot een getrouw beeld;

— het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsactiviteiten binnen de Groep gericht op het tot uitdrukking brengen van een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Wij blijven ongedeeld verantwoordelijk voor ons oordeel.

Wij communiceren met het auditcomité onder meer over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante controlebevindingen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing die wij identificeren gedurende onze controle.

Wij verschaffen aan het auditcomité tevens een verklaring dat wij de relevante deontologische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd, en wij communiceren met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze

onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en, waar van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Uit de aangelegenheden die met het auditcomité zijn gecommuniceerd bepalen wij die zaken die het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode, en die derhalve de kernpunten van onze controle uitmaken. Wij beschrijven deze aangelegenheden in ons verslag, tenzij het openbaar maken van deze aangelegenheden is verboden door wet- of regelgeving.

Overige door wet- en regelgeving gestelde eisen

Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport.

Verantwoordelijkheden van de commissaris

In het kader van onze opdracht en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden (ISA's), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport, te verifiëren, alsook verslag over deze aangelegenheden uit te brengen.

Aspecten betreffende het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en andere informatie opgenomen in het jaarrapport

Na het uitvoeren van specifieke werkzaamheden op het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij van oordeel dat dit jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening overeenstemt met de geconsolideerde jaarrekening voor hetzelfde boekjaar en is opgesteld overeenkomstig het artikel 3:32 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

In de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening zijn wij tevens verantwoordelijk voor het overwegen, in het bijzonder op basis van de kennis verkregen in de controle, of het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport, zijnde:

— de "Kerncijfers" en "Kernindicatoren" in de sectie "Geïntegreerd verslag"; en

— de "Jaarresultaten 2020" en de "Samengevatte statutaire jaarrekening 2020" in de sectie "Jaarrekening en -verslag 2020".

een afwijking van materieel belang bevatten, hetzij informatie die onjuist vermeld is of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, hebben wij geen afwijking van materieel belang te melden.

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van D'leteren NV over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2020

De niet-financiële informatie zoals vereist op grond van artikel 3:32 §2 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, werd opgenomen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, dat deel uitmaakt van sectie "Jaarrekening en -verslag 2020" van het jaarrapport. De Vennootschap heeft zich bij het opstellen van deze niet-financiële informatie gebaseerd op de referentiemodellen GRI ("Global Reporting Initiative") en SASB ("Sustainability Accounting Standards Board"). Overeenkomstig 3:80 §1, eerste lid, 5° van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen spreken wij ons evenwel niet uit over de vraag of deze niet-financiële informatie is opgesteld in overeenstemming met de vermelde referentiemodellen GRI en SASB.

Vermeldingen betreffende de onafhankelijkheid

— Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening verricht en ons bedrijfsrevisorenkantoor is in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de Groep.

— De honoraria voor de bijkomende opdrachten die verenigbaar zijn met de wettelijke controle bedoeld in artikel 3:65 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen werden correct vermeld en uitgesplitst in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening.

Andere vermelding

— Huidig verslag is consistent met onze aanvullende verklaring aan het auditcomité bedoeld in artikel 11 van de verordening (EU) nr. 537/2014.

Zaventem, 6 april 2021

KPMG Bedrijfsrevisoren
Commissaris
vertegenwoordigd door

Axel Jorion
Bedrijfsrevisor

s.a. D'leteren n.v.

Samengevatte statutaire jaarrekening 2020

Inhoud

102 SAMENGEVATTE BALANS
103 SAMENGEVATTE RESULTATENREKENING
103 SAMENGEVATTE RESULTAATVERWERKING
104 SAMENVATTING VAN DE WAARDERINGSREGELS

De statutaire jaarrekening van s.a. D'leteren n.v. wordt hieronder samengevat overeenkomstig artikel 3:17 van de Vennootschapswet. De volledige versie van de statutaire jaarrekening van s.a. D'leteren n.v., samen met het jaarverslag van de Raad van Bestuur en het verslag van de Commissaris, zullen binnen de wettelijke termijn bij de Nationale Bank van België neergelegd worden en kunnen gratis verkregen worden via het internet op www.dieterengroup.com of op aanvraag bij:
s.a. D'leteren n.v.
Maliestraat 50
B-1050 Brussel

Samengevatte balans

Op 31 december

€m		2020	2019
ACTIVA			
Vaste activa		**2.859,5**	**3.951,5**
II.	Immateriële vaste activa	33,3	28,1
III.	Materiële vaste activa	23,4	21,6
IV.	Financiële vaste activa	2.802,8	3.901,8
Vlottende activa		**1.644,3**	**1.240,8**
V.	Overige vaste vorderingen	1,3	0,3
VI.	Voorraden	338,0	383,5
VII.	Vorderingen op ten hoogste één jaar	404,8	362,1
VIII.	Investeringen	765,4	470,6
IX.	Liquide middelen	128,3	15,0
X.	Overlopende rekeningen	6,5	9,3
TOTAAL ACTIVA		**4.503,8**	**5.192,3**

€m		2020	2019
PASSIVA			-
Eigen vermogen		**3.812,2**	**3.340,3**
I.A.	Geplaatst kapitaal	160,0	160,0
II.	Uitgiftepremies	24,4	24,4
IV.	Reserves	3.613,3	3.141,4
V.	Overgedragen winst	14,5	14,5
Voorzieningen en uitgestelde belastingen		**19,7**	14,5
Schulden		**671,9**	**1.837,5**
VIII.	Schulden op meer dan één jaar	240,0	178,6
IX.	Schulden op ten hoogste één jaar	389,1	1.621,8
X.	Overlopende rekeningen	42,8	37,1
TOTAAL PASSIVA		**4.503,8**	**5.192,3**

Samengevatte resultatenrekening

Jaar afgesloten op 31 december

€m		2020	2019
I.	Bedrijfopbrengsten	3.055,2	3.495,2
II.	Bedrijfskosten	3.024,8	3.409,2
III.	Bedrijfswinst	30,4	86,0
IV.	Financiële opbrengsten	611,3	1.996,2
V.	Financiële kosten	42,2	202,8
IX.	Resultaat van het boekjaar vóór belasting	599,5	1.879,4
IXbis.	Uitgestelde belastingen	0,2	0,4
X.	Belastingen op het resultaat	-12,1	-25,4
XI.	Resultaat van de periode	587,6	1.854,4
XII.	Wijziging van de belastingvrije reserves (1)	0,6	0,5
XIII.	Te bestemmen resultaat van het boekjaar	588,2	1.854,9

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

Samengevatte resultaatverwerking

Jaar afgesloten op 31 december

€m	2020	2019
RESULTAATSVERWERKING		
Te bestemmen winst (verlies)	602,7	1.869,4
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar	588,2	1.854,9
Overgedragen winst (verlies) van het vorige boekjaar	14,5	14,5
Onttrekking aan het eigen vermogen	1,5	1,7
Aan het kapitaal en aan de uitgiftepremies		
Aan de reserves	1,5	1,7
Toevoeging aan het eigen vermogen	516,8	1.802,2
Aan het kapitaal en aan de uitgiftepremies	-	-
Aan de wettelijke reserve	-	-
Aan de overige reserves	516,8	1.802,2
Over te dragen winst (verlies)	14,5	14,5
Uit te keren winst	72,9	54,4
Dividenden (zie toel. 21)	72,9	54,4

Deze voorgestelde resultaatverwerking moet goedgekeurd worden door de jaarlijkse Vergadering van Aandeelhouders op 27 mei 2021.

Samenvatting van de waarderingsregels

De **geactiveerde informaticaontwikkelingskosten (immateriële vaste activa)** worden volgens de lineaire methode afgeschreven gedurende hun economische levensduur. De duur van deze afschrijving mag niet minder bedragen dan 2 jaar noch meer bedragen dan 7 jaar.

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun aanschaffingswaarde; de financieringskosten zijn hier niet inbegrepen. Vaste activa die worden gehouden, via langetermijnleases ('emphytéose'), financiële leases of vergelijkbare rechten, worden aan hun reconstitutiewaarde in het kapitaal opgenomen. De afschrijvingspercentages van de vaste activa worden bepaald op basis van de waarschijnlijke economische gebruiksduur. Vanaf 1 januari 2003 worden de verworven of de na deze datum gebouwde vaste activa pro rata temporis afgeschreven. De hieraan verbonden kosten worden over dezelfde periode afgeschreven.

De voornaamste afschrijvingspercentages zijn de volgende:

	Rate	Method
Gebouwen	5%	L/D
Inrichting van lokalen	10%	L/D
Magazijn- en garage	15%	L/D
Netwerkidentificatiematerieel	20%	L/D
Meubilair	10%	L/D
Kantoormaterieel	20%	L/D
Rollend materieel	25%	L
Verwarmingsuitrusting	10%	L/D
Informatica-uitrusting	20%-33%	L/D

L: lineair.
D: degressief (percentage dubbel zo hoog als het basispercentage).

Materiële vaste activa worden geherwaardeerd wanneer ze een zekere meerwaarde op lange termijn vertonen. De afschrijvingen op de herwaarderingsmeerwaarden worden lineair berekend op de resterende looptijd voorzien in het afschrijvingsplan van de betreffende activa.

Financiële vaste activa worden opgenomen tegen hun aanschaffingsprijs, na aftrek van de nog niet opgevorderde bedragen (deelnemingen), of tegen nominale waarde (vorderingen). Ze kunnen onderworpen worden aan herwaarderingen en ondergaan waardeverminderingen in geval van duurzame minderwaarde of waardevermindering. Bijkomende kosten worden ten laste genomen tijdens het boekjaar.

Vorderingen op meer dan één jaar en vorderingen op ten hoogste één jaar worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Waardeverminderingen worden toegepast indien de terugbetaling na afloop van de termijn geheel of gedeeltelijk onzeker is of in gevaar wordt gebracht, of indien de realisatiewaarde bij afsluiting van het boekjaar lager is dan de boekwaarde.

Voorraden van nieuwe wagens worden gewaardeerd tegen de individuele aanschaffingsprijs. De andere voorraadrubrieken worden gewaardeerd tegen aanschaffingsprijs volgens de FIFO-methode, de gewogen gemiddelde prijs of de individuele aanschaffingsprijs. Waardeverminderingen worden toegepast naargelang de realisatiewaarde of de marktwaarde.

Geldbeleggingen en liquide middelen worden opgenomen tegen aanschaffingswaarde. Ze zijn onderhevig aan waardeverminderingen indien de realisatiewaarde bij afsluiting van het boekjaar lager ligt dan de aanschaffingswaarde.

Indien deze beleggingen uit eigen aandelen bestaan, aangehouden ter dekking van aandelenopties, worden bijkomende waardeverminderingen geboekt als de uitoefenprijs lager ligt dan de boekwaarde zoals beschreven in voorgaande paragraaf.

Voorzieningen voor risico's en kosten worden geïndividualiseerd opgenomen en houden rekening met voorzienbare risico's. Ze zijn aan terugname onderhevig voor zover ze bij afsluiting van het boekjaar een actuele schatting overschrijden van de risico's en kosten waarvoor ze zijn opgesteld.

Schulden worden tegen nominale waarde opgenomen.

Waardering van activa en passiva in vreemde valuta

Financiële vaste activa worden gewaardeerd in overeenstemming met advies 152/4 van de Commissie voor Boekhoudnormen. Voorraden worden tegen historische kostprijs gewaardeerd. De marktwaarde (zoals gedefinieerd door de gemiddelde prijs bij afsluiting van de balans) wordt evenwel toegepast indien deze lager is dan de historische kostprijs. Monetaire posten en verplichtingen worden gewaardeerd tegen de officiële slotkoers of tegen de koers van het contract in het geval van specifieke afdekkingstransacties. Alleen de negatieve verschillen per valuta worden in resultaat genomen.

Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur

In 2020 leefde de Vennootschap de beginselen na die vervat zijn in de Belgische Corporate Governance Code 2020 ('Code 2020'), die beschikbaar is op de website www.corporategovernancecommittee.be. Op 28 februari 2019 heeft de Raad van Bestuur van de Vennootschap een nieuw corporate governance charter goedgekeurd (het 'Corporate Governance Charter'), dat beschikbaar is op www.dieterengroup.com. Bij de toepassing van de beginselen van de Code 2020 houdt de Vennootschap rekening met de bijzondere structuur van het aandeelhouderschap van de Vennootschap, met name het stabiele meerderheidsaandeelhouderschap van de familie die de Vennootschap oprichtte. Op pagina 111 worden de afwijkingen van de Code 2020 uiteengezet, samen met de relevante uitleg.

1. Samenstelling en werking van de Raad van Bestuur en de uitvoerend managementorganen

1.1. RAAD VAN BESTUUR

1.1.1. Samenstelling

In 2020 was de Raad van Bestuur samengesteld uit:

- zes niet-uitvoerende Bestuurders, benoemd op voorstel van de familiale aandeelhouders; en
- vijf niet-uitvoerende Bestuurders, onder wie vier onafhankelijke, gekozen omwille van hun ervaring.

De Voorzitter en de Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur zijn gekozen onder de Bestuurders die op voorstel van de familiale aandeelhouders zijn benoemd. Vier vrouwelijke bestuurders maken deel uit van de Raad van Bestuur.

Rol en activiteiten

Zonder afbreuk te doen aan zijn wettelijke en statutaire bevoegdheden en de wettelijke bevoegdheden van de Algemene vergadering, voert de Raad van Bestuur de volgende taken uit:

- de strategie en waarden van de Vennootschap bepalen;
- haar plannen en budgetten goedkeuren;
- beslissen over de belangrijke financiële transacties, overnames en desinvesteringen van de Groep en de belangrijkste dochtervennootschappen;
- ervoor zorgen dat de gespaste structuren, processen en controleszijn geïmplementeerd om de doelstellingen van de Vennootschap te bereiken en de eraan verbonden risico's te beheren;
- de bestuurders aanduiden die door de Vennootschap zijn voorgesteld om in de Raden van Bestuur van de belangrijkste dochtervennoostchappen te zetelen;
- de CEO benoemen en ontslaan, alsook op voorstel van de CEO de andere leden van het Uitvoerend Comité en de CEO's van de activiteiten van de Groep en hun bezoldiging bepalen;
- toezicht houden op de prestaties van het dagelijkse bestuur en die evalueren;
- toezicht houden op de communicatie met de aandeelhouders en andere belanghebbenden van de Vennootschap;
- de enkelvoudige en geconsolideerde rekeningen van de Vennootschap goedkeuren en het bedrag van het dividend bepalen dat aan de Algemene Vergadering zal worden voorgesteld. In dit kader is de Raad van Bestuur van plan zijn bestaande beleid van een zo groot mogelijke autofinanciering voort te zetten. Dit beleid heeft de basis gevormd van de ontwikkeling van de Groep en is gericht op de versterking van het eigen vermogen van de Vennootschap en de instandhouding van kwalitatieve financiële ratio's. De Raad van Bestuur zal, behoudens belangrijke onverwachte gebeurtenissen, een stabiel en - in de mate dat de resultaten dit toelaten - een stijgend dividend garanderen.

Samenstelling van de Raad van Bestuur op 31 december 2020		Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
Nicolas D'leteren (45)[1]	**Voorzitter van de Raad van Bestuur van D'leteren Group, Voorzitter van Belron Group SA** BSc Finance & Management (University of London); Asia Int'l Executive Program en Human Resources Management in Asia Program (INSEAD). Leider van projecten bij Bentley Duitsland en Porsche Oostenrijk. Van 2003 tot 2005 financieel directeur van een afdeling van Total VK. Sinds 2005 gedelegeerd bestuurder van een Private Equity fonds dat in jonge bedrijven investeert.	2005	Juni 2024
Olivier Périer (49)[1]	**Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur en Voorzitter van het Strategisch Comité** Master diploma in architectuur en stedenbouw (ULB). Executive Programme for the Automotive Industry (Solvay Business School). International Executive, Business Strategy Asia Pacific and International Director Programmes; Certificate in Global Management (INSEAD). Stichtend vennoot van het architectuurbureau Urban Platform. Gedelegeerd bestuurder van de private holding SPDG sinds 2010. Voorzitter, lid van de adviesraad of van de Raad van toezicht van verscheidene venture capital venootschappen en stichtingen.	2005	Juni 2023
Christine Blondel (62)	**Onafhankelijk bestuurder** Ecole Polytechnique (Frankrijk), MBA (INSEAD). Managementconsultant van 1981 tot 1984. Marketing & Finance Manager bij Procter & Gamble van 1984 tot 1993. Uitvoerend bestuurder van het Wendel International Centre for Family Enterprise aan INSEAD (tot 2007), docente aan INSEAD en aan internationale Business Schools. Adviseur aan familiebedrijven.	2009	Juni 2021
CB Management SARL Unipersonelle	**Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Cécile Bonnefond (65)** MBA European Business School & Senior Executive Program IMD Lausanne. Danone (1979-1984), Kellogg's (1984-1994), Diageo-Foods/Sara Lee (1995-2001). LVMH: CEO van Veuve Clicquot (2001-2008), Bon Marché (2009-2010). Voorzitter en mede-investeerder Champagnes Piper & Charles Heidsieck en General Manager EPI Group (2011-2015). Sinds 2015 bestuurder van internationale beursgenoteerde en familiebedrijven. Consultant voor BPI Frankrijk.	2018	Juni 2022
Sophie Gasperment (56)	**Onafhankelijk bestuurder** L'Oréal VK en vervolgens uitvoerend voorzitter en CEO van The Body Shop International. Adviseur inzake internationale handel van 2005 tot 2013. Werd in 2014 Group General Manager of Financial Communication & Strategic Prospective voor de Groep L'Oréal. Sinds 2019 onafhankelijk bestuurder (andere mandaten: Accor, Givaudan SA, Cimpress en Kingfisher plc), Senior Advisor van BCG en angel investor.	2018	Juni 2022
GEMA SPRL[1]	**Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Michel Allé (70)** Burgerlijk Ingenieur en econoom (ULB). Trad in 1987 in dienst bij Cobepa, lid van het Directiecomité (1995-2000). CFO van Brussels Airport (2001-2005). CFO van NMBS Holding (2005-2013). CFO van de NMBS (2013-2015). Bestuurder van Elia en Voorzitter van de Raad van Bestuur van EPICS Therapeutics en Pharmafluidics. Emeritus professor aan de ULB.	2014	Juni 2022
Pascal Minne (†)	**Niet-uitvoerend bestuurder** Diploma Rechten (ULB), Master in Economics (Oxford). Voormalig vennoot en Voorzitter van PwC Belgium (tot in 2001). Bestuurder van de groep Petercam tot in 2015. Bestuurder van vennootschappen. Emeritus professor aan de ULB.	2001	Nvt

Samenstelling van de Raad van Bestuur op 31 december 2020		Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
Nayarit Participations SCA[1]	**Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Frédéric de Vuyst (47)** Bachelor in de Rechten (Université de Namur), BA Business & BSc Finance (London Metropolitan, School of Business). Managing Director Corporate & Investment Banking bij BNP Paribas tot 2008. Head of Business Development Investment Banking en lid van het Management Board Corporate Banking bij BNP Paribas Fortis tot 2012. Sindsdien CEO van Nayarit Participations en bestuurder van vennootschappen.	2001	Juni 2022
Pierre-Olivier Beckers SPRL	**Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Pierre-Olivier Beckers (60)** Master in de managementwetenschappen (LSM), Louvain-la-Neuve. MBA Harvard Business School. Carrière bij Delhaize Groep (1983-2013). Voorzitter van het Uitvoerend Comité en gedelegeerd bestuurder van Delhaize Groep (1999-2013). Voorzitter van het Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité sinds 2004. Lid van het Internationaal Olympisch Comité (IOC) en voorzitter van het auditcomité van het IOC. Voorzitter van het Coördinatiecomité van de Olympische Spelen van Parijs 2024. Bestuurder van vennootschappen. Adviseur van en investeerder in jonge ondernemingen.	2014	Juni 2022
Société Anonyme de Participation et de Gestion SA (SPDG)[1]	**Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Denis Pettiaux (52)** Burgerlijk Ingenieur fysica en Executive Master in Management (ULB). Lid van het uitvoerend comité van SPDG, verantwoordelijk voor de financiële aangelegenheden. Niet-uitvoerend bestuurder in diverse Raden van Bestuur, adviesraden en investeringscomités. Trad in 1997 in dienst bij Coopers & Lybrand. Bestuurder van PricewaterhouseCoopers Advisory in België tot in 2008. Bestuurder van PricewaterhouseCoopers Corporate Finance in Parijs tot in 2011.	2001	Juni 2022
Michèle Sioen (55)[1]	**Niet-uitvoerend bestuurder** Diploma economie. CEO van Sioen Industries, een beursgenoteerd bedrijf gespecialiseerd in technisch textiel. Erevoorzitter van het VBO. Bestuurder van Belgische vennootschappen, o.a. Immobel, Sofina en Fedustria.	2011	Juni 2023

(1) Bestuurder benoemd op voorstel van de familiale aandeelhouders.
(†) Pascal Minne overleed op 17 januari 2021.

De Raad van Bestuur komt minstens zes keer per jaar bijeen. Indien nodig worden occasionele bijkomende vergaderingen gehouden. De beslissingen van de Raad van Bestuur worden bij meerderheid van stemmen genomen. Bij staking van stemmen is de stem van de Voorzitter doorslaggevend. In 2020 kwam de Raad negen keer bijeen. Alle bestuurders hebben de vooraf geplande vergaderingen van de Raad bijgewoond, evenals de andere occasionele vergaderingen, behalve: Mevr. Michèle Sioen en Dhr. Pascal Minne, allebei verontschuldigd bij één vergadering.

1.1.3. Bestuurdersmandaten

Geen enkel bestuurdersmandaat verviel in 2020 en er werden geen nieuwe bestuurders benoemd in 2020.

1.1.4. Comités van de Raad van Bestuur

Samenstelling (op 31/12/2020)	Auditcomité[1]	Benoemings- en Remuneratiecomité[1]
Voorzitter	Pascal Minne	Nicolas D'leteren
Leden	Christine Blondel[2]	Pierre-Olivier Beckers[3]
	Frédéric de Vuyst[4]	Christine Blondel[2]
	Denis Pettiaux[5]	Sophie Gasperment[2]
		Olivier Périer

(1) Rekening houdend met hun respectieve opleidingen en hun managementervaring in ondernemingen van industriële of financiële aard, beschikken de leden van het Auditcomité en de leden van het Benoemings- en Remuneratiecomité over de wettelijk vereiste vaardigheden inzake boekhouding en audit voor de eersten, en remuneratiebeleid voor de laatsten.
(2) Onafhankelijk bestuurder
(3) Vaste vertegenwoordiger van Pierre-Olivier Beckers SPRL. Onafhankelijk bestuurder
(4) Vaste vertegenwoordiger van Nayarit Participations SCA
(5) Vaste vertegenwoordiger van SPDG SA

Het Auditcomité kwam in 2020 vier keer bijeen. Deze vergaderingen werden op één na gehouden in aanwezigheid van de Commissaris. Al zijn leden hebben alle vergaderingen bijgewoond.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité kwam in 2020 vier keer bijeen. Al zijn leden hebben alle vergaderingen bijgewoond.
Het Strategisch Comité kwam in 2020 17 keer bijeen.
Elk Comité bracht verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van Bestuur.

1.1.5. Werking van de Comités

Auditcomité

Op 31 december 2020 was het Auditcomité samengesteld uit vier niet-uitvoerende bestuurders, van wie één onafhankelijke bestuurder. De opdrachten van het Auditcomité bestaan er hoofdzakelijk in de financiële informatie te controleren en toezicht te houden op het risicobeheer en de systemen van interne controle van de Vennootschap en haar belangrijkste dochtervennootschappen. Het Auditcomité neemt kennis van de verslagen van de Commissaris van de Vennootschap, van Belron en van Moleskine, betreffende hun halfjaar- en jaarrekening. Het Auditcomité komt minstens vier keer per jaar samen, waarvan minstens één keer per zes maanden in aanwezigheid van de Commissaris, en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van Bestuur. Ten minste één specifieke vergadering is gewijd aan het toezicht op het risicobeheer en de systemen van interne controle. De Commissaris, KPMG, opnieuw aangesteld door de Gewone Algemene Vergadering van 28 mei 2020, zette de methodologie uiteen die werd gevolgd voor de controle van de enkelvoudige en geconsolideerde rekeningen, alsook de toegepaste materialiteits- en rapporteringsdrempels. Het Charter van het Auditcomité zoals aangenomen door de Raad van Bestuur is opgenomen in Bijlage I van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

Benoemings- en Remuneratiecomité

Op 31 december 2020 was het Benoemings- en remuneratiecomité samengesteld uit vijf bestuurders, onder wie de Voorzitter van de Raad van Bestuur die de vergaderingen voorzit, de Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur en drie onafhankelijke bestuurders.
De opdrachten van het Benoemings- en Remuneratiecomité zijn de volgende:

- Aan de Raad van Bestuur voorstellen voorleggen die betrekking hebben op de benoeming van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO en, op voorstel van deze laatste, de andere leden van het Uitvoerend Comité en de CEO's van de belangrijkste dochtervennootschappenvan de Groep, en ervoor zorgen dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om deze beslissingen te ondersteunen.

- Aan de Raad van Bestuur voorstellen voorleggen die betrekking hebben op de bezoldiging van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO en, op voorstel van deze laatste, de andere leden van het Uitvoerend Comité en de CEO's van de belangrijkste dochtervennootschappen van de Groep, en ervoor zorgen dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om deze beslissingen te ondersteunen.

- De procedures, principes en beleidslijnen voor de benoeming en de remuneratie van de directieleden van de belangrijkste activiteiten van de Groep en van het Corporate team regelmatig herzien, en tot overeenstemming komen met de bestaande Benoemings- en Remuneratiecomités binnen de belangrijkste dochtervennootschappen van de Groep.

- Het remuneratieverslag voorbereiden en toelichten tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering.

Het Benoemings- en remuneratiecomité komt minstens vier keer per jaar samen en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van Bestuur. Het Charter van het Comité zoals aangenomen door de Raad van Bestuur is opgenomen in Bijlage II van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

Strategisch Comité

Het Strategisch Comité, dat op 28 februari 2019 opgericht werd als gespecialiseerd Comité van de Raad van Bestuur, komt minstens één keer per maand samen en is samengesteld uit de Voorzitter en de Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur, twee bestuurders die de familiale aandeelhouders vertegenwoordigen en de CEO van de Groep. De andere leden van het Uitvoerend Comité zijn vaste genodigden. Het Strategisch Comité heeft de opdracht, op het niveau van de Groep en zijn dochtervennootschappen, na te denken over de ontwikkelingsprioriteiten van de Groep, de langetermijnstrategieën en -doelstellingen van de Groep te analyseren, de vordering van de strategische projecten te onderzoeken, de toekomstige investerings- en desinvesteringsprojecten te analyseren, de vooruitgang van de activiteiten van de Groep op te volgen, en strategische punten voor te bereiden met het oog op de vergaderingen van de Raad van Bestuur. Het Charter van het Strategisch Comité, zoals aangenomen door de Raad van Bestuur, is opgenomen in Bijlage III van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

Beleid betreffende transacties en andere contractuele banden die niet binnen de wettelijke bepalingen betreffende belangenconflicten vallen

Het is de bestuurders en directieleden niet toegestaan om zonder de bijzondere toestemming van de Raad van Bestuur betaalde diensten te leveren en rechtstreeks of onrechtstreeks goederen te kopen van of te verkopen aan de Vennootschap of vennootschappen van haar groep in het kader van transacties die geen deel uitmaken van hun functies, mandaten of plichten. De transacties uitgevoerd binnen het gebruikelijke kader van de activiteiten van de Vennootschap vormen hierop als enige een uitzondering. Ze zijn ertoe gehouden de Voorzitter van de Raad van Bestuur of de CEO van de Groep te raadplegen, die beslist of er bij de Raad van Bestuur om een uitzondering kan worden verzocht. In dit laatste geval zullen ze de Secretaris van de Vennootschap inlichten over de details van de transactie. De secretaris zal ervoor zorgen dat de toepasselijke regels worden nageleefd. Dergelijke transacties zijn in elk geval slechts toegestaan als ze worden uitgevoerd tegen markt-voorwaarden.

Evaluatie van de Raad van Bestuur en zijn Comités

De Raad van Bestuur en zijn Comités evalueren regelmatig, en minstens één keer om de drie jaar, hun omvang, hun samen-stelling, hun procedures, hun prestaties en hun relaties met het management, evenals de individuele bijdrage van elke bestuurder aan de globale werking, teneinde de efficiëntie van hun acties en de bijdrage ervan aan het deugdelijke bestuur van de Groep voortdurend te verbeteren.

In de loop van het eerste kwartaal van 2019 werd een evaluatie van de Raad van Bestuur en zijn Comités uitgevoerd. Dit gebeurde met de hulp van een externe expert die interviews voerde met alle bestuurders en leden van het Uitvoerend Comité. Een samenvatting van de interviews werd voorgelegd aan de Raad van Bestuur, samen met concrete aanbevelingen voor de Raad van Bestuur.

1.2. UITVOEREND MANAGEMENT VAN DE GROEP

De leden van het Uitvoerend Comité zijn verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur van de Vennootschap. Op 31 december 2020 was het Uitvoerend Comité van de Groep samengesteld uit de CEO van de Groep (Voorzitter van het Uitvoerend Comité van de Groep) en de CFO van de Groep.

Samenstelling van het Uitvoerend Comité op 31 december 2020		Aanvang van het mandaat
Francis Deprez (55)	**Voorzitter van het Uitvoerend Comité en CEO** Diploma in de toegepaste economische wetenschappen (UFSIA Antwerpen) en Master in Business Administration (Harvard Business School). Associate (1991-1998) en Partner (1998-2006) bij McKinsey & Company Belgium. Binnen de groep Deutsche Telekom, Managing Director van het Center for Strategic Projects (2006-2011), Chief Strategy and Policy Officer van Deutsche Telekom AG (2007–2011), lid van de Supervisory Boards van T-Mobile International (2007-2009) en van T-Systems International (2008-2011), Chief Executive Officer van Detecon International Gmbh (2011 – 2016). Bestuurder van Belron, Moleskine en D'leteren Immo.	2019 (CEO) 2016 (als lid van het Uitvoerend Comité)
Arnaud Laviolette (59)	**Lid van het Uitvoerend Comité – Chief Financial Officer** Master in de economische wetenschappen (UCL). Was bijna 25 jaar werkzaam in de banksector. Head of Corporate Finance, Corporate Clients en lid van de Raad van Bestuur van ING België tot 2013. Investeringsmanager bij GBL van 2013 tot juni 2015. Bestuurder van Belron, Moleskine en D'leteren Immo. Extern bestuurder van Rossel.	2015

De leden van het Uitvoerend Comité van de Groep handelen als een raad. Op het niveau van de Groep zijn ze verantwoordelijk voor de lancering, de opvolging en de ontwikkeling van de activiteiten, human resources, financiën, financiële communicatie, relaties met de investeerders, boekhouding, consolidatie, thesaurie, M&A, duurzaamheid en juridische en fiscale aangelegenheden van de Groep.

1.3. UITVOEREND MANAGEMENT VAN DE VIER ACTIVITEITEN

D'leteren Group bestaat uit vier activiteiten die elk hun eigen uitvoerend management hebben: autodistributie in België (D'leteren Automotive), Belron, Moleskine en D'leteren Immo.

D'leteren Automotive, sinds 1 januari 2021 een afzonderlijke 100% dochtervennootschap van de Vennootschap, werd geleid door de CEO van D'leteren Auto, die handelde onder het gezag van de CEO van de Groep. Sinds 1 januari 2021 is een nieuwe raad van bestuur geïnstalleerd, bestaande uit zes bestuurders: vijf benoemd door de Vennootschap en de CEO van D'leteren Automotive.

Belron, waarvan D'leteren op 31 december 2020 54,85% van de stemrechten in handen had, wordt geleid door een raad van bestuur die 6 bestuurders telt: drie aangesteld door de Vennootschap, twee aangesteld door CD&R (minderheidsaandeelhouder van Belron) en de CEO van Belron. De Voorzitter van de Raad van Bestuur van de Vennootschap zit de raad van bestuur van Belron voor.

Moleskine, een 100% dochtervennootschap van de Vennootschap, wordt geleid door een raad van bestuur die bestaat uit zeven bestuurders: vijf aangesteld door de Vennootschap en de CEO en CFO van Moleskine.

D'leteren Immo, een 100% dochtervennootschap van de Vennootschap, wordt geleid door een raad van bestuur die bestaat uit vier bestuurders: drie aangesteld door de Vennootschap en de CEO van D'leteren Immo.

1.4. EXTERNE AUDIT

De externe audit wordt uitgevoerd door KPMG Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door Axel Jorion, waarvan het mandaat werd verlengd voor de controle van de enkelvoudige en geconsolideerde rekeningen 2020, 2021 en 2022 op de Gewone Algemene Vergadering van 28 mei 2020.

De totale vergoedingen met betrekking tot de prestaties die door de Commissaris en zijn verbonden vennootschappen in 2020 werden verleend aan D'leteren SA/NV en haar verbonden ondernemingen bedroegen EUR 4.4 mln excl. btw. De details van deze vergoedingen zijn opgenomen in de bijlage bij de Geconsolideerde jaarrekening 2020 (pag. 77).

AFWIJKINGEN VAN DE BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2020

De Vennootschap wijkt af van de volgende bepalingen van de Code 2020:

> AFWIJKING VAN PUNT 3.7.

De groep van Bestuurders benoemd op voorstel van de familiale aandeelhouders kan de beslissingen van de Raad van Bestuur domineren. In vennootschappen waar het familiale aandeelhouderschap een meerderheid vertegenwoordigt in het kapitaal, hebben de familiale aandeelhouders, in tegenstelling tot de andere aandeelhouders, niet de mogelijkheid hun aandelen te verkopen indien zij niet akkoord gaan met de beslissingen van de Raad van Bestuur. Hun paritaire of meerderheids-vertegenwoordiging in de Raad van Bestuur biedt hun de mogelijkheid de beslissingen te beïnvloeden en op deze manier de stabiliteit van het aandeelhouderschap te verzekeren die nodig is voor de rendabele en duurzame groei van de Vennootschap. De potentiële risico's inzake deugdelijk bestuur die voortvloeien uit het bestaan van een sterke controle door de meerderheids-aandeelhouder op de activiteiten van de Raad van Bestuur, worden enerzijds getemperd door een verstandig gebruik van deze macht door de betrokken bestuurders met respect voor de rechtmatige belangen van de Vennootschap en van haar minderheidsaandeelhouders, en anderzijds door de langetermijnaanwezigheid van verscheidene niet-uitvoerende bestuurders die het familiale aandeelhouderschap niet vertegenwoordigen, wat een reële dialoog binnen de Raad van Bestuur mogelijk maakt.

> AFWIJKING VAN PUNT 7.6.

De bestuurders ontvangen enkel een vaste bezoldiging, zonder toekenning van aandelen. Dit wordt gerechtvaardigd door het feit dat het investeringsbeleid van de Vennootschap voldoende gericht is op de lange termijn. Bovendien zijn verschillende bestuurders reeds in grote mate blootgesteld aan de evolutie van de waarde van de Vennootschap, gelet op het aantal aandelen dat zij rechtstreeks of onrechtstreeks bezitten.

> AFWIJKING VAN PUNT 7.9.

Er is geen verplichting voor de leden van het Uitvoerend Comité om een minimumaantal aandelen van de Vennootschap te bezitten. Dit wordt gerechtvaardigd door het feit dat het investeringsbeleid van de Vennootschap voldoende gericht is op de lange termijn. Bovendien zorgt de toekenning van aandelenopties ervoor dat de belangen van de leden van het Uitvoerend Comité en alle aandeelhouders in overeenstemming zijn.

2. DIVERSITEIT

D'leteren Group streeft ernaar diversiteit centraal te stellen in de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité. Dit vertaalt zich in bestuurders die verschillen qua achtergrond, opleiding, leeftijd, geslacht, onafhankelijkheid, ervaring en professionele vaardigheden. Een dergelijke diversiteit zorgt voor brede waaier van perspectieven, nieuwe ideeën en kritische beschouwingen die essentieel zijn om een efficiënte besluitvorming en een goed bestuur mogelijk te maken. Een grotere diversiteit binnen de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité verhoogt ook het aantal potentiële kandidaten en helpt om talent aan te trekken en te binden.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité evalueert en beoordeelt de samenstelling van de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité, en verstrekt aan de Raad van Bestuur advies voor de aanstelling van nieuwe leden van de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité, alsook voor de verlenging van bestaande mandaten. Tijdens dit proces beoordeelt het Benoemings- en Remuneratiecomité de kandidaten op basis van hun verdiensten, rekening houdend met de nood aan diversiteit (o.a. criteria zoals achtergrond, opleiding, leeftijd, geslacht, onafhankelijkheid (voor mogelijke leden van de Raad van Bestuur), professionele vaardigheden, anciënniteit en ervaringen zowel op beroeps- als op privévlak).

Inzake genderdiversiteit streeft de Raad van Bestuur in overeenstemming met de wettelijke vereisten de doelstelling na om minstens één derde van het ondervertegenwoordigde geslacht te hebben in de Raad van Bestuur[1]. Deze doelstelling werd bereikt op 31 mei 2018 met de benoeming van twee nieuwe vrouwelijke bestuurders. Op 31 december 2020 bestond de Raad van Bestuur uit 11 leden, onder wie vier vrouwelijke leden.

We verwijzen naar hoofdstuk 1 van de Verklaring inzake Deugdelijk Bestuur met betrekking tot andere diversiteitscriteria (leeftijd, anciënniteit, opleiding en professionele ervaring) voor de leden van de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité per 31 december 2020.

1) Het vereiste aantal wordt afgerond naar het dichtste gehele aantal.

3. Remuneratieverslag

De bezoldiging van de bestuurders en de leden van het Uitvoerend Comité voor 2020 wordt in dit verslag uiteengezet. Die bezoldiging is in overeenstemming met het remuneratiebeleid dat is opgenomen in het remuneratieverslag dat in 2020 werd gepubliceerd en werd goedgekeurd met een meerderheid van 95,75% van de uitgebrachte stemmen, zonder specifieke opmerkingen van de aandeelhouders.

3.1. BEZOLDIGING VAN DE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS

In 2020 werd aan de bestuurders in totaal €992.250 betaald, verdeeld zoals opgenomen in de tabel hieronder. Er werden aan de bestuurders geen andere bezoldigingen of voordelen toegekend, noch leningen of borgstellingen verleend door de Vennootschap. Alle bestuurders worden aangemerkt als niet-uitvoerende bestuurders. In het kader van de Covid-19-crisis hebben sommige bestuurders afgezien van een deel van hun remuneratie en aan de Vennootschap gevraagd om de overeenkomstige bedragen bij te dragen aan een solidariteitsplan ten voordele van de werknemers van de Groep D'leteren die hard waren getroffen door de Covid-19-crisis. Sommige bestuurders deden afstand van een deel van hun remuneratie in 2020 en een deel in 2021. Het totaalbedrag dat in 2020 aan het fonds werd gestort, bedroeg €357.750.

2020 (in EUR)	Basisremuneratie	Gespecialiseerde comités	Totale remuneratie	Totale betaalde remuneratie (na afstand van bedragen in het kader van Covid-19)
D'leteren N.	250.000	All in	250.000	125.000*
Périer O.	200.000	All in	200.000	100.000*
P.-O. Beckers sprl	70.000	35.000	105.000	93.000
Bonnefond C.	70.000	Nvt	70.000	59.500
Blondel C.	70.000	70,000	140.000	119.000
Gasperment S.	70.000	35.000	105.000	94.500
Gema (M. Allé)	70.000	Nvt	70.000	59.500
Minne P.	70.000	60.000	130.000	130.000
Nayarit (de Vuyst)	70.000	35.000	105.000	52.500*
Sioen M.	70.000	Nvt	70.000	70.000
SPDG (D. Pettiaux)	70.000	35.000	105.000	89.250
Totaal	**1.080.000**	**270.000**	**1.350.000**	**992.250**

** van dezelfde bedragen werd ook voor 2021 afstand gedaan.*

3.2. BEZOLDIGING VAN DE LEDEN VAN HET UITVOEREND COMITÉ

De bezoldiging die in 2020 aan de leden van het Uitvoerend Comité werd toegekend, werd op 5 maart 2020 nadenken door de Raad van Bestuur. De bestanddelen van hun remuneratie worden hieronder uiteengezet.

Wat de variabele remuneratie betreft, heeft de Raad van Bestuur – op basis van de aanbevelingen van het Benoemings- en remuneratiecomité – op 8 maart 2021 de relevante bedragen goedgekeurd in het licht van de bereikte doelstellingen, zoals hieronder eveneens uiteengezet.

3.2.1. Jaarlijkse vaste basisremuneratie

In 2020 heeft de Chief Executive Officer een jaarlijkse vaste basisremuneratie van €700.000 verdiend en heeft de Chief Financial Officer een jaarlijkse vaste basisremuneratie van €517.916,67 verdiend[1].

3.2.2. Variabele remuneratie

- **Jaarlijkse bonus**

  Voor 2020 ontving de Chief Executive Officer een jaarlijkse bonus van €539.000, wat overeenstemt met ongeveer 77% van zijn vaste basisremuneratie van 2020. De Chief Financial Officer ontving een jaarlijkse bonus van €393.310, wat overeenstemt met ongeveer 70% van zijn vaste basisremuneratie van 2020. Deze bedragen werden uitbetaald in maart 2021.

  De jaarlijkse bonussen van 2020 waren gebaseerd op de bereikte niveaus in 2020 van twee financiële criteria (winst voor belastingen (profit before tax) en vrije kasstroom (free cash flow)) vergeleken met het budget en drie niet-financiële criteria (mensen (people), ontwikkeling van de onderneming (corporate development) en klanten (customers)) zoals kwalitatief beoordeeld door de raad van bestuur.

  Voor 2019 ontving de Chief Executive Officer een jaarlijkse bonus van €503.000 en ontving de Chief Financial Officer een jaarlijkse bonus van €390.000. Deze bedragen werden uitbetaald in maart 2020. Wij verwijzen naar het remuneratieverslag dat in 2020 werd gepubliceerd voor meer informatie.

- **Cash LTI**

  De Cash LTI-doelstelling met betrekking tot 2020 bedraagt €350.000 voor de Chief Executive Officer en €150.000 voor de Chief Financial Officer. De overeenkomstige bedragen zullen betaald worden op het einde van het jaar 2022, als de doelstellingen zijn bereikt.

- **Stock Option LTI[2]**

  In 2020 werden 55.000 aandelenopties toegekend aan de Chief Executive Officer en 40.000 aandelenopties aan de Chief Financial Officer.

  De uitoefenprijs bedraagt €49,36. In principe kunnen de opties worden uitgeoefend vanaf 1 januari van het vierde jaar na de datum van toekenning, en tot het einde van het tiende jaar na de datum van toekenning.
  Bijkomende details over het Stock Option LTI worden verstrekt in toelichting 9 van de geconsolideerde jaarrekening.

- **Pensioen- en andere voordelen**

  In 2020 heeft de Vennootschap de bijdragen aan de arbeidsongeschiktheids- en levensverzekeringen en de pensioenplannen voor de Chief Executive Officer ten bedrage van €115.000 en voor de Chief Financial Officer ten bedrage van €126.000 gedekt.

3.2.3. In 2020 toegekende, uitgeoefende en vervallen aandelenopties

	Transacties in 2020		
Functie	**Toegekende opties**	**Uitgeoefende opties**	**Vervallen opties**
Chief Executive Officer	55.000	0	0
Chief Financial Officer	40.000	0	0

1) Deze bedragen zijn verminderd met het deel van de vaste vergoeding dat is gederfd om bij te dragen aan verschillende solidariteitsinitiatieven die door de onderneming zijn opgezet in het kader van de COVID-19-crisis.
2) Daarvan waren 5.000 aandelenopties toegekend als compensatie voor het boekjaar 2019 (in verband met de 6 maanden dat hij CEO was vanaf juli 2019)

3.2.4. Algemeen overzicht van de remuneratie

2020 (in EUR)	CEO	Overige leden van het Uitvoerend Comité	Totaal
Jaarlijkse vaste basisremuneratie	700.000	517.916,67	1.217.916,67
Jaarlijkse bonus	539.000	392.310	932.310
Cash LTI (doelstelling) 31/12/2022)	350.000	150.000	500.000
Bijdrage aan arbeidsongeschiktheids-, pensioen- en levensverzekering	115.000	126.000	241.000

(1) Deze bedragen zijn verminderd met de afstand van een deel van de vaste remuneratie, bijgedragen aan verschillende solidariteitsinitiatieven van de Vennootschap in het kader van de Covid-19-crisis.

(2) Waarvan 5.000 aandelenopties werden toegekend als compensatie voor het jaar 2019 (in het kader van de 6 maanden gepresteerd als Chief Executive Officer, vanaf juli 2019).

3.3. JAARLIJKSE EVOLUTIE VAN DE REMUNERATIE EN REMUNERATIERATIO

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de jaarlijkse evolutie van de remuneratie van de bestuurders, de leden van het Uitvoerend Comité en de werknemers (gemiddelde op VTE-basis). Ze geeft ook een overzicht van de jaarlijkse evolutie van de prestaties van de Vennootschap.

Jaarlijkse evolutie in %	2016 vs. 2015	2017 vs. 2016	2018 vs. 2017	2019 vs. 2018	2020 vs. 2019
> Remuneratie van de (niet-uitvoerende) bestuurders (totaal)					
	+2%	+1,2%	+13,4%	+5,5%	-26,5%
> Bezoldiging van het Uitvoerend Comité (totaal)(1)					
Remuneratietype					
Alle remuneraties behalve aandelenopties(2)	+/-0%	+91,8%	-50,6%	+14%	+3.7%
Aandelenopties(3)	+/- 0%	+/-0%	+14,3%	+/-0%	+18,8%
> Prestatie van de Vennootschap					
Aangepast geconsolideerd resultaat vóór belastingen(4)	+12,1%(5), (6)	+2,6% (5), (6), (7)	+15,8%(5)	+39,8%(5)	+11,2%(8)
> Gemiddelde remuneratie van werknemers op VTE-basis(9)					
Werknemers van de Vennootschap	-0,9%	-2,5%	+31,3%(5)	+21%	-5,8%

(1) Dit omvat de huidige leden van het Uitvoerend Comité. De huidige CEO trad in 2016 in dienst bij de Vennootschap als lid van het Uitvoerend Comité en werd in juli 2019 gepromoveerd tot CEO.

(2) Dit omvat (i) de jaarlijkse vaste basisremuneratie, (ii) de betaalde jaarlijkse bonus, (iii) de uitbetaalde Cash LTI, (iv) de bijdrage aan de arbeidsongeschiktheids-, pensioen- en levensverzekering en (v) de uitzonderlijke betalingen gekoppeld aan strategische projecten.

(3) In termen van aantal aandelenopties.

(4) Aantallen op vergelijkbare basis afhankelijk van het aandeelhouderschap van de Vennootschap in Belron.

(5) Op een pre-IFRS16 basis.

(6) 2016 is exclusief de resultaten van Moleskine.

(7) Moleskine is vanaf 2017 voor 100% opgenomen.

(8) Op een post-IFRS16 basis.

(9) De gemiddelde bezoldiging van de werknemers wordt berekend op basis van de werknemers van de Vennootschap op 1 januari 2021.

De remuneratieratio 2020 tussen de hoogste persoon en de laagste persoon binnen de Vennootschap bedraagt 50,4.

4. Systemen van interne controle en risicobeheer

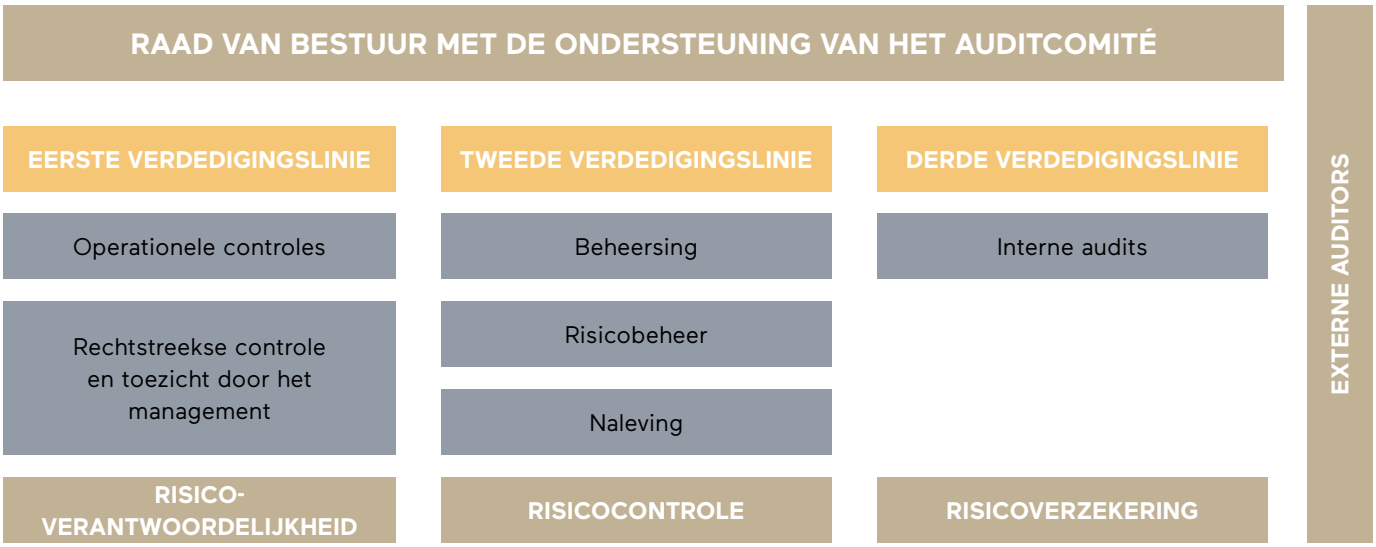
D'leteren Group en zijn activiteiten zijn actief in een constant veranderende omgeving, waardoor ze blootgesteld zijn aan tal van risico's die ingedeeld kunnen worden in vier belangrijke categorieën: juridisch / naleving, strategisch, operationeel en financieel.

Om hun reputatie te beschermen en tegelijkertijd duurzaam succes en de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen te garanderen, hebben D'leteren en zijn activiteiten uitvoerige systemen van interne controle en risicobeheer ingevoerd. Deze systemen streven drie belangrijke doelstellingen na:

- Risico's al in een vroeg stadium identificeren;
- De kans op en de potentiële impact van de risico's evalueren;
- Risicobeperkende maatregelen invoeren.

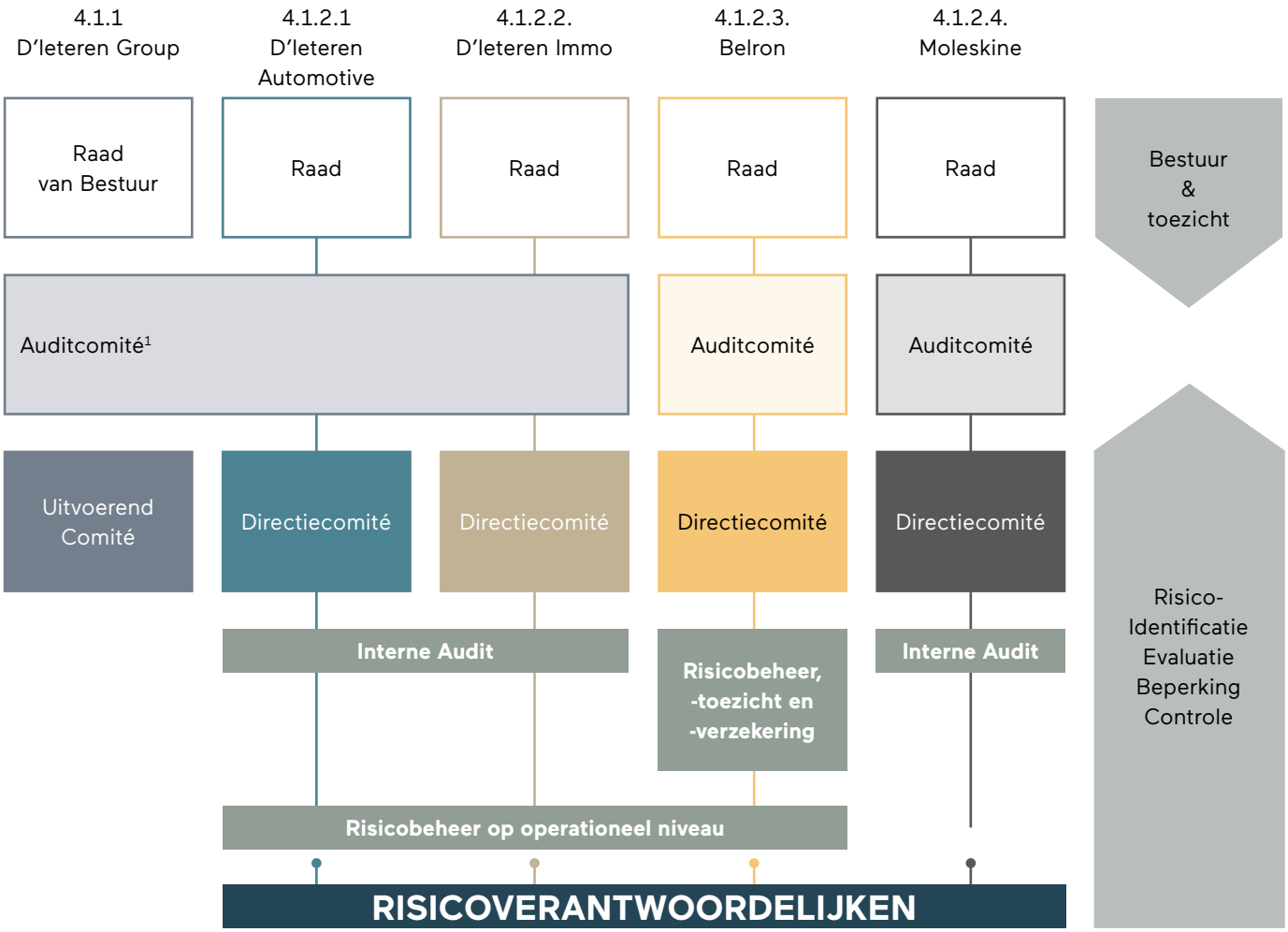
D'leteren Group beheert de risico's volgens het principe van de drie verdedigingslinies:

- Op het operationele niveau van elke activiteit;
- Op het niveau van risicobeheer, naleving & juridisch;
- Als onderdeel van Interne audit.



4.1. RISICOBEHEERSTRUCTUUR EN -VERANTWOORDELIJKHEDEN

De organisatiestructuur op het niveau van D'leteren en de activiteiten zorgt voor een adequate delegatie van bevoegdheden aan het management en een scheiding van taken. De bestuursstructuur bestaat uit drie organen die onafhankelijk opereren: de Raad van Bestuur, het Auditcomité en Uitvoerend/Directiecomité.



4.1.1. D'leteren Group

4.1.1.1. Raad van Bestuur

De Raad kwijt zich van zijn controletaken door:

(i) te verzekeren dat de activiteiten van D'leteren Group hun eigen controletaken correct uitvoeren en dat er correct werkende Comités opgericht zijn die de taak hebben bijzonder toezicht en bijzondere controles uit te oefenen (zoals het Auditcomité en het Remuneratiecomité) en

(ii) te verzekeren dat de rapporteringsprocedures ten uitvoer worden gelegd om de Raad in staat te stellen de activiteiten van de entiteiten met regelmatige tussenpozen op te volgen, meer bepaald wat de risico's betreft waarmee ze worden geconfronteerd.

1 Met ingang van 1 januari 2021 werd D'leteren Automotive als een afzonderlijke juridische entiteit van D'leteren NV afgesplitst en beschikt het over zijn eigen Auditcomité

4.1.1.2. Auditcomité

De Raad van Bestuur wordt bijgestaan door het Auditcomité bij de uitoefening van zijn controleverantwoordelijkheden voor de entiteiten van de vennootschap. Deze controle is meer bepaald toegespitst op de financiële informatie die wordt verstrekt aan de aandeelhouders en aan derden, en op het toezicht op de verschillende mechanismen voor risicobeheer en interne controle.

Het Auditcomité van de Groep ontvangt regelmatig rapporten over de werkzaamheden van de Auditcomités van elke activiteit alvorens hierover zelf verslag uit te brengen aan de Raad.

De onafhankelijkheid van het hoofd van de interne audit wordt verzekerd door rechtstreekse rapportering aan het Auditcomité en de CEO.

4.1.1.3. Uitvoerend Comité

De leden van het Uitvoerend Comité van de Groep handelen collegiaal en zijn onder meer verantwoordelijk voor het toezicht op de ondernemingen van de Groep, de strategie, de human resources, de financiële communicatie, de relaties met de investeerders, de consolidatie van de rekeningen, de managementinformatiesystemen, de thesaurie, M&A en juridische, fiscale en ESG aangelegenheden.

4.1.2. Op het niveau van de activiteiten

4.1.2.1. D'leteren Automotive

D'leteren NV is de juridische entiteit van D'leteren Group en D'leteren Automotive . De Raad van Bestuur van D'leteren Automotive komt minstens driemaandelijks bijeen. De leden van het Auditcomité, dat hetzelfde is voor D'leteren Group en D'leteren Automotive, komen elk kwartaal bijeen.
De directeurs van de divisies zijn verantwoordelijk voor het dagelijkse risicobeheer op operationeel niveau.

4.1.2.2. D'leteren Immo

De vastgoedactiva en -activiteiten van D'leteren Automotive zijn gegroepeerd in één juridische entiteit (D'leteren Immo NV). D'leteren Immo heeft zijn eigen Raad van Bestuur en Directiecomité. Het Auditcomité is hetzelfde als dat van D'leteren Group en D'leteren Automotive.

4.1.2.3. Belron

De risico's worden gecontroleerd door het Auditcomité, dat in 2020 vijf keer bijeenkwam. Het comité wordt voorgezeten door de CFO van D'leteren Group en telt onder zijn leden een vertegenwoordiger van CD&R. Andere (uitgenodigde) deelnemers zijn met name de CFO en de Head of Risk van Belron.

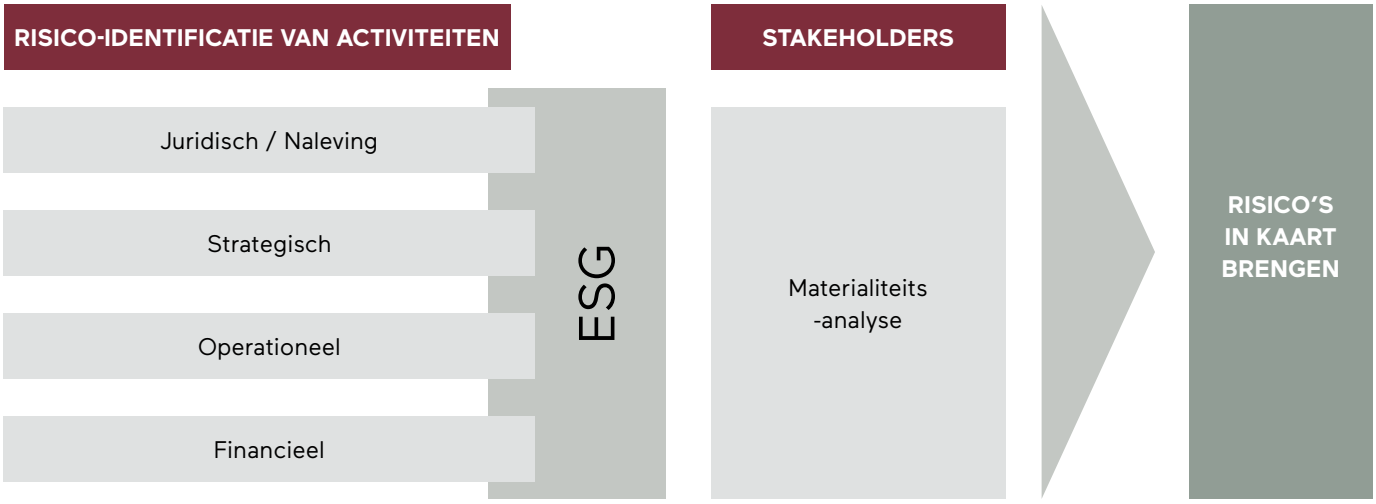
4.1.2.4. Moleskine

De risico's worden gecontroleerd door het Auditcomité, dat in 2020 vier keer bijeenkwam. Het Auditcomité wordt voorgezeten door de CFO van D'leteren Group en bestaat uit de CFO van Moleskine, andere ad-hocleden (zowel van Moleskine als van D'leteren Group) en de Interne Audit Manager van Moleskine als permanente waarnemer. Het Comité keurt de Risicokaart goed die de Interne Audit Manager opstelt, na de inzameling van input van het management en vertegenwoordigers van de aandeelhouder;

Naast het interne model heeft Moleskine ook een extern Toezichthoudend Orgaan dat toeziet op de werking van en de overeenstemming met het 'Organisatie-, management- en controlemodel' dat werd ingevoerd om misdaden te voorkomen voorzien in het Wetsbesluit nr. 231/2001. Het resultaat van de activiteiten die het Toezichthoudend Orgaan uitvoert, wordt om de zes maanden samengevat in een verslag dat wordt overgemaakt aan de Raad van Bestuur van Moleskine. Het Toezichthoudende orgaan bestaat uit een extern lid.

4.2 RISICOBEHEERPROCES

4.2.1 Identificatie en in kaart brengen van de risico's



Elke activiteit identificeert haar belangrijkste bedrijfs- en financiële risico's door risicofactoren te evalueren die een impact zouden kunnen hebben op de toekomstige activiteiten en de financiële rendementen van de onderneming en door een uitvoerige risicoanalyse uit te voeren. Bijgevolg nemen risico's op het gebied van milieu, maatschappij en governance (ESG) een belangrijke plaats in bij de risico-identificatie.

Externe en operationele risicofactoren worden geëvalueerd in termen van de reikwijdte van hun impact en de kans dat ze zich voordoen, waarbij bijzondere aandacht wordt geschonken aan de belangrijkste risico's. De risico's zijn onderverdeeld in de categorieën Juridisch/Naleving, Strategisch, Operationeel of Financieel. ESG-aspecten worden transversaal in aanmerking genomen doorheen deze vier categorieën.

Elke activiteit voert een jaarlijkse risicocontrole uit en updatet haar risicoregister om de impact van elk risico te weerspiegelen, evenals de voorgestelde maatregelen om het risico te beperken. Dit beleid vormt de hoeksteen van de risicobeheeractiviteiten van D'leteren Group en heeft tot doel te verzekeren dat de grootste risico's waaraan de Groep is blootgesteld, geïdentificeerd en ingeschat zijn, en dat er controles ingevoerd of gepland zijn om deze risico's te beheren.

Wat de financiële risico's betreft, omvat het proces het nazicht van de interne en externe auditplannen (met inbegrip van IT-auditopdrachten en frauderisico's), strategische plannen, jaarlijkse begrotingen en maandelijkse financiële resultaten, en kernprestatie-indicatoren. De invoering van boekhoudprocedures verzekert de consistentie, integriteit en nauwkeurigheid van de financiële gegevens van de vennootschap.

Om de meest relevante niet-financiële risico's te identificeren, heeft elke activiteit een materialiteitsanalyse uitgevoerd in dialoog met haar stakeholders. Deze materialiteitsanalyse belicht onderwerpen die een significante invloed hebben op de organisatie, alsook onderwerpen waarop de organisatie een significante invloed heeft.

Bovendien is D'leteren Group zich bewust van de impact die de klimaatverandering op zijn activiteiten kan hebben. Door de uiteenlopende aard van zijn activiteiten wordt D'leteren Group geconfronteerd met risico's die verband houden met de overgang naar een koolstofarmere economie, maar ook met risico's die verband houden met de fysieke gevolgen van de klimaatverandering. D'leteren Group stelt hiervoor dan ook alles in het werk om zich te engageren tot de Task Force on Climate-related Disclosures (TCFD) en om zijn rapportering in overeenstemming te brengen met hun aanbevelingen. Overeenkomstig worden verschillende klimaatgerelateerde risico's geïntegreerd in het bestaande algemene risicobeheerproces.

4.2.2 Controle en uitvoering van risicobeperkende plannen

Na het jaarlijkse risicocontroleproces worden maatregelen om de geïdentificeerde risico's te beperken en controleopdrachten geprioriteerd naargelang van hun risicoprofiel. De teams van Interne Audit houden toezicht op de uitvoering van de plannen.

Risicobeperkende acties omvatten bijvoorbeeld de invoering van strikte procedures en structuren, regelmatige rapportering en opvolging van alle belangrijke thesaurietransacties en financieringsactiviteiten, procedures voor de goedkeuring van investeringen, bezoeken in verscheidene landen en gesprekken met het lokale management. Sommige risico's worden ook beperkt door milieu- en sociale acties die door de activiteiten worden ondernomen, aangezien elke activiteit werkt aan haar duurzaamheidsstrategie en haar prestaties op het vlak van bepaalde materiële ESG-thema's opvolgt.

Wat de TCFD-gerelateerde risico's betreft, heeft D'leteren Group het integratieproces van deze risico's in zijn risicobeheer opgestart. D'leteren Group en zijn activiteiten zullen de komende jaren werken aan plannen om deze klimaatgerelateerde risico's te beperken.

4.2.3 Rapportering

De Interne Audit Managers van Moleskine, D'leteren Automotive en Immo brengen regelmatig verslag uit aan hun respectieve Auditcomités. Bij Belron wordt het resultaat van de verrichte werkzaamheden voor de evaluatie van de efficiëntie en doeltreffendheid van de risicobeheeractiviteiten doorheen de vennootschap gerapporteerd aan zowel het lokale als het regionale management, alsook aan het Auditcomité van Belron dat in de loop van het jaar regelmatig vergadert.

De rapportering omvat een evaluatie van de risicobeperkende acties en aanbevelingen. De Voorzitters van de Auditcomités stellen het risicobeheerverslag voor aan hun Raad. Controleproblemen die blijken uit interne en externe audits worden samen met eventuele bijkomende punten onder de aandacht van de Auditcomités gebracht.
Op het niveau van de Groep brengt de Verantwoordelijke Interne Audit op kwartaalbasis verslag uit aan het Auditcomité.

4.3. BELANGRIJKSTE RISICO'S / 4.3.1. D'leteren Group

› JURIDISCH/NALEVING

CORPORATE GOVERNANCE

Risico op gebrekkig bestuur (samenstelling en werking van vennootschapsorganen, besluitvormingsproces en/of risicobeheer).

POTENTIËLE IMPACT

- Een falend bestuur zou kunnen leiden tot de niet-realisatie van de strategische doelstellingen op lange termijn. Een gebrekkig bestuur kan leiden tot een onevenwicht van de belangen van alle relevante stakeholders (aandeelhouders, management, werknemers, klanten, leveranciers enz.).
- Indien D'leteren Group de toepasselijke wetten en regelgeving niet naleeft, kan dit leiden tot vorderingen en boetes. Dit zou een ongunstige financiële impact kunnen hebben en de reputatie negatief kunnen beïnvloeden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Als beursgenoteerde vennootschap leeft D'leteren Group de regelgeving inzake deugdelijk bestuur na, die tot doel heeft de nodige controles en evenwichten in te bouwen in de besluitvormingsprocessen van de vennootschap. D'leteren heeft een Corporate Governance Charter goedgekeurd dat duidelijke richtlijnen bevat voor de werking van de vennootschapsorganen op groepsniveau. Bovendien wordt elk jaar in het jaarverslag van D'leteren Group een Corporate Governance verklaring opgenomen, waarin een gedetailleerd overzicht wordt gegeven van alle Corporate Governance aspecten van de vennootschap.

D'leteren Group leeft de Belgische Corporate Governance Code 2020 na, en brengt elk jaar verslag uit over elke afwijking van de aanbevelingen van de Code.

REGELGEVING INZAKE BEURSGENOTEERDE VENNOOTSCHAPPEN

Risico dat wetten en regelgeving inzake beursgenoteerde vennootschappen niet worden nageleefd. D'leteren Group is onderworpen aan regelgeving inzake communicatie, financiële verslaggeving, transparantie, handel met voorwetenschap, marktmisbruik en corporate governance (zie vorig risico).

POTENTIËLE IMPACT

- Dit zou een invloed kunnen hebben op de beurskoers en de marktkapitalisatie van D'leteren Group.
- D'leteren Group zou kunnen worden geconfronteerd met aanzienlijke boetes als wetten of regelgeving niet worden nageleefd. Dat zou kunnen leiden tot vertrouwensverlies bij investeerders en analisten.
- D'leteren Group zou er niet in kunnen slagen kapitaal aan te trekken in de vorm van eigen vermogen of schulden indien nodig.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De verschillende activiteiten organiseren maandelijkse evaluaties van de activiteiten waarbij de financiële prestaties worden beoordeeld.
- Het consolidatieproces is gebaseerd op gecentraliseerde boekhoudsoftware om de consistentie doorheen de participaties te verzekeren. Het Consolidatieteam van D'leteren Group controleert of de financiële cijfers van zijn activiteiten een volledige, nauwkeurige en betrouwbare weerspiegeling zijn van hun financiële prestaties en positie. Het Uitvoerend Comité gaat na of de geconsolideerde resultaten in overeenstemming zijn met de (eventuele) aan de markt meegedeelde verwachtingen.
- De financiële verslagen en persberichten met betrekking tot de jaar- en halfjaarresultaten of de resultaten van andere tussenliggende periodes worden vóór publicatie gecontroleerd door leden van het Uitvoerend Comité, het Auditcomité, de externe auditor en de Raad van Bestuur.

› STRATEGISCH

KAPITAALTOEWIJZING

Risico's met betrekking tot beslissingen inzake kapitaaltoewijzing (investeringen in bestaande activiteiten, overnames/verkopen, dividendbeleid, terugkoop van eigen aandelen).
Risico's met betrekking tot de timing van die beslissingen. De beschikbaarheid van investerings-/desinvesteringsopportuniteiten is afhankelijk van macro-economische en marktomstandigheden.

Deze omstandigheden kunnen worden beïnvloed door ecologische, sociale of economische bedreigingen en kansen. Klimaatverandering zal de komende jaren een belangrijke invloed hebben.

POTENTIËLE IMPACT

- Slechte beslissingen inzake kapitaaltoewijzingen zouden een impact kunnen hebben op de aandeelhouderswaardecreatie en kunnen leiden tot een ondermaatse aandelenkoers.
- Investeerders en analisten zouden hun vertrouwen in D'leteren Group kunnen verliezen.
- Dit risico zou ook kunnen leiden tot afschrijvingen en waardeverminderingsverliezen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- D'leteren Group is een groep van ondernemingen met een langetermijnfocus. D'leteren streeft naar volledige zeggenschap, een meerderheidsbelang of de optie om een meerderheidsbelang te verwerven in zijn participaties.
- D'leteren Group herziet jaarlijks de strategie van zijn verschillende activiteiten en beslist dan over investerings- of desinvesteringsopportuniteiten.
- Voor nieuwe activiteiten wordt een grondige 'due diligence' beoordeeld door een Investeringscomité, het Strategisch Comité en de Raad. De leden van het Uitvoerend Comité van D'leteren Group zijn leden van de Raad op het niveau van de participaties.
- Elke belangrijke investering wordt onderworpen aan een grondig 'due diligence' proces, met inbegrip van een ESG-analyse. Bij de ESG due diligence wordt rekening gehouden met de mogelijke impact van de klimaatverandering op de potentiële investering.

› OPERATIONEEL

WERELDWIJDE GEZONDHEIDSCRISIS

Risico's in verband met een uitbraak van een pandemie (bv. Covid-19).

POTENTIËLE IMPACT

- Een uitbraak van een pandemie zou kunnen leiden tot verscheidene operationele verstoringen op het niveau van de activiteiten, met name op het vlak van absenteïsme, mogelijke lockdowns en extra kosten.
- Die zouden op hun beurt kunnen leiden tot een onvermogen om te werken en ernstige financiële gevolgen kunnen hebben op het niveau van de groep.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- D'leteren Group leeft alle voorschriften en aanbevelingen van overheids- of regelgevende instanties na op het gebied van gezondheid en veiligheid in verband met de uitbraak van een pandemie.
- Onze IT-systemen maken efficiënt thuiswerken mogelijk om werkonderbrekingen te vermijden. Wij controleren of onze vestigingen voldoende ruimte bieden om de juiste afstand tussen mensen te bewaren en wij rusten ons personeel adequaat uit en leiden het op om ter plaatse zo veilig mogelijk te kunnen werken. Wij beschikken over financiële systemen en controles die ons in staat stellen ons te concentreren op kostenbeperkende maatregelen en een strikt werkkapitaal-, investerings- en financieringsbeleid dat een ruime liquiditeitspositie waarborgt en in stand houdt.

TALENT & LEIDERSCHAP

Risico dat D'leteren Group er niet in slaagt om vakkundig personeel aan te trekken, te motiveren en te behouden.

POTENTIËLE IMPACT

Het vertrek van sleutelpersoneel of het niet aantrekken van nieuw talent zou een impact kunnen hebben op de opvolging van de bestaande activiteiten en de positionering van D'leteren Group op het vlak van nieuwe overnames/desinvesteringen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Regelmatig worden tevredenheidsenquêtes onder het personeel gehouden, die gevolgd worden door concrete acties. Er worden ontwikkelingsmogelijkheden en opleidingen aangeboden aan het personeel, evenals loonpakketten die competitief zijn (op korte en lange termijn) in vergelijking met de markt.

› FINANCIEEL

LIQUIDITEIT EN BELASTINGEN

Risico's die voortvloeien uit een gebrek aan financiële middelen. Risico's met betrekking tot fiscale regels.

POTENTIËLE IMPACT

- Ontoereikende financiële middelen kunnen de tenuitvoerlegging van de investeringsstrategie van D'leteren verhinderen.
- Niet-naleving van, of belangrijke wijzigingen in de fiscale regelgeving zouden aanzienlijke financiële gevolgen kunnen hebben.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- D'leteren Group investeert in activiteiten en houdt tegelijkertijd een solide financiële structuur in stand. De activiteiten van D'leteren Group worden doorgaans autonoom gefinancierd via 'non-recourse' schulden.
- Eind 2020 bedroeg de netto cashpositie van D'leteren Group €1.455m (post IFRS 16).
- De financiële flexibiliteit wordt verzekerd door een voorzichtig beleid inzake cashbeheer.
- De controleprocessen met het oog op de naleving van de belastingreglementering omvatten interne controles en externe audits.

4.3. BELANGRIJKSTE RISICO'S / 4.3.2. D'leteren Automotive

› JURIDISCH/NALEVING

CORPORATE GOVERNANCE

Risico's met betrekking tot een gebrekkig bestuur (bv. bedrijfsorganisatie, werking van de v ennootschapsorganen, besluitvormingsproces en risicobeheer).

POTENTIËLE IMPACT

D'leteren Automotive zou mogelijks zijn doelstellingen niet kunnen bereiken indien beslissingen worden genomen zonder dat ze op passende wijze worden afgewogen/goedgekeurd. Een falend bestuur zou kunnen leiden tot reputatieschade en negatieve financiële gevolgen, waaronder claims en boetes.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid wordt verzekerd via adequate vennootschapsorganen en delegeringen van bevoegdheden. Sinds 1 januari 2021 heeft D'leteren Automotive een auditcomité en een benoemings- en remuneratiecomité opgericht. Deze comités staan de Raad van Bestuur bij in aangelegenheden die betrekking hebben op de financiële staten, de interne controle, het risicobeheer, de benoemingen en de bezoldigingen.

ETHIEK

Risico dat onethisch gedrag (binnen of buiten de vennootschap) schade kan berokkenen aan de vennootschap en/of derden.

POTENTIËLE IMPACT

Een schending van de wettelijke bepalingen en onethisch gedrag (bv. gebrek aan respect voor mensenrechten, discriminatie, corruptie, fraude en belangenconflicten) zouden de reputatie en resultaten van D'leteren Automotive ernstig kunnen schaden. Onrespectvol en ongepast gedrag kan ook een negatieve invloed hebben op de werksfeer.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- In de gedragscode van D'leteren Automotive ('The Way We Work') komen aspecten aan bod zoals het gedrag op de werkplaats, veiligheid en gezondheid, belangenconflicten, communicatie met het publiek, vertrouwelijkheid, geschenken/entertainment en de relatie met leveranciers.
- Er zijn preventieve maatregelen genomen, waaronder de opsporing en melding van psychosociale risico's en de daadwerkelijke invoering van een efficiënt klokkenluidersysteem.
- In 2019 werd op het niveau van de directiecomités de eerste fase gelanceerd van 'Leading the D'leteren Auto Way', het project dat tot doel heeft de bedrijfswaarden te versterken. Dit werd uitgesteld wegens Covid-19, maar zal in 2021-2022 in de hele organisatie ten uitvoer worden gelegd.

› JURIDISCH/NALEVING

MEDEDINGINGSRECHTK

Risico's met betrekking tot inbreuken op de Europese en Belgische mededingingswetgeving die concurrentiebeperkende praktijken (bv. collusie) en misbruik van machtspositie verbiedt. Tot mededingingsbeperkende praktijken behoren verticale overeenkomsten (fabrieken-invoerder-concessiehouder) en horizontale overeenkomsten (tussen concurrenten).

POTENTIËLE IMPACT

Inbreuken op het mededingingsrecht zouden kunnen resulteren in rechtsgedingen, boetes tot 10% van de geconsolideerde inkomsten en schadevergoedingen aan de getroffen concurrenten. Dit kan ook ernstige schade berokkenen aan de reputatie van D'leteren Automotive en kan resulteren in het verlies van distributiecontracten.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De afdeling Legal informeert, adviseert en controleert. In een document met richtlijnen staan de potentiële risico's en het passende gedrag om deze risico's te beperken.

› STRATEGISCH

MARKTVERSCHUIVINGEN EN -OMSTANDIGHEDEN

Risico's als gevolg van ongunstige veranderingen van beleidslijnen inzake voertuigen of mobiliteit (met betrekking tot energie, klimaat, milieu, fiscaliteit, ...) op regionaal, nationaal en/of Europees niveau.

Risico's met betrekking tot vier megatrends: autonome, verboden, elektrische en gedeelde mobiliteit.

Risico's met betrekking tot veranderend klantengedrag en het toenemende succes van multimodaliteit. Klanten vergelijken de totale kostprijs van het bezit van een voertuig met de totale kostprijs van hun mobiliteit.

Beleidsveranderingen en mogelijke marktverschuivingen houden grotendeels verband met de klimaatverandering. D'leteren Automotive is zich daarvan bewust en heeft ze geïdentificeerd als transitierisico's volgens de aanbevelingen van de TCFD.

POTENTIËLE IMPACT

Wijzigingen in de regelgeving en markttendensen kunnen een impact hebben op het volume verkochte en/of geleasede voertuigen en/of op de modellen en dus op de prijs van de voertuigen die op de Belgische markt worden verkocht. Deze veranderingen kunnen leiden tot een negatieve impact op de marges.

De stijgende penetratie van alternatieve aandrijvingen (elektrische voertuigen, ...) en geavanceerde hulpsystemen voor de bestuurder kan een ongunstige impact hebben op de verkoop van reserveonderdelen en de inkomsten uit carrosseriewerk en onderhoud.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De visie van D'leteren Automotive is gericht op de ontwikkeling van een naadloze en duurzame mobiliteit voor iedereen, met de ambitie om in België de natuurlijke keuze te zijn voor mobiliteit. Lab Box, een 100% dochtervennootschap van D'leteren Automotive, bestudeert en test nieuwe mobiliteitsoplossingen (bv. Poppy, een milieuvriendelijke dienst voor gedeelde mobiliteit in Brussel en Antwerpen, en Skipr, een 'Mobility as a Service'-toepassing).
- De stijgende penetratie van elektrische voertuigen en nieuwe digitale producten creëren nieuwe opportuniteiten. Zo biedt Electric by D'leteren (EDl) laadoplossingen voor elektrische voertuigen voor thuis of op het werk aan, en verleent EDl toegang tot het grootste Europese netwerk van laadstations. Het aanbod hybride en 100% elektrische voertuigen van D'leteren Automotive zal ook aanzienlijk uitbreiden, aangezien de groep Volkswagen ernaar streeft om tegen 2025 meer dan 40 nieuwe elektrische modellen te lanceren, waaronder 25 louter elektrische modellen.

› STRATEGISCH

RELATIE MET DE GROEP VOLKSWAGEN

Risico's met betrekking tot het verlies van één of meer distributiecontracten met de groep Volkswagen. Risico dat de groep Volkswagen strategische beslissingen neemt (bv. prijsstelling, ontwerp, motortype) die nadelig zijn voor de concurrentiepositie van D'leteren Automotive. Risico's dat Volkswagen D'leteren Group zal omzeilen.

POTENTIËLE IMPACT

Een wijziging in de relatie van D'leteren Automotive met de groep Volkswagen zou een negatieve financiële impact kunnen hebben, en kunnen leiden tot ontslagen en reputatieschade.

De hiervoor vermelde projecten houden aanzienlijke operationele, financiële en reputatierisico's in.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De relatie met belangrijke leveranciers is gebaseerd op de capaciteit van D'leteren Automotive om zijn toegevoegde waarde te bewijzen aan de hand van een geavanceerde logistiek, de professionalisering van het Belgische netwerk van concessiehouders en zijn grondige kennis van de Belgische markt. Een transparante en op vertrouwen gebaseerde relatie laat D'leteren Automotive toe om steeds een open dialoog te voeren met de Groep Volkswagen.

GROTE PROJECTEN

Risico's met betrekking tot de tenuitvoerlegging van de strategie die tot doel heeft D'leteren Automotive voor te bereiden voor de toekomst van de mobiliteit. Dit omvat de versnelling van de transformatie van bestaande activiteiten, de ontwikkeling van nieuwe activiteiten en de expansie naar aangrenzende activiteiten.

POTENTIËLE IMPACT

De hiervoor vermelde projecten houden aanzienlijke operationele, financiële en reputatierisico's in.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Het bestuur met betrekking tot de projecten werd gedefinieerd, en er werd een Transformation Office opgericht om de opvolging en implementatie van de initiatieven te verzekeren. Division Program Managers zijn verantwoordelijk voor het toezicht op de projecten in elk departement en werden opgeleid in projectbeheer.

› OPERATIONEEL

TALENT & LEIDERSCHAP

Risico dat D'leteren Automotive er niet in slaagt om vakkundig personeel aan te trekken, te motiveren en te behouden.

POTENTIËLE IMPACT

Het verlies van knowhow als gevolg van het vertrek van sleutelpersoneel zou kunnen leiden tot inkomstenverlies en extra kosten. Het kan voor de concurrentiepositie van D'leteren Automotive nadelig zijn als de onderneming het talent dat vereist is om zich voor te bereiden op de veranderingen in de mobiliteitssector, niet kan aantrekken en behouden, en zijn welzijn niet kan garanderen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- D'leteren Automotive wil een aantrekkelijk werkgeversmerk zijn om het beste talent aan te trekken en te behouden. Persoonlijke en professionele ontwikkeling wordt aangemoedigd door feedback en coaching, als essentiële onderdelen van het prestatiebeoordelingsproces. Het 'CaReer Model' vergroot de transparantie in termen van competenties en verwachte resultaten, en biedt tegelijkertijd carrièremogelijkheden binnen de hele onderneming. Talentprofileringsoefeningen en talentbesprekingen maken effectieve successieplannen voor sleutelfuncties mogelijk.
- Dankzij MySkillCamp, het Learning & Content Management Platform, kunnen werknemers autonoom leren. De ontwikkeling van een leercultuur wordt ook ondersteund door de oprichting van de D'leteren Academy. In het kader van het initiatief 'Employee Value Proposition' is een concreet actieplan uitgewerkt om de inclusie en diversiteit binnen D'leteren Automotive te bevorderen, met genderdiversiteit als voornaamste aandachtspunt. Dit omvat een herziening van de manier waarop we divers talent binnen de organisatie aantrekken, selecteren en ontwikkelen.
- Tot slot beoogt het programma 'Leading the D'leteren Way' de ontwikkeling van zelfleiderschap en samenwerking op basis van de bedrijfswaarden.
- D'leteren Automotive investeert voortdurend in het stimuleren van een leermentaliteit die essentieel is om aan zijn toekomst te bouwen.

› OPERATIONEEL

BEVEILIGING VAN DE IT-INFRASTRUCTUUR EN DE GEGEVENS-, DIGITALE EN CYBERVEILIGHEID

Risico's met betrekking tot defecten of onderbrekingen van cruciale IT-diensten en -toepassingen.

Cyberaanvallen (bv. phishing, malware). Verlies van vertrouwelijkheid en integriteit (bv. klanten-, werknemers- en kostprijsgegevens). Gegevenslekken (bv. klantengegevens).
Niet-naleving van de AVG of andere regelgevingsverplichtingen.
Onopzettelijke handelingen van interne gebruikers.

POTENTIËLE IMPACT

Een storing in de IT-systemen en -protocollen kan leiden tot een verstoring of onderbreking van de activiteit. Dit zou op zijn beurt een negatief effect kunnen hebben op de verkoop en de financiële resultaten. Datalekken of de niet-naleving van de privacyregelgeving kunnen leiden tot reputatieschade, verlies van vertrouwen van klanten, fabrieken en werknemers. Boetes voor de niet-naleving van de AVG kunnen oplopen tot 4% van de jaaromzet.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Er worden technische/softwarecontroles (bv. firewalls, antivirus) geïnstalleerd. Er worden fysieke controles (bv. veiligheidsdeuren voor computerlokalen, badgelezers) geïmplementeerd. Er werden een Data Protection Officer en een Chief Information Security Officer aangesteld. De CISO, die rechtstreeks aan de CIO rapporteert, is nu verantwoordelijk voor de Business Resilience (voorheen het Bedrijfscontinuïteitsplan). Dit omvat bijvoorbeeld het vermogen om te anticiperen op grote problemen en risico's en om de juiste actieplannen op te zetten. Er wordt een nieuwe strategie ontwikkeld, die berust op een robuuste, performante en veerkrachtige IT-infrastructuur.
- Risico's en protocollen worden op grote schaal gecommuniceerd om het bewustzijn van de werknemers te vergroten, en er worden opleidingen georganiseerd voor werknemers met een hoog risicoprofiel die toegang hebben tot persoonsgegevens. Er werden acties ondernomen om gegevens te beschermen en de naleving van de AVG te verzekeren, met inbegrip van evaluatie, een implementatieprogramma en gegevenscartografie. Er is een 'cyber roadmap' opgesteld om controles op te leggen die bescherming bieden tegen cyberbedreigingen en niet-nalevingen voorkomen.

GEZONDHEID, VEILIGHEID & WELZIJN VAN DE WERKNEMERS

Veiligheids- en gezondheidsrisico's met betrekking tot het gebruik van potentieel gevaarlijke machines en chemicaliën, de werkomgeving, de hantering van goederen en psychologische problemen (bv. stress en ongewenst gedrag).

POTENTIËLE IMPACT

Niet-naleving van de veiligheidsvoorschriften en de interne beleidslijnen kan leiden tot letsels, straffen, boetes, reputatieschade en onderbreking van de activiteiten.
Problemen op het vlak van Veiligheid & Gezondheid zouden kunnen resulteren in een stijging van het absenteïsme.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

D'leteren Automotive hanteert een nultolerantiebeleid inzake inbreuken op veiligheidsnormen. De afdeling Veiligheid & Gezondheid voert risicoevaluaties uit en houdt toezicht op beschermingsmaatregelen (bv. het gebruik van veilig gereedschap en veilige machines en beschermingsmiddelen). Deze afdeling organiseert ook workshops over brandpreventie, gezondheids- en veiligheidskwesties zoals ergonomie, eerste hulp, veilig gebruik van chemische stoffen en elektrische risico's en welzijnsonderwerpen zoals vermindering van stress, slaapkwaliteit, introductie van mindfulness. De werknemers kunnen rekenen op hulp van een externe preventieadviseur in geval van psychologische problemen. De vennootschap voldoet aan de nationale gezondheids- en veiligheidsvoorschriften.

› OPERATIONEEL

WERELDWIJDE GEZONDHEIDSCRISIS

Risico's in verband met een uitbraak van een pandemie (bv. Covid-19).

POTENTIËLE IMPACT

Een uitbraak van een pandemie en de daaruit mogelijk voortvloeiende beperkingen die door de autoriteiten worden opgelegd (bv. lockdowns, sluiting van showrooms, ...) kunnen ertoe leiden dat bestelde voertuigen niet kunnen worden geleverd of naverkoopdiensten niet kunnen worden verleend, en kunnen resulteren in andere verstoringen van de toeleveringsketen en ernstige financiële gevolgen.

Dit kan ook leiden tot een verhoogd absenteïsme van het personeel en een toename van de psychologische problemen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- D'leteren Automotive leeft op elk ogenblik de instructies en aanbevelingen van de overheids- en regelgevende instanties na en legt de nadruk op de bescherming van zijn werknemers, klanten en leveranciers.
- IT-systemen maken thuiswerk en nieuwe bestellingen mogelijk via een onlineplatform, waardoor het risico vermindert.

KLIMAATVERANDERING

Risico verbonden aan acute of chronische natuurfenomenen zoals de stijging van de zeespiegel, extreme temperaturen of andere klimaatgerelateerde natuurrampen. D'leteren heeft dit fysieke risico van klimaatverandering belicht tijdens zijn werk rond de aanbeveling van de TCFD.
Het transitierisico wordt grotendeels behandeld in 'Marktverschuiving en -omstandigheden'.

POTENTIËLE IMPACT

De infrastructuur of voorraden van D'leteren Automotive zouden kunnen worden beschadigd door fenomenen die verband houden met de klimaatverandering (overstroming, storm, hagel enz.). De veroorzaakte schade zou de activiteiten beïnvloeden en mogelijk tot financieel verlies leiden.

Natuurfenomenen zouden de bevoorradingsketen van D'leteren Automotive kunnen schaden (watertekort, extreme temperaturen, overstromingen, voedselzekerheid voor de werknemers).

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Het management is zich bewust van de aanbevelingen van de TCFD met betrekking tot de fysieke risico's en de transitierisico's met betrekking tot klimaatverandering en zal hier de komende jaren verder aan werken.
- Wat de matiging van de klimaatverandering betreft, heeft D'leteren Automotive de ambitie om een belangrijke speler te zijn op het vlak van duurzaamheid, met name door het aantrekkelijke aanbod van elektrische/hybride producten dat Volkswagen binnenkort zal aanbieden. D'leteren Automotive neemt ook de volgende maatregelen in zijn eigen organisatie: thuiswerken en milieuvriendelijke oplossingen worden aangeboden aan de werknemers, en de werknemers worden opgeleid om afval correct te sorteren en in te zamelen. Er vinden regelmatig bezoeken plaats door een projectcoördinator van de belangrijkste afvalinzamelaar om het afvalbeheer ter plaatse te optimaliseren. Er zijn afvalcontainerparken aanwezig op verschillende sites.

› OPERATIONEEL

KLANTENTEVREDENHEID

Risico met betrekking tot de ervaring van de klant.

POTENTIËLE IMPACT

Wanneer niet aan de behoeften van de klant wordt voldaan of klanten ontevreden zijn, kan dit een negatieve invloed hebben op de reputatie.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De meting van de klantentevredenheid is momenteel uitsluitend gebaseerd op een proces dat in de fabriek is geïmplementeerd, maar beschrijft de klantenervaring via alle contactpunten binnen het klantentraject niet perfect. Vanaf 2021 zal de klantentevredenheid gemeten worden via een nieuwe tool (NPS) en zullen we de klantenervaring versneld monitoren via een nieuw VOC-platform (Voice of Customer) en vertalen in opeenvolgende acties.

› FINANCIEEL

FINANCIËLE INFORMATIE EN CONTROLES

Risico's met betrekking tot de voorbereiding van de financiële informatie. Risico's met betrekking tot onjuiste financiële informatie en/of niet-naleving van relevante standaarden.

POTENTIËLE IMPACT

Een verkeerde voorstelling van de financiële prestaties van D'leteren Automotive aan beleggers en andere stakeholders kan leiden tot onderzoeken van de toezichthouders, vertrouwensverlies bij de stakeholders en reputatieschade.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De financiële rekeningen worden door de boekhoudafdeling van D'leteren Automotive 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 D'leteren Group te verzekeren. De financiële informatieprocessen omvatten specifieke procedures, follow-upcontroles en validatieregels. De toepassing van IFRS wordt besproken met de Commissaris en in het Auditcomité.

RESTWAARDEN (D'IETEREN LEASE)

Risico's met betrekking tot de restwaarde van leasingvoertuigen bij D'leteren Lease (100% eigendom van VDFin). D'leteren Lease is blootgesteld aan schommelingen van verkoopprijzen op het einde van het leasingcontract. De restwaarden weerspiegelen veranderingen op het vlak van de vraag (bv. dieselmotoren die minder in trek zijn, toenemende populariteit van SUV's), reglementeringen, belasting en macro-economische factoren.

POTENTIËLE IMPACT

Leasingcontracten kunnen onrendabel blijken indien de restwaarde daalt en tot negatieve financiële gevolgen leiden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

D'leteren Lease volgt de markt van de tweedehandsvoertuigen constant op. Restwaarden worden op kwartaalbasis geanalyseerd om rekening te houden met recente verkoopresultaten en lanceringen van nieuwe modellen. Ook de voorzieningen worden op kwartaalbasis gecontroleerd en indien nodig aangepast.

› FINANCIEEL

LIQUIDITEIT EN RENTEVOETEN (VDFIN)

Risico's met betrekking tot de financiering van D'leteren Automotive en Volkswagen D'leteren Finance (VDFin), een verstrekker van retail-financiering, operationele leases en financiële leases. VDFin verstrekt ook financiering aan het netwerk van concessiehouders. Als nieuwe, autonome entiteit moet D'leteren Automotive zijn eigen financiering verzekeren. Opmerking: VDFin is een joint venture tussen D'leteren Automotive (aandeel van 50% min één aandeel) en Volkswagen Financial Services (een dochtervennootschap van de groep Volkswagen).

POTENTIËLE IMPACT

Ontoereikende financiering tegen competitieve rentevoeten zou nadelig zijn voor de concurrentiepositie en de financiële prestaties van D'leteren Automotive en VDFin.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Begin 2021 doet D'leteren Automotive een beroep op een intragroepslening van de groep D'leteren. Deze lening zal in de loop van 2021 worden geherfinancierd via, onder andere, bankleningen en een wentelkredietfaciliteit met de gepaste looptijd en liquiditeit.

Volkswagen Financial Services, een dochtervennootschap van de groep Volkswagen, heeft gediversifieerde financieringsbronnen en verstrekt financiering aan VDFin tegen marktvoorwaarden, en verzekert tegelijkertijd permanente toegang tot liquiditeit. Standard & Poor's kent aan Volkswagen Financial Services AG de kredietrating A-2 toe voor handelspapier en de rating BBB+ voor Senior Unsecured leningen. De afdeling Controlling & Treasury van VDFin houdt nauwgezet toezicht op de financieringskosten om het risico met betrekking tot de marktvoorwaarden te beperken tot het minimum, en het ALM-beleid (actief-passiefbeheer) garandeert dat de rentevoeten goed beheerd worden.

4.3. BELANGRIJKSTE RISICO'S / 4.3.3. D'leteren Immo

› JURIDISCH/NALEVING

BESTUUR

Risico's met betrekking tot een gebrekkig bestuur (bv. werking van de vennootschapsorganen, besluitvormingsproces en risicobeheer).

POTENTIËLE IMPACT

D'leteren Immo zou mogelijk zijn doelstellingen niet kunnen bereiken indien beslissingen worden genomen zonder dat ze op passende wijze worden afgewogen/goedgekeurd. Een falend bestuur zou kunnen leiden tot reputatieschade en negatieve financiële gevolgen, waaronder claims en boetes.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid wordt verzekerd via adequate vennootschapsorganen (Raad van Bestuur en Uitvoerend Comité).

MILIEUVOORSCHRIFTEN

Risico's met betrekking tot steeds strengere milieuvoorschriften.

Risico's in verband met milieuvergunningen en de activiteiten van zijn huurders.

Deze risico's weerspiegelen transitierisico's uit de aanbevelingen van de TCFD.

POTENTIËLE IMPACT

Indien D'leteren Immo er niet in slaagt te voldoen aan de evoluerende milieuregelgeving voor vastgoed, zou dit kunnen leiden tot financiële en reputatieschade, claims en boetes. Een niet-tijdige aanpassing van D'leteren Immo aan de snel veranderende milieuvereisten zou kunnen leiden tot hogere kosten om in de toekomst aan de reglementaire vereisten te voldoen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

D'leteren Immo stelt alles in het werk om zijn ecologische voetafdruk te verkleinen. Deze verkleining wordt via verschillende kanalen gerealiseerd:

- **Klimaatpositief bouwen**: De laatste jaren werden verschillende maatregelen getroffen met het oog op een efficiënter energiegebruik, terwijl er alternatieve energiebronnen geïntegreerd werden, zoals zonnepanelen en warmtekrachtkoppeling.
- **Natuurlijke omgeving**: D'leteren Immo zet zich in om de biodiversiteit op de sites te vergroten. Daartoe wordt bij het ontwerp, de bouw en het onderhoud van de infrastructuren rekening gehouden met het respect voor de natuurlijke omgeving.
- **Efficiënt beheer van materialen**: D'leteren Immo wil bijdragen aan een circulaire economie door afval te verminderen en hergebruik aan te moedigen tijdens de hele levenscyclus van zijn projecten. Bovendien gebeurt de keuze van de materialen op een zo milieuvriendelijk mogelijke manier.
- **Intelligent waterbeheer**: D'leteren Immo verzekert een intelligent waterbeheersysteem en een vermindering van zijn waterverbruik door regenwater te gebruiken, waterrecyclage aan te moedigen en de afvloeiing van regenwater te beperken.
- **Milieuzorgplan**:

  Er werd een partner (Arcadis) gekozen om een milieuzorgplan uit te werken voor D'leteren Immo en zijn huurders om het risico van milieureglementeringen op te volgen en te beheren en acties te ondernemen waar nodig.

  D'leteren Immo zet 10% van zijn VTE's in voor de opvolging van innoverende methodes en technologieën om de duurzame prestaties constant te verbeteren.

› OPERATIONEEL

BOUWPROJECTEN

Risico's met betrekking tot de financiële gezondheid van de aannemers en opdrachtnemers.

Risico's met betrekking tot de veiligheid op de bouwwerven.

Risico's met betrekking tot kostenoverschrijdingen

POTENTIËLE IMPACT

- Het faillissement van een aannemer of opdrachtnemer kan resulteren in de stopzetting of de onderbreking van het bouwproces, uitstel van huurinkomsten, rechtszaken en extra kosten. Het is moeilijk om opdrachtnemers te vinden die bereid zijn om een project over te nemen van een insolvabele collega.
- Een ongeval op een bouwwerf kan leiden tot reputatieschade.
- Kostenoverschrijdingen hebben een negatieve impact op het investeringsrendement van een project.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De financiële situatie van de aannemers wordt grondig doorgelicht. Er worden bijvoorbeeld kredietrapporten geraadpleegd in geval van grote projecten en er wordt verzekeringsdekking voorzien.
- Er wordt een veiligheidscoördinator aangesteld door D'leteren Immo. Tijdens de werfvergaderingen worden de opdrachtnemers herhaaldelijk gewezen op de veiligheidsvereisten.
- Projecten worden zorgvuldig bestudeerd voordat ze goedgekeurd worden. D'leteren Immo kan niet alleen bogen op deskundigheid op het vlak van vastgoed voor concessies, maar ook in andere segmenten (bv. kantoren, retail en residentieel).
- Van de aannemer worden garanties gevraagd om het risico van verantwoordelijkheden tijdens de bouwfasen te verzekeren.

BEZETTINGSGRAAD

Risico's met betrekking tot bezettingsgraden. D'leteren Automotive is veruit de belangrijkste huurder (84% van de totale huurinkomsten) van het vastgoed van D'leteren Immo.

POTENTIËLE IMPACT

Een daling van de bezettingsgraad zou kunnen resulteren in inkomstenverlies en extra kosten.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De vastgoedactiva van D'leteren Immo zijn steeds meer gediversifieerd (bv. woningen, handelszaken, ateliers, kantoren), en de nadruk wordt gelegd op multifunctionele sites die voor verschillende doeleinden kunnen worden ontwikkeld. Resterende ruimte wordt verhuurd aan andere huurders naast D'leteren Automotive. Sommige concessiesites die niet langer gebruikt worden door D'leteren Automotive, worden hergebruikt, verbouwd, opnieuw geïnvesteerd of verkocht.

TALENT & LEIDERSCHAP

Risico dat D'leteren Immo er niet in slaagt om vakkundig personeel aan te trekken, te motiveren en te behouden.

POTENTIËLE IMPACT

Het vertrek van sleutelpersoneel of het onvermogen om nieuw talent aan te trekken zou een impact kunnen hebben op het vermogen van D'leteren Immo om zijn strategie en zijn lopende projecten voort te zetten en zou een negatieve financiële impact kunnen hebben.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

D'leteren Immo investeert in de ontwikkeling van zijn medewerkers door opleidingen en ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden. De tevredenheid van het personeel wordt regelmatig gemeten en op basis van deze enquêtes worden concrete acties ondernomen. D'leteren Immo streeft naar een open en doelgerichte communicatie en biedt competitieve loonpakketten aan.

› OPERATIONEEL

KLIMAATVERANDERING

Risico's in verband met frequentere en ernstigere extreme weersomstandigheden, zoals de stijging van de zeespiegel, extreme temperaturen of klimaatgerelateerde natuurrampen. D'leteren Immo heeft deze fysieke risico's van de klimaatverandering belicht tijdens zijn werk rond de aanbevelingen van de TCFD. Dit zijn risico's op lange termijn, maar die zeer materieel kunnen zijn.

Het transitierisico wordt behandeld in 'Milieuvoorschriften'.

POTENTIËLE IMPACT

Ernstige extreme natuurrampen, zoals overstromingen als gevolg van hevige regenval of een langdurige verschuiving van het weer, zoals een stijging van de zeespiegel, kunnen gebouwen ernstig beschadigen, de waarde ervan verminderen of er zelfs toe leiden dat activa onbruikbaar worden en aanzienlijke financiële gevolgen hebben.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De belangrijkste risicobeperkende maatregel in dit stadium heeft betrekking op de diversificatie van de locaties van de gebouwen.
- Het management is zich bewust van de aanbevelingen van de TCFD en van de risico's, en in dit stadium werd binnen de portefeuille van D'leteren Immo geen enkel relevant fysiek risico vastgesteld.

WERELDWIJDE GEZONDHEIDSCRISIS

Risico's met betrekking tot de uitbraak van een pandemie (bv. Covid-19).

POTENTIËLE IMPACT

De uitbraak van een pandemie zoals Covid-19 zou kunnen leiden tot financiële moeilijkheden bij de huurders en negatieve financiële gevolgen kunnen hebben voor D'leteren Immo.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De bescherming van de werknemers, de klanten en alle bezoekers van de vestigingen van D'leteren Immo heeft steeds de hoogste prioriteit; met name door de aanbevelingen van de overheid en de regelgevende instanties strikt te volgen.
- D'leteren Automotive is de belangrijkste huurder van D'leteren Immo, en het financiële risico is beperkt bij D'leteren Automotive omdat deze activiteit grotendeels actief en rendabel bleef tijdens de pandemie.
- Voor het overige waakt D'leteren Immo over het vermogen van zijn huurders om het hoofd te bieden aan potentiële crisissen met betrekking tot hun financiële middelen. Andere huurders zijn vooral actief in vitale sectoren (o.a. voedingskleinhandel) en worden dus niet getroffen door de crisis.
- Op lange termijn analyseert D'leteren Immo zijn portefeuille om de waarde van de locaties te verzekeren en de mogelijke verschuivingen van de ene huurder naar de andere of de verkoop van activa te onderzoeken.

› FINANCIEEL

FINANCIËLE INFORMATIE EN CONTROLES

Risico's met betrekking tot de voorbereiding van de financiële informatie. Risico's met betrekking tot onjuiste financiële informatie en/of niet-naleving van relevante standaarden.

POTENTIËLE IMPACT

Een verkeerde voorstelling van de financiële prestaties van D'leteren Immo aan de stakeholders kan leiden tot reglementair toezicht, vertrouwensverlies bij de stakeholders en reputatieschade.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De financiële rekeningen worden door de boekhoudafdeling van D'leteren Immo 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. De financiële informatieprocessen omvatten specifieke procedures, follow-upcontroles en validatieregels. De toepassing van IFRS wordt besproken met de Commissaris en in het Auditcomité.

4.3. BELANGRIJKSTE RISICO'S / 4.3.4. Belron

› JURIDISCH/NALEVING

CORPORATE GOVERNANCE

Risico's met betrekking tot een gebrekkig bestuur (bv. werking van de vennootschapsorganen, delegering van bevoegdheden, risicobeheer).

POTENTIËLE IMPACT

- Belron zou mogelijk zijn doelstellingen niet kunnen bereiken indien beslissingen worden genomen zonder dat ze op passende wijze worden afgewogen/goedgekeurd.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid wordt verzekerd via adequate vennootschapsorganen en delegeringen van bevoegdheden. Belron beschikt over een auditcomité en een remuneratiecomité, die de Raad van Bestuur bijstaan in aangelegenheden met betrekking tot de financiële rekeningen, de interne controle, het risicobeheer en de bezoldiging.

WETTEN INZAKE MEDEDINGING, GEGEVENSBESCHERMING & VOORKOMING VAN OMKOPING EN CORRUPTIE

Risico's verbonden met een inbreuk op de wetten en reglementeringen die typisch gelden voor consumentgerichte activiteiten van het type, de omvang en de reikwijdte van Belron, in het bijzonder wetten met betrekking tot mededinging, gegevensbescherming (bv. gegevens van klanten en werknemers) en voorkoming van omkoping en corruptie.

POTENTIËLE IMPACT

- Een inbreuk zou kunnen resulteren in gerechtelijke procedures, boetes en schadevergoedingen voor de getroffen partijen.
- Dit kan ook de reputatie en de activiteiten van Belron schaden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De bestaande beleidslijnen, procedures en richtlijnen/opleiding met betrekking tot dergelijke risico's worden georganiseerd waar dit aangewezen wordt geacht en worden indien nodig geüpdatet.
- Het Legal Team evalueert contracten en geeft advies over belangrijke bedrijfsactiviteiten, waar nodig ondersteund door audits/beoordelingen van de mededingingswetgeving.
- Het Legal Team werkt nauw samen met het Information Security Team van de Groep (CISO) met betrekking tot gegevensbescherming.
- De resultaten van dit controlewerk worden afzonderlijk gerapporteerd aan het Auditcomité en/of de Raad.
- Ook het advies of de mening van gespecialiseerde externe adviseurs wordt gevraagd indien dit aangewezen wordt geacht.

› JURIDISCH/NALEVING

REGULERING VAN DE VOERTUIGBEGLAZINGSSECTOR

Risico's verbonden aan de invoering of de toename van de regulering van de sector, zoals vergunningen, bijkomende kwalificatievereisten voor het uitvoeren van herkalibratietaken, en risico's verbonden aan het feit dat de aftermarket geen vrije toegang heeft tot boordgegevens.

POTENTIËLE IMPACT

- Veranderingen in de regelgeving kunnen gevolgen hebben voor het aantal taken en kunnen de kosten opdrijven.
- Niet-naleving zou gevolgen kunnen hebben voor de veiligheid van de klant.
- Beveiligde gateways of vergelijkbare technologieën die door voertuigfabrikanten worden ingevoerd om toegang te krijgen tot boordgegevens, zouden herkalibratiewerk duurder en complexer kunnen maken.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- ADAS wordt erkend als een belangrijk veiligheidselement.
- Belron volgt de mogelijke invoering of wijzigingen van de sectorale reglementering op en bepaalt de gepaste antwoorden en acties.
- Belron ijvert en lobbyt voor open toegang tot voertuigsystemen (met inbegrip van, waar nodig, het aanvechten van de invoering van technologie van het type 'secure gateway') om een gezondere concurrentieomgeving mogelijk te maken.

› STRATEGISCH

GROTE PROJECTEN

Risico's met betrekking tot grote projecten, met inbegrip van het 'Fit for Growth' project.

POTENTIËLE IMPACT

- Het 'Fit for Growth' project heeft tot doel de algemene prestaties van Belron te bevorderen en omvat verschillende werkstromen toegespitst op groei, rentabiliteit en werkwijzen. De capaciteit van Belron om zijn groei- en winstambitie waar te maken, is wezenlijk afhankelijk van het succes van dit project.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Belron heeft een uitvoerige 'Programme Management'-benadering uitgewerkt voor het 'Fit for Growth' project. Voor elke werkstroom is een uitvoerende leider aangesteld die verantwoordelijk is voor het succes ervan, en de algemene coördinatie van het project wordt opgevolgd door een lid van het Uitvoerend Comité van de Groep.
- Ook werden voor elke werkstroom financiële en niet-financiële prestatiemetingen bepaald, die maandelijks worden verzameld, gecontroleerd en aangepakt.
- Indien nodig worden extra specialisten ingezet, met name op het vlak van HR en IT.

VOERTUIGTECHNOLOGIE

Risico's met betrekking tot nieuwe en opkomende technologieën. De technologische complexiteit van de voertuigen (en de voertuigbeglazing) blijft maar toenemen en blijkt onder andere uit de stijgende populariteit van Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) en de nood aan herkalibratie van de ADAS-sensoren/camera's.

Risico's met betrekking tot het vermogen van Belron om toegang te krijgen tot reparatie- en onderhoudsinformatie (RMI), onder meer van gegevenssystemen aan boord van voertuigen, bijvoorbeeld om ADAS te herkalibreren.

Risico's verbonden aan de ontwikkeling van betrouwbare zelfherkalibrerende ADAS.

POTENTIËLE IMPACT

- Het onvermogen om zich aan te passen aan de technologische vooruitgang en ontwikkelingen, elk onvermogen om toegang te krijgen tot nieuwe of technologisch complexe voertuigonderdelen of tot reparatie- en onderhoudsinformatie voor eender welk voertuig, kan een impact hebben op het vermogen van Belron om alle voertuigen te bedienen, en kan een nadelige invloed hebben op de activiteiten van Belron.
- Het onvermogen om toegang te krijgen tot de nodige reparatie- en onderhoudsinformatie kan een impact hebben op het vermogen van Belron om bepaalde taken/ADAS-herkalibraties uit te voeren.

  De ontwikkeling van betrouwbare zelfherkalibrerende ADAS-technologie kan een invloed hebben op het volume van de herkalibratiewerkzaamheden die Belron kan uitvoeren.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Naast zijn uitgebreide geografische spreiding en zijn transnationale besturingsplatformen is Belron een wereldleider op het vlak van de evaluatie van en het inzicht in de constant veranderende technologische evoluties op het vlak van voertuigen, voertuigbeglazing en ADAS-herkalibratie.
- Het centrale Belron Technical Team bestaat uit medewerkers die kunnen bogen op knowhow inzake Advanced Driver Assistance Systems en de herkalibratie ervan.
- Door middel van lobbying en andere activiteiten tracht Belron ervoor te zorgen dat de aftermarket toegang blijft houden tot de noodzakelijke reparatie- en onderhoudsinformatie en onderdelen/technologie, onder meer door deelname aan werkgroepen/lobbying bij de Europese Commissie in verband met de huidige vernieuwing van de groepsvrijstelling voor motorvoertuigen.

› STRATEGISCH

MARKTVERSCHUIVINGEN EN -OMSTANDIGHEDEN

Risico's met betrekking tot de markt voor de herstelling, vervanging en herkalibratie van voertuigbeglazing, met inbegrip van sectorale, macro-economische, technologische en concurrentiefactoren. Zoals elke onderneming kan ook Belron beïnvloed worden door externe factoren, zoals algemene economische omstandigheden, klimaat, veranderingen van het overheidsbeleid en het consumenten- en concurrentengedrag.

In het bijzonder kunnen de volumes inzake de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing worden beïnvloed door overheidsbeleidslijnen met betrekking tot infrastructuurprojecten die gevolgen hebben voor de toestand van de wegen en met betrekking tot snelheidsbeperkingen. Veranderingen in het consumentengedrag (met inbegrip van autodelen en thuiswerken) kunnen een impact hebben op het aantal afgelegde kilometers.

Risico's verbonden aan de marktstructuur, met name de opkomst van nieuwe marktplaatsen, tussenpersonen, of wijzigingen in de mix van Belron-klanten, met mogelijk minder privéwagens en meer vloot-, leasing- en verhuuroperatoren.

POTENTIËLE IMPACT

- Onvoorziene veranderingen in markttendensen kunnen een negatieve invloed hebben op marktaandelen, groei, prijszetting, verkoop en financiële resultaten.
- Overheidsbeleidslijnen met betrekking tot infrastructuur en snelheidsbeperkingen zouden een invloed kunnen hebben op het aantal incidenten en bijgevolg op de volumes met betrekking tot de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing.
- Vloot-, leasing- en verhuuroperatoren schrijven voor hun volumes aanbestedingen uit met lagere prijzen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Wereldwijde en nationale ontwikkelingen worden actief opgevolgd en geïntegreerd in een planningsproces. Dit proces biedt de mogelijkheid om al vroeg te anticiperen op deze tendensen of om snel te reageren op plotse gebeurtenissen, zoals weersomstandigheden. Daarnaast reikt dit proces het management een basis aan om beslissingen te nemen over het aangeboden product- en dienstengamma, de prijzen en de optimale omvang van het besturingsplatform.
- Het personeel van Belron is uiterst bedreven en competent, en dankzij haar inspirerende leiderschap is de onderneming uitstekend geplaatst om veranderingen te herkennen en zich aan te passen om de resulterende opportuniteiten te optimaliseren.

› STRATEGISCH

WERELDWIJDE GEZONDHEIDSCRISIS

Risico's in verband met het voortduren van de COVID-19-pandemie.

POTENTIËLE IMPACT

- Mogelijke daarmee verband houdende beperkingen van de overheid en de regelgeving zouden kunnen leiden tot tijdelijke sluitingen van vestigingen, en bijgevolg tot lagere volumes.
- Dit zou ook kunnen leiden tot een verhoogd absenteïsme.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De prioriteit ligt bij de bescherming van de gezondheid en de veiligheid van alle werknemers en klanten. Nationale en lokale aanbevelingen van overheden en regelgevende instanties worden strikt opgevolgd. Waar nodig worden acties ondernomen om grootschalig telewerken in te voeren en/of bepaalde vestigingen tijdelijk te sluiten.
- De werkwijzen voor de vervanging en herstelling van voertuigbeglazing worden regelmatig geëvalueerd en aangepast om de veiligheid van ons personeel en onze klanten te garanderen, bijvoorbeeld het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen, protocollen voor social distancing en het ontsmetten van voertuigen.
- Indien nodig wordt een beroep gedaan op overheidssteun, namelijk in de vorm van verlof of tijdelijke werkloosheid.
- Er wordt ook veel aandacht besteed aan de bescherming van de financiële middelen en de liquiditeit van de onderneming, namelijk door de kosten en de kapitaaluitgaven te beperken en het werkkapitaal zorgvuldig te beheren.

KLIMAATVERANDERING

Risico's in verband met mogelijke fysieke gevolgen van de klimaatverandering, zoals extreme temperaturen of andere klimaatgerelateerde natuurrampen.

Risico's verbonden aan voorschriften als gevolg van de klimaatverandering, meer bepaald inzake afvalbeheer.

POTENTIËLE IMPACT

- De activiteiten van Belron zouden kunnen worden beïnvloed door weersveranderingen en extreme temperaturen, en door schade aan de sites ten gevolge van natuurrampen. Dit laatste zou ook kunnen leiden tot onderbrekingen in de bevoorradingsketen. De impact is moeilijk te voorspellen, aangezien extreme temperaturen ook kunnen leiden tot een hogere incidentie van glasbreuk.
- De niet-naleving van strenge milieuwetten, zoals toekomstige reglementeringen of belastingen inzake afvalbeheer, zou kunnen leiden tot boetes en de reputatie van Belron kunnen schaden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Aangezien Belron zeer geografisch gediversifieerd is, wordt het fysieke risico op natuurlijke wijze beperkt. Het management is zich bewust van de potentiële impact van de klimaatverandering en zal in de komende jaren werken aan verdere maatregelen om de gevolgen ervan te beperken.
- Belron werkt hard om zijn impact op het milieu te beperken. Zijn belangrijkste acties zijn een vermindering van de impact op het klimaat (CO_2-uitstoot), een efficiënt afvalbeheerprogramma ('repair first'-strategie, recyclage enz.) en een duurzame aankoopaanpak voor al zijn bedrijfseenheden.
- De prestaties op deze vlakken van de onderneming worden opgenomen in de beoordeling van Ecovadis.

› OPERATIONEEL

TALENT & LEIDERSCHAP
Risico's met betrekking tot de aantrekking, de aanwerving, de ontwikkeling en het welzijn van de werknemers en het personeelsverloop.

POTENTIËLE IMPACT

Het onvermogen om de beste mensen te blijven identificeren, aantrekken en behouden en om het welzijn van de werknemers te verzekeren, zou een ongunstige impact kunnen hebben op het verdere succes van Belron, zijn reputatie, zijn serviceniveaus en zijn financiële prestaties.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De onderneming heeft een nieuwe Global Employee Engagement-enquête ingevoerd waarmee jaarlijks, en op belangrijke momenten in het jaar, de mate van betrokkenheid van de werknemers en hun ervaring met werken voor het bedrijf worden gemeten. Vervolgens worden de resultaten met de werknemers gedeeld en worden er sterke actieplannen uitgewerkt.
- Het bedrijf richt zich op de ontwikkeling en groei van zijn mensen door middel van specifieke initiatieven gericht op het beoordelen van talent, successieplanning, leiderschapsontwikkeling en continu leren.
- De onderneming bindt haar personeel door een competitief loonpakket dat regelmatig wordt vergeleken met de marktpraktijken, goede carrière-perspectieven en een regelmatige prestatiebeoordeling aan te bieden, en door tevredenheidsenquêtes te voeren onder de werknemers.

BEVEILIGING VAN DE IT-INFRASTRUCTUUR EN DE GEGEVENS-, DIGITALE EN CYBERVEILIGHEID
Risico's met betrekking tot informatiebeveiliging (met inbegrip van de verwerking van betaalkaarten, gegevensopschoning en gegevensverkenning, VPN en firewalls en naleving van de wetgeving).

Evoluerende bedreiging van cybermisdaad, met inbegrip van aanvallen op eigen systemen en infrastructuur, of die van belangrijke derden.

Risico's met betrekking tot IT-implementaties.

POTENTIËLE IMPACT

Defecten of een langdurig verlies van IT-functionaliteit, de onbeschikbaarheid van diensten of de onmogelijkheid om gegevens te raadplegen zouden de klantendienstniveaus aanzienlijk kunnen verlagen, een negatieve impact kunnen hebben op de financiële resultaten en afbreuk kunnen doen aan de reputatie.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Benoeming van een speciale Global CISO om toezicht te houden op het wereldwijde cyberbeveiligingsprogramma en om doelstellingen inzake bekwaamheid en maturiteit vast te leggen die gelden als industrienorm.
- Belron voert jaarlijks interne en externe evaluaties uit van de algemene IT-controles, getoetst aan door de sector erkende veiligheids-, risico- en nalevingskaders voor de doeltreffendheid van de controles en de continue relevantie. De bedrijfseenheden definiëren remediërende acties, evalueren het risico en ondernemen gepaste acties waar nodig.
- Jaarlijks worden door derden uitgebreide penetratietests uitgevoerd in alle domeinen van de onderneming (intern en extern). Remediërende acties worden geprioriteerd en opgevolgd via een wereldwijd cyberbeveiligingsprogramma, onder toezicht van het management.
- Het Global Transformation Programme van Belron omvat aanzienlijke IT-investeringen in technologieën van de volgende generatie, meer bepaald op het vlak van IT-infrastructuur, IT-beveiliging en bedrijfssystemen/-toepassingen.

› OPERATIONEEL

KEY ACCOUNTS EN KLANTENTEVREDENHEID

Risico's met betrekking tot het verlies van een grote klant. Het businessmodel van Belron is gebaseerd op het constant bereiken van hoge klantentevredenheidsniveaus en de hoogste veiligheidsnormen, die ook wederzijds gunstige resultaten opleveren voor zowel Belron als zijn Key Account-partners.

POTENTIËLE IMPACT

Het verlies van een Key Account zou op korte termijn de verkoop en het gebruik van middelen kunnen beïnvloeden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Belron onderhoudt nauwe relaties met zijn Key Account-partners op het vlak van verzekeringen, vlootbeheer en leasing, en streeft naar wederzijds voordelige resultaten voor beide partijen.
- Om dit te bereiken, kan elke Key Account binnen het verkoopteam rekenen op een 'verantwoordelijke' die plannen uitwerkt, uitvoert en controleert om te verzekeren dat de resultaten worden bereikt. Op deze plannen wordt toezicht gehouden door de Sales Director in elk land. Voor de grootste Key Accounts houdt het Sales Team van Belron toezicht op deze plannen.
- De klantentevredenheid wordt in elke bedrijfseenheid wekelijks gemeten aan de hand van de Net Promoter Score.

GEZONDHEID, VEILIGHEID EN WELZIJN VAN DE WERKNEMERS

Risico's met betrekking tot de veiligheid en de gezondheid van de werknemers en leden van de bevolking bij de gangbare dagelijkse businessactiviteiten (met inbegrip van de herstelling, vervanging en herkalibratie van beglazing via zijn servicecenters of mobiele units, zijn toeleveringsketensites, of op weg van en naar het werk).

POTENTIËLE IMPACT

De niet-naleving van de veiligheidsvoorschriften en de interne beleidslijnen, processen en procedures zou kunnen leiden tot ernstige letsels bij onze werknemers of derden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De cruciale stappen in het vervangen/herstellen van voertuigbeglazing zijn vastgelegd in de 'Way of Fitting' processen van Belron. Er zijn veiligheidsstandaarden geïntegreerd in deze 'Way of Fitting', via de 'Quality starts with Safety' procedures. Deze methoden, gespecialiseerde tools, opleidingen en evaluaties worden ontwikkeld en geïmplementeerd in alle vestigingen.
- Er worden uitvoerige opleidingsprogramma's voor alle technici gegeven via lokale technische teams.
- Elke bedrijfseenheid is verantwoordelijk voor de tenuitvoerlegging van maatregelen om de nationale veiligheidseisen en -normen na te leven.
- Eventuele klachten van klanten worden grondig opgevolgd. Acties om eventuele problemen recht te zetten worden geregistreerd en geïntegreerd in de inhoud van wereldwijde opleidingsprogramma's.
- Het welzijn van de werknemers is cruciaal voor het succes van Belron. Het personeelsengagement wordt regelmatig gemeten, en zo nodig gevolgd door passende acties en maatregelen.

› OPERATIONEEL

TOELEVERINGSKETEN EN DIENSTVERLENING

Risico's verbonden aan de aankoop van voertuigbeglazing, polyurethaan, herstellingshars en andere producten via strategische (primaire) leveranciers.
Risico's in de operationele bevoorradingsketen om een consistente beschikbaarheid van producten te verzekeren vanuit elk distributiecentrum van Belron, antwoorden op klantencontacten via zijn call centers, en uitvoering van herstelling, vervanging of herkalibratie van voertuigbeglazing.

Bovendien, risico's als gevolg van handelstarieven tussen de VS en China, en de mogelijke impact van grenscontroles in Europa na de Brexit.

POTENTIËLE IMPACT

Een tijdelijk verlies van een van de distributiecenters of callcenters of het verlies van een belangrijke leverancier, of de mogelijke schaarste van grondstoffen, zou kunnen leiden tot een verstoring van de activiteiten. Dit zou een negatieve impact kunnen hebben op de klantendienstniveaus en de financiële prestaties.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De Gedragscode voor Leveranciers van Belron werd in de loop van het jaar bijgewerkt en verbeterd. Naast een uiteenzetting van de onderliggende principes waarop de relaties binnen de toeleveringsketen van Belron gebaseerd zijn, omvat de Gedragscode nu ook milieuoverwegingen, verantwoordelijke bevoorrading en duurzaamheid.
- Een programma voor duurzame bevoorrading via leveranciers controleert de naleving van de Gedragscode door de leveranciers.
- Er is een strategie uitgewerkt om de risico's bij de aankoop van beglazing, herstellingshars en accessoires bij fabrikanten en leveranciers te diversifiëren. Dit wordt regelmatig gecontroleerd, onder meer via een uitgebreid programma van leveranciersaudits.
- In het kader van de dienstverlening worden Business Continuity Plans opgesteld om de veerkracht van de activiteiten te verzekeren in geval van een noodlottige gebeurtenis. Belron sluit verzekeringen voor schade aan eigendommen/onderbreking van de activiteiten af om het verlies van een van zijn belangrijke distributiecenters of callcenters te dekken, en zijn verzekeraars voeren regelmatig routinecontroles uit van belangrijke vestigingen.
- De impact van de handelstarieven tussen de VS en China wordt gedeeltelijk opgevangen door een optimaal gebruik van de wereldwijde bevoorrading, met inbegrip van de optimalisering van de bevoorrading tussen en binnen de geografische regio's. De onderneming heeft de risico's in verband met de periode na de Brexit specifiek in kaart gebracht en noodplannen uitgewerkt.

› FINANCIEEL

FINANCIËLE INFORMATIE EN CONTROLES
Het risico op een tekortkoming in fundamentele financiële en thesauriegebonden processen en controles.

POTENTIËLE IMPACT

Een tekortkoming in de financiële controleprocessen kan een negatief effect hebben op de resultaten, leiden tot een gebrek aan financiële middelen om de strategie uit te voeren, en de reputatie van de onderneming schaden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- De financiële prestaties worden regelmatig opgevolgd. De bedrijfseenheden implementeren interne financiële controles, met een scheiding van taken en delegering van bevoegdheden voor alle belangrijke financiële processen.
- Het thesauriebeleid wordt gecommuniceerd, en de afdeling Treasury van de Groep Belron houdt toezicht op de activiteiten.
- Interne financiële controles beschermen de activa van de onderneming en verzekeren een efficiënt stewardship (met inbegrip van interne en externe rapportering). Naast de jaarlijkse evaluaties van de financiële controles, zowel door Belron als zijn Business Units, controleren de externe auditors de belangrijke financiële controles.

WISSELKOERSEN, RENTEVOETEN EN LIQUIDITEIT
Risico's met betrekking tot wisselkoersschommelingen.

Risico's met betrekking tot financiering, liquiditeit en rentevoetschommelingen.

POTENTIËLE IMPACT

Ongunstige wisselkoersschommelingen zouden een negatieve impact kunnen hebben op de verkopen en de resultaten. Op ongunstige financiële markten kan het moeilijk blijken de financiering te vernieuwen. Dit zou kunnen leiden tot een gebrek aan financiële middelen om de strategie uit te voeren, wat op zijn beurt een negatieve impact kan hebben op de reputatie van de onderneming.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- In elk land waar Belron actief is, worden de inkomsten en kosten voornamelijk in dezelfde lokale munteenheid gerealiseerd. Het gaat voornamelijk om de USD, EUR en GBP. Dit biedt een natuurlijke afdekking tegen de wisselkoersrisico's.
- De valutamix van de financiële schuld weerspiegelt in grote mate de EBITDA-bijdrage per valuta.
- Belron streeft ernaar een sterke vrije kasstroom te genereren en beheert het liquiditeitsrisico door voldoende cash en financiering beschikbaar te houden. In dat opzicht werd de revolving kredietfaciliteit in 2020 uitgebreid van €280m tot €400m.
- De financieringsstrategie steunt op een maximale schuldgraad en Belron heeft een kredietrating van BB bij S&P en Ba3 bij Moody's. De looptijd van de financiële schuld is lang en gespreid over verschillende termijnen om een belangrijk herfinancieringsrisico te vermijden.
- De blootstelling aan variabele rentevoeten als gevolg van de Term Loan-faciliteiten wordt afgedekt via een reeks renteswaps.

4.3. BELANGRIJKSTE RISICO'S / 4.3.5. Moleskine

› JURIDISCH/NALEVING

CORPORATE GOVERNANCE

Risico's met betrekking tot een gebrekkig bestuur (bv. werking van de vennootschapsorganen, delegering van bevoegdheden, risicobeheer).

Nalevingsrisico met betrekking tot relevante voorschriften en wetten.

POTENTIËLE IMPACT

- Moleskine zou mogelijk zijn doelstellingen niet kunnen bereiken indien beslissingen worden genomen zonder dat ze op passende wijze worden afgewogen/goedgekeurd.
- De niet-naleving van wetten en voorschriften kan resulteren in rechtszaken, boetes en reputatieverlies.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid wordt verzekerd via adequate vennootschapsorganen en delegeringen van bevoegdheden. Moleskine heeft een auditcomité dat de Raad van Bestuur bijstaat bij aangelegenheden die betrekking hebben op de financiële rekeningen, de interne controle en het risicobeheer.
- Het juridisch departement houdt toezicht op de juridische risico's met een evaluatie van de regelgeving en de implementatie van herstelprocessen. De HR-afdeling is verantwoordelijk voor het beheer van en het toezicht op arbeidsrechtelijke aangelegenheden, met de steun van externe adviseurs inzake arbeidsrecht.

GEGEVENSPRIVACY

Risico's in verband met gegevenslekken (bv. klantgegevens), niet-naleving van de AVG of andere wettelijke verplichtingen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en onbedoelde acties van interne gebruikers.

POTENTIËLE IMPACT

Een inbreuk op de dataprivacy zou de reputatie van Moleskine kunnen aantasten en kunnen leiden tot een vertrouwensverlies bij klanten, fabrieken en werknemers. De niet-naleving van de AVG zou kunnen leiden tot boetes.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

Er zijn maatregelen genomen om gegevens te beschermen en aan de AVG te voldoen. Deze omvatten beleidslijnen, procedures en opleiding, met name voor werknemers met een hoog risicoprofiel die toegang hebben tot persoonsgegevens. Een externe Data Protection Officer controleert de conformiteit van de gegevensverwerkingsprocessen van Moleskine.

› JURIDISCH/NALEVING

MARKTVERSCHUIVINGEN EN -OMSTANDIGHEDEN

Risico's met betrekking tot economische groeivertragingen. Risico met betrekking tot businessconcentratie, in het bijzonder in het Wholesale-kanaal waar Moleskine retailers met fysieke winkels bevoorraadt die onder druk staan van online retailers, en door het veranderende consumentengedrag.

Een verschuiving in het consumentengedrag zou kunnen worden gekoppeld aan een verschuiving naar milieuvriendelijkere consumptiepatronen. Dit risico is in overeenstemming met de TCFD-aanbevelingen inzake openbaarmaking en vormt een transitierisico.

POTENTIËLE IMPACT

Een economische groeivertraging of marktverschuiving zou een negatieve impact kunnen hebben op de vraag naar discretionaire consumentengoederen en zou grote distributeurs en retailers onder druk kunnen zetten. Dit zou de financiële resultaten negatief beïnvloeden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Moleskine volgt voortdurend opkomende trends en veranderingen in de denkwijze, waaronder een mogelijke verschuiving naar een milieuvriendelijk productaanbod. Door nieuwigheden wordt de impact van economische groeivertragingen beperkt. De macro-economische risico's worden ook beperkt dankzij de geografische diversificatie, gezien de wereldwijde aanwezigheid van Moleskine.
- In 2020 heeft Covid de risico's in verband met klantenconcentratie beïnvloed: de verkoop in fysieke winkels, zowel in de groothandel als in eigen beheer, is fors gedaald, gecompenseerd door een stijging van de onlineverkoop, zowel op marktplaatsen als op ons eigen e-commerceplatform (+16%).
- In 2020 vertegenwoordigden de 5 grootste klanten samen 23% van de otale verkopen van de vennootschap.
- De multichannel-strategie van Moleskine, waaronder groothandel, B2B, retail en e-commerce, zorgt ook voor diversificatie, waardoor de risico's worden beperkt.

GROTE PROJECTEN

Risico's in verband met de tenuitvoerlegging van de strategie, namelijk 'Fewer – Bigger – Better'

POTENTIËLE IMPACT

Een matige uitvoering van de strategie zou kunnen leiden tot reputatieschade en financiële verliezen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Moleskine heeft een vijfjarenplan opgesteld met doelstellingen, streefcijfers, strategieën en meting van de uitvoering van elke strategische actie, door middel van een projectbeheerplatform en -processen.

› OPERATIONEEL

TOELEVERINGSKETEN EN VOORRAADBEHEER

Risico's met betrekking tot de toeleveringsketen en uitbestede productie.

Risico in verband met een onethische toeleveringsketen.

Risico's met betrekking tot handelsbarrières en -tarieven.

Risico met betrekking tot hoge voorraadniveaus.

POTENTIËLE IMPACT

- De inkomsten en de resultaten zouden eronder kunnen lijden als fabrikanten hun contractuele verplichtingen in termen van timing niet nakomen.
- Als Moleskine er niet in slaagt ethische toeleveringsketens te garanderen, zou dat zeer schadelijk zijn voor zijn reputatie.
- Handelsbarrières en -tarieven zouden ook een negatieve impact kunnen hebben op de resultaten.
- Overmatige of verouderde voorraden kunnen leiden tot negatieve financiële en ecologische gevolgen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Momenteel worden nieuwe leveranciers geëvalueerd om bijkomende leveranciers te garanderen om het risico in verband met handelstarieven, bedrijfscontinuïteit en ethische processen te verminderen (sociale audits en Sedex-registratie vereist).
- Moleskine heeft maatregelen genomen om de voorraden te verminderen: selectieve aankoopstrategie volgens clustering van commerciële catalogi en initiatieven om oude voorraden op te ruimen.

OPERATIONELE PROCESSEN EN CONTROLES

Het risico op een tekortkoming in fundamentele processen en controles: bepaling van kwaliteitsstandaarden, productontwikkeling, marketing en communicatie en aankoop van diensten. Frauderisico met betrekking tot de retailprocessen.

POTENTIËLE IMPACT

Een tekortkoming in de processen en controles zou schadelijk kunnen zijn voor de reputatie van het bedrijf.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Er worden interne beleidslijnen en procedures ingevoerd en op een intranetportaal gepubliceerd; de meest relevante zijn: kwaliteitscontrole en klachtenprocedure in verband met de kwaliteit van producten, evaluatie en selectie van leveranciers van goederen, kredietbeleid en contractprocedure. De interne delegering van bevoegdheden is gedefinieerd en gepubliceerd.
- De releasestrategieën in het ERP-systeem worden voortdurend herzien in het licht van organisatorische veranderingen.

› OPERATIONEEL

TALENT & LEIDERSCHAP

Risico's met betrekking tot de capaciteit van Moleskine om vakkundige mensen aan te trekken, te motiveren en te behouden.

Risico's verbonden aan een gebrek aan diversiteit binnen het personeel.

POTENTIËLE IMPACT

Het onvermogen om de beste mensen te blijven identificeren, aantrekken en behouden of om het welzijn van de werknemers te garanderen, zou kunnen leiden tot een hoog personeelsverloop, een negatieve impact kunnen hebben op de uitvoering van de strategie en op zijn beurt een negatieve financiële impact kunnen hebben.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- In 2020 volgde de Personeelsstrategie van Moleskine 2 verschillende benaderingen:
  - Het hele jaar door werden alle interne activiteiten opgedreven om een van de Cultuurpijlers van Moleskine, namelijk 'Care', te versterken - wat hard nodig was tijdens de Covid-19-pandemie.
  - Bovendien werd begonnen met het scheppen van de juiste omstandigheden om een 'betere werkplaats' te worden, door een versterking van onze bedrijfsunieke Cultuur en 2 belangrijkste drijfveren, 'People Experience' en 'People Growth and Development'. Om dit te bereiken, werd een People System ontwikkeld: een gestructureerd geheel van a ctiviteiten, processen en tools die volledig geïntegreerd zijn. Daarnaast werd ook een nieuwe Organisatie (Org 2.0) ontwikkeld.

BEVEILIGING VAN DE IT-INFRASTRUCTUUR EN DE GEGEVENS-, DIGITALE EN CYBERVEILIGHEID

Risico's met betrekking tot defecten of onderbrekingen van cruciale IT-diensten en -toepassingen.

Risico's met betrekking tot cyberaanvallen (bv. phishing, malware).

POTENTIËLE IMPACT

- Storingen in IT-systemen of cyberaanvallen zouden kunnen leiden tot ernstige verstoringen van de activiteiten, wat een negatief effect zou hebben op de verkoop en de financiële resultaten.
- Dit zou ook reputatieschade kunnen veroorzaken.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Er worden technische/softwarecontroles (bv. firewalls, antivirus) ingevoerd.
- Moleskine heeft een plan opgesteld om de beveiliging te verbeteren: ontwikkeling van een beleid inzake sterke wachtwoorden, verbetering van de interne infrastructuur, invoering van multifactor-authenticatie voor de Microsoft 365 Suite, invoering van een procedure voor het beheer van beveiligingsincidenten, ontwikkeling van een ad-hoc MSK-oplossing op basis van het model van het SANS Institute, bijwerking van het IT-beveiligingsregister om de opsporing van beveiligingsinbreuken te traceren, risicobeoordeling en herstelacties, invoering van een speciaal e-mailadres voor beveiligingswaarschuwingen en -tips.

› **OPERATIONEEL**

KLIMAATVERANDERING

Risico's met betrekking tot de milieu-impact van de activiteiten en producten van Moleskine. Risico's met betrekking tot milieuvoorschriften.

Risico's in verband met mogelijke fysieke gevolgen van de klimaatverandering, zoals overstromingen, bosbranden of andere klimaatgerelateerde natuurrampen.

Deze risico's zijn afgestemd op de aanbevelingen van de TCFD inzake openbaarmaking en vertegenwoordigen risico's die voortvloeien uit de transitie naar een koolstofarmere economie (transitierisico) en fysieke risico's.

POTENTIËLE IMPACT

- Een inbreuk op de milieuwetgeving zou kunnen leiden tot boetes en een negatieve impact kunnen hebben op de reputatie.
- De activiteiten en de toeleveringsketen van Moleskine zouden kunnen worden verstoord door natuurrampen.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- Het merendeel van de milieu-impact van Moleskine houdt verband met zijn toeleveringsketen. De vennootschap beperkt de impact van haar producten aan de hand van verschillende maatregelen. De notebooks van Moleskine worden bijvoorbeeld gemaakt van zuur- en chloorvrij papier en de FSC-certificatie (Forest Stewardship Council) garandeert dat alle papierproducten van Moleskine bestaan uit papier afkomstig van verantwoordelijk beheerde bossen. Moleskine ontwikkelt producten die bestemd zijn om hergebruikt te worden, en verspillende verpakkingen worden beperkt tot het minimum. In 2020 heeft Moleskine de Levenscyclusbeoordeling voor een van zijn hoofdproducten voltooid (het klassieke notitieboekje), om meer inzicht te krijgen in de oorzaken van zijn milieu-impact en de manier waarop deze kunnen worden aangepakt. Moleskine werkt aan zijn energieverbruik door te investeren in hernieuwbare energie en door duurzame mobiliteit voor zijn werknemers te bevorderen.
- De diversificatie van Moleskine (geografieën en distributiekanalen) biedt een natuurlijke beperking van het fysieke risico.

WERELDWIJDE GEZONDHEIDSCRISIS

Risico's in verband met een uitbraak van een pandemie (bv. Covid-19).

POTENTIËLE IMPACT

De uitbraak van een pandemie zoals Covid-19 kan ernstige gevolgen hebben voor de activiteiten van Moleskine door beperkingen van regelgevende instanties en door het gedrag van klanten (sluitingen van winkels, grotere vraag naar e-commerce, minder bezoekers, ...). Dit zou de financiële resultaten kunnen beïnvloeden.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

- In het geval van een pandemie bestaat de prioriteit van Moleskine erin de veiligheid van de werknemers en klanten te waarborgen en te allen tijde te voldoen aan de aanbevelingen van de regelgevende instanties/(lokale) overheden.
- Er zou gebruik kunnen worden gemaakt van overheidssteun om het risico te beperken en er zal worden gefocust op het behoud van financiële liquiditeit.
- Moleskine heeft een Covid-comité opgericht om de controle te behouden over de naleving van de wereldwijde maatregelen en de lokale gevolgen en behoeften.

› FINANCIAL

WISSELKOERSEN

Risico's met betrekking tot wisselkoersschommelingen.

POTENTIËLE IMPACT

Ongunstige wisselkoersschommelingen zouden een negatieve impact kunnen hebben op de omzet en de resultaten.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De prijslijsten worden geüpdatet om de wisselkoersschommelingen te weerspiegelen. Moleskine heeft een systeem ingevoerd dat het mogelijk maakt om de blootstelling aan wisselkoersschommelingen te controleren, vooral met betrekking tot handelsvorderingen en -schulden. Dit systeem heeft tot doel grote blootstellingen af te dekken via valutatermijncontracten (aankoop & verkoop).

FINANCIËLE INFORMATIE EN CONTROLES

Risico's met betrekking tot de voorbereiding van de financiële informatie.

Risico's met betrekking tot een vertraagde financiële afsluiting.

POTENTIËLE IMPACT

Een onjuiste voorstelling van de financiële prestaties van Moleskine aan zijn stakeholders zou een negatieve invloed kunnen hebben op het besluitvormingsproces wegens ontoereikende en/of te late informatie en zou kunnen leiden tot reputatieschade en vertrouwensverlies.

RISICOBEPERKENDE ACTIES

De financiële rekeningen worden door de afdeling Finance van Moleskine opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de boekhoudkundige beleidslijnen van D'Ieteren Group. De financiële informatieprocessen omvatten specifieke procedures, follow-upcontroles en validatieregels. De toepassing van IFRS wordt besproken met de Commissaris en in het Auditcomité.

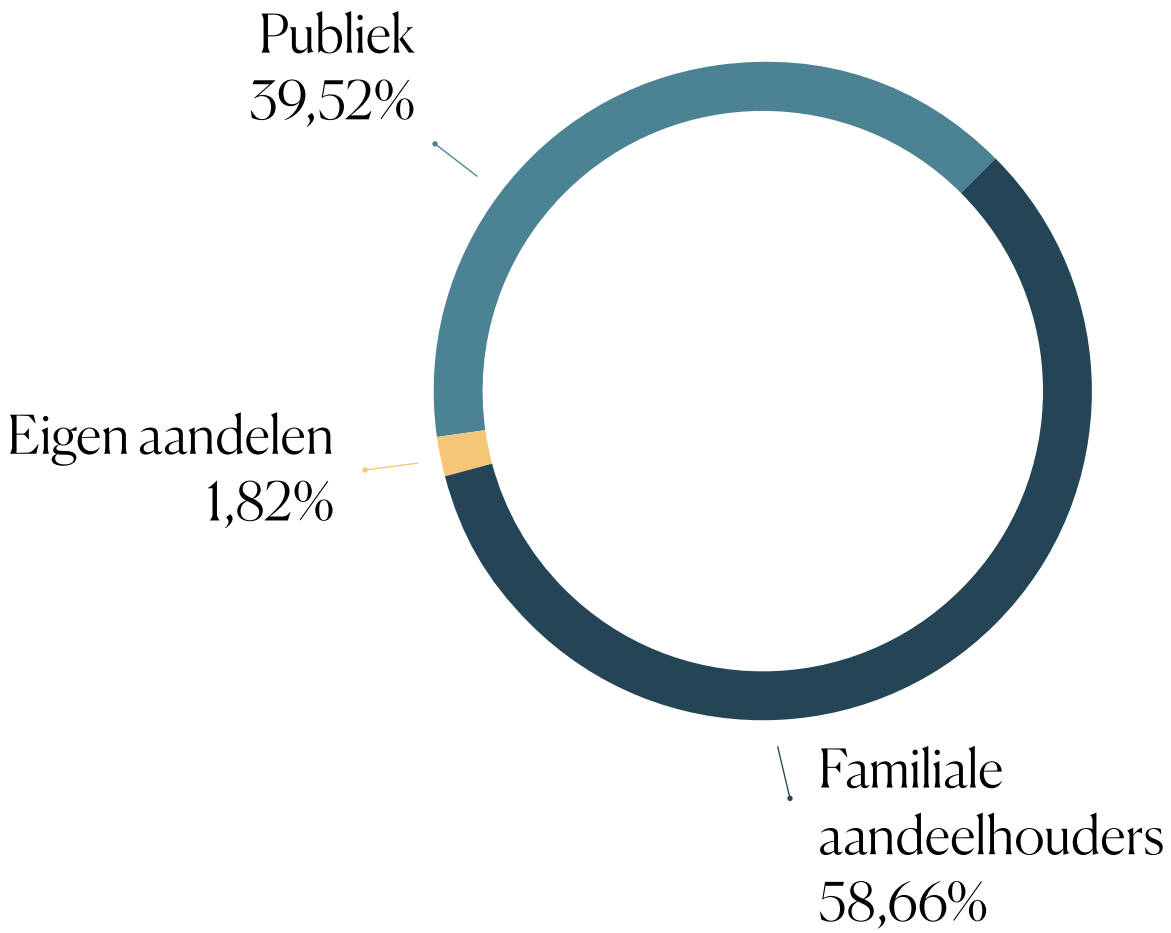
5. Informatie over het kapitaal

5.1. NOEMER

Op 31 december 2020	Aantal	Overeenkomende stemrechten
Gewone aandelen	54.367.928	54.367.928
Winstbewijzen	5.000.000	5.000.000
Totaal		**59.367.928**

5.2. STRUCTUUR VAN HET AANDEELHOUDERSCHAP

Op 31 december 2020		In aandeel van het kapitaal	In stemrechten
Familiale aandeelhouders		**58,66%**	**62,15%**
	waarvan Groep Nayarit	*32,54%*	*36,12%*
	waarvan Groep SPDG	*26,12%*	*26,02%*
Eigen aandelen		**1,82%**	**1,66%**
Publiek		**39,52%**	**36,19%**



5.3. OPENBAARMAKING VAN BELANGRIJKE DEELNEMINGEN (TRANSPARANTIEWET)

In overeenstemming met artikel 14, § 4 van de wet van 2 mei 2007 betreffende de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen, wordt de structuur van het aandeelhouderschap van de Vennootschap op 31 december 2020, op basis van de door de Vennootschap ontvangen kennisgevingen, vermeld in toelichting 21 van het financiële verslag (pagina 69).

[De Vennootschap is niet op de hoogte van enige verdere kennisgeving die de in toelichting 21 opgenomen informatie wijzigt.]

5.5. ELEMENTEN DIE EEN INVLOED ZOUDEN KUNNEN HEBBEN IN GEVAL VAN EEN OVERNAMEBOD OP DE AANDELEN VAN DE VENNOOTSCHAP

Krachtens artikel 74, § 7 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen heeft de Vennootschap op 20 februari 2008 een kennisgeving ontvangen van de groep Nayarit (waarvan de leden vermeld zijn in toelichting 21 van de geconsolideerde jaarrekening, pagina 69). Die wijst op het feit dat deze groep, individueel of in onderling overleg met andere personen, op 30 september 2007 meer dan 30% van de door de Vennootschap uitgegeven aandelen met stemrecht bezat. Deze kennisgeving blijft relevant op de datum van dit verslag.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 6 juni 2019 heeft de machtiging aan de Raad van Bestuur hernieuwd om:

- het aandelenkapitaal in één of meerdere malen te verhogen met een maximumbedrag van 60 miljoen EUR. Tot de kapitaalverhogingen waartoe in het kader van het toegestane kapitaal kan worden besloten, behoren zowel de inbreng in geld als in natura binnen de grenzen toegestaan door het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, als incorporatie van beschikbare of onbeschikbare reserves of van uitgiftepremies, met of zonder uitgifte van nieuwe aandelen, bevoorrechte of andere aandelen, met of zonder stemrecht, met of zonder inschrijvingsrecht. De Raad van Bestuur mag, in het belang van de Vennootschap en onder de wettelijk voorgeschreven voorwaarden, het voorkeurrecht beperken of opheffen voor de door hem besliste kapitaalverhogingen, ook ten gunste van één of meer bepaalde personen;

- te beslissen, binnen het kader van het toegestane kapitaal, tot de uitgifte van converteerbare obligaties inschrijvingsrechten of financiële instrumenten die op termijn recht kunnen geven op aandelen van de Vennootschap, onder de voorwaarden voorzien in het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, ten belope van een maximumbedrag, zodanig dat het bedrag van de kapitaalverhogingen die kunnen voortvloeien uit de uitoefening van de hierboven bedoelde rechten en financiële instrumenten de grens van het overblijvende deel van het toegestane kapitaal niet overschrijdt, met in voorkomend geval opheffing van het voorkeurrecht van de obligatiehouders.

Onverminderd de bevoegdheden verleend aan de Raad van Bestuur overeenkomstig de alinea's die voorafgaan, heeft de Buitengewone Algemene Vergadering van 28 mei 2020 de Raad van Bestuur opnieuw de bevoegdheid verleend om voor een hernieuwbare termijn van drie jaar over te gaan – in geval van een openbaar overnamebod op de aandelen van de Vennootschap uitgegeven effecten en voor zover de mededeling ter zake door de FSMA binnen een termijn van drie jaar vanaf het besluit van de Algemene Vergadering is gedaan– tot kapitaalverhogingen door inbrengen in natura of in geld, met in voorkomend geval opheffing van het voorkeurrecht van de aandeelhouders.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 31 mei 2018 heeft ook de hernieuwing goedgekeurd van de bevoegdheid van de Raad van Bestuur om overeenkomstig de wettelijke bepalingen eigen aandelen aan te kopen, te vervreemden en te vernietigen gedurende een periode van 5 jaar, onder meer met het oog op de afdekking van de aandelenoptieplannen voor de kaderleden van de Vennootschap, en om de aandelenterugkoopprogramma's uit te voeren zoals beslist door de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur is bevoegd om, teneinde voor de Vennootschap een ernstig en dreigend nadeel te vermijden, eigen aandelen te verkopen, hetzij op de beurs, hetzij door een verkoopbod gedaan onder dezelfde voorwaarden aan alle aandeelhouders overeenkomstig de wettelijke bepalingen. Deze bevoegheid geldt, onder dezelfde voorwaarden, voor de verwerving en de vervreemding van aandelen van de Vennootschap gedaan door haar dochtervennootschappen waarvan sprake in de artikels 7:221 tot 7:225 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

De toepasbare regels voor de benoeming en de vervanging van leden van de Raad van Bestuur, alsook voor de wijziging van de statuten van de Vennootschap, zijn deze voorzien in het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

Verklaring van niet-financiële informatie

1. D'Ieteren Group

De grootste impact van D'Ieteren Group als moedermaatschappij heeft betrekking op zijn investeringskeuzes en zijn ondersteuning van zijn verschillende activiteiten.

De groep investeert in ondernemingen die het potentieel hebben om leiders te worden op hun markten. De groep heeft momenteel vier activiteiten: D'Ieteren Automotive (100% eigendom), Belron (54,85% van de stemrechten), Moleskine (100% eigendom) en D'Ieteren Immo (100% eigendom).

Zoals blijkt uit zijn waarden van respect en zorg, heeft duurzaamheid altijd deel uitgemaakt van de manier waarop D'Ieteren Group waardecreatie benadert. Op dezelfde manier leggen de activiteiten van de Groep al jarenlang MVO-strategieën ten uitvoer. In 2019 en 2020 werd echter een nieuwe impuls gegeven aan de aanpak van de Groep op het vlak van milieu, maatschappij en governance (ESG).

In 2019 formaliseerde de groep zijn missie om een familie van ondernemingen uit te bouwen die sectoren heruitvinden op zoek naar uitmuntendheid en betekenisvolle impact. Op die manier bevestigde de groep opnieuw de positieve impact die hij wil hebben door te investeren in doelgerichte ondernemingen en door hun ontwikkeling te ondersteunen.

Naast zijn missieverklaring benadrukt de Groep ook zijn verlangen om waarde te creëren voor mensen, klanten, de maatschappij en aandeelhouders. Deze precisie onderbouwt de drie niet-financiële aspecten die voor elke bestaande en toekomstige onderneming worden gemeten: Werknemerstevredenheid, Klantentevredenheid en – als eerste KPI om de waarde voor de maatschappij te meten – Koolstofemissies (scope 1 en 2).

NIET-FINANCIËLE VERSLAGGEVING 2020 VAN DE GROEP D'IETEREN: STRUCTUUR EN METHODOLOGIE

Het niet-financiële verslag van D'Ieteren Group omvat vijf verschillende verklaringen. De eerste verklaring heeft betrekking op de D'Ieteren Group, zijn verantwoordelijke aanpak als investeringsonderneming en de manier waarop ESG-aspecten worden geïntegreerd in het bedrijfsmodel.

Dit hoofdstuk wordt, zoals de voorgaande jaren, gevolgd door een specifiek hoofdstuk voor de verklaring van elke onderneming van de Groep. Dit jaar is de structuur van elke verklaring echter aangepast aan het nieuwe strategische kader van de ondernemingen op het vlak van duurzaamheid. Deze strategische kaders zijn allemaal gebaseerd op de resultaten van de materialiteitsbeoordeling die de activiteiten in 2019-2020 hebben uitgevoerd. De activiteiten hebben voor elke strategische pijler hun ambities bekendgemaakt en de manier waarop zij deze willen bereiken. De specificiteit van sommige strategische domeinen en de beslissing om sommige meetprocessen in vraag te stellen, hebben de activiteiten er evenwel toe gebracht om in bepaalde gevallen verdere analyses uit te voeren alvorens ambities en kwantitatieve doelstellingen voorop te stellen.

Wat het kader van de niet-financiële verslaggeving betreft, heeft D'Ieteren Group zich afgestemd op de GRI-standaarden (Global Reporting Initiative) – Kernoptie. De GRI-standaarden werden de voorbije 20 jaar ontwikkeld en vertegenwoordigen wereldwijde 'best practice' voor de verslaggeving inzake economische, ecologische en sociale aangelegenheden. De GRI Content Index is beschikbaar op pag. 208.

Dit jaar heeft de Groep D'Ieteren zijn niet-financiële verslaggeving ook aangevuld met een afzonderlijke tabel van kwantitatieve ESG data (zie ESG-verklaring op pag. 201). In tegenstelling tot de in de verklaringen gepubliceerde data (die door de ondernemingen als kernindicatoren worden gebruikt om hun vooruitgang ten opzichte van een specifieke doelstelling te beoordelen, ongeacht of het om bruto of relatieve KPI's gaat), bestaan deze data uit algemene ESG-gegevens die tot doel hebben onze stakeholders bijkomend te informeren.

Deze data - die voor alle ondernemingen dezelfde zijn - bestrijken drie verschillende ESG-domeinen:
- **Milieuaspecten:** broeikasgasuitstoot, energieverbruik en afval
- **Sociale aspecten**: gemeenschapsengagement, personeelsverloop, veiligheids- en gezondheidsgegevens, aantal werknemers per contracttype, regio, gender
- **Governance**: diversiteit binnen het management, anticorruptie en ethiek

In 2020 werd een eerste limited assurance opdracht uitgevoerd voor een aantal KPI's van drie activiteiten (zie het limited assurance rapport van PwC op pag. 206). KPIs die een beperkte garantie verkregen, worden aangeduid met en vinkje ✓ in de verklaring van de activiteiten en in de niet-financiële verklaring. Dit proces was een eerste stap in de richting van de ruimere ambitie van de 'leteren Group om tegen 2025 garanties te verkrijgen voor – minstens – alle bedrijfsspecifieke KPI's en alle niet-financiële KPI's van de groep (klantentevredenheid, personeelsengagement en CO_2-uitstoot scope 1 en 2). In 2021 zal de reikwijdte van de garantie dan ook uitgebreid worden tot een grotere reeks van KPI's en tot D'leteren Immo, die niet betrokken was bij deze eerste ronde van de externe garantie.

DE BENADERING VAN DE GROEP D'IETEREN OP HET VLAK VAN VERANTWOORD INVESTEREN

De benadering van de Groep D'leteren op het vlak van verantwoord investeren bestrijkt de hele investeringscyclus, vanaf de screening van de investeringsopportuniteiten en de formulering van de investeringsstellingen tot de fase van de due diligence, het afronden van de deal en het eigenaarschap. Rekening houdend met de specifieke kenmerken van de investeringsstrategie van de Groep D'leteren (waardecreatie op lange termijn zonder uitstaphorizon), bestaat de algemene aanpak van de Groep voornamelijk uit twee fasen:
- Origination en pre-eigendomsfase
- Actief eigenaarschap

Signatory of:

PRI Principles for Responsible Investment

Origination en pre-eigendomsfase

Het investeringsteam van de Groep, dat zeven investeringsspecialisten telt, wordt ondersteund door interne teams van deskundigen, onder meer op het gebied van duurzaamheid en ESG. De investerings- en duurzaamheidsteams werken hand in hand om ervoor te zorgen dat in alle relevante fasen van de investeringscyclus op de meest geschikte manier rekening wordt gehouden met duurzaamheid.

De Groep ondertekende in oktober 2020 de Beginselen voor verantwoord investeren van de VN en zal in april 2021 voor het eerst, op vrijwillige basis, verslag uitbrengen. Als eerste resultaat van dit engagement en deze verslaggeving bereidt de Groep een Beleid inzake Verantwoord Beleggen voor dat in het tweede semester van 2021 zal worden gepubliceerd op de website van de Groep.

Actief eigenaarschap

Zoals vermeld in de inleiding, gaf de Groep D'leteren in 2019-2020 een nieuwe impuls aan zijn ESG-benadering, te beginnen met zijn invulling van actief eigenaarschap. De groep besliste meer bepaald om zijn ondernemingen te helpen om hun duurzaamheidsbenadering te herbekijken door de aspecten waarop hun benadering was toegespitst, in vraag te stellen. Met het oog hierop werd een materialiteitsevaluatie gefaciliteerd. Deze nieuwe, grondige en gepersonaliseerde analyses waren onder andere gebaseerd op marktstudies en op de standaarden van de Sustainability Accounting Standards Boards (SASB). De SASB heeft een reeks van 77 normen gedefinieerd die een waaier van materiële duurzaamheidsthema's voor specifieke sectoren identificeren. Deze bureauonderzoeken werden gevolgd door een dialoog met de belangrijkste stakeholder-groepen van de activiteiten, waardoor de activiteiten een lijst konden opstellen van aspecten die specifiek zijn voor hun eigen onderneming en ecosysteem. De materiële evaluatie werd aangevuld met een 'maturiteitsevaluatie'. Deze laatste bestond uit gesprekken met het management van de activiteiten om te beoordelen in hoeverre de materiële aspecten al goed geïntegreerd waren in hun huidige benadering.

In 2020 hebben de activiteiten, voortbouwend op de resultaten van de materialiteits- en maturiteitsevaluaties, hun duurzaamheidsstrategie ontwikkeld of herzien. Zij hebben met name een beperkt aantal strategische pijlers gedefinieerd waarvoor zij ambities en kwantitatieve doelstellingen zijn beginnen te definiëren of hebben gedefinieerd. Waar nodig hebben zij ook nieuwe meetprocessen ontwikkeld om de vooruitgang van de realisatie van deze doelstellingen te volgen.

Naast de ondernemingsspecifieke duurzaamheidsstrategie bleef de Groep zijn ondernemingen steunen om toppresteerders te worden of te blijven met betrekking tot zijn drie niet-financiële aspecten (klantentevredenheid, personeelsengagement, koolstofemissies). De Groep ondersteunde de ondernemingen dan ook bij de tenuitvoerlegging van een sterk meetproces in elk van deze domeinen.

ONZE ESG-BENADERING ALS GROEP

Milieu

De voornaamste milieu-impact van de Groep D'leteren vloeit voort uit de strategie die de Groep nastreeft met zijn activiteiten. De Groep D'leteren waakt erover dat elke activiteit haar ecologische voetafdruk in acht neemt door een verantwoord gebruik van natuurlijke hulpbronnen, de productie en het verbruik van hernieuwbare energie en een duurzaam afvalbeheer, naargelang van de materialiteit van deze aspecten.

Gezien de dringende nood aan oplossingen om de opwarming van het klimaat te beperken, heeft de Groep D'leteren ervoor gezorgd dat al zijn activiteiten in 2021 een programma voor de vermindering van de koolstofemissies lanceren dat wetenschappelijk gefundeerde doelstellingen nastreeft (d.w.z. een doelstelling die erop gericht is de temperatuurstijging te beperken tot 1,5° boven het pre-industriële niveau). De reductieprogramma's zullen gebaseerd zijn op de koolstofemissieverslaggeving die alle activiteiten de afgelopen jaren hebben verzorgd.

Sociaal

D'leteren Group beschouwt het als een essentiële taak om al zijn medewerkers een veilige werkomgeving aan te bieden die voldoening schenkt en hen in staat stelt hun potentieel ten volle te benutten. In die optiek moedigt de Groep zijn activiteiten aan om tools en mechanismen te ontwikkelen ter ondersteuning van het welzijn en de ontwikkeling van hun medewerkers en volgt hij de tevredenheidsgraad van het personeel op als een KPI van de Groep.

De Groep ondersteunt zijn activiteiten ook bij de ontwikkeling van een sterke benadering voor het beheer van de meest materiële sociale aangelegenheden, of die nu verband houden met gezondheid en veiligheid, diversiteit en inclusie, of talentontwikkeling. Deze aspecten worden nader toegelicht in de verklaring van elke activiteit.

Ethiek en Corporate Governance

D'leteren Group leeft de 2020 Belgian Code of Corporate Governance na. Deze code is gestructureerd rondom tien principes die worden beschouwd als essentiële peilers van goed bestuur (bestuursstructuur, samenstelling raad van bestuur en comités, remuneratie, etc.). Als D'leteren Group afwijkt van een principe van de code, dan geeft de groep een uitleg in haar Verklaring Inzake Deugdelijk Bestuur (beschikbaar op pagina 105).

D'leteren Group hecht er ook veel belang aan om met zijn activiteiten een diepgewortelde zin voor ethiek en integriteit te delen. Hij waakt erover dat het recht van de werknemers op fatsoenlijke werkomstandigheden wordt gerespecteerd (minimumlonen, arbeidstijd, gezondheid en veiligheid en recht op collectieve onderhandelingen) en dat de mensenrechten worden gerespecteerd in de hele waardeketen. De groep verzekert ook dat de ondernemingen een beleid voeren tegen corruptie en dat geen enkele vorm van discriminatie wordt getolereerd binnen hun activiteiten.

Voor meer informatie over de benadering of het beleid van de ondernemingen met betrekking tot diversiteit en inclusie, de bestrijding van corruptie en de naleving van de mensenrechten verwijzen we naar hun eigen verklaring.

FILANTROPIE

D'leteren Group wil bijdragen aan betekenisvolle belangloze projecten. Naast de deelname aan fondsenwervingsinitiatieven van zijn ondernemingen (zoals de jaarlijkse Spirit of Belron Challenge of de D'leteren Automotive Give and Gain Challenge), lanceerde de D'leteren Group in 2019 een nieuwe filantropische benadering. Deze heeft tot doel de filantropische initiatieven op het niveau van de groep te stroomlijnen, door de energie van zijn medewerkers te bundelen rond een gemeenschappelijk doel.

In 2020 werd een hele reeks projecten gesteund om mensen in nood te helpen. Daarnaast werd een uitzonderlijk budget, gebaseerd op persoonlijke schenkingen van leden van de groep, gewijd aan hulp voor ondernemers en kunstenaars van wie de activiteiten waren getroffen door de eerste lockdown.

Een solidariteitsprogramma om medewerkers te helpen in de Covid-19 crisis

In april 2020 besloot de Raad van Bestuur van D'leteren SA om een solidariteitsprogramma op te zetten om medewerkers van de Groep D'leteren te helpen die in moeilijkheden waren beland ten gevolge van de Covid-19 crisis. Met dat doel voor ogen heeft de Raad van Bestuur besloten haar voorstel van winstverdeling aan te passen en aan de Algemene Vergadering een stabiel brutodividend per aandeel voor te stellen vergeleken met het voorgaande jaar en de initieel geplande verhoging van het dividend aan het solidariteitsprogramma toe te kennen. Het programma stond ook open voor persoonlijke bijdragen van leden van de Raad van Bestuur, managers en medewerkers van de Groep, zodat het totale bedrag neerkwam op ongeveer EUR 8,8m

DIALOOG MET STAKEHOLDERS

Wij streven ernaar waarde te creëren voor al onze stakeholders en wij willen daarom graag hun verwachtingen en behoeften leren kennen. Een eerlijke en open dialoog met hen voeren is van het grootste belang in ons streven naar uitmuntendheid.

Als meerderheidsaandeelhouders van grote ondernemingen zijn wij ons ervan bewust dat onze belangrijkste impact het gevolg is van onze actief eigenaarschap. Daarom hebben wij beslist om in de eerste plaats onze activiteiten te ondersteunen om de dialoog met hun eigen stakeholders formeel aan te pakken. In 2019-2020 nam deze dialoog de vorm aan van een materialiteits- en maturiteitsevaluatie voor elk van onze activiteiten. De resultaten van deze dialogen lagen aan de basis van de belangrijkste pijlers van hun duurzaamheidsstrategie.

Wat de stakeholders van de groep betreft, maken onze aandeelhouders en investeerders betrekken en hun vragen beantwoorden deel uit van onze dagelijkse activiteiten (investor calls, roadshows, algemene vergaderingen, ...). De manier waarop we deze dialoog benaderen, werd in 2020 echter aangepast. We zijn meer specifieke gesprekken over ESG-thema's gaan voeren met beleggers en analisten, maar ook met overheidsinstanties en vertegenwoordigers van de burgermaatschappij (onder meer door een vragenlijst te verzenden, de gesprekken te standaardiseren en de antwoorden te analyseren). Deze nieuwe alomvattende benadering van de dialoog heeft tot doel onze niet-financiële focusdomeinen in vraag te stellen en te garanderen dat de verwachtingen van onze stakeholders niet als vanzelfsprekend worden beschouwd. In dat opzicht worden alle nieuwe of opkomende bekommernissen geëscaleerd naar het uitvoerend team.

De resultaten van deze dialoog stelden de Groep in staat de volgende Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de VN op te lijsten als de wereldwijde uitdagingen waarop de Groep volgens zijn stakeholders een belangrijke impact kan hebben.

FATSOENLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI
Groei op lange termijn bevorderen en een eerlijke werkomgeving bieden

INNOVATIE IN DE INDUSTRIE EN INFRASTRUCTUUR
Innovatie binnen onze ondernemingen aanmoedigen en ondersteunen in het belang van hun stakeholders

VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE
Onze ondernemingen helpen bij de productie van verantwoorde producten en dienstens

KLIMAATACTIE
Onze ondernemingen helpen om hun ecologische voetafdruk te controleren en te verkleinen

VREDE, RECHTVAARDIGHEID EN EEN STERKE INSTELLING
Verantwoordelijk bestuur toepassen en transparante en betrouwbare informatie verstrekken aan onze stakeholders

2. D'Ieteren Automotive

Voor meer leescomfort zal de commerciële naam van D'Ieteren Automotive, 'D'Ieteren', gebruikt worden in deze verklaring.

BESCHRIJVING VAN DE ONDERNEMING

D'Ieteren verdeelt en commercialiseert in België voertuigen van Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Cupra, 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'Ieteren heeft een marktaandeel van meer dan 23% op de markt van nieuwe wagens, en een vloot van 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'Ieteren via een gezamenlijke dochteronderneming tussen D'Ieteren en Volkswagen Financial Services leasingdiensten op lange termijn en een volledige waaier van financieringsdiensten aan. D'Ieteren 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'Ieteren 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.

DUURZAAMHEIDSBENADERING

D'Ieteren hecht veel belang aan de sociale, ecologische- en governance-impact van zijn activiteiten. Bovendien legt D'Ieteren de nadruk op het langetermijnkarakter van de relatie met zijn klanten, die D'Ieteren als essentieel beschouwt. Daartoe werd een strategie voor de ontwikkeling van een duurzamere onderneming geïmplementeerd op basis van 4 strategische pijlers.

- Bouwen aan een vlotte en duurzame mobiliteit voor iedereen
- Het leven van onze klanten verbeteren
- De milieu-impact van onze activiteiten beheren
- Een doorslaggevende rol spelen in het welzijn van onze werknemers

In 2021 zal D'Ieteren zijn ambitieuze ESG-roadmap verder ontwikkelen, met inbegrip van de definitie van precieze doelstellingen voor elke strategische pijler.

MATERIALITEIT

D'leteren voerde in 2020 een materialiteitsanalyse uit met de hulp van een externe partner. Er werd een dialoog met de stakeholders opgezet, voorafgegaan door een online enquête. Dankzij deze analyse konden de meest kritieke niet-financiële (zogenaamde 'materiële') aspecten van de activiteit geïdentificeerd en geprioriteerd worden. Deze aspecten dienden als basis voor de ontwikkeling van de 4 strategische pijlers die in de onderstaande tabel zijn opgenomen en die vanaf dit jaar de ruggengraat zullen vormen van de niet-financiële verslaggeving van D'leteren.

STRATEGISCHE AMBITIES	MATERIËLE THEMA'S	GRI
Bouwen aan een vlotte en duurzame mobiliteit voor iedereen	Alternatieve en flexibele mobiliteitso-plossingen	Nvt
	Duurzame mobiliteit via leiderschap	
Het leven van onze klanten verbeteren	Klantenservice	Nvt
	Eerlijke en transparante klanteninformatie	
De milieu-impact van onze activiteiten beheren	Uitstoot van bedrijfsactiviteiten en verkochte & geleasede vloot	305 EMISSIES (2016), 306 AFVAL (2020)
Een doorslaggevende rol spelen in het welzijn van onze werknemers	Ontwikkeling en welzijn van de werknemers	403 VEILIGHEID EN GEZONDHEID OP HET WERK (2018) 404 TRAINING EN OPLEIDING (2016) 405 DIVERSITEIT EN GELIJKE KANSEN (2016)
	Engagement van de gemeenschap	413 LOKALE GEMEENSCHAPPEN (2016)

ONZE IMPACT

Hoewel mobiliteit een vector van welvaart en integratie is, gaat dit ook gepaard met uitdagingen met betrekking tot ecologische, sociale en veiligheidsaangelegenheden. D'leteren is zich hier terdege van bewust en aanvaardt zijn verantwoordelijkheid op dit vlak. Werken aan een vlotte en duurzame mobiliteit voor iedereen is zijn belangrijkste engagement geworden.

Door alternatieve mobiliteitsoplossingen aan te bieden en te ontwikkelen, draagt D'leteren bij tot SDG 13 van de VN (Klimaatactie). De onderneming draagt ook bij tot SDG 11 (Duurzame steden en gemeenschappen), door oplossingen te zoeken voor duurzame mobiliteitsdiensten.

STRATEGISCHE PIJLERS

> Bouwen aan een vlotte en duurzame mobiliteit voor iedereen

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

De grootste impact van D'leteren op het milieu vloeit voort uit zijn activiteit in het kader van de distributie van voertuigen met vervuilende verbrandingsmotoren. Deze impact houdt nieuwe uitdagingen in voor de continuïteit van de activiteiten van de onderneming, zoals een strengere wetgeving, nieuwe vormen van belastingen op transport en nieuwe bedrijfswagenbeleidslijnen in ondernemingen. De auto van de toekomst krijgt vorm door technologische evoluties, zoals elektrificatie, maar ook door ontwikkelingen op het vlak van connectiviteit en automatisering en de invoering van intelligente, polyvalente functies. Maatschappelijke en economische veranderingen leiden ook tot een verandering van het mobiliteitsconcept (met inbegrip van strengere beperkingen voor wagens, nieuwe belastingvormen en de overgang naar een deeleconomie).

AMBITIE

D'leteren wil tegen 2025 de mobiliteitsaanbieder van de eerste keuze zijn. In 2021 zal D'leteren gedetailleerd onderzoek voeren naar de wensen en behoeften van de maatschappij op mobiliteitsvlak. De resultaten van het onderzoek zullen worden geanalyseerd en de basis vormen voor doelgerichte acties en de definitie van precieze doelstellingen.

D'leteren zal ook zijn aanbod elektrische wagens en zijn verwante infrastructuur verder uitbreiden, met name door het maximum te halen uit het ambitieuze e-mobiliteitsoffensief van de Groep Volkswagen. EDI (Electric by D'leteren) wil van zijn kant een uitgelezen partner zijn voor de commercialisering van laadstations. Lab Box zal zijn initiatieven in verband met nieuwe mobiliteit verder ontwikkelen, met name Poppy, MyMove, Husk, Lizy, Ush, Skpir en Mbrella. Poppy streeft meer bepaald naar een toename van de dagelijkse verplaatsingen met meer dan 50% in 2021 en wil tegen 2025 zijn voertuigenvloot verder uitbreiden - met een doelstelling van 10 voertuigen per km² - om het volledige potentieel van deze vervoerswijze te kunnen benutten.

MANAGEMENTBENADERING

Om zijn ambitie waar te maken, heeft D'leteren een transformatieplan opgesteld dat enerzijds gericht is op uitmuntendheid in zijn kernactiviteiten en anderzijds op innovatie in nevenactiviteiten of nieuwe activiteiten, die allemaal verband houden met mobiliteit. Dit transformatieplan werd bovendien versneld door de impact van de gezondheidscrisis, die leidde tot een sterke daling op zijn markten en een wijziging van de mobiliteitsgewoonten van zijn klanten. Deze versnelling van zijn transformatie heeft tot doel de investeringscapaciteit van de onderneming te vrijwaren om haar missie te kunnen uitvoeren.

D'leteren werkt ook aan de ontwikkeling van een brede waaier van mobiliteitsdiensten die de burgers in staat zullen stellen zich op een vlotte en duurzame manier te verplaatsen. Daartoe steunt de onderneming op haar dochteronderneming Lab Box, die sterk betrokken is bij de ontwikkeling van innoverende en flexibele mobiliteitsdiensten, en op haar kernactiviteiten, met name door haar diensten in verband met het gebruik van elektrische wagens te ontwikkelen of door de kansen te grijpen die de digitalisering van de diensten biedt.

RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

Aangezien het een belangrijke strategische doelstelling is om de vanzelfsprekende mobiliteitskeuze in België te zijn, heeft de onderneming tal van initiatieven genomen om dit te realiseren. Hieronder vindt u enkele belangrijke voorbeelden die het verlangen van de onderneming illustreren om op dit vlak vooruitgang te boeken.

- Eind 2020 bezat D'leteren bijna 25% van het segment van de elektrische voertuigen, met gamma's die zich blijven ontwikkelen, meer bepaald bij Volkswagen met de ID.3 en ID.4, bij ŠKODA met zijn laatste Enyaq-model, bij Audi met de Q4 en de e-Tron GT, met de CUPRA el-Born, en bij Porsche met de Taycan.

- EDI heeft het maximum gehaald uit de tendens naar de elektrificatie van voertuigen met 1805 geïnstalleerde laadstations.

- Lab Box, de start-up incubator van D'leteren gewijd aan mobiliteit, lanceerde Mob Box, een consultancydienst voor bedrijven om hen in staat te stellen gemakkelijker flexibele en multimodale mobiliteit te implementeren ten voordele van hun werknemers. Deze diensten maken een gecentraliseerd beheer op bedrijfsniveau mogelijk, terwijl de personeelsleden via een gepersonaliseerde hub hun persoonlijke mobiliteit kunnen opvolgen en beheren. Dit initiatief draagt bij tot een vlottere en milieuvriendelijkere mobiliteit voor een klantendoelgroep in België.

- De autodeelactiviteiten van Poppy kenden wat ups en downs, gelinkt aan de lockdown-periode, maar herstelden zich enigszins tot de niveaus van vóór de gezondheidscrisis. Poppy vernieuwde in 2020 zijn volledige vloot met 500 voertuigen in omloop in Brussel, Antwerpen en nu ook in het gebied rond de luchthaven van Charleroi, goed voor ongeveer 1.200 dagelijkse ritten.

- Skipr is, als 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 direct beschikbare opties. 2020 was een sleuteljaar voor Skipr. Het bedrijf haalde €7m op bij Belfius - die nu zijn referentieaandeelhouder is - 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. Deze formule biedt een service- en bijstandsniveau dat vergelijkbaar is met dat van bedrijfswagens.

KPI'S

In 2020 was D'leteren in België de leider op het vlak van de 100% elektrische voertuigen, met 3.670 ingeschreven voertuigen.

Fondsen die D'leteren Automotive investeerde in zijn dochteronderneming Lab Box

- 2017: +/- €2,3m
- 2018: +/- €6,5m
- 2019: +/- €9,5m
- 2020: €12,9m (incl. €1,9 voor EDI, dat vanaf 2020 onder het budget van Lab Box valt).

> Het leven van onze klanten verbeteren

BESCHRIJVING VAN HET THEMA EN AMBITIE

Het leven van zijn klanten verbeteren door te streven naar een uitmuntende dienstverlening tijdens hun hele traject is één van de 4 strategische pijlers waaraan D'leteren wil werken om zijn beoogd leiderschap op de mobiliteitsmarkt te bereiken.

MANAGEMENTBENADERING

In de huidige gezondheidssituatie en rekening houdend met het veranderende klantengedrag, investeert D'leteren fors in de ontwikkeling van een meer digitale klantenbenadering. Onlineverkoop, investeringen in digitale media, virtuele showrooms ... zijn enkele van de initiatieven die in 2020 kracht werden bijgezet.

Bij het beheer van de Covid-crisis heeft D'leteren van bij het begin de nodige maatregelen getroffen om zijn klanten, werknemers en partners te beschermen tegen elk risico van besmetting. Dit was een absolute prioriteit voor het management van de onderneming. Naast de aangepaste installaties op zijn sites, implementeerde D'leteren snel digitale oplossingen om zijn klanten zo goed mogelijk te informeren en het contact tussen personen te beperken. Voor de levering van nieuwe voertuigen werden in het bijzonder handleidingen opgesteld voor een optimale bediening van de voertuigen, tot grote tevredenheid van de klanten.

RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

In 2021 voert de onderneming een grondige analyse uit van de verwachtingen en behoeften van haar klanten om diensten te ontwikkelen die hierop perfect zijn afgestemd.

Begin 2021 heeft D'leteren ook een nieuw systeem voor de meting van de klantentevredenheid ingevoerd om indien nodig corrigerende maatregelen te nemen of bepaalde initiatieven te versterken. De resultaten van deze enquêtes zullen de teams helpen bij de ontwikkeling van hun diensten.

KPI

In 2021 is de NPS ingevoerd. De score zal bij de volgende verslaggeving worden gepubliceerd.

> De milieu-impact van onze activiteiten beheren

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Naast de producten die D'leteren verdeelt, hebben ook zijn activiteiten en processen een milieu-impact. In dit verband streeft D'leteren naar een vermindering van de CO2-emissies die verband houden met zijn directe en indirecte activiteiten, naar een verhoging van het aandeel van hernieuwbare energie in zijn globaal energieverbruik, en naar een vermindering van de voetafdruk die verband houdt met het afval dat door zijn activiteiten wordt gegenereerd. Deze acties zouden een positief effect moeten hebben op financieel en op reputatievlak, maar zouden ook moeten leiden tot een sterker personeelsengagement en een grotere naleving van de vereisten van de bedrijfsklanten.

AMBITIE

Om zijn bijdrage tot de bescherming van het milieu te vergroten, heeft D'leteren zich tot doel gesteld de koolstofvoetafdruk van zijn activiteiten tegen 2025 met 50% te verminderen en tegen 2040 een netto zero-emissie te bereiken. Vanaf 2021 zullen de CO2-emissies van zijn activiteiten gecompenseerd worden door herbebossings- en milieubehoudsprogramma's. Dit compensatieprogramma zal worden afgebouwd in lijn met de maatregelen die worden genomen om de CO2-emissies te verminderen.

MANAGEMENTBENADERING

In overeenstemming met zijn missie om een vlotte en duurzame mobiliteit voor iedereen tot stand te brengen, wil D'leteren duurzame mobiliteit binnen de organisatie promoten en van al zijn werknemers ambassadeurs van zijn commercieel aanbod maken. D'leteren biedt multimodaliteit aan en promoot videoconferenties en telewerk, maar daarnaast wil de onderneming ook een wagenbeleid ontwikkelen dat een toenemend aantal alternatieve motorisaties omvat.

Op het vlak van het beheer van (hernieuwbare) energie volgt de onderneming de benadering van D'leteren Immo, die het energieverbruik van zijn gebouwen vermindert en het aandeel zelf geproduceerde hernieuwbare energie verhoogt.

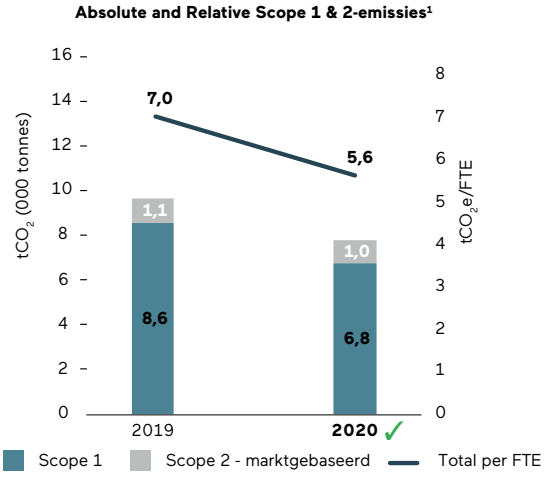
RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

Eind 2020 legde D'leteren de basis voor een emissieverlagingsplan dat is afgestemd op de methodologie van de Science Based Targets. Het project, dat wordt uitgevoerd met partner CO2Logic, heeft in eerste instantie tot doel per emissiebron te bepalen welke acties ondernomen kunnen worden en tussentijdse doelstellingen vast te leggen, om zo tegen 2025 de emissies met 50% te verminderen.

In het kader van dit programma heeft D'leteren Immo - die de vastgoedeigendommen van D'leteren beheert - verschillende maatregelen genomen om efficiënter om te gaan met energie en alternatieve energiebronnen te integreren (zie verslaggeving van D'leteren Immo).

De verantwoordelijkheid voor de afvalrecyclage werd overgedragen van D'leteren Immo aan de verschillende bedrijfseenheden van D'leteren; hierdoor kan beter ingespeeld worden op de prioriteiten van de onderneming.

KPI



1) De CO_2-uitstoot wordt berekend door de externe partij CO_2Logic. De gegevens van 2019 werden herwerkt om ze in overeenstemming te brengen met de reikwijdte van de CO_2-uitstoot 2020, die Sopadis, WonderCar, LabBox, D'leteren Sport en VDFin uitsluit. Deze bedrijfstakken zullen vanaf 2021 opgenomen worden in het kader van het emissiereductieplan. Meer details m.b.t. de methodologie zijn te vinden in het hoofdstuk ESG-verklaring (p. 201).

AFVALBEHEER

D'leteren heeft ook een afvalbeheerbeleid ingevoerd. De werknemers hebben de nodige informatie gekregen om afval correct te sorteren en in te zamelen (o.a. papier, restafval, schroot, hout, banden en glas) in zijn kantoren, werkplaatsen, winkels en garages, alsook om schadelijke materialen veilig op te slaan.

Het operationele afvalbeheer wordt op elke belangrijke site van D'leteren verzekerd door een speciaal daartoe aangestelde medewerker. Voor de verwijdering en recyclage van zijn afval werkt D'leteren samen met afvalverwerkingsbedrijven zoals Suez (voor alle afval), Oilco (gebruikte olie), Dechamps (schroot) en RecupBat (gebruikte batterijen). Een projectcoördinator van de belangrijkste afvalophaler (Suez) brengt regelmatig bezoeken ter plaatse om het afvalbeheer op te volgen en te optimaliseren.

D'leteren bevordert ook de recyclage van tweedehandse voertuigen, meer bepaald door een extra vergoeding aan te bieden aan klanten en niet-klanten die hun voertuigen aanbieden voor recyclage. D'leteren werkt hiervoor samen met Febelauto; hun opdracht bestaat erin het beheer van afgedankte voertuigen te organiseren en op te volgen in overeenstemming met de geldende Europese richtlijn. Febelauto slaagt er momenteel in om ongeveer 95% van het gewicht van deze voertuigen op een erkende en gecontroleerde manier te recycleren, waardoor België een van de beste voorbeelden in Europa is.

> Een doorslaggevende rol spelen in het welzijn van onze werknemers

ONTWIKKELING EN WELZIJN VAN DE WERKNEMERS

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

In een snel veranderende sector moet het personeel klaargestoomd worden om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan. D'leteren bereidt zich op deze uitdagingen voor door een mentaliteit te ontwikkelen die de ontplooiing van zijn personeel bevordert en door de nodige infrastructuur voor opleiding te voorzien. D'leteren helpt zijn werknemers niet alleen bij het ontwikkelen van hun vaardigheden, maar zorgt er ook voor dat ze gelukkig zijn op het werk. De prestaties van de onderneming hangen af van haar werknemers en hun betrokkenheid bij het verbeteren van hun persoonlijke en de collectieve prestaties.

AMBITIE

D'leteren is gestart met de implementatie van een personeelsengagementsenquête en heeft kwantitatieve doelstellingen bepaald in termen van deelnamepercentage en score:

- Deelname van 66% aan de personeelsengagementsenquête
- Personeelsengagementscore van 75%

MANAGEMENTBENADERING

D'leteren moedigt de persoonlijke en professionele ontwikkeling van zijn werknemers aan door middel van evaluatie- en coachingsessies. Aangezien jobs in de autosector zeer specifieke technische vaardigheden vereisen, moedigt de onderneming de deelname aan opleidingssessies en gespecialiseerde workshops aan.

De onderneming hanteert ook duidelijke bestuursprincipes in termen van eerlijkheid, transparantie en dialoog. Zo werd met name het CaReer-model ontwikkeld om de transparantie over verwachtingen, competenties en resultaten te vergroten en tegelijk carrièremogelijkheden binnen de onderneming te bieden. Er is ook een successieplan opgesteld om potentiële opvolgers voor alle sleutelfuncties te voorzien.

Wat stress en burn-out betreft, kunnen de werknemers rekenen op de hulp van een externe preventieadviseur en op opleidingsprogramma's (preventie van burn-out, time management, ademhalings- en relaxatietechnieken enz.). Er wordt individuele coaching verleend om de werknemers te helpen eventuele psychosociale problemen aan te pakken.

Om het absenteïsme terug te dringen, is een nauwgezette follow-up van langdurig zieken opgezet. D'leteren bevordert de re-integratie van personen die afwezig zijn wegens ziekte of ongeval door individueel aangepaste maatregelen te nemen.

Naast workshops over digitale detox, gezonde voeding en goede praktijken op het vlak van telewerk, hospitalisatie- en ambulante verzekering biedt D'leteren op welzijnsvlak sinds 2018 om de drie jaar een gratis medische check-up aan voor alle werknemers van 50 jaar en ouder.

RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

In een context waarin telewerken en maatregelen om het hoofd te bieden aan de economische crisis wijdverbreid zijn, heeft D'leteren onder zijn personeelsleden verschillende enquêtes gevoerd om hun huidige emoties te bepalen en te verzekeren dat ze zo nodig worden begeleid. Er werd een onafhankelijke dienst voor psychosociale begeleiding opgericht. Aan managers wordt regelmatig gevraagd na te gaan wat er binnen hun teams leeft en zeer regelmatig met hun collega's te communiceren.

Tot slot werkt het bedrijf aan een project om zijn kantoren op de site van Erps-Kwerps te herontwikkelen, zodat het een echte plaats wordt voor uitwisseling, samenwerking en inspiratie, afgestemd op de nieuwe gewoonten inzake telewerken en flexibele werktijden.

KPI'S

Werknemerstevredenheid[1]:

- Gemiddelde Deelname 2020: 40,5%.
- Gemiddelde Score 2020: 63,26%.

Opleidingsuren:

OPLEIDINGSUREN	2019	2020
Face-to-Face	44.120	10.812[2]
E-Learning	344	2.573

1) De werknemerstevredenheid werd in de periode 2020 - begin 2021 vier keer gemeten via een pulsenquête. De tevredenheidsscore wordt afgeleid van de gemiddelde score van de dimensie Engagement in de vier edities van de pulsenquête.
2) Als gevolg van de Covid-crisis waren de mogelijkheden voor face-to-face opleidingen zeer beperkt in 2020.

WERKNEMERSVEILIGHEID

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

D'leteren is actief in de wereld van de distributie van auto's en reserveonderdelen en het onderhoud van auto's. Het merendeel van het werk bestaat dus uit het gebruik van potentieel gevaarlijke werktuigen, machines en chemische producten, en het hanteren van lasten. De bescherming van de werknemers tegen de risico's van hun dagelijks werk is een prioriteit voor D'leteren. Door de veiligheid van de werknemers te bevorderen, vermijdt D'leteren bovendien kosten ten gevolge van letsels en absenteïsme.

AMBITIE

D'leteren wil de doelstelling van 'nul incidenten' zo dicht mogelijk benaderen. Ook al weet de onderneming dat het onmogelijk is om alle risico's uit te sluiten, toch wil ze onder de frequentiegraad en de algemene ernstgraad van de autosector blijven. De onderneming wil ook het absenteïsme zo veel mogelijk terugdringen en onder het absenteïsmecijfer van de privésector in zijn geheel blijven.

MANAGEMENTBENADERING

De onderneming hanteert een nultolerantie voor de niet-naleving van de veiligheidsnormen, zowel voor het personeel als voor externe bedrijven die werken uitvoeren aan de installaties van D'leteren.

D'leteren beschikt niet over een op standaarden gebaseerd systeem voor het beheer van de veiligheid en de gezondheid, maar geeft de voorkeur aan een dynamisch risicobeheersysteem: de invoering van risico's aan de bron vermijden door de risico's te analyseren op het moment van de aankoop en veiligere alternatieven te zoeken. Collectieve veiligheidsmaatregelen genieten de voorkeur boven individuele veiligheidsmaatregelen. Er worden risicoanalyses uitgevoerd bij de ingebruikneming van nieuwe werkplaatsen of werkprocessen, bij de periodieke keuring van technische installaties door een externe dienst en tijdens analyses van arbeidsongevallen enz. Dit is in overeenstemming met de wetgeving die van toepassing is op de activiteiten van D'leteren.

De preventiedienst, die bestaat uit een H&S Manager, een preventieadviseur, een Social & Ability Manager en een (externe) arbeidsarts, voert risico-evaluaties uit, stelt preventiemaatregelen voor en organiseert workshops rond brandpreventie en veiligheid. Daarnaast zijn er drie Comités voor Preventie & Bescherming op het Werk (Logistiek, Garages, Algemene Diensten) die besprekingen over veiligheids- en gezondheidsaspecten tussen vakbondsvertegenwoordigers en de directie mogelijk maken. Deze vergaderingen vinden maandelijks plaats.

RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

In 2020 zijn nieuwe initiatieven genomen (zoals risicoanalyses van elektrische installaties, opleiding van het personeel van onderhoudswerkplaatsen ter preventie van risico's in verband met hoogspanningsbatterijen in elektrische voertuigen enz.). Het merendeel van de inspanningen om de gezondheid van de werknemers, klanten en partners te vrijwaren, had echter betrekking op de gezondheidscrisis. Vanaf het begin van de crisis werd waar mogelijk telewerken opgelegd en werden zeer strenge gezondheidsmaatregelen getroffen in showrooms, werkplaatsen en werkruimten.

KPI'S

- Frequentiegraad: 14,23 (graad voor de sector in 2019: 13,38)
- Ernstgraad: 0,38 (graad voor de sector in 2019: 0,33)

Om het gezondheidspersoneel tijdens de gezondheidscrisis bij te staan, heeft D'leteren Automotive hen voertuigen ter beschikking gesteld waarmee ze hun verplaatsingen efficiënter kunnen beheren en de risico's op besmetting in het openbaar vervoer kunnen vermijden.

DIVERSITEIT EN INCLUSIE

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Een van de prioriteiten van de onderneming is het bevorderen van inclusieve groei, gelijke kansen en diversiteit binnen de onderneming. 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. Diversiteit draagt bij tot de motivatie en het welzijn van de werknemers en maakt een beter begrip mogelijk van het klantenbestand, dat zelf zeer divers is. Samen met de initiatieven op het vlak van professionele ontwikkeling of regelmatige metingen van de werknemerstevredenheid, versterkt deze doelstelling de constante inspanningen van D'leteren om een aantrekkelijke werkgever te zijn.

AMBITIE

D'leteren zal in 2021 nieuwe doelstellingen beginnen te bepalen op het vlak van diversiteit. De eerste doelstellingen die zullen worden bepaald, zullen betrekking hebben op genderdiversiteit.

MANAGEMENTBENADERING

Zoals duidelijk vermeld in zijn ethische code, bevordert D'leteren gelijke kansen op het werk. D'leteren is geen voorstander van de invoering van quota, maar vaardigheden en prestaties zullen meer dan ooit de enige criteria zijn waarmee rekening wordt gehouden bij het nemen van beslissingen in verband met aanwerving, promotie of interne rotatie. Vanaf 2021 zullen talrijke initiatieven worden genomen om een aantrekkelijke werkgever te zijn, om de integratie van nieuwe werknemers te bevorderen via mentorschap en om recurrente sensibiliseringsacties te voeren ten voordele van de interne diversiteit.

KPI

Momenteel wordt een nieuwe KPI ontwikkeld die beschikbaar zal zijn in de verslaggeving van 2021.

ENGAGEMENT TEGENOVER DE GEMEENSCHAP

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Het beleid van D'leteren inzake gemeenschapsengagement heeft voornamelijk betrekking op maatschappelijk verantwoordelijke mobiliteit. Door zakendoen en solidariteit met elkaar te verbinden, kan de onderneming de impact van haar filantropische initiatieven maximaliseren.

AMBITIE

In 2021 zal D'leteren een nieuwe oproep voor verenigingen lanceren voor projecten in verband met mobiliteit, in partnerschap met zijn personeel.

MANAGEMENTBENADERING

D'leteren steunt verenigingen bij hun mobiliteitsprojecten en zorgt er dankzij zijn deskundigheid voor dat de onderneming een reële meerwaarde kan betekenen. D'leteren betrekt zijn personeel bij zijn liefdadigheidsbeleid door hen de mogelijkheid te bieden projecten voor te stellen die steun nodig hebben of betrokken te worden bij de uitvoering van deze projecten.

RECENTSTE ONTWIKKELING

Als reactie op de gezondheidscrisis werden verschillende voertuigen ter beschikking gesteld van het zorgpersoneel om tegemoet te komen aan hun specifieke mobiliteitsbehoeften. Tijdens de lockdown-periodes werden reparaties en onderhoud aan hun persoonlijke of professionele voertuigen uitgevoerd om hun mobiliteit te garanderen en hen zo te ondersteunen in de strijd tegen Covid-19. Er werden ook voertuigen ter beschikking gesteld, met name aan het OCMW van Elsene, om voedselpakketten te kunnen uitdelen en zo het hoofd te kunnen bieden aan de toegenomen armoede als gevolg van de gezondheidscrisis.

D'leteren Automotive steunt de distributie van voedselpakketten in België. Door een voertuig ter beschikking te stellen, garandeert de onderneming voedselhulp aan het toenemend aantal mensen en gezinnen in moeilijkheden in de context van de gezondheidscrisis

Om het isolement van minderbedeelde kinderen te verminderen, schonk D'leteren tegelijkertijd gepersonaliseerde cadeautjes en 25 kerstbomen aan weeshuizen in heel België en droeg de onderneming alle logistieke kosten die daarmee gepaard gingen.

Ongeveer 250 werknemers legden in totaal al wandelend, lopend of fietsend meer dan 15.000 km af om een herbebossingsproject in samenwerking met WeForest te steunen, en zo gedurende 30 jaar ongeveer 900 ton CO_2 per jaar te compenseren. De kilometers werden via een speciale applicatie omgezet in 5.650 te planten bomen.

KPI

In 2020 werd een bedrag van €63.458 toegewezen aan liefdadigheidsinstellingen. Er werden ook voertuigen ter beschikking gesteld voor de uitvoering van solidaire mobiliteitsprojecten.

› ETHIEK

Met de organisatorische opdeling in dochterondernemingen die op 1 januari 2021 werd doorgevoerd, stelt D'leteren alles in het werk om zo dicht mogelijk bij zijn klanten te staan en zo de mobiliteitsleverancier van hun voorkeur te zijn. Om deze onderscheiding te verdienen, moet D'leteren - meer dan ooit tevoren - voldoen aan hoge gedragsstandaarden bij uitvoering van zijn activiteiten. Dit is een goede businesspraktijk die de waarden van de onderneming belichaamt: 'Perseverance, Honourability, Enthusiasm, Supportiveness & Curious Boldness'.

EERBIEDIGING VAN DE MENSENRECHTEN

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

De niet-eerbiediging van de mensenrechten of een andere onethische daad van discriminatie kan gevolgen hebben voor de activiteiten en de reputatie van de onderneming en kan leiden tot gerechtelijke procedures.

MANAGEMENTBENADERING EN HERZIENING VAN HET BELEID

D'leteren respecteert een strikt sociaal en wettelijk kader dat onder meer de arbeidsomstandigheden, de gezondheids- en veiligheidsvereisten en de collectieve arbeidsovereenkomsten regelt.

Zijn ethische code omvat een brede waaier van regels, procedures en ethische principes, meer bepaald inzake relaties tussen collega's onderling, maar ook met leveranciers en onderaannemers, klanten en partners.

De onderneming zet zich in voor de bevordering van een werkomgeving waar wederzijds respect hoog in het vaandel wordt gedragen. Gedrag zoals pesterijen, intimidatie, onderdrukking, uitbuiting, discriminatie, racisme, seksisme of homofobie wordt niet getolereerd. D'leteren investeert ook in de veiligheid, de ontwikkeling en de tevredenheid van zijn werknemers.

KPI

In 2020 ontving de HR-partner van D'leteren, Attentia, 3 verzoeken om psychosociale bijstand.

NULTOLERANTIE TEN AANZIEN VAN FRAUDE EN CORRUPTIE

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Omkoping, poging tot omkoping, fraude en witwassen van geld vormen een risico voor de werknemers en de onderneming, aangezien dit kan leiden tot gerechtelijke stappen en de reputatie van de onderneming kan schaden.

MANAGEMENTBENADERING EN HERZIENING VAN HET BELEID

De ethische code van de onderneming - 'The Way We Work' - maakt duidelijk dat alle werknemers de wetten inzake de bestrijding van fraude en corruptie moeten naleven. Corruptie, poging tot corruptie, fraude en witwassen van geld worden niet getolereerd binnen de onderneming. Geschenken en entertainment die werknemers krijgen van klanten, leveranciers of andere partners, of die werknemers aanbieden aan klanten, moeten in overeenstemming zijn met de ethische praktijken die de onderneming heeft bepaald en de wetgeving ter bestrijding van fraude.

KPI

Een fraudgeval was ontdekt en leidde tot een wijziging van het management, een forensische financiële audit en een herinnering aan de te volgen ethische principes en procedures voor het personeel van de betrokken entiteit.

3. Belron

BESCHRIJVING VAN DE ONDERNEMING

Belron streeft een duidelijke doelstelling na: 'Het verschil maken met echte zorg'. Belron is de wereldleider in de herstelling, vervanging en herkalibratie van voertuigbeglazing. De onderneming is actief in 40 landen, via 100% gecontroleerde 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.

DUURZAAMHEIDSBENADERING

De duurzaamheidsbenadering van Belron is gekoppeld aan zijn doel 'het verschil maken' en weerspiegelt de bedrijfscultuur - de 'Spirit of Belron' waarden 'Collaborative, Driven, Caring & Genuine'. Belron heeft het Global Compact van de Verenigde Naties ondertekend en heeft zijn strategieën en activiteiten de voorbije 10 jaar afgestemd op de Tien Beginselen voor verantwoordelijk ondernemerschap inzake arbeid, mensenrechten, milieu en corruptiebestrijding.

Ondanks de uitdagingen van de wereldwijde pandemie bleef Belron in 2020 de Ecovadis-meettool gebruiken om de vooruitgang in al deze domeinen te evalueren. De tool helpt elke bedrijfseenheid om het ingevoerde beleid, de acties voor de tenuitvoerlegging van het beleid en de resultaten van de acties te beoordelen. Het beoordelingsonderzoek is gebaseerd op erkende internationale normen zoals het Global Reporting Initiative, de conventies van de Internationale Arbeidsorganisatie en de Tien Beginselen van het Global Compact van de VN.

Na een evaluatie en analyse krijgen de bedrijfseenheden een scorekaart en een beoordeling. De gemiddelde score van de Groep Belron bedraagt 63,5. Sommige bedrijfseenheden van Belron hebben hun herevaluatie uitgesteld tot begin 2021 omwille van de impact van de wereldwijde pandemie. Met deze score blijft Belron ver boven de gemiddelde score en in de top 5% van de ondernemingen die wereldwijd door Ecovadis worden beoordeeld.

De scorekaart helpt de bedrijfseenheden om hun focus te richten op specifieke verbeterdomeinen, op basis van aanbevolen prioriteiten. De medailleclassificatie en de toegekende scores werden in de loop van 2020 bijgewerkt door Ecovadis. De minimumscore die vereist is voor een Bronzen medaille bedraagt nu 45 (tegenover 37). Voor Zilver is dat 54 (tegenover 46). Om een Gouden medaille te behalen, bedraagt de minimumscore nu 66 (tegenover 62). Er werd ook een nieuwe hogere classificatie ingevoerd, namelijk Platina, voor bedrijven die meer dan 73 scoren. Belron blijft ernaar streven dat al zijn bedrijfseenheden een Gouden medaille behalen.

MVO-BEOORDELING & MATERIALITEIT

Belron werkte samen met een duurzaamheidsconsultant om zijn MVO-strategie te controleren en de ontwikkeling van een nieuw strategisch kader voor verantwoordelijk ondernemerschap te ondersteunen.

Het kader voor verantwoordelijk ondernemerschap is toegespitst op prioritaire domeinen waarin de onderneming een positief verschil kan maken en de wereldwijde inspanningen kan ondersteunen via de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen en het Global Compact van de VN. Om de aanpak te ontwikkelen, werden de belangrijkste stakeholders van de bedrijfseenheden geïnterviewd, werd benchmarking uitgevoerd en werden de wereldwijde markt- en sectortrends geëvalueerd, evenals de resultaten van de materialiteitsanalyse die de Groep D'leteren uitvoerde.

In de aanloop naar 2021 zal de onderneming de basis leggen van haar kader voor verantwoordelijk ondernemerschap, met duidelijk gedefinieerde en ambitieuze doelstellingen in prioritaire domeinen:

PRIORITAIR DOMEIN	GRI-STANDAARDEN
Afvalbeheer	306 AFVAL (2020)
Koolstofuitstoot	305 UITSTOOT (2016)
Duurzame inkoop	308 MILIEU-EVALUATIE VAN DE LEVERANCIERS (2016) 414 SOCIALE EVALUATIE VAN DE LEVERANCIERS (2016)
Werknemersveiligheid	403 VEILIGHEID EN GEZONDHEID OP HET WERK (2018)
Welzijn van de werknemers en inclusie	405 DIVERSITEIT & GELIJKE KANSEN (2016) 404 TRAINING & OPLEIDING (2016)
Teruggeven	413 LOKALE GEMEENSCHAPPEN (2016)

Het kader zal worden ondersteund door de waarden en ethiek van het bedrijf, zijn bestuur en inspirerend leiderschap, en een robuuste verslaggeving en meting.

Het bedrijf is duidelijk dat het een grotere verantwoordelijkheid op zich wil nemen en mee wil aantonen dat bedrijven een deel van de oplossing kunnen zijn voor belangrijke ecologische en sociale uitdagingen.

>Een uitstekende klantenervaring verzekeren en tegelijk zorg dragen voor het welzijn van de klanten op lange termijn

Belron engageert zich om aan al zijn klanten een uitstekende service en zorg te verlenen op elk moment, door zowel positieve interacties met Belron als continu welzijn en veiligheid op de weg te verzekeren.

KLANTENERVARING

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Het niet-aflatende engagement van Belron om een klantenservice van wereldklasse te verlenen, vereist focus en investeringen in elk aspect, gaande van de ervaren en hoogopgeleide technici tot de meest geavanceerde instrumenten en technologie en het juiste stuk kwaliteitsglas, op het juiste moment en op de juiste plaats. Dankzij deze focus kon Belron in 2020 meer dan een miljoen herkalibraties uitvoeren, ondanks het veranderde voertuiggebruik als gevolg van de lockdown-maatregelen.

AMBITIE VOOR DE TOEKOMST

Belron is gestart met een belangrijk digitaal transformatieprogramma om de klantenervaring verder te verbeteren door een vlotter en efficiënter systeem aan te bieden dat alles omvat, van de initiële 'zoekfase' tot de boeking, de voltooiing van het werk en de opvolging. Het project is gebaseerd op feedback van de NPS (Net Promoter Score) en Customer Insights. Teams uit de hele onderneming zijn hierbij betrokken. De uitrol zal tot 2022 gefaseerd plaatsvinden in alle bedrijfseenheden. Dit programma ondersteunt de ambitie van het bedrijf om een consistente dienstverlening van wereldklasse aan te bieden aan al zijn klanten.

MANAGEMENTBENADERING

Belron controleert constant zijn operationele kwaliteit en gaat na wat zijn klanten vinden van de verleende diensten. Deze informatie wordt dan gebruikt om verbeteringen door te voeren. Het bedrijf blijft zich inzetten om positief en snel te reageren op elke klant en werkt samen met verzekeringsmaatschappijen om de automobilist een vlotte dienstverlening aan te bieden door namens hem de schadeclaim in te dienen.

RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

Net als vele andere bedrijven heeft Belron een toename vastgesteld van het aantal klanten dat online boekt in plaats van via andere traditionele boekingskanalen. In 2020 zijn de online boekingen met 1/3 toegenomen tot ongeveer 40% van alle opdrachten. Bij het begin van de pandemie nam Safelite® in de VS de beslissing om over te schakelen op het online kanaal voor alle niet-verzekeringsopdrachten. Het bedrijf zal dit blijven doen. Dit resulteerde in een aanzienlijke toename van het gebruik van dit boekingskanaal. Belron verwacht dat deze trend zich in 2021 in alle bedrijfseenheden zal doorzetten, wat zal resulteren in eenvoudigere boekingen voor de klanten.

Om de klantenervaring bij Belron te verbeteren, biedt het bedrijf tijdens het klantentraject extra producten aan, zoals ruitenwissers en regenafweermiddelen. In 2020 kochten meer dan 2 miljoen klanten minstens één extra product. Het aanbieden en verkopen van deze extra producten heeft ook een positieve impact op de klantenervaring. De NPS-scores zijn immers hoger wanneer klanten deze producten aangeboden krijgen en vervolgens kopen, dan wanneer dat niet het geval is.

Ondanks de uitdagingen van 2020 behaalde Belron een NPS van 84,9 - een record. Dit was te danken aan de voortdurende focus op een hoogkwalitatieve dienstverlening, met tegelijk oog voor de veiligheid van de klanten door de invoering van ontsmettingsprocedures en de implementatie van veilige processen in de filialen en bij mobiele dienstverlening, zowel voor de klanten als voor de technici.

KPI

De NPS* wordt wekelijks gemeten in alle bedrijfseenheden. De resultaten worden geëvalueerd om na te gaan op welke punten het bedrijf zijn dienstverlening kan verbeteren en zijn NPS-resultaten van wereldklasse in stand kan houden.

2020	2019	2018	2017	2016
84,9 ✓	84,2	82,8	83,1	82,6

**Alle bestuurders die een reparatie of vervanging van voertuigbeglazing krijgen, worden gevraagd om feedback over hun ervaring. Dit wordt gedaan door de Net Promotor Score (NPS) enquête, waarbij zij worden gevraagd hoe sterk zij Belron zouden aanraden aan een vriend/collega op een schaal van 0 tot 10 (10 is extreem sterk en 0 helemaal niet). Bestuurders die een score van 9-10 geven, zijn "Promotors", bestuurders die een score van 7-8 geven, zijn "Passives" en bestuurders die een score van 0-6 geven zijn "Detractors". De totale NPS score wordt berekend door het percentage van Detractors ten opzichte van Promotors te nemen en zo op een finale score uit te komen.*

WELZIJN EN VEILIGHEID VAN DE KLANT

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Belron streeft ernaar 'het verschil te maken met echte zorg' voor elke klant die de onderneming bedient. Dit betekent niet alleen een uitstekende ervaring voor hen tijdens hun interactie met het bedrijf, maar ook hun veiligheid op de weg. De technici van Belron zijn hoog opgeleid en beschikken over gereedschap en uitrusting om hun werk volgens de hoogste normen uit te voeren.

AMBITIE VOOR DE TOEKOMST

Door middel van onderzoek, ontwikkeling en opleiding wil Belron ervoor zorgen dat alle herkalibraties intern en veilig worden uitgevoerd volgens de specificaties van de OEM (Original Equipment Manufacturer). In 2021 zal Belron zijn veiligheidsprogramma's herzien en zijn opleiding 'Quality Starts with Safety' (QSWS) updaten. Dit programma voor alle technici garandeert dat het herstellings- en vervangingsproces wordt gevolgd, zodat het werk dat aan de auto's van de klanten wordt uitgevoerd, aan de hoogste kwaliteits- en veiligheidsnormen beantwoordt.

MANAGEMENTBENADERING

Als een herstelling vereist is, wordt het werk uitgevoerd door uiterst bedreven technici. Dankzij de producten en opleidingen worden diensten verleend die equivalent zijn aan de OEM-normen. Indien nodig herkalibreren de technici ook de Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) van de wagen. Dat is een uiterst technische procedure om de veiligheid van de klanten te verzekeren op de baan.

Belron heeft een controleproces en een nieuwe functie ingevoerd om toezicht te houden op zijn wereldwijde capaciteit om camera's te herkalibreren. Het bedrijf investeert ook in ADAS-onderzoek en identificeert de recentste technologie op het vlak van herkalibratie-uitrusting met als doel de wereldwijde expert in dit vakgebied te zijn en te verzekeren dat de klant de veiligst mogelijke service krijgt.

Belron werkt zijn Vehicle Fitting Instructions (VFI) voortdurend bij, om technici toegang te verlenen tot OEM-reparatiemethodes. In 2020 werden 2.500 nieuwe VFI's beschikbaar gesteld voor 100 verschillende voertuigen, en de terbeschikkingstelling van deze informatie zal in 2021 worden voortgezet om glasvervanging van hoge kwaliteit te garanderen.

De onderneming streeft steeds naar de nieuwste gereedschappen, uitrusting en processen om de klanten de veiligste glasherstelling, -vervanging en -herkalibratie aan te bieden die beschikbaar is in de sector.

RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

Gezien de uitdagingen van de COVID-19-pandemie in alle landen, voerde Belron in april een specifieke ontsmettingsprocedure 'Touch-point Sanitisation' in bij elke uitgevoerde opdracht. Deze procedure, die zowel de werknemer als de klant beschermt, is een bijkomende stap in de Belron Way of Fitting die bij elke opdracht opnieuw wordt uitgevoerd.

In 2020 voerde Belron 1,1 miljoen herkalibraties uit, wat de veiligheid van de klanten ten goede komt dankzij voortdurende investeringen in onderzoek en technologie. Uit onderzoek is gebleken dat een verkeerde kalibratie de respons van de veiligheidssystemen in het voertuig aanzienlijk kan verstoren, wat ernstige gevolgen kan hebben voor de inzittenden van het voertuig en andere weggebruikers.

De technici van Belron volgen bij het herkalibreren altijd de instructies van de constructeur, om de veilige werking van de ADAS-systemen in het voertuig van de klant te garanderen. Het resultaat van het onderzoek werd opgenomen in alle relevante ADAS-modules en eLearning- en sensibilisatieprogramma's die het bedrijf ontwikkelde. Voor de toekomst plant het bedrijf meer ADAS-onderzoek in 2021 om de mogelijke kalibratiedegradatie na verloop van tijd en de veiligheidsimpact/-gevolgen voor de prestaties van ADAS-systemen bij het uitvoeren van kalibraties langs de weg te bestuderen.

Om de hoge kwaliteit van zijn werk en zijn engagement tegenover de veiligheid van de klanten in stand te houden, voerde Belron het CAPA-systeem voor corrigerende en preventieve acties in om productproblemen te identificeren, op te sporen en op te lossen. Er werden nieuwe Expert Working Groups opgericht om niet-kwaliteits- en ADAS-gerelateerde aangelegenheden vanuit een globaal standpunt te bekijken. Dit nieuwe meetsysteem zal een gestandaardiseerde centrale aanpak bieden voor alle werkzaamheden.

KPI

Belron zal blijven investeren in onderzoek en ontwikkeling om een kwaliteitsvolle en veilige service te kunnen verlenen aan al zijn klanten, en om de vaardigheden van al zijn technici op peil te houden. Het R&D-budget voor 2020 bedroeg £1,8m.

Autonomous Emergency Braking (AEB) testing.

> De milieu-impact van onze activiteiten verminderen

AFVALBEHEER

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Voor Belron is het belangrijkste afvalproduct het glas dat uit voertuigen van klanten wordt verwijderd wanneer een voorruit niet kan worden hersteld en moet worden vervangen. Hoewel het niet opnieuw kan worden gebruikt voor voorruiten, kan het glasafval worden gerecycleerd voor andere producten. Een efficiënte recyclage van het glas helpt Belron om de afvalverwante kosten aanzienlijk te drukken en zijn milieu-impact te beperken tot het minimum.

AMBITIE

De glasrecyclagepercentages in alle Belron-vestigingen jaar na jaar verbeteren, met de ambitie om waar mogelijk glas tot nul te recycleren.

MANAGEMENTBENADERING

Waar mogelijk zal Belron de voorruit van een klant herstellen, omdat dit niet alleen de klant tijd en geld goed besparen, maar ook de impact op het milieu aanzienlijk vermindert als het glas niet moet worden vervangen. Als herstelling echter niet mogelijk is, streeft Belron ernaar het glasafval te recycleren op basis van innovatieve benaderingen en partnerships met leveranciers.

Bij andere afvalstromen streeft Belron er in de eerste plaats naar het gebruik te beperken tot het minimum door technische standaarden te bepalen voor de hoeveelheid product die vereist is bij elke job. Ten tweede definieert Belron duidelijk wat er met specifieke afvalstromen moet gebeuren voor een maximale recyclage.

De afvalstromen worden beheerd door de lokale bedrijfseenheden, in overeenstemming met de wetgeving, via lokale afvalophalers. Daarnaast gebruikt Belron zijn netwerk van distributiecentra om een omgekeerde logistiek toe te passen en werkt het bedrijf samen met recyclagebedrijven om de globale recyclagepercentages te verbeteren. Deze gegevens worden aan Belron gerapporteerd via zijn rapporteringssoftware SoFi by Sphera, om een overzicht te geven van de afvalimpact van het bedrijf en de mogelijke verbeterpunten.

De onderneming is erin geslaagd de recyclagepercentages van voorruiten gestaag te verhogen via groeps- en lokale doelstellingen en is de marktleider met haar 'Repair First'-aanpak, waardoor ze zich onderscheidt van haar concurrenten.

Belron erkent ook dat de veranderende aard van zijn producten en diensten de afvalimpact van het bedrijf kan vergroten, met name door de toenemende complexiteit en toepassing van ADAS in voorruiten en de impact daarvan op de herstellingsmogelijkheden, en het toenemende aanbod producten en diensten met een toegevoegde waarde (VAPS) van het bedrijf. De gevolgen zullen worden opgevolgd naarmate het bedrijf vooruitgang boekt met zijn kader voor verantwoordelijk ondernemerschap.

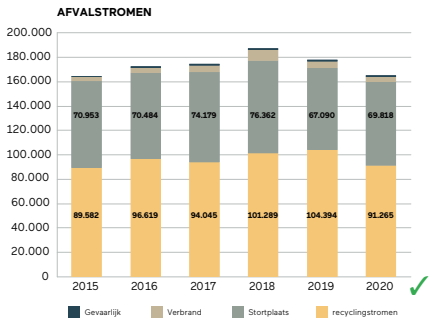
RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

Enkele hoogtepunten van de bedrijfseenheden:

- Carglass® in Duitsland lanceerde GreenTab als nieuw duurzaam product. Het product gaat rechtstreeks in het reservoir van de ruitensproeiervloeistof en wordt gemengd met leidingwater, wat resulteert in een totaal van 5 liter reinigingsvloeistof. Het product vervangt verpakkingen van ruitensproeiervloeistof en vermindert zo de hoeveelheid plastic afval. De reacties op sociale media waren zeer positief.
- Autoglass® in het Verenigd Koninkrijk lanceerde initiatieven om afval te helpen verminderen. De initiatieven omvatten: transparante afvalzakken in distributiecentra om de sortering van afvalmateriaal te verbeteren en de scheiding te vergroten; een nieuwe pers op de site om de frequentie van de afvalinzameling te verminderen en de koolstofvoetafdruk van de afvalverwerkers te verkleinen - dit heeft ook de uitgaven verminderd; in samenwerking met leveranciers heeft het bedrijf mogelijkheden geïdentificeerd om de verpakking van verschillende producten te verminderen; en het bedrijf heeft zijn extern afvalbeheer geconsolideerd bij één leverancier zodat het de afvalinzameling kan stroomlijnen en de recyclage- en terugwinningsmogelijkheden kan optimaliseren.
- Safelite® in de VS recycleerde een recordaantal van meer dan 1,9 miljoen voorruiten gerecycleerd in 2020.
- Bij Smith&Smith® in Nieuw-Zeeland werd 3% minder niet-glasafval gestort, werd 21% minder afval geproduceerd en werd meer dan duizend ton glas gerecycleerd. Het bedrijf blijft samen met zijn recyclagepartner werken aan duurzame manieren om PVB-hars uit de voorruiten te verwijderen en te recycleren.

KPI

In 2020 recycleerde Belron meer dan 60% van zijn glasafval. Het bedrijf blijft de globale recyclagepercentages in zijn bedrijfsentiteiten opvolgen en verbeteren.



De data omvatten de bedrijfsentiteiten die 100% worden gecontroleerd. Een deel van de afvalgegevens zijn gebaseerd op schattingen. Dit is bijvoorbeeld het geval voor glasafval tot stort, wat is gebaseerd op het totale volume aan voorruiten en gebogen en gehard glas eenheden die zijn verkocht en gebroken.

KOOLSTOFUITSTOOT

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Met activiteiten over de hele wereld en een netwerk van filialen, servicecentra, distributiecentra en een grote mobiele vloot, heeft Belron een directe en indirecte impact op de klimaatverandering via zijn koolstofuitstoot. De onderneming heeft dan ook de verantwoordelijkheid om deze uitstoot te controleren, te beheren en uiteindelijk te verminderen.

AMBITIE

Belron zal in 2021 een project opstarten om een uitstootverminderingsplan en een roadmap op te stellen om wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen te kunnen bepalen. Een eerste stap zal erin bestaan het inzicht in en het beheer van de uitstoot en de koolstofvoetafdruk van het bedrijf te verbeteren.

MANAGEMENTBENADERING

Belron heeft zich er als een van zijn prioritaire domeinen van het nieuwe kader voor verantwoordelijk ondernemerschap toe verbonden zijn uitstoot te verminderen. De onderneming controleert momenteel de uitstoot waarvoor ze rechtstreeks verantwoordelijk is, zoals de emissies met betrekking tot het energieverbruik van haar filialen en haar vloot, evenals emissies van Scope 3 met betrekking tot reizen en logistiek in onderaanneming. Belron heeft een tool voor de rapportering van de koolstofvoetafdruk die door zijn bedrijfseenheden wordt gebruikt om hun voetafdruk te meten, te beheren en te verminderen.

Belron erkent het cruciale belang van uitstootverlagingen voor zijn bedrijf en zijn stakeholders naarmate de wereld evolueert naar een koolstofarme economie. Belron erkent eveneens dat een vermindering van de uitstoot in zijn volledige waardeketen een positieve maatschappelijke impact zal hebben, aanzienlijke kostenbesparingen zal opleveren en een gunstige invloed zal hebben op de reputatie van het bedrijf, dat zich tevens klaarmaakt voor de toekomst.

RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

Belron blijft samenwerken met Bureau Veritas aan zijn PCF-tool (Product Carbon Footprint) en certificeerde de PCF-gegevens voor zijn activiteiten in Frankrijk en Duitsland. Dankzij dit werk kunnen deze activiteiten de toekomstige reductiedoelstellingen op lokaal niveau met vertrouwen bepalen en deze informatie gebruiken voor operationele beslissingen en externe communicatie.

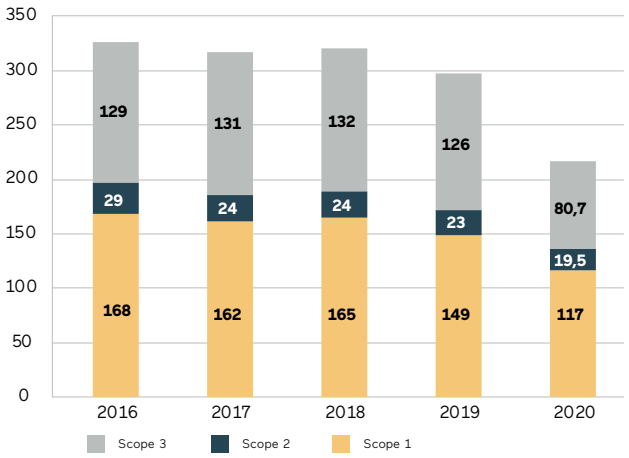
Enkele hoogtepunten van de bedrijfseenheden:

- Carglass® Distribution (Europees Distributiecentrum (EDC)) in Bilzen, België, heeft zijn binnenvaartemissies sinds oktober 2019 met 80% verminderd, een totaal van 1.440 vrachtwagenritten en 112 ton CO2. Inkomende containers met voertuigbeglazing reizen van Antwerpen naar Genk via een binnenschip en vanaf daar volgt slechts een korte reis van 1,5 km over de weg naar het EDC. Momenteel loopt ook een studie om inkomende verzendingen uit Polen per spoor naar Genk te laten vervoeren en vervolgens over de weg naar Bilzen.
- Begin 2020 heeft Carglass® Frankrijk zijn koolstofvoetafdruk bepaald met gegevens van 2019. Deze benadering om de broeikasgasuitstoot te ramen heeft een bredere reikwijdte dan de monitoring die jaarlijks wordt uitgevoerd. De verkregen resultaten zijn dus vollediger. De uitstoot in verband met de productie van beglazing vertegenwoordigent bijna 30% van de uitstoot in verband met de activiteit van Carglass® Frankrijk, gevolgd door het woon-werkverkeer van de werknemers, dat 12% van de uitstoot vertegenwoordigt. Deze studies helpen bij de uitwerking van de strategie om de CO_2-uitstoot te verminderen. De betrokkenheid van de glasleveranciers bij het proces is dan ook essentieel, net als de opgestarte interne werkzaamheden rond de verplaatsingen van de werknemers.
- In 2020 heeft de Supply Chain in het VK, via het project 'Speed of Service', de belangrijkste Minidistributiecentra teruggebracht van 14 tot 8. Door de leveringsroutes voor Autoglass® en de groothandelsmarkt vanuit deze nieuwe distributiecentra te optimaliseren, konden de Britse activiteiten het dagelijkse aantal afgelegde kilometers met ongeveer 2.400 mijl per dag verminderen, d.w.z. ongeveer 20% van het totale aantal afgelegde mijlen per dag. Dit heeft op zijn beurt geresulteerd in een vermindering van het aantal afgelegde mijlen met meer dan 70.000 mijl per jaar. Naast de vermindering van het aantal afgelegde mijlen per dag heeft het project 'Speed of Service' ook de bijbehorende koolstofuitstoot met ongeveer 20% verminderd, wat tot een aanzienlijke vermindering van de milieu-impact heeft geleid.

KPI

In 2020 registreerde Belron een daling van zijn emissies in zijn activiteiten, deels als gevolg van de impact van de wereldwijde pandemie op de bedrijfsactiviteiten. De onderneming heeft echter opnieuw een daling van de hoeveelheid CO2 per interventie vastgesteld. Deze is de voorbije 5 jaar blijven dalen van 28,5 kg in 2015 tot 20,3 kg in 2020.

UITSTOOT : SCOPE 1, 2 & 3 IN CO_2 (000) TONNES



DUURZAME INKOOP

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

De Ethische Gedragscode en de Kernprincipes van Belron bevatten duidelijke normen voor zijn activiteiten, zijn medewerkers en zijn partners. Een schending van deze normen heeft niet alleen een impact op de betrokkenen, maar zou kunnen resulteren in een negatieve impact op de merken van Belron en zijn toeleveringsketen.
De toeleveringsketen van Belron en zijn toeleveringspartners maken integraal deel uit van de activiteiten en de verlening van een uitstekende service aan de klanten. 40% van de omzet van het bedrijf wordt besteed aan de aankoop van goederen en diensten, waarvan een aanzienlijk deel aan glas, maar ook aan tal van andere producten zoals reparatiehars, lijm, lijstwerk, sierlijsten, gereedschap en uniformen. Belron beschikt over een netwerk van 70 wereldwijde leveranciers die op groepsniveau beheerd worden en die in meer dan 120 productievestigingen de goederen produceren die Belron aankoopt.
Duurzame inkoop is een kernonderdeel van de inkoopstrategie van Belron, en door de toepassing van strikte normen voor leveranciers wordt aan de noden van het bedrijf aan goederen en diensten voldaan op een manier die waarde creëert over het hele spectrum - voor Belron, maar ook voor de maatschappij, de economie en het milieu.

AMBITIE

Belron heeft de ambitie om een organisatie van wereldklasse te zijn voor duurzame aankopen, en in 2021 zullen alle directe en indirecte leveranciers van Belron op groepsniveau volledig geïntegreerd worden in het nieuwe programma voor duurzame inkoop. Dit zal inhouden dat alle leveranciers de kernstappen voor evaluatie en risicobeheer zullen doorlopen, met inbegrip van externe beoordelingen van de duurzaamheidsprestaties van alle leveranciers, en dat het bestaande programma van audits ter plaatse uitgebreid zal worden om aanzienlijk meer productielocaties van leveranciers te bestrijken dan ooit tevoren.

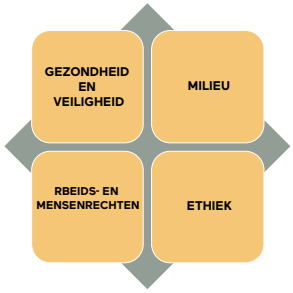
MANAGEMENTBENADERING

De onderneming volgt en promoot duidelijke ethische standaarden voor zichzelf en verwacht vergelijkbare standaarden van alle derden die samenwerken met Belron of optreden in zijn naam. In geen enkel geval zal een onmenselijke behandeling van personeel of medewerkers binnen de toeleveringsketen geduld worden. Dit omvat elke vorm van dwangarbeid, kinderarbeid, lijfstraffen of ander misbruik.

Alle leveranciers van Belron op groepsniveau worden geëvalueerd en beheerd via het nieuwe programma voor duurzame inkoop, dat verzekert dat de leveranciers ethisch en wettelijk in orde zijn en dat de financiële en continuïteitsrisico's worden beheerd. Dit programma wordt uitgevoerd door een combinatie van interne en externe evaluaties en audits ter plaatse.

Op het niveau van de lokale bedrijfseenheden beheert elk bedrijf zijn lokale leveranciers. Het beleid, de acties en de resultaten van deze activiteiten worden beoordeeld via het evaluatieprogramma van Ecovadis.

WAT ZIJN DE DUURZAAMHEIDSRISICO'S WAARTEGEN WE ONS BESCHERMEN?



RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

In 2020 benoemde Belron een specifieke Sustainable Procurement Manager om het team te leiden dat verantwoordelijk is voor het stimuleren van aanzienlijke prestatieverbeteringen op dit vlak. Na deze benoeming werd het programma van Belron voor duurzame inkoop ontwikkeld en gestructureerd rond drie pijlers:

- *Transparantie* - garanderen dat de leveranciers zicht hebben op de normen van Belron, dat Belron zicht heeft op de productielocaties van de leveranciers, en dat alle stakeholders zicht hebben op de vooruitgang en de resultaten
- *Zekerheid* - garanderen dat alle leveranciers werken in overeenstemming met de normen van Belron, gevalideerd door zowel evaluaties op afstand als audits ter plaatse
- *Beloning* - leveranciers aanmoedigen om hun duurzaamheidsprestaties te verbeteren, en diegenen die een stapje verder gaan en een echt verschil maken ook belonen

Een van de eerste ondernomen taken was de ontwikkeling en lancering van een nieuwe Gedragscode voor Leveranciers. Die betekent een grote stap voorwaarts in zowel de bepaling als de overbrenging van de normen die Belron oplegt aan zijn leveranciers, alsook in het toezicht op de naleving van deze normen. Vervolgens werd een nieuw onlineportaal ontwikkeld om de duurzaamheidsprestaties van de leveranciers te registreren, te controleren en op te volgen. Belron werkt nu nauw samen met zijn belangrijkste leveranciers om na te gaan hoe ze kunnen samenwerken om de duurzaamheid binnen de hele toeleveringsketen te verbeteren.

KPI

Belron ontwikkelt een reeks gedetailleerde KPI's inzake duurzaamheid voor zijn leveranciers, die een mechanisme aanreiken om alle leveranciers volledig te evalueren en te beoordelen ten opzichte van de Belron-normen. Deze KPI's zullen Belron ook een basis aanreiken om met de leveranciers ontwikkelingsdoelstellingen te bepalen en met hen samen te werken om voortdurende verbetering te stimuleren.

> Het welzijn van de werknemers bevorderen

VEILIGHEID EN GEZONDHEID VAN DE WERKNEMERS

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

De zorg voor zijn mensen vormt de kern van de cultuur van Belron en de onderneming hecht veel belang aan de gezondheid en de veiligheid van de mensen in al haar bedrijfseenheden. De onderneming wil verzekeren dat haar mensen de juiste opleiding krijgen en over de juiste tools en uitrusting beschikken om hun taken uit te voeren. Een geïdentificeerd kernrisico voor het bedrijf is de verwonding van een werknemer bij de uitvoering van zijn taken. Dit zou kunnen leiden tot langdurig absenteïsme, juridische gevolgen en economisch verlies, evenals leed voor de werknemers en hun familie.

Hoogvoltagevoertuigen: opleidingspiloot in het VK
Getuigenis van Tim Camm - Technical Trainer, Autoglass® VK

"Autoglass® identificeerde een verbeterpunt, namelijk ervoor zorgen dat onze technici de kennis en bekwaamheid hebben om veilig aan hoogvoltagevoertuigen te werken. Hoewel het onwaarschijnlijk was dat de werkstromen direct contact met het in- en uitschakelen van het hoogvoltagesysteem zouden inhouden, was het duidelijk dat er een bewustzijnsniveau vereist was opdat de technici de kritieke veiligheidspunten zouden te begrijpen. Bovendien betekende de ADAS-herkalibratiedienst dat onze technici op zoek waren naar veilige punten om een batterijbeheersysteem te beveiligen.

Autoglass® heeft goede banden met het Institute of the Motor Industry (IMI) dat al jarenlang het IMI-accreditatieprogramma levert dat in de hele sector wordt erkend. Zij waren een van de eerste organisaties die ondersteuning en opleiding aanboden voor de technologie van hoogvoltagevoertuigen.

Als Technical Training Manager ben ik ervan overtuigd dat Autoglass® niet alleen de veiligheid van werken aan hoogvoltagevoertuigen heeft geïdentificeerd en ondersteund, maar ook de technici heeft voorzien van de nodige kennis en deskundigheid om hun dagelijkse activiteiten veilig te blijven uitvoeren."

AMBITIE

In 2020 werd de invoering van consistente gezondheids- en veiligheidsmaatregelen in de hele onderneming door het leiderschapsteam aangemerkt als een belangrijke prioriteit. Het bedrijf gaf voorrang aan het beheer van de gezondheid en de veiligheid tijdens de wereldwijde pandemie, door ervoor te zorgen dat er programma's en uitrusting beschikbaar waren om de mensen en klanten veilig te houden. Daarom werd de ontwikkeling van nieuwe meettools uitgesteld, maar dit zal in 2021 worden voortgezet, samen met de lopende veiligheidsbeoordeling in samenwerking met het bedrijf ERM, een toonaangevende wereldwijde leverancier van milieu-, gezondheids-, veiligheids- en risicogerelateerde diensten. Als prioriteit voor 2021 zal de onderneming blijven werken aan een strikt en robuust kader voor de rapportering van incidenten op groepsniveau.

MANAGEMENTBENADERING

Voor de technici heeft Belron strenge veiligheidsnormen geïntegreerd in de Belron Way of Fitting. Deze normen gaan van de correcte hantering van glas tot veilige rijpraktijken. Het proces bepaalt ook de methode, de tools, de opleiding en de evaluaties die door het technische team binnen het hele bedrijf worden ontwikkeld en geïmplementeerd. Andere veiligheidsprogramma's omvatten 'Quality Starts with Safety' - een sensibilisatieopleiding rond het belang om het juiste proces te volgen bij het vervangen van een voorruit en de gevolgen van een foute uitvoering, S.T.O.P. - hoe technici zorgen voor zichzelf en het gereedschap, het werk organiseren en het juiste proces toepassen, en 1-2-3 Easy - een opleidingsprogramma rond ergonomie zodat technici letsels tijdens de uitvoering van hun werk kunnen voorkomen. Elke bedrijfseenheid heeft de verantwoordelijkheid om de nodige training te voorzien waar nodig en om de nodige maatregelen te treffen om aan de lokale wetgeving te voldoen. Deze maatregelen gelden niet alleen voor technici, maar ook voor distributieteams, magazijnmedewerkers, werknemers op het hoofdkantoor en callcentermedewerkers.

Het is de ambitie van het bedrijf om in 2021 de gezondheids- en veiligheidsbenadering verder te verbeteren door gegevens te verzamelen, best practices uit te wisselen en tussen de landen lessen te delen om het risico op incidenten te verkleinen.

RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

Als reactie op de COVID-19-pandemie werden veel medewerkers van Belron, waaronder volledige contactcentra, 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 de technici en de 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 opdracht, een procedure die snel werd geïntegreerd als standaardonderdeel van de Belron Way of Fitting.

In 2021 zal het Fitting Practices Control Programme in de hele onderneming worden ingevoerd om de belangrijkste veiligheidsstappen van de Belron Way of Fitting te auditen en te controleren.

O'Brien® Australia behaalde uitstekende resultaten voor 2020 op het vlak van gezondheid, veiligheid en welzijn. Het totaal aantal te registreren arbeidsongevallen daalde met 27% ten opzichte van 2019 en de frequentiegraad van de arbeidsongevallen met arbeidsongeschiktheid daalde met maar liefst 83% ten opzichte van 2019. Dit jaar zijn het leiderschap, de cultuur en de prestaties op veiligheidsvlak aanzienlijk verbeterd. In 2020 zijn een aantal belangrijke initiatieven genomen die deze resultaten ondersteunen, waaronder het 'mO'bilise' fitheidsprogramma voor eerstelijns-servicetechnici, een 'Resilience 2 Thrive' opleidingsprogramma voor mentale gezondheid en welzijn voor alle leidinggevenden, een transformatie van de methodologie voor werkhervatting, evenals een heroriëntatie van de maandelijkse veiligheidsevaluatievergaderingen. In 2021 zullen verdere initiatieven gelanceerd worden die een positieve impact zullen hebben op zowel de ontoereikende als de uitstekende veiligheids-KPI's, waaronder een fysiotherapieprogramma voor vroegtijdige interventie en de volledige vervanging van het huidige onlineveiligheidssysteem.

KPI

De lokale activiteiten zijn verantwoordelijk voor de opvolging van incidenten en de rapportering ervan in overeenstemming met de lokale wetgeving. Momenteel wordt een geconsolideerde KPI voor heel Belron ontwikkeld.

De arbeidspraktijken van elke activiteit van Belron worden geëvalueerd met behulp van de Ecovadis-meettool. Deze tool evalueert het beleid, de acties en de resultaten op het vlak van gezondheid en veiligheid, arbeidsomstandigheden, sociale dialoog, opleiding en ontwikkeling en welzijn. Dit domein van de evaluatie weegt het zwaarst in de score (45%), en het huidige gemiddelde van Belron voor de hele groep bedraagt 64,5.

ONTWIKKELING EN WELZIJN VAN DE WERKNEMERS

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

De werknemers van Belron vormen de kern van de onderneming. De prestaties en verwezenlijkingen van Belron zijn het resultaat van het engagement en de toewijding van zijn mensen. Hun welzijn, engagement en algemene werknemerservaring zijn cruciale prioriteiten voor de onderneming.

AMBITIE

Belron lanceerde een aanpak van wereldklasse om ervoor te zorgen dat de onderneming altijd luistert naar haar werknemers met een nieuwe wereldwijde engagementsenquête in oktober, en Belron zal blijven streven naar hoge niveaus van engagement.

MANAGEMENTBENADERING

De onderneming zet zich in om de allerbeste mensen aan te trekken, aan te werven en te ontwikkelen, met de capaciteiten en vaardigheden om haar klanten te dienen.

De onderneming volgt beleidslijnen en procedures met betrekking tot haar werknemers op het niveau van elke bedrijfseenheid. De talrijke bestaande initiatieven inzake werknemersengagement omvatten opleiding en ontwikkeling, erkenning via lokale programma's en de Belron Exceptional People Award wereldwijd, flexibele werkopties, feedbackkanalen, en gemeenschapsengagement via de Giving Back-activiteiten.

Belron weet dat in een grote organisatie moeilijke situaties kunnen ontstaan. Daarom bleef de onderneming het 'Speak Up'-systeem promoten als kanaal waar haar medewerkers in vertrouwen problemen kunnen aankaarten die ze intern niet kunnen of willen bespreken. De leverancier van Belron veranderde van Expolink in Navex Global na de overname ervan. Elke bedrijfseenheid kreeg nieuwe contactnummers, toegang tot het portaal voor webrapportering en materiaal om de verandering kenbaar te maken. Dit was voor elke bedrijfseenheid ook een gelegenheid om te wijzen op het belang om problemen aan te kaarten.

Elk probleem dat via Speak Up werd gemeld, werd onderzocht en waar nodig werd passende actie ondernomen. Dit omvatte beleids- of procesherzieningen of aanvullende opleiding.

RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

Belron lanceerde een aanpak van wereldklasse om ervoor te zorgen dat de onderneming altijd luistert naar haar werknemers, met een nieuwe wereldwijde engagementsenquête in oktober. Belron maakte historisch gebruik van de Belron People Measure-enquête die het sentiment onder de werknemers op een hoog niveau beoordeelde en sinds 2016 een gemiddelde groepsscore van 7,5 tot 8 (op 10) behaalde. In 2020 koos Belron ervoor om over te schakelen op een nieuwe personeelsengagementsenquête, in samenwerking met Willis Towers Watson, een wereldwijd toonaangevende leverancier. De enquête omvatte een uitgebreidere reeks vragen die tot doel hadden het engagement en de ervaring van de werknemers beter te evalueren en Belron in staat te stellen zijn prestaties te vergelijken met sectorgenoten op het vlak van de belangrijkste aspecten van engagement. De kwalitatieve en kwantitatieve resultaten van de enquête zullen de onderneming in staat stellen om prioriteiten te bepalen voor de belangrijkste verbeterpunten.

In 2020 heeft Belron er prioritair voor gezorgd over een globaal kader voor talentbeheer en opvolging te beschikken, om te kunnen bogen op het juiste leiderschap en de juiste teams - niet alleen voor de noden van vandaag, maar ook voor de toekomst.

De onderneming erkent dat het succes van haar activiteiten afhangt van de inzet en trots van al zijn werknemers om voor Belron te werken. In dit ongeziene jaar was het ook van essentieel belang dat de onderneming haar werknemers ten volle ondersteunde, door hun gezondheid, veiligheid en welzijn op de eerste plaats te zetten, maar ook door steun te verlenen aan diegenen die daar het meeste nood aan hadden. De pandemie heeft sommige werknemers in zeer moeilijke omstandigheden gebracht, en daarom heeft het bedrijf snel een noodfonds opgericht om zijn werknemers

en hun gezinnen in bijzonder moeilijke omstandigheden te steunen. Dit is volledig in lijn met de doelstelling van de onderneming om echt het verschil te maken met veel zorg.

Door de impact van COVID-19 en de lockdowns in verschillende landen ondernamen de bedrijfseenheden actie om het welzijn van hun werknemers te garanderen, en waar nodig werden stappen ondernomen om werknemers op afstand te laten werken. Carglass® Frankrijk versnelde bijvoorbeeld zijn telewerkstrategie voor het hoofdkantoor, het callcenter en de ondersteunende functies (ongeveer 700 mensen). Het bedrijf koos voor een gezamenlijke aanpak van zijn strategie: kwalitatieve en kwantitatieve enquêtes, brainstorming en vergaderingen. Dit hielp om een langdurige, efficiënte en positieve werkervaring op afstand te verzekeren. Carglass® Duitsland en Belron International implementeerden ergonomische procedures en programma's om te verzekeren dat de telewerkers correct uitgerust waren en om hun welzijn te optimaliseren. Om zijn medewerkers zowel op welzijns- als op gezondheids- en veiligheidsvlak te ondersteunen, heeft Smith&Smith® een Health, Safety & Wellbeing Advisor aangesteld en een opleidingsprogramma rond welzijn geïmplementeerd.

KPI

Responsgraad van 84% voor de nieuwe engagementsenquête, die wijst op een actieve betrokkenheid van 86% van de werknemers. De resultaten van de wereldwijde engagementsenquête toonden aan dat de werknemers zeer geëngageerd zijn en bijzonder trots zijn om voor Belron te werken. Dankzij de diepgaande inzichten en de ontvangen feedback kan de onderneming verder bouwen op deze geweldige basis voor de toekomst.

DIVERSITEIT & INCLUSIE

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Belron erkent het essentiële belang van diversiteit en inclusie voor zijn activiteiten en zijn belangrijkste stakeholders.

AMBITIE

Als onderdeel van de ambitie van Belron om de beste werkplek ooit te zijn, is het de bedoeling om een organisatie uit te bouwen die verschillen in al hun vormen waardeert - waarbij iedereen als individu wordt behandeld en een omgeving wordt gecreëerd waarin iedereen een bijdrage kan leveren en zijn volledige potentieel kan bereiken.

MANAGEMENTBENADERING

Belron verbindt zich ertoe mensen aan te werven en te promoveren op basis van hun vaardigheden voor een functie en hun waardering, respect en overeenstemming met de bedrijfscultuur.

De onderneming is momenteel een groepsbenadering inzake diversiteit en inclusie aan het ontwikkelen. Een eerste belangrijke stap bestond erin inzicht te verwerven in de huidige situatie aan de hand van enquêtes in het kader van de luister- en engagementstrategie. Belron heeft zijn leidinggevenden al betrokken bij de ontwikkeling van diversiteit en inclusie in zijn leiderschapsgedrag en heeft de leiders uitgerust om pleitbezorgers en rolmodellen te zijn voor deze belangrijke aangelegenheden. Er vinden nog meer gesprekken rond inclusie plaats, met rondetafelgesprekken en werkgroepen/comités die binnen de onderneming gepland zijn.

RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

Als reactie op de Black Lives Matter-beweging in de VS organiseerde Safelite® een panelgesprek opgezet via zijn Diversity & Inclusion Advisory Council. Tijdens het online panelgesprek deelden gewaardeerde leidinggevenden van heel Safelite® hun mening, gevoelens en ervaringen op het vlak van racisme. Safelite® heeft ook gereageerd op de feedback van zijn allereerste Diversiteits- & Inclusie-enquête. Safelite® voerde met name een loongelijkheidsanalyse uit en voerde aanpassingen door. Daarnaast voltooide het bedrijf een analyse van de personeelsgegevens om inzicht te krijgen in de gender- en rassendiversiteit van zijn huidige personeelsbestand, alsook van nieuwe aanwervingen, promoties en beëindigingen.

Bij Carglass® in Duitsland werd de samenwerking voortgezet met organisaties die mensen met een handicap ondersteunen. Carglass® wil meer mensen met een handicap in dienst nemen en hen helpen toegang tot de arbeidsmarkt te krijgen en werkervaring op te doen, met als doel hun een betekenisvolle en bevredigende loopbaan aan te bieden. Momenteel heeft het bedrijf twee actieve medewerkers die al meer dan een jaar in dienst zijn. Zij krijgen een individuele opleiding die aansluit bij hun speciale behoeften en hen in staat stelt zo zelfstandig mogelijk te werken.

> Het verschil maken voor onze gemeenschappen

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Belron heeft via zijn erfgoed en waarden een diepgewortelde verantwoordelijkheidszin ten aanzien van de gemeenschappen waarin het bedrijf actief is. 'Giving Back' is een belangrijk aspect van de Belron-cultuur - de 'Spirit of Belron' - en deze waarden worden gedeeld door alle medewerkers van Belron, waar ze zich ook bevinden.
Door de medewerkers hierbij te betrekken, via hun passie en energie, hebben de 'Giving Back' evenementen en -activiteiten niet alleen een positieve impact op de gesteunde liefdadigheidsinstellingen en goede doelen, maar ook op het personeelsengagement.

AMBITIE

De onderneming zal blijven voortbouwen op haar engagement tegenover 'Giving Back' om positieve veranderingen te stimuleren door haar tijd en vaardigheden te delen met jongeren om hun carrièredoelen te ondersteunen.

MANAGEMENTBENADERING

Belron verbindt zich ertoe om een betekenisvolle impact te hebben op de maatschappij. Daarom kiezen zijn bedrijfseenheden en medewerkers over de hele wereld hun eigen gemeenschapsinitiatieven en organisaties die ze willen steunen. Elke bedrijfseenheid bepaalt haar eigen 'Giving Back'-agenda en dankzij deze benadering ervaren de medewerkers een sterker gevoel van persoonlijke betrokkenheid en verwezenlijking. Belron steunt hun inspanningen op verschillende manieren, onder meer via financiële schenkingen, vrijwilligerswerk, het delen van middelen of de deelname aan evenementen om fondsen te werven.
De onderneming erkent ook de impact die ze kan hebben als haar mensen zich als een wereldwijde gemeenschap scharen achter een gemeenschappelijk doel om de Zuid-Afrikaanse liefdadigheidsorganisatie Afrika Tikkun te steunen. Deze organisatie, die verbonden is met het erfgoed van de onderneming, heeft een holistische aanpak om het leven van kinderen en jongeren in kwetsbare gemeenschappen te verbeteren, van 'wieg tot carrière'.

RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

Spirit of Belron Round the World Challenge

Vanwege de wereldwijde pandemie werd de Spirit of Belron Challenge (een jaarlijks evenement om geld in te zamelen voor Afrika Tikkun, de wereldwijde liefdadigheidspartner) een virtueel evenement. Het format van de Challenge was eenvoudig; elke deelnemer kon zich via een onlineplatform en app inschrijven voor een specifieke uitdaging die in 5 dagen moest worden voltooid. Dit omvatte in 5 dagen tijd 5, 20, 50 of 100 kilometer wandelen, lopen, zwemmen of fietsen; een Olympische triatlon of een duatlon, en collectief rond de wereld 'reizen'.

Iets meer dan 7.300 medewerkers van over de hele wereld namen hieraan deel en legden 166.594 kilometer af - meer dan vier keer de wereld rond. Het evenement was een groot succes en bracht €1,7m op voor Afrika Tikkun. Deze fondsenwerving was absoluut van vitaal belang voor de liefdadigheidsinstelling, die haar gebruikelijke activiteiten heeft omgebogen om de voedselcrisis aan te pakken die in de 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 lokaal gemaakte mondmaskers uitgedeeld.

Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation

In februari lanceerde Gary Lubner de Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation, die werd opgericht in naam van zijn vader om zijn jarenlange engagement om iets terug te geven aan de maatschappij voort te zetten. Sinds de lancering heeft de Foundation meer dan €2m geschonken aan goede doelen over de hele wereld, ten voordele van 270 liefdadigheidsinstellingen op zes continenten.

Meer dan de helft van het totale bedrag is gedoneerd in het kader van de wereldwijde pandemie. Sinds april 2020 aanvaardt de Stichting aanvragen van medewerkers van Belron over de hele wereld om liefdadigheidsinstellingen en organisaties te steunen die in de frontlinie van de COVID-19-pandemie staan of acute moeilijkheden ondervinden als gevolg van de crisis.

Deze organisaties hebben mensen op veel verschillende manieren geholpen, onder meer met voedselpakketten en voedselprogramma's, geestelijke gezondheidszorg, toegang tot huisvesting, algemene gezinssteun, steun voor hulpverleners en onderdak voor slachtoffers van huiselijk geweld, allemaal bestaande maatschappelijke problemen die door de crisis nog zijn verergerd.

De Foundation heeft organisaties ook geholpen om hun werk in deze moeilijke tijden voort te zetten door financiering te verstrekken voor persoonlijke beschermingsmiddelen en technologie om programma's online te brengen, en om extra diensten te verlenen om in de toenemende behoeften te voorzien.

SCHENKINGEN

- Afrika Tikkun (via de Spirit of Belron Challenge): €1,7m
- Lokale schenkingen: €2,4m
- Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation: €2m

› ETHIEK

MENSENRECHTEN / BESTRIJDING VAN CORRUPTIE & OMKOPING

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Mensenrechten zijn een fundamentele ethische pijler en worden behandeld in de Ethische Gedragscode en de Kernprincipes van Belron. De Ethische Gedragscode en de Kernprincipes van Belron zijn expliciet: de onderneming tolereert geen enkele vorm van omkoping of corruptie ten aanzien van of door haar medewerkers of partners. Een inbreuk hierop zou de reputatie van de onderneming ernstig kunnen schaden en aanzienlijke juridische gevolgen kunnen hebben.

MANAGEMENTBENADERING EN HERZIENING VAN HET BELEID

Van de medewerkers van Belron wordt verwacht dat ze elkaar altijd met respect behandelen en verzekeren dat hun activiteiten noch rechtstreeks, noch onrechtstreeks bijdragen aan schendingen van de mensenrechten.

Belron verbiedt het gebruik van kinderarbeid in elke vorm. De onderneming stelt niemand tewerk die jonger is dan 16 jaar of de lokale wettelijke minimumleeftijd voor tewerkstelling mocht deze verschillend zijn in een land waar Belron actief is. Belron werkt op geen enkele manier samen met leveranciers die gebruik maken van kinderarbeid. De arbeidsomstandigheden van al zijn werknemers, onderaannemers en leveranciers moeten in overeenstemming zijn met de nationale wetgeving en - in gevallen waarin dit ontoereikend wordt geacht - met de relevante standaarden van de Internationale Arbeidsorganisatie. In geen enkel geval zal een onmenselijke behandeling van personeel of medewerkers binnen de supply chain geduld worden. Dit omvat elke vorm van dwangarbeid, lijfstraffen of ander misbruik.

De Ethische Gedragscode en de Kernprincipes van Belron worden in de hele onderneming toegepast om te garanderen dat corruptie en omkoping niet worden getolereerd. De bestrijding van omkoping en corruptie is een van de nalevingsdomeinen die het Legal Team van de groep bevordert binnen de hele onderneming. De benadering is altijd specifiek gericht op de lokale bedrijfseenheid of de markt. De beleidslijnen en procedures hangen dan ook af van een aantal factoren, waaronder het relevante risico en de lokale regels in elk land van een bedrijfseenheid. In rechtsgebieden die grotere risico's inhouden, worden strengere maatregelen getroffen om omkoping en corruptie te helpen voorkomen.

Ter ondersteuning van deze benadering worden opleidings- en sensibilisatiesessies rond wetten en beleidslijnen ter voorkoming van corruptie en omkoping georganiseerd als Belron een materieel risico vaststelt, om te garanderen dat elke bedrijfseenheid eerlijk blijft concurreren, in overeenstemming met alle toepasselijke wetten ter bestrijding van omkoping. Elk jaar vraagt de onderneming dat alle lokale General Managers een jaarlijkse Verklaring van Ethische Naleving en Verklaring van Naleving van het Mededingingsrecht ondertekenen, waarin zij aangeven dat hun respectieve lokale bedrijfseenheden de Ethische Gedragscode en de Kernprincipes naleven.

Elke bedrijfseenheid van Belron is verantwoordelijk voor de opstelling van haar lokale ethische gedragscode op basis van een gecentraliseerd kader. Communicatie over ethisch gedrag en opleiding worden ook op lokaal niveau georganiseerd. Er werden het voorbije jaar geen significante wijzigingen aangebracht aan het ethische en compliance-programma van de onderneming, maar deze thema's worden opgenomen in de evaluatie die wordt uitgevoerd om een nieuw kader voor verantwoordelijk ondernemerschap te ontwikkelen.

KPI

De manier waarop de bedrijfseenheden de bestrijding van omkoping en corruptie aanpakken, is een van de thema's die worden beoordeeld in het ethische luik van de duurzaamheidsevaluatie van Ecovadis. In het kader van de beoordeling beantwoorden alle bedrijfseenheden vragen en leveren ze bewijzen van hun beleid, acties en resultaten op het vlak van dit thema, alsook op het vlak van fraude, het witwassen van geld, belangenconflicten, informatiebeveiliging en concurrentiebeperkende praktijken. Voor Ethiek bedraagt de gemiddelde Ecovadis-score van de Groep Belron 66,5.

4. Moleskine

BESCHRIJVING VAN DE ONDERNEMING

Moleskine is een wereldwijd, multi-categorie, multi-channel merk, met als missie de menselijke genialiteit de vrije loop te laten door middel van papierwaren om de creativiteit en kennis van elk individu over de hele wereld te versterken. Het bedrijf wil creativiteit bevorderen met voorwerpen die ontworpen zijn om het denken, plannen en ontwerpen op een hoger niveau te tillen, en met diensten die helpen om het creatieve potentieel te benutten. De producten omvatten notitieboeken, agenda's, dagboeken, tassen, schrijfinstrumenten, leesaccessoires en hybride producten die handgeschreven ideeën overbrengen naar de eindeloze mogelijkheden van de digitale wereld. Bovendien verzamelt het ecosysteem van Moleskine inhoud en verhalen, mensen en partners, die creativiteit en zelfexpressie mogelijk maken en bevorderen: Moleskine is meer bepaald aanwezig doorheen een netwerk van websites, blogs, onlinegroepen en virtuele archieven, onder andere binnen de eigen onlinegemeenschap van het merk, myMoleskine. Het bedrijf reikt meer algemeen open platforms aan om ideeën te creëren, over te brengen en te delen.

Moleskine telt ongeveer 390 werknemers en heeft een uitgebreid netwerk van partners. De hoofdzetel is gevestigd in Milaan, Italië, maar de groep Moleskine omvat ook Moleskine America, Inc. (opgericht in 2008), Moleskine Asia Ltd (2011) dat Moleskine Shanghai en Moleskine Singapore beheert, Moleskine France (2013) en Moleskine Germany (2013).
De groep ontwerpt producten die via een multi-channel distributieplatform verkocht worden in meer dan 70 landen. De productie zelf wordt uitbesteed aan partner-leveranciers.

ONZE DUURZAAMHEIDSBENADERING

Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft vanaf het begin altijd deel uitgemaakt van het DNA van ons merk (de Lettera 27 Foundation werd opgericht in 2006 en vervolgens omgevormd tot de Moleskine Foundation in 2017; de eerste FSC-papiercertificering werd behaald in 2008 enz.), maar om een stap verder te gaan op duurzaamheidsvlak heeft Moleskine beslist om het belang van duurzaamheid binnen de hele onderneming te versterken en dit aspect te verankeren in het strategische weefsel van de organisatie. Elk onderdeel van de duurzaamheidsstrategie speelt een cruciale rol in de tenuitvoerlegging van de missie van het merk:

- **Milieu**
  Een duurzaam merk uitbouwen door zijn voetafdruk te verkleinen, via milieuvriendelijke oplossingen voor zijn iconische producten.
- **Sociaal**
  Positieve veranderingen in de maatschappij teweegbrengen door kritisch denken en creativiteit te stimuleren en tegelijkertijd te handelen als een inclusief bedrijf en een verantwoordelijk toonaangevend merk.
- **Bestuur**
  Een langetermijnbeleid van transparantie, integriteit en ethisch gedrag vooropstellen om een solide en vertrouwensvolle relatie op te bouwen met zijn stakeholders en de reputatie van zijn merk te beschermen.

Duurzaamheid is een van de strategische drijfveren voor groei. Na de oprichting van een ECO-team in 2019, heeft Moleskine een interne medewerker aangesteld die verantwoordelijk is voor de wereldwijde duurzaamheidsstrategie.

MATERIALITEIT

Moleskine heeft beslist zijn niet-financiële prioriteiten te identificeren op basis van een 'materialiteitsanalyse'. Deze analyse is uitgevoerd in het begin van 2020 en heeft tot doel significante milieu- en sociale effecten te bepalen. Om zijn materialiteitsanalyse op te stellen, heeft Moleskine een dialoog opgestart met zijn interne en externe stakeholders: directieteam, werknemers, aandeelhouders, leveranciers van goederen en logistiek, belangrijkste klanten per kanaal. Externe experts ondersteunden Moleskine in dit proces om een consistente en accurate materialiteitsevaluatie te verzekeren. Op basis daarvan voerde Moleskine ook een maturiteitsbeoordeling uit op basis van de resultaten van de materialiteitsanalyse. Beide analyses en beoordelingen werden uitgevoerd volgens het materialiteitsprincipe zoals uiteengezet in het Global Reporting Initiative (GRI) en worden in de onderstaande tabel samengevat. Moleskine ontwikkelde zijn ambities die via de ESG-strategie zullen worden geïmplementeerd op basis van de materiële thema's.

STRATEGISCHE AMBITIES	MATERIËLE THEMA'S	GRI-REFERENTIE
Een actieve rol spelen in de bescherming van het milieu	Milieuvriendelijke producten Milieuvriendelijke leveranciers	306 AFVAL (2020), 305 UITSOOT (2016) 308 MILIEU-EVALUATIE VAN DE LEVERANCIERS (2016)
De creativiteit en kritische ingesteldheid van mensen bevorderen	Sociale acties en onderwijs	413 LOKALE GEMEENSCHAPPEN (2016)
De ontwikkeling en het welzijn van de werknemers ondersteunen	Talentontwikkeling Welzijn en diversiteit van de werknemers	404 TRAINING EN OPLEIDING (2016) 405 DIVERSITEIT EN GELIJKE KANSEN (2016)
Duurzame corporate governance toepassen	Verantwoordelijk bestuur Ethische leveranciers	414 MAATSCHAPPELIJKE EVALUATIE VAN DE LEVERANCIERS (2016)

ONZE BELANGRIJKSTE IMPACT

Met een missieverklaring in het teken van de versterking van de creativiteit en de kennis van elk individu over de hele wereld, draagt Moleskine bij aan het bevorderen van een leven lang leren, wat in lijn is met SDG4 (kwaliteitsonderwijs).
Het bedrijf draagt hier in de eerste plaats aan bij via zijn producten, diensten en digitale platforms. Maar het draagt ook bij aan het verspreiden van een leven lang leren en kritisch denken onder gemeenschappen via de Moleskine Foundation, die volledig is afgestemd op de waarden en overtuigingen van het bedrijf. In 2020 heeft Moleskine zijn relatie met de Moleskine Foundation versterkt en zijn beide entiteiten een gezamenlijk langetermijnprogramma gestart om creatieve gemeenschappen wereldwijd te ondersteunen, in de vaste overtuiging en het besef dat creativiteit en verbeelding belangrijke drijfveren zijn om een positieve sociale verandering teweeg te brengen.

Moleskine heeft ook de ambitie om bij te dragen tot SDG12, die gericht is op het waarborgen van duurzame consumptie- en productiepatronen. Dit doet het bedrijf door milieuvriendelijke oplossingen te ontwikkelen voor zijn producten en verpakkingen.

STRATEGISCHE PIJLERS

>Een actieve rol spelen in de bescherming van het milieu

MILIEUVRIENDELIJKE OPLOSSINGEN VOORSTELLEN AAN ONZE KLANTEN

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Het businessmodel van Moleskine is gebaseerd op het ontwerp en de creatie van consumentengoederen. Een aanzienlijk deel van de milieu-impact vloeit dan ook voort uit het ontwerp en de productie van nieuwe producten. Om het afval te beperken tot het minimum en de recycleerbaarheid van materialen te verhogen, is het cruciaal om rekening te houden met milieucriteria en al vanaf de ontwerpfase de volledige levenscyclus van de producten voor ogen te houden. Dit reikt verder dan alleen het product en omvat ook de verpakking.

AMBITIE

Moleskine zet zich verder in om zijn milieu-impact op lange termijn te verminderen. Het bedrijf wil milieuvriendelijke oplossingen blijven ontwikkelen voor zijn producten en verpakkingen.
Op korte termijn heeft Moleskine een project opgezet om tegen eind 2021 oplossingen voor afvalverwijdering te evalueren.

MANAGEMENTBENADERING & RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

Om afval te verwijderen, begint Moleskine al in de ontwerpfase na te denken over de milieu-impact van zijn verpakkingen: verpakkingen worden tot een minimum beperkt en zijn vaak ontworpen om te worden hergebruikt - zoals de B-kant van de papierbanden, die ofwel voor een ander doel kunnen worden hergebruikt of kunnen worden bewaard vanwege de inspirerende ideeën of citaten die erop staan.

In 2020 startte Moleskine een project om het afval te meten dat door zijn directe activiteiten en door de commercialisering van zijn kernproducten wordt gegenereerd. Moleskine definieerde een geïntegreerde aanpak die rekening houdt met verschillende acties, van de meest gunstige tot de minst gunstige, op basis van hun duurzaamheidsbeoordeling. Beslissingen om afval te voorkomen, te hergebruiken of te recycleren zullen afhangen van de resultaten van de beoordeling van het afval dat in elke stap van het commercialiseringsproces wordt gegenereerd (met inbegrip van de directe activiteiten in zijn kantoren).

Daarnaast heeft Moleskine beslist om sinds het tweede kwartaal van 2020 niet langer onverkochte producten ontwikkeld in het kader van licentieovereenkomsten te vernietigen. Moleskine is begonnen licentiegevers uit te nodigen om onverkochte voorraad te doneren, als uitzondering op andere en eerdere bepalingen in de licentieovereenkomsten. Meer concreet werden de licentiegevers betrokken bij het programma 'Creative Tools for Social Impact', dat tot doel heeft onverkochte producten niet te vernietigen maar een herbestemming te geven door ze te schenken als creatieve instrumenten in het kader van programma's met een sociale impact.

Respecteer het milieu, respecteer de creatieve gemeenschap.

Als onderdeel van de strategie van Moleskine om afval te verminderen, is ook beslist om in 2020 alle papieren productcatalogi om te zetten in digitale versies.

Opdat Moleskine de milieu-impact van zijn producten over de hele waardeketen zou begrijpen, heeft de onderneming een levenscyclusanalyse uitgevoerd van een van zijn kernproducten. Hierdoor kan Moleskine niet alleen afval elimineren, maar ook verdere kansen grijpen om de ecologische voetafdruk van zijn producten te verbeteren. Moleskine zal blijven zoeken naar nieuwe oplossingen met een geringe milieu-impact, onder meer door te zoeken naar nieuwe leveranciers en nieuwe materialen voor zijn kernproducten.

KPI

- ongeveer 92% van de papierwaren in de catalogus van 2020 heeft een herbruikbare papieren band of herbruikbare verpakking.
- voor 64% van de licentieovereenkomsten die ten minste in het eerste kwartaal van 2020 en daarna geldig zijn, hebben de licentiegevers er al mee ingestemd om onverkochte producten aan het eind van de verkoopperiode te doneren.
- ongeveer 84% minder papieren productcatalogi dan in 2019.

ONZE KOOLSTOFUITSOOT VERMINDEREN

Denken over onze collectieve toekomst

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Moleskine heeft een rechtstreekse en onrechtstreekse impact op de klimaatverandering, die respectievelijk resulteert uit de broeikasgassen uitgestoten voor zijn eigen activiteiten (design, distributie) en voor de activiteiten van zijn supply chain, evenals directe uitstoot uit het dagelijkse gebruik van de kantoren van Moleskine en de mobiliteit van de werknemers van Moleskine.

AMBITIE

Moleskine heeft de ambitie om tegen 2022 een plan te ontwikkelen om de koolstofuitstoot te verminderen. Omdat bewustwording van de impact zelf de eerste stap is om de uitstoot te verminderen, is het eerste doel van het langetermijnplan de verfijning van het meetproces dat in 2019 van start is gegaan voor de directe CO_2-uitstoot van de kantoren en winkels.

MANAGEMENTBENADERING & RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

Op basis van de lessen die werden getrokken na de eerste CO2-berekening in 2019 heeft Moleskine enkele verbeteringen in het berekeningsproces doorgevoerd, zoals het betrekken van de verhuurders in de fase van de gegevensverzameling betreffende het energieverbruik van de gehuurde winkellocaties. Vanaf 2020 zal de CO2-berekening worden beoordeeld door een externe auditor om de robuustheid van het berekeningsproces te waarborgen.

KPI

CO_2-emissies in 2020 (en tonnes)	2019	2020 ✓
Scope 1	184	73
Scope 2 (marktgebaseerd)	394	415
	578	**488**

1) Een deel van de CO_2-emissies (betreffende 16% van het gasverbruik en 28% van het elektriciteitsverbruik) is gebaseerd op extrapolaties aangezien het energieverbruik van sommige gehuurde winkels niet beschikbaar is (gedeeld met de andere huurders van het gebouw en de verhuurder). Voor meer details over de gebruikte methodologie verwijzen we naar de ESG-verklaring (pag. 201).

DE ECOLOGISCHE VOETAFDRUK VAN ONZE TOELEVERINGSKETEN BEPERKEN

Een duurzame toeleveringsketen is de sleutel voor onze collectieve toekomst

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Moleskine moet de materialen die het bedrijf in zijn producten gebruikt op een verantwoordelijke manier kiezen, aangezien dergelijke keuzes onvermijdelijk een impact zullen hebben op de wereldwijde grondstoffen. Moleskine produceert zijn producten niet zelf, maar ontwerpt ze wel en initieert de productie ervan wel.

Het gebruik van chemicaliën kan ook een invloed hebben op de gezondheid van de eindgebruikers. Dit kan een risico inhouden voor de goede reputatie van het merk, evenals kosten die verband houden met de niet-naleving van normen en voorschriften.

AMBITIE

Moleskine stelt alles in het werk om zijn partners in de toeleveringsketen te betrekken bij duurzame inkoop.

In de toekomst zullen dezelfde strenge standaarden toegepast worden op alle materialen die worden gebruikt om de producten van Moleskine te vervaardigen (papier, karton, polypropyleen, polyurethaan, polyester, nylon, stof en textiel, metalen, ABS-plastic, EVA-rubber, echt leder).

MANAGEMENTBENADERING & RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

Het bedrijf selecteert zijn productleveranciers op basis van strenge eisen op het gebied van productcertificeringen om duurzame inkoop en een lage milieu-impact in termen van gebruikte chemicaliën te garanderen, en tegelijkertijd hoge kwaliteitsnormen te waarborgen. Het papier dat gebruikt wordt voor de productie van notitieboekjes is al sinds 2008 afkomstig van een gecertificeerde FSC (Forest Stewardship Council) chain-of-custody supply chain. Al het papier is zuurvrij en elementair chloorvrij (ECF). Alle producten en materialen voldoen ook aan belangrijke internationale reglementeringen zoals REACH en Proposition 65.

KPI

- Laatste FSC-certificering behaald in 2018 die geldig is tot 2023 (de certificering wordt onderworpen aan een jaarlijkse controle).

> De creativiteit en kritische ingesteldheid van mensen bevorderen

VIA DE PRODUCTEN EN GEMEENSCHAPPEN VAN MOLESKINE

BESCHRIJVING VAN HET THEMA
Moleskine is een cultureel icoon, een merk dat een verhaal vertelt. Objecten, diensten en inhoud van Moleskine verbinden de eigenaar met erfgoed voor een artistieke, literaire, culturele en geografische ontdekkingsreis.

Het zit in het DNA van Moleskine om creativiteit en kritisch denken binnen de gemeenschap te ondersteunen. Dit kan de kansen van mensen vergroten om te groeien in hun persoonlijk en professioneel leven.

DETOUR PROJECT
Pascale Marthine Tayou (Yaoundé, Camerun 1967) Many, many (people). 2011. Courtesy of Moleskine Foundation Collection

AMBITIE
Moleskine zal zich focussen op consumenten en meer inzicht verwerven in de manier waarop de onderneming voor betekenisvolle innovatie kan zorgen. Door zich te focussen op zowel gevestigde als opkomende segmenten legt de onderneming de basis voor verdere consumentenrelaties in de komende jaren.
Het doel dat de groep nastreeft, is dat ongeveer 10% van de inkomsten afkomstig is van innovatie en nieuwigheden.

Fold contents: FOLD feat. Aleksandra Kingo

MANAGEMENTBENADERING & RECENTSTE ONTWIKKELINGEN
De onderneming steekt aanzienlijk wat energie in de identificatie van innovatiedomeinen in elke productcategorie, terwijl ze ook zoekt naar manieren om interne processen en het businessmodel te innoveren.

Gedreven door een solide basis verankerd in de doelstelling van de onderneming, het ontwikkelingstraject van het merk en de technische vaardigheden, verkennen de teams opkomende consumentenbehoeften – om op eender welk moment de optimale oplossing te kunnen implementeren die speciaal ontwikkeld is om de persoonlijke creativiteit en productiviteit te versterken.

Herlancering van het project 'Detour': Detour is een reizende tentoonstelling van notitieboekjes geschonken door wereldberoemde auteurs. Het was een succesvol evenement dat werd georganiseerd in een aantal wereldsteden. Het project heeft aanzienlijk bijgedragen aan de verbinding van het iconische zwarte notitieboekje met een groots erfgoed voor artistieke, literaire, culturele en geografische exploratie. Moleskine wil het concept in een nieuw kleedje steken om zijn buitengewone archief van meer dan 1.000 kunstwerken te eren en te benutten.

Het magazine Fold: Moleskine FOLD is een ruimte waarin het bedrijf samenwerkt met wereldleidende culturele instellingen en kwalitatieve en authentieke gesprekken over relevante onderwerpen van onze tijd integreert, waarbij het engagement wordt gedeeld om de gemeenschap te herdefiniëren en een positieve sociale verandering te stimuleren. Een multidisciplinaire ruimte van inspiratie, sociaal engagement, samen leren en creatieve uitwisseling door de diversiteit aan opinieleiders aan te spreken die zich inzetten om onze toekomst een nieuwe wending te geven.

In 2020 ging Moleskine een partnerschap aan met Skillshare - een online leergemeenschap met duizenden cursussen voor creatieve en nieuwsgierige mensen. Het partnerschap werd bekrachtigd door de Moleskine Studio Collection via drie van de kunstenaars die bijdroegen aan de collectie zelf. Skillshare bood een platform voor een aantal van deze getalenteerde individuen om hun beste tips voor een creatief leven en advies te delen met een breder publiek van aankomende kunstenaars.

KPI
Vanaf 2022: percentage van de inkomsten afkomstig van innovatie en nieuwigheden.

VIA SOCIALE ACTIES

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Het zit in het DNA van Moleskine om creativiteit en kritisch denken binnen de gemeenschap te ondersteunen. Dit is voor het bedrijf ook een kans om in contact te komen met creatieve mensen.

AMBITIE

Moleskine verbindt zich ertoe om samen te werken met de Moleskine Foundation door zijn netwerk, zijn medewerkers en zijn infrastructuur ter beschikking te stellen van de Foundation. Moleskine heeft de jaarlijkse toewijzing goedgekeurd van een aanzienlijke bijdrage (1% van de EBITDA elk jaar, of €0,5m, afhankelijk van wat het hoogste is) om de structurele kosten van de Foundation te dekken en de Foundation de mogelijkheid te bieden een duurzame visie op lange termijn te ontwikkelen. Voortaan kunnen de middelen die de Foundation ontvangt 100% rechtstreeks aangewend worden om een positieve sociale impact te creëren.

MANAGEMENTBENADERING & RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

De Moleskine Foundation is een non-profitorganisatie die jongeren onconventionele educatieve tools en ervaringen aanreikt die helpen om kritisch denken, creativiteit en levenslang leren te bevorderen, met een focus op gemeenschappen getroffen door culturele en sociale ontbering.

Dankzij de ervaring die werd opgedaan met de Lettera 27 Foundation, konden Moleskine en de Moleskine Foundation een nieuw innovatief partnershipmodel van sociaal engagement ontwikkelen dat een non-profitorganisatie en een onderneming samenbrengt om een significantere sociale impact te creëren op grotere schaal. Moleskine en de Moleskine Foundation hebben hun krachten gebundeld om een langetermijnprogramma te starten ter ondersteuning van creatieve gemeenschappen over de hele wereld, door hen te voorzien van creatieve tools zoals notitieboekjes, schrijfinstrumenten en tassen, en door organisaties met elkaar in contact te brengen en lokale activiteiten te promoten. 'Creative Tools for Social Change' is een gezamenlijk initiatief dat gebaseerd is op de gemeenschappelijke deskundigheid en visie van het bedrijf Moleskine en de Moleskine Foundation.

Het soort organisaties dat wordt uitgekozen om door het programma te worden ondersteund, zijn die organisaties die het gemeenschappelijke doel van Moleskine en de Moleskine Foundation belichamen: de overtuiging dat creativiteit tot positieve sociale verandering kan leiden en dat met de hand schrijven en tekenen op papier de beste manier is om de menselijke genialiteit de vrije loop te laten.

KPI

- Het bedrag dat in 2020 aan de Foundation werd bijgedragen, is €625.000.
- Ongeveer 14.000 creatieve tools aangeboden in 2020.

> De ontwikkeling en het welzijn van de werknemers ondersteunen

WELZIJN VAN DE WERKNEMERS

De behoeften van onze mensen begrijpen

BESCHRIJVING VAN HET THEMA
Een sterk engagement van de werknemers ten aanzien van de bedrijfscultuur en -doelstellingen en het personeelsbehoud zijn cruciaal voor het langetermijnsucces van de onderneming.

AMBITIE
Volgens de pijlers van zijn cultuur (Care, Excellence, Passion, Learning) wil Moleskine een specifieke manier van werken creëren, die een evenwicht tussen werk en privéleven aanmoedigt en zijn mensen in staat stelt resultaatgericht in plaats van controlegericht te werken, zodat zij zich kunnen focussen op realisatie en efficiëntie.

Het bedrijf gelooft ook dat meer creativiteit en kwaliteitsvollere bijdragen worden bereikt als zijn mensen meer stimulansen krijgen van buiten de werkomgeving.

MANAGEMENTBENADERING & RECENTSTE ONTWIKKELINGEN
Om deze ambities te verwezenlijken, is Moleskine begonnen te werken (en zal het bedrijf in 2021 blijven werken) aan alle belangrijke aspecten van de hele werkervaring: fysieke ruimte / eenvoudigere werkprocessen / digitale enablers (tools & systemen) / opleiding & feedback in twee richtingen.

Bovendien zet Moleskine zich ook in om de kantoorruimtes aan te passen, zodat de mensen ze niet alleen voor werkgerelateerde zaken gebruiken (bv.: gym & dans, museum, co-working spaces, kinderopvang, cafetaria).

Sinds begin 2020 wordt een werknemerstevredenheidsenquête afgenomen op een maandelijkse basis bij de kantoormedewerkers, die ongeveer 50% van het personeel vertegenwoordigen. Sinds oktober 2020 heeft Moleskine ook een tevredenheidsenquête uitgewerkt voor haar retailmedewerkers (de overige helft van het personeel). "A new way of working for Moleskiners" wordt uitgewerkt op basis van de ervaringen en feedback over "smart working" die tijdens de Covid-19 gerelateerde beperkingen zijn opgedaan.

KPI
- De gemiddelde werknemerstevredenheidsscore* voor kantoormedewerkers voor 2020 bedraagt 3,37 op een schaal van 1 tot 5 (waarbij 5 de hoogste tevredenheidsscore is).

✓ *De werknemerstevredenheidsscore heeft beperking op onze kantoormedewerkers die 50% van ons personeel vertegenwoordigen.*

WERKNEMERSONTWIKKELING

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Moleskine vindt het cruciaal om de creativiteit van zijn mensen de vrije loop te laten, zodat zij optimaal kunnen bijdragen aan het langdurige succesverhaal van het bedrijf.

AMBITIE

Moleskine beschouwt zijn mensen als een hele gemeenschap en wil hun professionele ontwikkeling ondersteunen via een solide persoonlijke groei.

Het bedrijf streeft de volgende ambities na:

- alle uitvoerende en leidinggevende functies opleiden rond leiderschap.
- een feedbackcultuur tot stand brengen door alle medewerkers een opleiding 'hoe constructive feedback geven en krijgen' te laten volgen om zo de persoonlijke en professionele ontwikkeling te bevorderen.

Moleskine wil ook een werkomgeving creëren met verrijkende professionele mogelijkheden (hogere functies en meer verantwoordelijkheden), zodat de mensen op een zinvolle manier kunnen bijdragen aan de resultaten van Moleskine.

In dat opzicht streeft het bedrijf de volgende ambities na:

- minder dan 2 mensen met een betreurenswaardig personeelsverloop.
- een groter aandeel 'promoties van binnenuit' vs. 'nieuwe aanwervingen'.

MANAGEMENTBENADERING & RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

De ontwikkeling van de mensen zal worden beheerd en gepland via het 'People System', een geïntegreerd geheel van activiteiten en tools die de werknemers tijdens hun hele ervaring bij Moleskine zullen aansturen.

KPI

- Er werden 21 talenten geïdentificeerd en groeipaden uitgestippeld.

Ideeën aanwakkeren

> Duurzame corporate governance toepassen

EERBIEDIGING VAN DE MENSENRECHTEN DOORHEEN DE HELE WAARDEKETEN

BESCHRIJVING VAN HET THEMA
De producten van Moleskine zijn volledig afkomstig van externe leveranciers. Daarom definieert Moleskine vanaf het begin van het ontwikkelingsproces met deze leveranciers een reeks sociale en ethische normen die te allen tijde moeten worden toegepast.

AMBITIE
Het is onze ambitie om de resultaten te versterken in termen van leveranciers die onze richtlijnen naleven, en het engagement tegenover ethische en sociale thema's kracht bij te zetten. In 2021 zal Moleskine blijven werken aan de uitbreiding van het aantal leveranciers dat zijn Ethische Gedragscode heeft aanvaard en dat voldoet aan een SA8000-certificering of een gelijkwaardige certificering.

MANAGEMENTBENADERING & RECENTSTE ONTWIKKELINGEN
In 2020 heeft Moleskine nieuwe Richtlijnen voor verantwoord ondernemerschap opgesteld en is het bedrijf lid geworden van Sedex, een van 's werelds toonaangevende organisaties voor ethische handel, die samenwerkt met bedrijven om de arbeidsomstandigheden in wereldwijde toeleveringsketens te verbeteren.

De wettelijke en ethische standaarden die Moleskine naleeft, staan in de Ethische Gedragscode van de onderneming en in de nieuwe Richtlijnen voor verantwoord ondernemerschap. De standaard Algemene Leveringsvoorwaarden die worden voorgelegd aan leveranciers die eindproducten leveren, bevatten de aanvaarding van de Ethische Gedragscode van Moleskine en de toetreding tot Sedex.

De leveranciers van eindproducten van Moleskine moeten garanderen dat elke stap in hun productieketen in overeenstemming is met de SA8000 International Social Responsibility Standard of een equivalent daarvan (o.a. inzake arbeidsomstandigheden, te jonge werknemers en dwangarbeid).

KPI
In 2020 is 100% van de aankopen van belangrijke* leveranciers van goederen afkomstig van bedrijven die voldoen aan de SA8000 International Social Responsibility Standard of die een equivalente sociale audit hebben doorstaan voor de productielocaties waar de producten van Moleskine worden gemaakt.

✓ *Belangrijke leveranciers worden gedefinieerd als de leveranciers van goederen die samen goed zijn voor meer dan 90% van de totale jaarlijkse aankoopwaarde van Moleskine-goederen (gemeten aan de hand van de totale orderwaarde in EUR)*

NULTOLERANTIE VOOR CORRUPTIE EN OMKOPING

BESCHRIJVING VAN HET THEMA
Moleskine maakt duidelijk dat het bedrijf geen enkele vorm van corruptie of poging tot corruptie of omkoping tolereert, aangezien dit volledig in strijd is met zijn ethische principes.

AMBITIE
Moleskine streeft ernaar dat alle werknemers op elk niveau van de organisatie de Ethische Gedragscode naleven en zaken doen in overeenstemming met de waarden en het gedrag die erin zijn vervat.

MANAGEMENTBENADERING & RECENTSTE ONTWIKKELINGEN
De relaties met de overheid of met commerciële partijen, leveranciers of andere derden worden gekenmerkt door de grootst mogelijke eerlijkheid en transparantie.

Individuen die in het kader van hun werk in dialoog treden en onderhandelen met de overheid, hetzij in Italië, hetzij in het buitenland, zijn verplicht een duidelijke, eerlijke en transparante benadering te hanteren en mogen op geen enkele manier de beslissingen van de overheidsambtenaren op ongepaste wijze beïnvloeden, noch zich ongeoorloofd gedragen (zoals het aanbieden van geld of andere professionele of persoonlijke voordelen of gunsten) op een manier die de onpartijdigheid en het oordeel van de vertegenwoordiger van de overheid aantast.

In 2012 nam Moleskine een Ethische code aan en sinds 2013 heeft het bedrijf het Italiaanse Wetgevende Decreet 231/2001 geïmplementeerd door het organisatie- en controlemodel in te voeren dat tot doel heeft corruptie en omkoping van overheidsinstanties en privé-entiteiten te voorkomen.

De onderneming volgt ook de richtlijnen van de Italiaanse Ondernemingsvereniging (Confindustria-richtlijnen). Een toezichthoudend orgaan volgt de efficiëntie van het model op en moet op de hoogte worden gebracht van elke mogelijke inbreuk. De Toezichthoudende Raad brengt twee keer per jaar verslag uit aan de Raad van Bestuur.

KPI
In 2020 registreerde het toezichthoudende orgaan geen enkel geval van corruptie of omkoping.

DIVERSITEIT EN INCLUSIE

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Moleskine promoot diversiteit, verwerpt alle vormen van discriminatie en behandelt elke werknemer gelijk, ongeacht geloof, nationaliteit, herkomst, geslacht of overtuigingen. Er wordt erkend dat diversiteit binnen de organisatie de activiteiten heel erg ten goede komt, dankzij de mix van verschillende geslachten, denkwijzen, culturele en professionele achtergronden.

AMBITIE

Het is de ambitie van het bedrijf om een werkplaats te creëren die aansluit bij de bedrijfscultuur. Volgens de 4 pijlers van zijn cultuur (Care, Excellence, Passion, Learning) wil Moleskine een gemeenschap van mensen uitbouwen, met een gemeenschappelijke cultuur en waarden, die samen met economische waarde een algemener voordeel voor de hele maatschappij kunnen creëren.

Diversiteit zit in het DNA van het merk en het bedrijf zet zich in om een cultuur van eerlijkheid en gelijkheid te creëren in alle regio's en in alle functies.

Het bedrijf streeft de volgende doelstellingen na:

- Minstens 50% vrouwen in uitvoerende en leidinggevende functies.
- Meer dan 33% internationale (niet-Italiaanse) profielen in leidinggevende functies.
- Interne rekruterings- en talentbeheerprocessen opzetten om onbewuste vooringenomenheid te voorkomen.

Moleskine zet zich ook in voor meer inclusie tussen verschillende culturen en locaties.

MANAGEMENTBENADERING & RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

Moleskine verwerpt alle vormen van discriminatie en behandelt alle werknemers op dezelfde manier.

Moleskine erkent het belang van zijn mensen als een van de fundamentele factoren om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren en stelt alles in het werk om eerlijke procedures en technieken voor rekrutering, ontwikkeling, beoordeling en opleiding toe te passen, die tot doel hebben gelijke kansen te bieden, zonder discriminatie op basis van geslacht, leeftijd, seksuele geaardheid, religieuze overtuigingen of andere factoren.

Het personeel wordt gerekruteerd op basis van zijn ervaring, attitude en vaardigheden. Rekrutering en interne promoties zijn uitsluitend gebaseerd op de overeenstemming tussen de verwachte en de vereiste profielen.

KPI

- In de werkomgeving van Moleskine bestaat 47% van het top- en middenmanagement uit vrouwen.
- Er zijn 22% internationale (niet-Italiaanse) profielen in leidinggevende functies.

In 2020 hebben acht leidinggevenden een opleiding rond diversiteit en inclusie gevolgd.

Inclusion at 360, vertically.

5. D'Ieteren Immo

BESCHRIJVING VAN DE ONDERNEMING

D'Ieteren Immo is de vastgoedtak van de Groep D'Ieteren in België. D'Ieteren Immo is verantwoordelijk voor het beheer van het vastgoedpatrimonium dat eigendom is van de Groep D'Ieteren in België, waarvan het merendeel wordt gebruikt door D'Ieteren 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 door D'Ieteren Automotive worden gebruikt. Het team van D'Ieteren Immo telt 43 vaste medewerkers en 10 freelancers. Naast het beheer van haar eigen vastgoedpatrimonium verleent de onderneming ook vastgoedadvies en biedt ze een waaier van diensten aan de huurders van de gebouwen in de portefeuille.

ALGEMENE DUURZAAMHEIDSBENADERING

De 'Invest & Hold' langetermijnstrategie van D'Ieteren Immo vormt de kern van de duurzaamheidsambities van de onderneming. Dit komt neer op investeren op zeer lange termijn, zonder enige doelstelling van een snelle verzilvering. D'Ieteren 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'Ieteren 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 acht 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 vier overkoepelende ambities geformuleerd die de belangrijkste doelstellingen voor de komende vijf tot tien jaar aangeven. Deze ambities vormen de strategische pijlers van de strategie:

1. D'Ieteren Immo wil **de operationele prestaties van zijn portefeuille** 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'Ieteren Immo wil verzekeren dat nieuwe investeringen en renovatieprojecten **op een toekomstbestendige manier worden ontworpen en gebouwd**. Op die manier wil 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'Ieteren Immo heeft een duidelijke ambitie om de broeikasgasuitstoot van zowel de onderneming als de portefeuille te verminderen om een **netto nuluitstoot te bereiken tegen 2040**.

4. D'Ieteren Immo streeft ernaar een **topwerkgever** te zijn door betekenisvolle 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 acht naar zes. 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. (zie hoofdstuk 3. Materialiteit voor meer informatie).

De zes 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'. Daarnaast heeft D'leteren Immo ook 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 vier tot zes maanden verdere vergaderingen worden gehouden.

MATERIALITEIT

In 2019 heeft D'leteren Immo een materialiteitsbeoordeling uitgevoerd en een materialiteitsmatrix opgesteld. Op basis van interviews met interne en externe stakeholders - overheden, klanten, leveranciers en sectorverenigingen - werd een lijst van materiële thema's geïdentificeerd en geprioriteerd.

De lijst van materiële thema's resulteerde in de acht, en vervolgens zes duurzaamheidsthema's, elk met een duidelijke reeks van gedefinieerde doelstellingen.

De lijst wordt regelmatig herzien op basis van een voortdurende dialoog met de stakeholders en volgt de trends in de sector. De tabel hieronder geeft een overzicht van de ambities van D'leteren Immo op het vlak van duurzaamheid, de gerelateerde materiële thema's/duurzaamheidsthema's en de toepasselijke GRI-indicatoren.

STRATEGISCHE AMBITIES	MATERIËLE THEMA'S	GRI-REFERENTIE
De ecologische en operationele prestaties van onze eigendommen verbeteren	Klantevredenheid	305 UITSTOOT (2016)
Toekomstbestendige infrastructuur ontwerpen en bouwen	Klantentevredenheid Multifunctioneel Energieverbruik en CO2-uitstoot Materiaal- en afvalbeheer Circulair ontwerp, constructie en gebruik	306 AFVAL (2020)
Evolueren naar CO_2-neutraliteit	Energieverbruik en CO_2-uitstoot	305 UITSTOOT (2016)
Een topwerkgever zijn	Welzijn van de werknemers	404 TRAINING EN OPLEIDING (2016)

ONZE BELANGRIJKSTE IMPACT

In 2015 lanceerde de VN de Agenda 2030 voor duurzame ontwikkeling. Dit ambitieuze actieplan, met 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen, biedt een gemeenschappelijke blauwdruk voor vrede en welvaart, de mensen en de planeet, nu en in de toekomst. Het plan omvat de eliminatie van extreme armoede, de beperking van ongelijkheid en de bescherming van de planeet.

Als vastgoedonderneming kan D'leteren Immo een cruciale rol spelen in de overgang naar een duurzame en koolstofarme economie. Daarom is D'leteren Immo vastbesloten om bij te dragen tot de verwezenlijking van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de VN (hieronder: SDG's), door zijn negatieve impact te beperken tot het minimum en zijn positieve impact te maximaliseren.

Hier bespreken we de belangrijkste Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen waarop D'leteren Immo een rechtstreeks en tastbaar effect kan hebben.

Hoewel dit de meest relevante SDG's zijn, is het mogelijk dat andere SDG's beïnvloed worden door onze activiteiten.

	Via zijn gebouwen en investeringen verleent D'leteren Immo toegang tot betaalbare, betrouwbare en moderne energiediensten (7.1) en een verbeterde energie-efficiëntie (7.3). Door een maximale zelfproductie van hernieuwbare energie op onze sites en tijdens de bouw-/renovatiefasen, kan D'leteren Immo helpen om het aandeel van hernieuwbare energie in de globale energiemix te verhogen (7.2). D'leteren Immo zal ook onderzoek verrichten naar efficiënte energieoplossingen, zoals oplossingen voor energieopslag (7.a).
	Als vastgoedoperator en -investeerder wil D'leteren Immo kwaliteitsvolle, betrouwbare, duurzame en veerkrachtige infrastructuur ontwikkelen en opwaarderen. D'leteren Immo is gestart met het proces om zijn gebouwen aan te passen aan de huidige en toekomstige behoeften door flexibiliteit te integreren in het ontwerp van zijn gebouwen (9.1) (9.4). D'leteren Immo zal ook onderzoek verrichten naar innoverende oplossingen (9.5).
	De ontwikkelingen van D'leteren Immo moeten optimaal geïntegreerd worden in steden en gemeenschappen en toegang verlenen tot duurzame transportsystemen, waar mogelijk (11.1) (11.2). D'leteren Immo vindt het zeer belangrijk om vóór en tijdens de realisatie van een project betrokken te blijven bij de stakeholders, om te verzekeren dat rekening wordt gehouden met hun behoeften. Bij het creëren van nieuwe stedelijke ontwikkelingen streeft D'leteren Immo naar gemengde projecten met een optimaal evenwicht tussen verschillende gebruiksdoeleinden, om zo bij te dragen tot het welzijn van de lokale gemeenschappen.
	D'leteren Immo is vastberaden om mee te werken aan de overgang naar een circulaire economie. D'leteren Immo legt dan ook de nadruk op afvalbeperking, recyclage ter plaatse en het stimuleren van het hergebruik van materialen (12.2) (12.4) (12.5). Bovendien zullen er campagnes georganiseerd worden voor het personeel en de leveranciers om hen te sensibiliseren voor duurzaam beheer en het efficiënte gebruik van natuurlijke hulpbronnen (12.8). D'leteren Immo zal ook duurzame inkooppraktijken bevorderen die gericht zijn op lokale, duurzame, koolstofarme en milieuvriendelijke producten en materialen, zonder in te boeten aan kwaliteit (12.7).
	D'leteren Immo is vastbesloten om een rol te spelen in de overgang naar een koolstofarme economie en de strijd tegen de klimaatverandering. D'leteren Immo heeft de ambitie om CO2-neutraliteit na te streven voor de broeikasgasuitstoot van de onderneming én de portefeuille (13.2). Bovendien worden klimaataanpassingsmaatregelen geïntegreerd vanaf de ontwerpfase van nieuwe projecten en renovaties en worden maatregelen getroffen om gebouwen aan te passen aan klimaatgerelateerde gevaren en natuurrampen (13.1).
	D'leteren Immo streeft naar een optimaal gebruik van de terreinen op zijn sites, waarbij ook de afgedichte oppervlakte tot een minimum beperkt wordt (15.1) (15.5). Bovendien neemt D'leteren Immo, waar mogelijk, maatregelen om de ecologische waarde van de sites te vrijwaren en de biodiversiteit te bevorderen (15.9).

STRATEGISCHE PIJLERS

In dit deel van het verslag worden de huidige inspanningen en toekomstige acties van D'leteren Immo belicht in het kader van de verwezenlijking van zijn vier ambities - of 'strategische pijlers' - en doelstellingen van zijn duurzaamheidsstrategie.

De vier ambities (of 'strategische pijlers') van D'leteren Immo:

I. De ecologische en operationele prestaties van onze eigendommen verbeteren
II. Toekomstbestendige infrastructuur ontwerpen en bouwen
III. Evolueren naar CO2-neutraliteit
IV. Een topwerkgever zijn

DE ECOLOGISCHE EN OPERATIONELE PRESTATIES VAN ONZE EIGENDOMMEN VERBETEREN

Photovoltaic panels on the site of Kortenberg

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

D'leteren Immo is zich bewust van de milieu-impact van zijn vastgoedactiviteit en neemt maatregelen om de ecologische en operationele prestaties van zijn portefeuille te verbeteren door de energieprestaties, de comfortnormen en de natuurwaarde van zijn gebouwen te verbeteren en door duurzaam onderhoud en gebruik te bevorderen. Dit vereist een gedetailleerde benadering van duurzaam onderhoud en een langetermijnrelatie met alle stakeholders.

AMBITIE

- Tegen 2025 zal de BREEAM In Use-certificering van de 'as is'-situatie van alle eigendommen die op 31 december 2020 in bezit waren, voltooid zijn. In 2021 zal de strategie voor de BREEAM In Use-certificering worden bepaald.
- Klanttevredenheidsonderzoek tegen eind 2021.

MANAGEMENTBENADERING

De komende jaren zal D'leteren Immo de operationele prestaties van de gebouwen evalueren en verbeteren aan de hand van BREEAM In Use. Het is niet alleen de bedoeling om het aantal sites met een BREEAM In Use-certificaat te verhogen, maar ook om de score van elke beoordeelde site mettertijd te verbeteren.

Klimaatpositieve gebouwen

De energieprestaties van de gebouwen van D'leteren Immo spelen een cruciale rol in de globale ambitie om de broeikasgasuitstoot met 52% te verminderen tegen 2030 en een netto nuluitstoot te bereiken tegen 2040 (zie hoofdstuk III. Evolueren naar CO2-neutraliteit).

D'leteren Immo is al begonnen met het in kaart brengen van het energieverbruik in al zijn vestigingen. De installatie van intelligente monitoringsystemen en gecentraliseerde energiebeheersystemen is cruciaal.

Om de broeikasgasuitstoot verder te beperken, zal D'leteren Immo blijven investeren in de productie van hernieuwbare energie, bijvoorbeeld door meer fotovoltaïsche panelen te plaatsen, om zo minder afhankelijk te zijn van het net. D'leteren Immo onderzoekt ook energieoplossingen ter plaatse om de overproductie van hernieuwbare energie op te slaan voor later gebruik. Het pilootproject rond energieopslag in Kortenberg zal inzichten opleveren voor energieopslagoplossingen voor andere sites.

In de toekomst zullen oudere gebouwen geleidelijk aan gerenoveerd of vervangen worden door gebouwen die efficiënter zijn op het vlak van isolatie en verwarming en die beter aangepast zijn aan de klimaatverandering.

Natuurlijke omgeving

Als eerste stap in de bescherming van de ecologische kenmerken en de verhoging van de natuurwaarde van alle sites zal een inventaris worden opgemaakt van de biodiversiteit en de aanwezige ecologische kenmerken op elke locatie, met de hulp van een externe ecologische deskun-

dige. De komende jaren wil D'leteren Immo voor het traditionele groenonderhoud op zijn sites ook omschakelen naar ecologisch onderhoud.

Intelligent waterbeheer
D'leteren Immo wil de efficiëntie van het waterverbruik op alle sites verbeteren. Om het waterverbruik op te volgen, zullen alle gebouwen uitgerust worden met slimme watercontrolesystemen om het verbruik van proper water en regenwater op te volgen en in kaart te brengen.

De komende jaren wil D'leteren Immo geschikte mogelijkheden identificeren om regenwater te gebruiken en waar mogelijk waterrecuperatiesystemen te integreren, lekopsporingssystemen te installeren en oude installaties te vervangen door waterbesparende apparatuur. D'leteren Immo zal ook de opvang en insijpeling van regenwater verbeteren.

Efficiënt beheer van materialen
D'leteren Immo zal ter plaatse infrastructuur blijven voorzien voor het sorteren en recycleren van afval dat afkomstig is van het gebouw of de eenheid, zijn bewoners en hun activiteiten.

De komende jaren wil D'leteren Immo ook de hoeveelheid geproduceerd afval beperken. In een eerste fase zal het belangrijk zijn een systeem op te zetten dat het afval van de gebouwen en de kantoren controleert. Daarnaast zullen campagnes rond afvalpreventie helpen om de huurders en leveranciers te sensibiliseren. Bovendien zal een materiaaldatabase van bouwmaterialen worden aangelegd, zodat deze materialen op andere sites kunnen worden hergebruikt.

Sterke partnerschappen en relaties
Sterke partnerschappen met de stakeholders van D'leteren Immo zijn essentieel in de overgang naar een koolstofarme en duurzame economie. D'leteren Immo zal regelmatige vergaderingen organiseren tussen de vastgoedbeheerders en de huurders, met als doel inzichten te delen op basis van geregistreerde gegevens, de huurder te ondersteunen bij een correct en duurzaam gebruik van de infrastructuur en aangelegenheden in verband met de gebouwen op te volgen (waaronder milieuaangelegenheden). Bovendien zullen regelmatige bedrijfsbezoeken, alsook informele en regelmatige opvolgingsvergaderingen met leveranciers, leiden tot sterkere langetermijnrelaties met de leveranciers.

Aangezien D'leteren Immo begaan is met zijn klanten, zal in de loop van 2021 een klantentevredenheidsonderzoek - afgestemd op het werk verricht door de Groep D'leteren - gelanceerd worden. De inzichten die deze feedback zal opleveren, zullen D'leteren Immo verder helpen om de dienstverlening aan zijn klanten te verbeteren en de nodige acties te ondernemen om de relatie nog verder te verbeteren en te versterken.

RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

- Voltooiing van het pilootproject 'H20' inzake energieopslag in Kortenberg met de installatie van een batterijcontainer voor de opslag van overtollige zonne-energie die verbonden is met een energiebeheersysteem (zie activiteitenverslag voor meer details).
- Installatie van een intelligent monitoringsysteem voor de hele site van Kortenberg.
- Installatie van extra fotovoltaïsche panelen op de sites van Kortenberg, Zaventem en Mechelen.
- Voorbereiding van de overstap naar contracten voor groene stroom van lokale herkomst met ingang van 1 januari 2021.
- Upgrade van technische installaties, isolatie van ramen en daken van diverse gebouwen op verschillende sites, waaronder Kortenberg, Mechelen, Wommelgem en Overijse.
- Heraanleg van een boomgaard op de site van Kortenberg, met inbegrip van een grondige opkuis van de boomgaard en vervanging van dode bomen door hoogstammige appelbomen, plus bijkomende groenaanleg ter ondersteuning van de lokale biodiversiteit en inrichting van een picknickplaats. Er is een aangepast onderhoudsplan opgesteld voor de boomgaard.
- Het contract voor het ecologische groenonderhoud, dat betrekking had op een groot deel van de site van Drogenbos, is nu uitgebreid tot alle resterende groenzones.

KPI'S

Om de vooruitgang van de realisatie van de doelstellingen en ambities op te volgen, zullen het komende jaar of de komende jaren de volgende KPI's worden gemeten:

- % eigendommen in portefeuille gecertificeerd volgens BREEAM In Use: Eerste certificering voorzien in 2022
- # sites met ecologisch onderhoudsplan:
  4 sites in 2020

TOEKOMSTBESTENDIGE INFRASTRUCTUUR ONTWERPEN EN BOUWEN

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Als vastgoedonderneming streeft D'leteren Immo ernaar toekomstbestendige infrastructuur te ontwerpen en te bouwen. Bij nieuwbouw- en renovatieprojecten wil de onderneming flexibele en aantrekkelijke woon- en werkomgevingen creëren die beantwoorden aan de huidige en toekomstige behoeften, met een minimale impact op het milieu.

AMBITIE

Tegen 2025 zullen de Projectrichtlijnen toegepast worden op 100% van de projecten die D'leteren Immo realiseert.
Bovendien zal D'leteren Immo streven naar 100% hernieuwbare en ter plaatse geproduceerde elektriciteit bij nieuwe ontwikkelingen.

MANAGEMENTBENADERING

Om te verzekeren dat nieuwe kleine en middelgrote projecten worden ontworpen en gebouwd volgens de doelstellingen en normen van de duurzaamheidsstrategie, ontwikkelde D'leteren Immo een interne **Projectrichtlijn**. Deze Richtlijn bevat een gedetailleerde reeks criteria om projectteams te begeleiden, en dit reeds vanaf de concept- en ontwerpfase. Voor bepaalde grote bouwprojecten is D'leteren Immo begonnen met de toepassing van het beoordelingssysteem **BREEAM Nieuwbouw** om het ontwerp, de bouw, het beoogde gebruik en de toekomstbestendigheid van deze projecten te beoordelen.

Klimaatpositieve gebouwen

Al vanaf de concept- en ontwerpfase onderzoekt D'leteren Immo - aan de hand van de Projectrichtlijn - oplossingen zoals passieve verwarming, koeling en verlichting om de CO2-impact te verminderen. Bovendien zullen maatregelen worden geëvalueerd om het gebouw aan te passen aan de klimaatverandering (bv. lichtgekleurde dakbedekking, installatie boven overstromingsniveau).

Natuurlijke omgeving

D'leteren Immo wil de ecologische waarde van nieuwe ontwikkelingen verbeteren en de biodiversiteit bevorderen. Binnen de uitdagende context van stedelijke locaties en commerciële activiteiten wil D'leteren Immo het gebruik van zijn sites optimaliseren door waar mogelijk groene en doorlaatbare oppervlakken te creëren, zonder afbreuk te doen aan het praktische gebruik van de site. Een externe deskundige zal worden geraadpleegd om advies te verstrekken over de landschapsarchitectuur die de biodiversiteit bevordert.

Intelligent waterbeheer

Door de controle van het waterdebiet, het hergebruik van regen- en grijs water en de installatie van waterbesparende uitrusting, is D'leteren Immo vastberaden de huurders te ondersteunen om het waterverbruik in zijn gebouwen te verminderen. Bovendien spitst D'leteren Immo zich bij alle nieuwe ontwikkelingen toe op de verbetering van de opvang en de insijpeling van regenwater. Er zijn bijvoorbeeld buffervaten geïnstalleerd om regenwater op te vangen voor hergebruik en vertraagde afvloeiing; en om de insijpeling te verzekeren, worden afgedichte oppervlakken zoveel mogelijk beperkt en worden natuurlijke elementen, zoals wadi's, geïntegreerd.

Efficiënt beheer van materialen

Om optimaal in te spelen op de huidige en toekomstige behoeften, integreert D'leteren Immo flexibiliteit in het ontwerp van het gebouw en de ontwikkeling. Er wordt rekening gehouden met aanpasbaarheid op korte, middellange en lange termijn en waar haalbaar wordt in de eerste plaats gekozen voor gemakkelijk vervangbare producten of systemen.

Naast de integratie van flexibiliteit in het ontwerp wil D'leteren Immo ook het afval op de bouwplaatsen verminderen en het hergebruik van materialen tijdens de hele levenscyclus van het project stimuleren. Voor grote nieuwbouwprojecten zal een inventaris van de gebruikte materialen een eerste stap zijn om te verzekeren dat de gebouwen fungeren als materiaalbanken. D'leteren Immo zal zich concentreren op het gebruik van lokale, duurzame, koolstofarme en milieuvriendelijke producten en materialen, zonder in te boeten aan kwaliteit. Dit vereist een herziening van het inkoopbeleid op korte termijn, waarbij selectiecriteria zoals afvalvalorisatie doorslaggevend zullen zijn. Bovendien zal D'leteren Immo samenwerken met experts om meer inzicht te krijgen in duurzame en technisch haalbare alternatieve materialen.

Verbeterde levenskwaliteit

D'leteren Immo streeft ernaar om gebouwen te ontwerpen, te bouwen en/of te renoveren op een manier die de gezondheid en het welzijn van de bewoners ten goede komt. D'leteren Immo vindt het ook zeer belangrijk om vanaf het begin van een project samen te werken met de stakeholders. Reeds vanaf de concept- en ontwerpfase zal D'leteren Immo rekening houden met de behoeften van de stakeholders en met de verschillende factoren die een bewezen invloed hebben op het welzijn. Dit omvat de principes van biofilie in het ontwerp van kantoor- en werkruimten, wat leidt tot gebouwen met meer natuurlijke verlichting en ventilatie, natuurlijke landschapselementen en andere voorzieningen om een productievere en gezondere werkomgeving te creëren. Andere aspecten, zoals een optimale kwaliteit van de binnenlucht, thermisch comfort en een aangepast binnengeluidsniveau, worden ook in het vroege ontwerpstadium meegenomen. Bovendien moeten alle nieuwe ontwikkelingen voor iedereen toegankelijk zijn en veilige en aparte verkeersstromen hebben voor voetgangers, fietsers, auto's, vrachtwagens enz.

De ontwikkelingen van D'leteren Immo moeten altijd optimaal geïntegreerd worden in steden en gemeenschappen en toegang verlenen tot duurzame transportsystemen, waar mogelijk. Door gemengde projecten te realiseren, wil D'leteren Immo bijdragen tot het welzijn van de lokale gemeenschappen. Bovendien zal het gebruik van duurzame en alternatieve vervoerswijzen bevorderd worden door op

de site voldoende capaciteit te voorzien voor de huurder om laadstations en fietsvoorzieningen te installeren, evenals faciliteiten voor gedeelde mobiliteit.

RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

- Start van de BREEAM Nieuwbouw-certificering voor Mobilis met de afronding van een pre-beoordeling en de registratie van het project bij het Building Research Establishment (BRE).
- De eerste fase van de selectieve ontmanteling van het bestaande gebouw op de projectsite van Mobilis werd in augustus 2020 voltooid. (zie foto 4)
- Mobilis werd erkend als winnaar in de BeCircular 2020-categorie 'circulaire werven'.
- Volledige herinrichting van de refter en kleedkamers voor het technisch personeel van D'leteren Immo op de site van Kortenberg met speciale aandacht voor het gebruik van duurzame materialen en de creatie van ruimtes die het comfort en het welzijn van de werknemers verhogen. (zie foto 2)
- Grondige renovatie van de showroom van Bentley-Lamborghini in Drogenbos met o.a. verbeterde isolatie van het gebouw, verbetering van de technische installaties en een biodiverse heraanleg van de groenruimten voor het gebouw, waarbij de keuze van de planten is aangepast aan de specifieke lokale omstandigheden en de lokale biodiversiteit wordt ondersteund.
- In Fort-Jaco heeft de biologische supermarkt Färm zijn intrek genomen in de voormalige werkplaats. Na enkele verbouwingen en aanpassingen hebben de autobruggen plaatsgemaakt voor prachtige groenterekken. (zie foto 3)
- Om het Circularium-project in Anderlecht op te starten, werkte D'leteren Immo samen met Makettt, een specialist in transitievastgoed, om het programma te beheren. Ondanks de talrijke uitdagingen als gevolg van Covid-19, werd de selectie afgerond van organisaties met lokale, duurzame en/of circulaire activiteiten die geïnteresseerd waren om zich te vestigen op de site. De eerste huurders trokken er in de zomer in en in oktober betekende het alternatieve 'Opening Brut' evenement de officiële start van Circularium (zie foto 1).

KPI'S

- % projecten uitgevoerd op basis van de Projectrichtlijnen: D'leteren Immo zal in de loop van 2021 starten met de implementatie en monitoring van de Projectrichtlijn

Het aantal projecten waarbij de Projectrichtlijn vanaf de ontwerpfase wordt gebruikt, zal worden bijgehouden om na te gaan in welke mate duurzaamheid geïntegreerd wordt in nieuwe ontwikkelingen en renovatieprojecten. Voor nieuwe grote bouwprojecten zal het beoordelingssysteem BREEAM Nieuwbouw worden gebruikt om het ontwerp, de bouw, het beoogde gebruik en de toekomstbestendigheid te beoordelen.

1) Circularium
2) Renovatie van de refter voor het technisch personeel van D'leteren Immo op de site van Kortenberg
3) Supermarkt Färm op de site van Fort-Jaco
4) Selectieve ontmanteling van het gebouw op de site van het Mobilis-project

EVOLUEREN NAAR CO_2-NEUTRALITEIT

Veel van de andere ambities en activiteiten zullen ook bijdragen tot lagere koolstofemissies.

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

In Europa is infrastructuur een belangrijke bron van broeikasgasuitstoot. D'leteren Immo erkent de belangrijke rol die de onderneming kan spelen in de transitie naar een koolstofarme en duurzame economie.

AMBITIE

De algemene ambitie van D'leteren Immo bestaat erin de broeikasgasemissies van de onderneming en haar portefeuille tegen 2030 te verminderen (in vergelijking met 2020) met 52% en tegen 2040 een netto nuluitstoot te bereiken. Zowel de broeikasgasemissies van de onderneming als van haar portefeuille zullen worden berekend, zoals hieronder beschreven in de definitie van de reikwijdte.

MANAGEMENTBENADERING

Om de uitstoot te kunnen berekenen, zullen op alle sites intelligente energiemonitors worden geïnstalleerd. Dit zal de mogelijkheid bieden de energie die verbruikt wordt door toestellen die eigendom zijn van en (gedeeltelijk) gecontroleerd worden door D'leteren Immo, te scheiden van toestellen die eigendom zijn van en gebruikt worden door de huurder.

De uitstoot met betrekking tot de portefeuille van D'leteren Immo is afkomstig van het primaire energieverbruik van het gebouw, d.w.z. de energie die nodig is voor de basisverlichting, -verwarming en -koeling van het gebouw. Het secundaire energieverbruik is het bijkomende energieverbruik dat verband houdt met de activiteiten van de bewoners en maakt geen deel uit van de reikwijdte voor de CO2-neutraliteit van D'leteren Immo. D'leteren Immo wil echter een positieve impact hebben op het secundaire energieverbruik door de huurders rapporten en inzichten in de slimme monitoringgegevens te bezorgen en samen met hen het energieverbruik te verminderen.

Door op onze sites meer elektriciteit zelf op te wekken en contracten voor groene energie af te sluiten, kan het basisenergieverbruik gedekt worden door hernieuwbare energie. Het overschot aan zelf opgewekte hernieuwbare energie kan ter beschikking worden gesteld van de huurders voor hun activiteiten. Door op termijn groene huurovereenkomsten te implementeren, kunnen de huurders nog meer betrokken worden op lange termijn en kan de positieve impact van het partnerschap tussen D'leteren Immo en zijn huurders nog verder reiken.

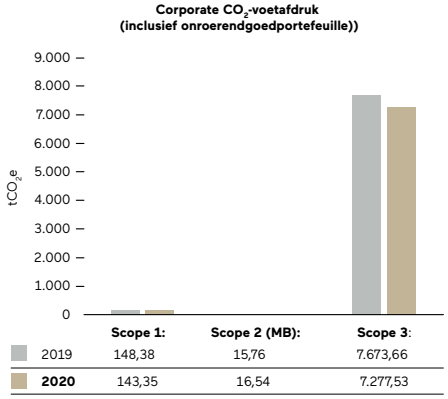
De reikwijdte van D'leteren Immo's koolstofvoetafdruk omvat 3 subcategorieën:

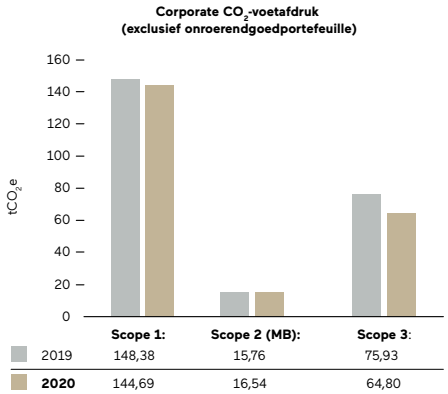
- **Scope 1** - directe uitstoot van de portefeuille, van bronnen die eigendom zijn van en gecontroleerd worden door D'leteren Immo en gerelateerd zijn aan bedrijfsfaciliteiten (met inbegrip van emissies gegenereerd bij de verwarming en koeling van de kantoren), evenals bedrijfsvoertuigen (met inbegrip van emissies van brandstof verbruikt door bedrijfswagens die geleased worden of eigendom zijn).
- **Scope 2** - indirecte uitstoot met betrekking tot het elektriciteitsgebruik van de kantoren en zelf opgewekte elektriciteit op de site.
- **Scope 3** - indirecte uitstoot gegenereerd door de activiteiten van D'leteren Immo. Onder scope 3 worden de volgende categorieën in aanmerking genomen: upstream uitstoot met betrekking tot brandstof- en energiegerelateerde activiteiten, uitstoot van zakenreizen, uitstoot gerelateerd aan het woon-werkverkeer van de werknemers en downstream geleasede activa (inclusief verwarming, koeling en elektriciteitsgebruik van de sites).

Concrete acties om de broeikasgasuitstoot te verminderen zijn opgenomen in de andere drie ambities van de Roadmap.

KPI'S

- Broeikasgasuitstoot scope 1 (143,35 tCO2e)
- Broeikasgasuitstoot scope 2 (16,54 tCO2e)
- Broeikasgasuitstoot scope 3 (7.277,53 tCO2e)





EEN TOPWERKGEVER ZIJN

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Een geëngageerd en gemotiveerd personeelsteam is de sleutel tot een succesvol bedrijf. D'leteren Immo wil dat zijn werknemers zich kunnen ontplooien door betekenisvolle jobs te creëren en kansen voor persoonlijke en professionele groei te bevorderen in een gezonde en aantrekkelijke werkomgeving. Bovendien is D'leteren Immo ervan overtuigd dat samenwerken met stakeholders en de relaties versterken cruciaal zullen zijn in de overgang naar een duurzame en koolstofarme economie.

AMBITIES

- Een actieplan ten uitvoer leggen om een grotere deelname aan en betere resultaten van de werknemerstevredenheidsenquête aan te moedigen, vanaf 2021.
- De voortdurende verbetering van het team verzekeren door persoonlijke ontwikkeling en opleiding.
- 10% van de totale VTE-capaciteit wijden aan innovatie.

MANAGEMENTBENADERING

Op basis van de resultaten van de Werknemerstevredenheidsenquête zal D'leteren Immo zijn HR-beleid bijsturen om het welzijn van zijn personeel centraal te stellen en een mate van flexibiliteit te bieden zodat iedereen een goed evenwicht kan vinden tussen werk en privéleven. Naast een permanente dialoog organiseert D'leteren Immo ook jaarlijkse evaluatiemomenten om de behoeften van de individuele medewerkers inzake persoonlijke en loopbaanontwikkeling te evalueren.

De uitbouw van een betrokken team, met een voorbeeldig motivatieniveau, vergt voortdurende inspanningen. Daarom streeft D'leteren Immo ernaar betekenisvolle jobs te creëren, moedigt de onderneming haar medewerkers aan om zich meer bewust te zijn van hun toegevoegde waarde, en ondersteunt ze teamactiviteiten. De onderneming blijft ook investeren in aangename, ergonomische en veilige werkomgevingen. Om in de toekomst de beste talenten te identificeren en aan te trekken, zal D'leteren Immo een rekruterings- en loopbaanbeleid voeren dat evenzeer gebaseerd is op het delen van waarden, als op soft skills en technische capaciteiten.

De komende jaren zal D'leteren Immo ook het gebruik van duurzame en alternatieve transportmiddelen bevorderen door de nodige infrastructuur te voorzien en het mobiliteitsbeleid en de elektrificatie van de vloot te herbekijken. Dit zal niet alleen het welzijn van de werknemers ten goede komen, maar ook de bewustwording versterken en leiden tot een vermindering van de broeikasgasuitstoot. D'leteren Immo stelt zijn medewerkers ook alles ter beschikking wat nodig is voor telewerk en biedt de mogelijkheid om een evenwicht te vinden tussen thuis- en kantoorwerk, wat des te relevanter is in deze uitdagende tijden.

Bovendien zal D'leteren Immo het delen van kennis en deskundigheid binnen de organisatie aanmoedigen door 'Show 'n Tell' evenementen te organiseren waarbij werknemers, werkgroepen of experts inzichten in relevante onderwerpen kunnen delen. Om een impact te creëren op de maatschappij en om een voortrekkersrol te spelen in de vastgoedsector, zal D'leteren Immo de deelname aan sectorale evenementen of conferenties stimuleren. Bovendien zal de onderneming vanaf 2021 10% van haar totale VTE-capaciteit aan innovatie wijden, wat zal aanzetten tot innovatieve oplossingen en de ontwikkeling van de organisatie.

RECENTSTE ONTWIKKELINGEN

- Vanaf begin 2020 werd het concept van interdisciplinaire werkgroepen gewijd aan onderzoek rond een specifiek thema officieel geïntroduceerd als een nieuwe manier van werken en de manier om te focussen op innovatie.
- Om de medewerkers te helpen zich aan te passen aan de plotse veranderingen ten gevolge van de Covid-19-maatregelen en om het juiste evenwicht te vinden tijdens de eerste lockdown-periode, heeft D'leteren Immo een 'Scandinavisch werkmodel' ingevoerd. Dit houdt in dat vegaderingen voornamelijk in de voormiddag worden gehouden, zodat er in de namiddag tijd vrijkomt voor denkwerk en andere activiteiten die concentratie vereisen. Dankzij dit model konden al onze werknemers de lockdown- en telewerkperiodes met zo weinig mogelijk stress doorstaan en konden op het niveau van de onderneming sociale plannen of economische werkloosheid vermeden worden.
- De onderneming heeft vanaf het begin van de Covid-19-maatregelen aan alle werknemers de nodige persoonlijke beschermingsmiddelen ter beschikking gesteld, aangepast aan de gezondheidsvereisten.
- D'leteren Immo heeft een selectie van ergonomisch en esthetisch thuiswerkmeubilair gemaakt, dat de werknemers tegen voorkeurstarieven konden bestellen.
- In september werd de eerste 'Tour D'Immo' georganiseerd, een Covid-proof fietsevenement voor de werknemers. Naar aanleiding van de 4e verjaardag van de onderneming, Sinterklaas en Kerstmis, heeft het bedrijf aan alle werknemers een cadeaumand geschonken als teken van waardering.
- De eerste stappen werden gezet om het wagenbeleid te herzien en over te stappen op een duurzamer wagenpark.

KPI'S

- Gemiddelde werknemerstevredenheidsscore: 73,8% in 2020
- Deelnamepercentage aan de werknemerstevredenheidsenquête: 76,5% in 2020
- Gemiddeld aantal uren opleiding per werknemer per jaar: gemiddeld 28 u/jaar per werknemer in 2020

› ETHIEK

Naast de geïdentificeerde vier duurzame ambities benadrukt D'leteren Immo ook dat ethische principes van cruciaal belang zijn. Drie afzonderlijke aspecten van dit thema worden hieronder besproken. De onderneming is van plan om formele gedragsregels vast te leggen zodat deze zaken officieel verankerd worden in de gedragscode voor de onderneming en haar medewerkers.

EERBIEDIGING VAN DE MENSENRECHTEN

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

D'leteren Immo is alleen in België actief, binnen een strikt sociaal en wettelijk kader dat aspecten omvat zoals arbeidsomstandigheden, gezondheids- en veiligheidsvoorschriften en regels voor collectieve onderhandelingen.

MANAGEMENTBENADERING

D'leteren Immo doet zijn best om een werkomgeving te bevorderen waarin mensen elkaar respecteren. Gedrag zoals pesten, intimidatie, onderdrukking, uitbuiting, discriminatie, racisme, seksisme of homofobie worden niet getolereerd. De onderneming investeert ook in de veiligheid, ontwikkeling en tevredenheid van haar werknemers.

NULTOLERANTIE VOOR CORRUPTIE EN OMKOPING

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

Corruptie, poging tot corruptie, fraude en witwassen van geld houden risico's in voor zowel de werknemer als de onderneming, aangezien dit aanleiding kan geven tot strafrechtelijke vervolging en gevolgen kan hebben voor de reputatie van de onderneming.

MANAGEMENTBENADERING

Corruptie, poging tot corruptie, fraude en witwassen van geld worden niet getolereerd bij D'leteren Immo. Geschenken en uitnodigingen die door werknemers worden ontvangen van klanten, leveranciers of andere partners, of die door werknemers worden aangeboden aan klanten, moeten in overeenstemming zijn met de gangbare marktpraktijken en de anti-omkopingswetgeving. Wat de eindejaarsgeschenken van klanten, leveranciers of andere partners betreft, heeft D'leteren Immo de praktijk ingevoerd om deze geschenken te verloten onder het voltallige personeel.

INCLUSIE EN DIVERSITEIT

BESCHRIJVING VAN HET THEMA

D'leteren Immo is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid om zijn werknemers een rechtvaardige werkplek aan te bieden, waar iedereen dezelfde kansen krijgt, ongeacht factoren zoals geslacht, leeftijd, cultuur of fysieke bekwaamheid.

MANAGEMENTBENADERING

D'leteren Immo doet zijn best om gelijke kansen te bieden op de werkplaats. Vaardigheden en prestaties zijn de enige criteria die in aanmerking worden genomen bij beslissingen inzake aanwerving, promotie of jobrotatie.

ESG-verklaring

D'leteren Group werkt nauw samen met zijn activiteiten om ESG-gegevens te verzamelen met als doel meer inzicht te krijgen in ESG en de transparantie naar alle stakeholders te bevorderen. Op basis van de niet-financiële verslaggeving die sinds 2017 wordt uitgevoerd, is de Groep in 2020 gestart met deze verzameling van nieuwe gegevens, waardoor alle entiteiten potentiële leemten en verbeterpunten kunnen identificeren. D'leteren Group heeft de ambitie om de komende jaren de volledigheid te verbeteren en de externe controle van de niet-financiële gegevens uit te breiden.

Hieronder vindt u een overzicht van onze gegevensverzameling voor 2020, zowel voor de activiteiten van de Holding als van de bedrijfsactiviteiten: D'leteren Automotive, Moleskine, Belron en D'leteren Immo. We wijzen erop dat de gegevens niet bedoeld zijn om de bedrijfsactiviteiten met elkaar te vergelijken, aangezien hun activiteiten en context sterk verschillen.

De toegepaste reikwijdte voor de ESG-verklaring is als volgt:

- Holding: activiteiten van het hoofdkantoor en van het investeringsteam
- D'leteren Automotive: activiteiten van D'leteren SA/NV, D'leteren Car Centers, PC Antwerpen en PC Brussel. Sopadis, D'leteren Sport, LabBox en Wondercar zijn in 2020 uitgesloten uit de reikwijdte en zullen worden opgenomen vanaf 2021.
- D'leteren Immo: 100% van de kantoren van D'leteren Immo
- Moleskine: 100% van Moleskine, behalve het personeelsverloop, dat alleen geldt voor de kantoormedewerkers.
- Belron: 100% van de volle dochterondernemingen en het centraal kantoor

MILIEUGEGEVENS GROEP D'IETEREN		Holding 2020	Moleskine 2020	Automotive 2020	Belron 2020	Immo 2020
› BROEIKASGASEMISSIES						
Broeikasgasemissies scope [1]	Ton CO_2	118	73 ✓	6.760 ✓	117.001	143
Broeikasgasemissies van auto's	Ton CO_2	68	28	2.576	93.838	79
Broeikasgasemissies van aardgas	Ton CO_2	48	44	4.041	22.008	65
Broeikasgasemissies van stookolie voor verwarming	Ton CO_2	-	-	-	715	-
Broeikasgasemissies van propaan/LPG voor verwarming	Ton CO_2	-	-	-	277	-
Broeikasgasemissies door lekkage van koelmiddelen	Ton CO_2	2	-	111	160	1
Broeikasgasemissies van eigen logistiek	Ton CO_2	-	-	31	3	-
Broeikasgasemissies scope [2]	Ton CO_2	20	415 ✓	1.004 ✓	19.479	17
Broeikasgasemissies marktgebaseerd	Ton CO_2	20	415	1.004	19.479	17
Broeikasgasemissies locatiegebaseerd	Ton CO_2	26	436	1.737	28.199	24
› INTENSITEIT VAN DE BROEIKASGASEMISSIES						
Broeikasgasemissies scope 1 per VTE	Ton CO_2	3,70	0,21	4,90	4,61	3,40
Broeikasgasemissies scope 2 per VTE	Ton CO_2	0,63	1,16	0,73	0,77	0,39
Broeikasgasemissies scope 1 & 2 per VTE	Ton CO_2	4,32	1,37	5,63	5,38	3,78

MILIEUGEGEVENS GROEP D'IETEREN		Holding 2020	Moleskine 2020	Automotive 2020	Belron 2020	Immo 2020
› ENERGIEVERBRUIK						
Totaal brandstofverbruik auto's	Liter	29.915	-	944.928	34.163.640	8.635
Totaal dieselverbruik auto's	Liter	144	11.265	180.690	7.351.582	22.127
Totaal brandstofverbruik auto's (hybride auto's)	Liter	-	-	-	-	1.027
Aardgasverbruik voor verwarming	MWh	260	239	21.845	112.819	351
Stookolieverbruik voor verwarming	MWh	-	-	-	2.660	-
Verbruik van propaan/LPG voor verwarming	MWh	-	-	-	12.020	-
Verbruik van grijze elektriciteit	MWh	118	1.000	5.939	73.662	98
Verbruik van hernieuwbare elektriciteit	MWh	33	67	4.340	23.256	42
Productie van hernieuwbare elektriciteit	MWh	5	13	2.714	-	14
Elektriciteitsproductie via warmtekrachtkoppeling	MWh	28	-	2.831	-	32
› AFVAL						
Totaal geproduceerd afval	Ton	Nvt	Nvt	1.122 ✓	165.561 ✓	Nvt
Totaal geproduceerd gevaarlijk afval	Ton	Nvt	Nvt	148 ✓	1.675 ✓	Nvt
Totaal gevaarlijk afval naar stortplaats	Ton	Nvt	Nvt	0 ✓	1.407 ✓	Nvt
Totaal gevaarlijk afval bestemd voor verbranding (zonder terugwinning van energie)	Ton	Nvt	Nvt	0 ✓	0 ✓	Nvt
Totaal gevaarlijk afval bestemd voor verbranding (met terugwinning van energie)	Ton	Nvt	Nvt	16 ✓	268 ✓	Nvt
Totaal gevaarlijk afval onttrokken aan verwijdering met het oog op hergebruik	Ton	Nvt	Nvt	3 ✓	0 ✓	Nvt
Totaal gevaarlijk afval onttrokken aan verwijdering met het oog op recyclage	Ton	Nvt	Nvt	130 ✓	0 ✓	Nvt
Totaal geproduceerd niet-gevaarlijk afval	Ton	Nvt	Nvt	973 ✓	163.886 ✓	Nvt
Totaal niet-gevaarlijk afval naar stortplaats	Ton	Nvt	Nvt	0 ✓	68.411 ✓	Nvt
Totaal niet-gevaarlijk afval bestemd voor verbranding (zonder terugwinning van energie)	Ton	Nvt	Nvt	0 ✓	594 ✓	Nvt
Totaal niet-gevaarlijk afval bestemd voor verbranding (met terugwinning van energie)	Ton	Nvt	Nvt	229 ✓	3.616 ✓	Nvt
Totaal niet-gevaarlijk afval onttrokken aan verwijdering met het oog op hergebruik	Ton	Nvt	4,6	12 ✓	0 ✓	Nvt
Totaal niet-gevaarlijk afval onttrokken aan verwijdering met het oog op recyclage	Ton	Nvt	Nvt	732 ✓	91.265 ✓	Nvt

Alle gegevens gemarkeerd met een ✓ vallen binnen de reikwijdte van de limited assurance opdracht die door PwC is uitgevoerd.

1) Broeikasgasemissies: De emissiefactoren zijn hoofdzakelijk afkomstig van het Bilan Carbone, het Internationaal Energieagentschap en rechtstreekse informatie van de leveranciers

- Moleskine: Voor het hoofdkantoor en de 5 regionale kantoren moest 5% van het totale energieverbruik in verband met de kantoorruimten geëxtrapoleerd worden. Voor de winkels moest in de VS en Europa 35% van het totale energieverbruik in verband met de winkelruimten geëxtrapoleerd worden, terwijl dit extrapolatiepercentage in Azië-Pacific 92% bedraagt.

- D'Ieteren Automotive: D'Ieteren Anderlecht is uitgesloten van het toepassingsgebied aangezien deze entiteit niet gedurende het volledige jaar 2020 in eigendom was.

2) Afval:

- Moleskine is onlangs begonnen met het monitoren van zijn afvalinformatie en zal daarover verslag kunnen uitbrengen voor het jaar 2021.

- D'Ieteren Immo onderzoekt de mogelijkheden om de afvalinformatie te monitoren.

- D'Ieteren Automotive: D'Ieteren Anderlecht is uitgesloten van het toepassingsgebied aangezien deze entiteit niet gedurende het volledige jaar 2020 eigendom was. Bovendien, valt de site van D'Ieteren Braine-L'Alleud buiten het toepassingsgebied aangezien het om een kantoorgebouw gaat met verschillende huurders.

- Belron: 71% van het afval bestaat uit glasafval, waarvan 64% wordt gerecycleerd en 36% wordt gestort. Het merendeel van het naar stortplaatsen gebrachte volume glas is een schatting op basis van het totale volume verkochte en gebroken voorruiten en gebogen geharde elementen. Andere afvalvolumes omvatten ramingen en extrapolaties.

SOCIALE GEGEVENS GROEP D'IETEREN		Holding 2020	Moleskine 2020	Automotive 2020	Belron 2020	Immo 2020
› VTE'S EIGEN WERKNEMERS						
Totaal VTE's van eigen werknemers op 31 december	VTE's	31,9	348,8	1.380,06	25.370,0	42,6
Aandeel mannelijke VTE's van eigen werknemers op 31 december	%	66%	33%	80%	Nvt	70%
Aandeel vrouwelijke VTE's van eigen werknemers op 31 december	%	34%	67%	20 %	Nvt	30%
› VTE'S EIGEN WERKNEMERS PER REGIO						
Aandeel VTE's van eigen werknemers in de eurozone	%	100,0%	57,3%	100,0%	33,5%	100,0%
Aandeel VTE's van eigen werknemers in Noord-Amerika	%	Niet relevant	14,3%	Niet relevant	50,5%	Niet relevant
Aandeel VTE's van eigen werknemers in de Rest van de wereld	%		28,4%		16,0%	
› GEWERKTE UREN DOOR PERSONEEL VAN ONDERAANNEMERS						
Totaal aantal door personeel van onderaannemers gewerkte uren tijdens de verslagperiode	Uren	0	1.440	278	Nvt	13.376
› PERSONEELSBESTAND EIGEN WERKNEMERS						
Totaal personeelsbestand eigen werknemers op 31 december	Aantal	32	390	1.388	Nvt	43
Aandeel mannen in het personeelsbestand van eigen werknemers op 31 december	%	66%	33%	80%	Nvt	70%
Aandeel vrouwen in het personeelsbestand van eigen werknemers op 31 december	%	34%	67%	20 %	Nvt	30%
› PERSONEELSBESTAND VOLGENS ARBEIDSOVEREENKOMST (BEPAALDE DUUR/ONBEPAALDE DUUR)						
Totaal personeelsbestand van eigen werknemers met arbeidsovereenkomst van bepaalde duur op 31 december	Aantal	0	9	25	Nvt	0
Aandeel mannen in het personeelsbestand van eigen werknemers met arbeidsovereenkomst van bepaalde duur	%	0	22%	80%	Nvt	0
Aandeel vrouwen in het personeelsbestand van eigen werknemers met arbeidsovereenkomst van bepaalde duur	%	0	78%	20 %	Nvt	0
Totaal personeelsbestand van eigen werknemers met arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur op 31 december	Aantal	32	381	1.363	Nvt	43
Aandeel mannen in het personeelsbestand van eigen werknemers met arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur	%	66%	33%	80%	Nvt	70%
Aandeel vrouwen in het personeelsbestand van eigen werknemers met arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur	%	34%	67%	20%	Nvt	30%

Alle gegevens gemarkeerd met een ✓ vallen binnen de reikwijdte van de limited assurance opdracht die door PwC is uitgevoerd.

3) *Het verloop bij Moleskine voor 2020 heeft enkel betrekking op kantoorwerknemers.*

4) *Veiligheids- en gezondheidsinformatie: de meeste informatie voor Belron is momenteel niet beschikbaar op het niveau van de Groep Belron, maar wordt opgevolgd op lokaal (nationaal) niveau.*

5) *Veiligheids- en gezondheidsinformatie: de meeste informatie voor Belron is momenteel niet beschikbaar op het niveau van de Groep Belron, maar wordt opgevolgd op lokaal (nationaal) niveau.*

SOCIALE GEGEVENS GROEP D'IETEREN		Holding 2020	Moleskine 2020	Automotive 2020	Belron 2020	Immo 2020
› PERSONEELSBESTAND VOLTIJDS/DEELTIJDS						
Totaal personeelsbestand van eigen werknemers met voltijdse arbeidsovereenkomst op 31 december	Aantal	31	281	1.258	Nvt	37
Aandeel mannen in het personeelsbestand van eigen werknemers met voltijdse arbeidsovereenkomst	%	68%	35%	83%	Nvt	78%
Aandeel vrouwen in het personeelsbestand van eigen werknemers met voltijdse arbeidsovereenkomst	%	32%	65%	17%	Nvt	22%
Totaal personeelsbestand van eigen werknemers met deeltijdse arbeidsovereenkomst op 31 december	Aantal	1	109	130	Nvt	6
Aandeel mannen in het personeelsbestand van eigen werknemers met deeltijdse arbeidsovereenkomst	%	0%	26%	54%	Nvt	17%
Aandeel vrouwen in het personeelsbestand van eigen werknemers met deeltijdse arbeidsovereenkomst	%	100%	74%	46%	Nvt	83%
› VERLOOP ONDER EIGEN WERKNEMERS						
Percentage verloop	%	9,68%	23,77%	6,38%	Nvt	4,6%
› VEILIGHEID EN GEZONDHEID VAN DE WERKNEMERS						
Arbeidsongevallen met arbeidsongeschiktheid						
Totaal aantal arbeidsongevallen met arbeidsongeschiktheid van eigen werknemers	Aantal	1	1	32 ✓	Nvt	1
Frequentiegraad eigen werknemers	Arbeidsongevallen met arbeidsongeschiktheid /1.000.000 gewerkte uren	23,15	1,53	16,68	Nvt	15,27
› WERKGERELATEERDE STERFGEVALLEN						
Totaal aantal werkgerelateerde sterfgevallen van eigen werknemers	Aantal	0	0	0	1	0
› DAGEN ARBEIDSONGESCHIKTHEID						
Dagen arbeidsongeschiktheid als gevolg van arbeidsongevallen van eigen werknemers	Dagen	4	35	901	Nvt	2
Ernstgraad eigen werknemers	Dagen arbeidsongeschiktheid /1.000 gewerkte uren	0,09	0,05	0,47	Nvt	0,03
› ABSENTEÏSME (ZIEKTE EN ARBEIDSONGEVALLEN MET ARBEIDSONGESCHIKTHEID)						
Totaal aantal afwezigheidsdagen van eigen werknemers wegens ziekte, arbeidsongevallen met arbeidsongeschiktheid of onbekende redenen	Aantal	106,92	8,037	21493,28	Nvt	367,9
Absenteïsmegraad eigen werknemers	%	1,32%	9,07%	6,13%	Nvt	3,40%
› GEZONDHEIDS- EN VEILIGHEIDSOPLEIDING						
Totaal aantal uren gezondheids- en veiligheidsopleiding van eigen werknemers	Uren	8	794	1.281.63	Nvt	171

Alle gegevens gemarkeerd met een ✓ vallen binnen de reikwijdte van de limited assurance opdracht die door PwC is uitgevoerd.

BESTUURSGEGEVENS GROEP D'IETEREN		Holding 2020	Moleskine 2020	Automotive 2020	Belron 2020	Immo 2020
› DIVERSITEIT BINNEN HET MANAGEMENT						
Totaal personeelsbestand in functies op kaderniveau op 31 december	Aantal	5	9	19	133	5
Aandeel mannen in functies op kaderniveau op 31 december	%	60%	67%	84%	75%	60%
Aandeel vrouwen in functies op kaderniveau op 31 december	%	40%	33%	16%	25%	40%
› ANTICORRUPTIE EN ETHIEK						
Monetair bedrag van wettelijke en reglementaire boetes en schikkingen (meer dan €10.000) in verband met: - schendingen van normen inzake omkoping, corruptie of concurrentiebeperking - milieu-, ecologische of sociale aangelegenheden - inbreuken op de gegevensbeveiliging	EUR	0	0	0	0	0
› COLLECTIEVE ARBEIDSOVEREENKOMST[6]						
Aandeel van het personeelsbestand dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst (cao) valt (excl. kaderniveau)	%	84,38%	0%	98,63%	Nvt	100%

Alle gegevens gemarkeerd met een ✓ vallen binnen de reikwijdte van de limited assurance opdracht die door PwC is uitgevoerd.

6) *Collectieve arbeidsovereenkomst: de informatie voor Belron is momenteel niet beschikbaar op het niveau van de Groep Belron, maar wordt opgevolgd op lokaal (nationaal) niveau.*

LIMITED ASSURANCE RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE AUDITOR MET BETREKKING TOT GESELECTEERDE DUURZAAMHEIDSGEGEVENS IN HET GEINTEGREERD VERSLAG 2020 VAN D'IETEREN GROUP

Dit rapport is opgesteld in overeenstemming met de voorwaarden opgenomen in onze opdrachtbrief gedateerd op 9 oktober 2020 (the "Agreement"), waarbij we werden aangesteld om een onafhankelijk limited assurance rapport uit te brengen met betrekking tot geselecteerde duurzaamheidsgegevens, aangegeven door middel van een vinkje (✓), van het Geïntegreerd Verslag van D'Ieteren Group voor het jaar afgesloten op 31 december 2020 (het "Verslag").

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van D'ieteren Group ("de Vennootschap") is verantwoordelijk voor het opstellen en presenteren van de geselecteerde duurzaamheidsgegevens, aangegeven door middel van een vinkje (✓), in het Verslag van D'ieteren Group (de "Informatie Over Het Object Van Onderzoek"), in overeenstemming met de criteria die in het Verslag beschreven staan (de "Criteria").

Deze verantwoordelijkheid bevat de selectie en toepassing van de meest gepaste methodes om de "Informatie Over Het Object Van Onderzoek" op te stellen, alsook de betrouwbaarheid van de onderliggende informatie en het gebruik van assumpties en schattingen voor de opmaak van individuele toelichtingen inzake duurzaamheid, die redelijk zijn in de gegeven omstandigheden. Bovendien bevat de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur het ontwerpen, het implementeren en het onderhouden van systemen en processen die relevant zijn bij het opstellen van de "Informatie Over Het Object Van Onderzoek", die geen afwijkingen van materieel belang die het gevolg zijn van fraude of fouten bevatten.

Onze onafhankelijkheid en kwaliteitscontrole

Wij hebben de wettelijke bepalingen inzake onafhankelijkheid nageleefd, en meer bepaald de regels opgenomen in de artikelen 12, 13, 14, 16, 20, 28 en 29 van de Wet tot organisatie van het beroep van en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren, evenals de onafhankelijkheids- en overige ethische voorschriften van de Code of Ethics for Professional Accountants zoals uitgevaardigd door het International Ethics Standards Board for Accountants die is gestoeld op de fundamentele principes van integriteit, objectiviteit, professionele competentie en nodige zorgvuldigheid, confidentialiteit en professioneel gedrag.

Ons bedrijfsrevisorenkantoor past de International Standard on Quality Control (ISQC) n°1 toe en onderhoudt een uitgebreid systeem van kwaliteitscontrole met inbegrip van gedocumenteerde beleidslijnen en procedures met betrekking tot ethische vereisten, professionele standaarden, en van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire vereisten.

Verantwoordelijkheid van de onafhankelijke auditor

Onze verantwoordelijkheid bestaat erin een onafhankelijke conclusie te formuleren met betrekking tot de "Informatie Over Het Object Van Onderzoek" die opgenomen is in het Verslag, gebaseerd op de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen onderbouwende informatie. Ons assurance rapport is opgesteld in overeenstemming met de voorwaarden die opgenomen zijn in onze opdrachtbrief.

We hebben onze werkzaamheden verricht in overeenstemming met de International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised) "Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information". Deze standaard schrijft voor dat we voldoen aan de ethische vereisten en dat we de opdracht plannen en uitvoeren om een beperkte mate van zekerheid te verkrijgen of er niets onder onze aandacht is gekomen dat ons doet aannemen dat de informatie over de "Informatie Over Het Object Van Onderzoek" in alle van materieel belang zijnde opzichten niet opgesteld zou zijn overeenkomstig de door de Vennootschap uitgebrachte Criteria.

PwC Bedrijfsrevisoren bv - PwC Reviseurs d ' Entreprises srl - Risk Assurance Services
Maatschappelijke zetel / Siège social: Woluwe Garden, Woluwedal 18, B-1932 Sint-Stevens-Woluwe
T: +32 (0) 2710 4211, F: +32 (0) 2710 4299, www. pwc.com
BTW / TVA BE 0429.501.944 / RPR Brussel - RPM Bruxelles / ING BE43 3101 3811 9501 - BIC BBRUBEBB / BELFIUS BE92 0689 0408 8123 - BIC GKCC BEBB

In een limited assurance opdracht hebben de uitgevoerde werkzaamheden een kleinere omvang dan het geval is bij, een reasonable assurance opdracht. Dienovereenkomstig is het niveau van zekerheid verkregen in een limited assurance opdracht lager dan het niveau van zekerheid dat zou worden verkregen indien een reasonable assurance opdracht was uitgevoerd. De keuze van de uitgevoerde werkzaamheden is afhankelijk van de door ons toegepaste oordeelsvorming en van de inschatting van het risico op afwijkingen van materieel belang in de verklaringen van de Raad van Bestuur. Het geheel van de door ons uitgevoerde werkzaamheden bestond onder meer uit de volgende procedures:

- Het beoordelen en toetsen van het opzetten en het functioneren van de systemen en processen die gebruikt werden voor het verzamelen, het analyseren, het aggregeren en valideren van de gegevens, inclusief de gebruikte berekenings- en inschattingmethodes voor de informatie en de gegevens voor het jaar afgesloten op 31 december 2020 van het Verslag;
- het interviewen van de verantwoordelijke personeelsleden;
- het inspecteren van interne en externe documenten.

De scope van onze werkzaamheden is beperkt tot assurance over de geselecteerde duurzaamheidsgegevens, aangegeven door middel van een vinkje (✓), in het Verslag van D'ieteren Group. Onze assurance strekt zich niet uit tot informatie met betrekking tot eerdere perioden of tot enige andere informatie die in het Verslag is opgenomen.

Conclusie

Gebaseerd op onze limited assurance opdracht, is niets onder onze aandacht gekomen dat ons laat vermoeden dat de geselecteerde duurzaamheidsgegevens, aangegeven door middel van een vinkje (✓), in het Verslag van D'ieteren Group niet zijn opgesteld, in alle van materieel belang zijnde opzichten, overeenkomstig de Criteria.

Beperking van het gebruik en de verdeling van ons rapport

Ons rapport is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de Vennootschap, met betrekking tot het Verslag over het jaar afgesloten op 31 december 2020 en kan niet gebruikt worden voor andere doeleinden. Wij zijn niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor dit rapport of voor de door ons getrokken conclusies ten aanzien van enige derde partij.

Sint-Stevens-Woluwe, 06/04/2021

PwC Bedrijfsrevisoren BV
vertegenwoordigd door

Marc Daelman[1]
Bedrijfsrevisor

[1] Marc Daelman bv, lid van de Raad van Bestuur, vertegenwoordigd door zijn permanente vertegenwoordiger Marc Daelman

GRI Content Index – Core

De Groep D'leteren maakt voor de tweede keer zijn niet-financiële informatie bekend volgens de GRI-standaarden, kernoptie. Aangezien de Groep een aantal bedrijfsactiviteiten in verschillende sectoren heeft, is de algemene verklaring gericht op de entiteit van de Groep D'leteren, terwijl de specifieke verklaringen betrekking hebben op de materiële aspecten van elke bedrijfsactiviteit. De Groep D'leteren streeft ernaar voor zijn eigen materiële aspecten de PRI van de VN toe te passen, die voor een investeringsonderneming meer van toepassing zijn dan de GRI Topic Specific Standards.

Legende: GV = Geïntegreerd verslag, VNFI = Verklaring van niet-financiële informatie, FV = Financieel verslag.

SRS	Openbaarmaking

GRI 102: ALGEMENE VERKLARINGEN 2016

1. ORGANISATIEPROFIEL	
102-1	Naam van de organisatie
102-2	Activiteiten, merken, producten en diensten
102-3	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie
102-4	Aantal landen waar de organisatie actief is
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm
102-6	Afzetmarkten
102-7	Omvang van de verslaggevende organisatie
102-8	Informatie over medewerkers en andere werknemers
102-9	Toeleveringsketen
102-10	Significante veranderingen voor de organisatie en haar toeleveringsketen
102-11	Voorzorgsprincipe of benadering ervan
102-12	Externe initiatieven
102-13	Lidmaatschap van verenigingen

2. STRATEGIE	
102-14	Verklaring van het hoogste beslissingsorgaan

Referentie	Opmerking of weglating
GV: Cover	
GV: De Groep D'leteren in een notendop, pag. 2-3	
	Maliestraat 50 1050 Brussel België
GV: De Groep D'leteren in een notendop, pag. 2-3	
GV: De Groep D'leteren in een notendop, pag. 2-3	
GV: De Groep D'leteren in een notendop, pag. 2-3	
GV: De Groep D'leteren in een notendop, pag. 2-3	
GV: De Groep D'leteren in een notendop, pag. 2-3 VNFI: ESG-verklaring, pag. 203-204	
	Op groepsniveau omvatten de aankopen voornamelijk kantoorbenodigdheden, vluchten & logies en energie. Voor de toeleveringsketen van de bedrijfsentiteiten verwijzen we naar de verklaringen van niet-financiële informatie, p. 161, 173, 183 en 188.
GV: Geschiedenis, pag. 10-11	Gelieve elk activiteitenverslag te raadplegen voor specifieke veranderingen met betrekking tot de operationele activiteiten of de toeleveringsketen.
GV: Risicobeheer, pag. 41	
GV: Onze investeringsbenadering, pag. 31	De Groep D'leteren leeft de Corporate Governance Code na en is ondertekenaar van de Principes voor verantwoord investeren van de VN.
	De lidmaatschappen van verenigingen en organisaties zijn specifiek voor elke sector van de bedrijfsentiteiten van de groep D'leteren.
GV: Boodschap van de Voorzitter, pag. 5 GV: Boodschap van de CEO, pag. 6-9	

SRS	Openbaarmaking
3. ETHIEK EN INTEGRITEIT	
102-16	Waarden, principes, standaarden en gedragsnormen
4. BESTUUR	
102-18	Bestuursstructuur
5. STAKEHOLDER-ENGAGEMENT	
102-40	Lijst van groepen belanghebbenden
102-41	Collectieve arbeidsovereenkomsten
102-42	Identificatie en selectie van stakeholders
102-43	Benadering voor het betrekken van belanghebbenden
102-44	Belangrijkste thema's en bekommernissen die werden aangekaart
6. RAPPORTAGEMETHODE	
102-45	Entiteiten opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening
102-46	Definitie van de inhoud van het rapport en begrenzing van de onderwerpen
102-47	Lijst van materiële thema's
102-48	Herformuleringen van informatie
102-49	Veranderingen in de rapportering
102-50	Verslagperiode
102-51	Datum van het meest recente verslag
102-52	Verslaggevingscyclus
102-53	Contactpunt voor vragen over het verslag
102-54	Beweringen inzake rapportering conform de GRI-standaarden
102-55	GRI-inhoudstafel
102-56	Externe verificatie

Referentie	Opmerking of weglating
GV: Onze doelstelling, pag. 12 GV: Onze waarden, pag. 12 GV: Onze waardecreatie, pag. 13	
GV: Bestuur, pag. 38-41 FV: pag. 105	
GV: Dialoog met onze stakeholders, pag. 13 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, de Groep D'leteren, pag. 156	
VNFI: ESG-verklaring, pag. 205	
GV: Dialoog met onze stakeholders, pag. 13 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, de Groep D'leteren, pag. 156	
GV: Dialoog met onze stakeholders, pag. 13 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, de Groep D'leteren, pag. 156	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, de Groep D'leteren, pag. 156	
FV: Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening	
GV: Dialoog met onze stakeholders, pag. 13 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, de Groep D'leteren, pag. 153 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie - we verwijzen naar elke rubriek 'Materialiteit' en 'Beschrijving van de thema's' voor elk materieel aspect van de bedrijfsactiviteiten.	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, de Groep D'leteren, pag. 154 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie - we verwijzen naar elke rubriek 'Materialiteit' van elke bedrijfsactiviteit.	
	Er zijn geen herformuleringen van informatie, tenzij anders vermeld in de overeenkomstige rubriek.
JR-V: Verklaring van niet-financiële informatie, De groep D'leteren, pag. 154	
	1/01/2020 - 31/12/2020
	4/28/2020
	Jaarlijks
	Gelieve voor vragen over het verslag van de Groep D'leteren contact op te nemen met het Corporate & Financial Communications Team (e-mail: financial.communication@dieteren.be)
GV: Onze investeringsbenadering, pag. 31 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, de Groep D'leteren, pag. 153	
VNFI: GRI-tabel	
GV: Onze investeringsbenadering, pag. 31 VNFI: Verklaring van de auditor, pag. 206-207	

SRS	Openbaarmaking	Gerapporteerd door

GRI 103: MANAGEMENTBENADERING 2016

Themaspecifieke standaarden

Bedrijfsactiviteiten

ECONOMISCH		
GRI 206: MEDEDINGINGSBEPERKEND GEDRAG 2016		
203	Verklaringen inzake managementbenadering	D'leteren Automotive
206-1	Juridische acties wegens concurrentiebeperkend gedrag, antitrust- en monopoliepraktijken	D'leteren Automotive
MILIEU		
GRI 305: EMISSIES 2016		
305	Verklaringen inzake managementbenadering	D'leteren Automotive D'leteren Immo Belron Moleskine
305-1	Directe broeikasgasemissies (Scope 1)	D'leteren Automotive D'leteren Immo Belron Moleskine
305-2	Indirecte broeikasgasemissies door energie (Scope 2)	D'leteren Automotive D'leteren Immo Belron Moleskine
305-3	Overige indirecte broeikasgasemissies (Scope 3)	Belron
305-4	Intensiteit van de broeikasgasemissies	D'leteren Automotive D'leteren Immo Belron Moleskine
305-5	Vermindering van broeikasgasemissies	D'leteren Automotive D'leteren Immo Belron Moleskine

Referentie	Opmerking of weglating
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Auto, Nultolerantie ten aanzien van fraude en corruptie, pag. 166	
VNFI: ESG-verklaringen, pag. 205	D'leteren Automotive: D'leteren Automotive maakt in termen van geldbedragen de wettelijke en reglementaire boetes en afwikkelingen openbaar (meer dan €10.000)
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, De milieu-impact van onze activiteiten beheren, pag. 161 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Immo, Op naar CO_2-neutraliteit, pag. 198 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Koolstofemissies, pag. 172 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Moleskine, Onze koolstofemissies verminderen, pag. 183	
VNFI: ESG-verklaring, pag. 201 FV: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, De milieu-impact van onze activiteiten beheren, pag. 161 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Immo, Op naar CO_2-neutraliteit, pag. 198 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Koolstofemissies, pag. 172 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Moleskine, Onze koolstofemissies verminderen, pag. 183	
VNFI: ESG-verklaring, pag. 201 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, De milieu-impact van onze activiteiten beheren, pag. 161 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Immo, Op naar CO_2-neutraliteit, pag. 198 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Koolstofemissies, pag. 172 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Moleskine, Onze koolstofemissies verminderen, pag. 183	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Koolstofemissies, pag. 172	
VNFI: ESG-verklaring, pag. 201	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, De milieu-impact van onze activiteiten beheren, pag. 161 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Koolstofemissies, pag. 172 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Moleskine, Onze koolstofemissies verminderen, pag. 183	

SRS	Openbaarmaking	Gerapporteerd door
GRI 306: EFFLUENTEN EN AFVAL 2020		
306-1	Afvalproductie en belangrijke afvalgerelateerde effecten	D'leteren Automotive D'leteren Immo Belron Moleskine
306-2	Beheer van significante afvalgerelateerde effecten	D'leteren Automotive D'leteren Immo Belron Moleskine
306-3	Geproduceerd afval	D'leteren Automotive Belron
306-4	Afval onttrokken aan verwijdering	D'leteren Automotive Belron
306-5	Afval bestemd voor verwijdering	D'leteren Automotive Belron
GRI 308: MILIEU-EVALUATIE VAN DE LEVERANCIERS 2016		
308	Verklaringen inzake managementbenadering	Moleskine Belron
Eigen indicator	FSC-certificatie	Moleskine

Referentie	Opmerking of weglating
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, De milieu-impact van onze activiteiten beheren, pag. 161 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Immo, De ecologische en operationele prestaties van onze eigendommen verbeteren, pag. 194-195 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Afvalbeheer, pag. 171 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Moleskine, Milieuvriendelijke oplossingen voorstellen aan onze klanten, pag. 182	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, De milieu-impact van onze activiteiten beheren, pag. 161 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Immo, De ecologische en operationele prestaties van onze eigendommen verbeteren, pag. 194-195 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Afvalbeheer, pag. 171 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Moleskine, Milieuvriendelijke oplossingen voorstellen aan onze klanten, pag. 182	
VNFI: ESG-verklaring, pag. 202	Moleskine is onlangs begonnen met het monitoren van zijn afvalinformatie en zal daarover verslag kunnen uitbrengen voor het jaar 2021. D'leteren Immo onderzoekt de mogelijkheden om de afvalinformatie te monitoren.
VNFI: ESG-verklaring, pag. 202	
VNFI: ESG-verklaring, pag. 202	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Duurzame inkoop, pag. 173 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Moleskine, De ecologische voetafdruk van onze toeleveringsketen beperken, pag. 183	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Moleskine, De ecologische voetafdruk van onze toeleveringsketen beperken, pag. 183	Belron ontwikkelt een reeks gedetailleerde KPI's inzake duurzaamheid voor zijn leveranciers, die een mechanisme aanreiken om alle leveranciers volledig te evalueren en te beoordelen ten opzichte van de Belron-normen.

SRS	Openbaarmaking	Gerapporteerd door
SOCIAAL		
GRI 403: GEZONDHEID EN VEILIGHEID OP HET WERK 2018		
403-1	Systeem voor het beheer van de gezondheid en veiligheid op het werk	D'leteren Automotive Belron
403-2	Identificatie van gevaren, risicobeoordeling en onderzoek naar incidenten	D'leteren Automotive Belron
403-3	Diensten voor gezondheid op het werk	D'leteren Automotive Belron
403-4	Participatie en raadpleging van werknemers en communicatie over gezondheid en veiligheid op het werk	D'leteren Automotive Belron
403-5	Opleiding van werknemers inzake gezondheid en veiligheid op het werk	D'leteren Automotive Belron
403-6	Bevordering van de gezondheid van de werknemers	D'leteren Automotive Belron
403-7	Preventie en beperking van gevolgen voor gezondheid en veiligheid op het werk die rechtstreeks verband houden met zakelijke relaties	D'leteren Automotive Belron
403-9	Werkgerelateerde letsels	D'leteren Automotive

Referentie	Opmerking of weglating
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, Een doorslaggevende rol spelen in het welzijn van onze werknemers, pag. 162-163 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Veiligheid en gezondheid van de werknemers, pag. 174-175	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, Een doorslaggevende rol spelen in het welzijn van onze werknemers, pag. 162-163 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Veiligheid en gezondheid van de werknemers, pag. 174-175	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, Een doorslaggevende rol spelen in het welzijn van onze werknemers, pag. 162-163 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Veiligheid en gezondheid van de werknemers, pag. 174-175	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, Een doorslaggevende rol spelen in het welzijn van onze werknemers, pag. 162-163 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Veiligheid en gezondheid van de werknemers, pag. 174-175	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, Een doorslaggevende rol spelen in het welzijn van onze werknemers, pag. 162-163 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Veiligheid en gezondheid van de werknemers, pag. 174-175	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, Een doorslaggevende rol spelen in het welzijn van onze werknemers, pag. 162-163 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Veiligheid en gezondheid van de werknemers, pag. 174-175	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, Een doorslaggevende rol spelen in het welzijn van onze werknemers, pag. 162-163 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Veiligheid en gezondheid van de werknemers, pag. 174-175	
VNFI: ESG-verklaring	De gegevens bevatten geen informatie voor de onderaannemers en maken geen onderscheid tussen werkgerelateerde letsels en werkgerelateerde letsels met ernstige gevolgen. D'leteren Automotive: Het totaalaantal gepresteerde uren bedraagt voor D'leteren Automotive 1.961.625. Er werden in 2020 in totaal 1.290 uren opleiding gegeven op het vlak van gezondheid en veiligheid. Belron: De meeste informatie voor Belron is momenteel niet beschikbaar op het niveau van de Groep Belron, maar wordt opgevolgd op lokaal (nationaal) niveau.

SRS	Openbaarmaking	Gerapporteerd door
404 TRAINING EN OPLEIDING 2016		
404	Verklaringen inzake managementbenadering	D'leteren Automotive D'leteren Immo Belron Moleskine
404-1	Gemiddeld aantal uren opleiding per jaar per werknemer	D'leteren Automotive D'leteren Immo
GRI 405: DIVERSITEIT EN GELIJKE KANSEN 2016		
405	Verklaringen inzake managementbenadering	D'leteren Automotive Belron Moleskine
405-1	Diversiteit van bestuursorganen en werknemers	D'leteren Automotive Belron Moleskine

Referentie	Opmerking of weglating
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, Ontwikkeling en welzijn van de werknemers, pag. 162 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Immo, Een topwerkgever zijn, pag. 199 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Ontwikkeling en welzijn van de werknemers, pag. 176-177 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Moleskine, Werknemersontwikkeling, pag. 187	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, Ontwikkeling en welzijn van de werknemers, pag. 162 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Immo, Een topwerkgever zijn, pag. 199	D'leteren Automotive: Het aantal opleidingsuren per werknemer bedraagt in 2020 7,6. Dit is echter niet representatief omwille van de Covid-crisis, waardoor de mogelijkheden voor 'face-to-face' opleidingen aanzienlijk beperkt waren. Belron: de informatie voor Belron is momenteel niet beschikbaar op het niveau van de Groep Belron, maar wordt opgevolgd op lokaal (nationaal) niveau. Moleskine: er werd in 2020 in totaal 576 uur opleiding gegeven aan kantoorpersoneel.
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, Diversiteit en inclusie, pag. 164 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Diversiteit en inclusie, pag. 177 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Moleskine, Diversiteit en inclusie, pag. 189	
VNFI: ESG-verklaring, pag. 205	De opsplitsing naar leeftijd wordt niet relevant geacht voor de activiteiten. Belron: de informatie voor Belron is momenteel niet beschikbaar op het niveau van de Groep Belron, maar wordt opgevolgd op lokaal (nationaal) niveau.

SRS	Openbaarmaking	Gerapporteerd door
GRI 413: LOKALE GEMEENSCHAPPEN 2016		
413	Verklaringen inzake managementbenadering	D'leteren Automotive Belron Moleskine
Eigen indicator	Totaal schenkingen	D'leteren Automotive Belron Moleskine
GRI 414: SOCIALE EVALUATIE VAN DE LEVERANCIERS 2016		
414	Verklaringen inzake managementbenadering	Moleskine Belron
414-1	Nieuwe leveranciers die gescreend werden op basis van sociale criteria	Moleskine

Referentie	Opmerking of weglating
FV: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, Gemeenschapsengagement, pag. 165 FV: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Het verschil maken voor onze gemeenschappen, pag. 178 FV: Verklaring van niet-financiële informatie, Moleskine, De creativiteit en kritische ingesteldheid van mensen bevorderen, pag. 184	
FV: Verklaring van niet-financiële informatie, D'leteren Automotive, Gemeenschapsengagement, pag. 165 FV: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Het verschil maken voor onze gemeenschappen, pag. 178 FV: Verklaring van niet-financiële informatie, Moleskine, Door onze sociale actie, pag. 184	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Belron, Duurzame inkoop, pag. 173 VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Moleskine, Eerbiediging van de mensenrechten in de hele waardeketen, pag. 188	
VNFI: Verklaring van niet-financiële informatie, Moleskine, Eerbiediging van de mensenrechten in de hele waardeketen, pag. 188	Moleskine screent de nieuwe leveranciers niet, maar eerder de significante leveranciers in termen van besteding. Belron ontwikkelt een reeks gedetailleerde KPI's inzake duurzaamheid voor zijn leveranciers, die een mechanisme aanreiken om alle leveranciers volledig te evalueren en te beoordelen ten opzichte van de Belron-normen.

Informatie over het aandeel

Beschrijving van het aandeel

Quotiteit	1 aandeel
ISIN code	BE0974259880
Reuters code	IETB.BR
Bloomberg code	DIE:BB

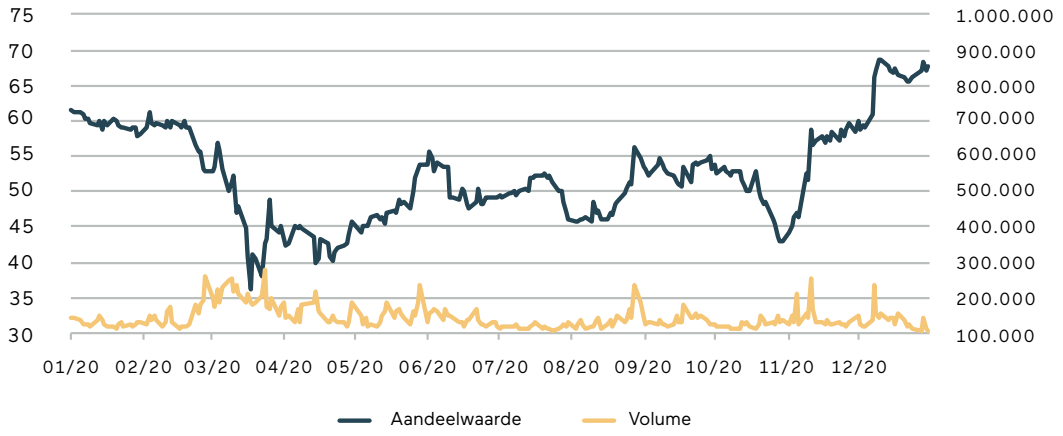
Beursindexen

Op 31 december 2020 had het aandeel van D'leteren in de volgende Euronext indexen een gewicht van:
BEL ALL-SHARE: 0,71%
BEL CONS DISCR: 63,93%
BEL CONTINUOUS: 0,71%
BEL MID INDEX: 5,97%
NEXT 150: 1,12%

Evolutie van de koers van het aandeel en van de verhandelde volumes in 2020

	2020	
Rendement	8,3%	
Totale aandeelhouderrendement[1]	9,9%	
Gemiddelde koers (EUR)	52,36	
Hoogste koers (EUR)	68,60	10 & 11/12/2020
Laagste koers (EUR)	36,10	18/03/2020
Gemiddelde volume (in eenheden)	48.005	
Maximumvolume (in eenheden)	196.016	24/03/2020
Minimumvolume (in eenheden)	6.281	31/12/2020

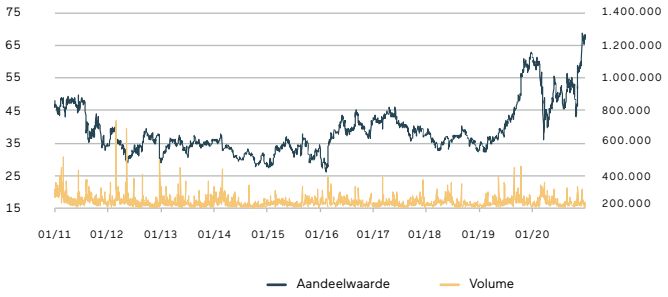
1 Gebaseerd op brutodividend



Evolutie van de koers van het aandeel over 10 jaar

	01/01/2011 – 31/12/2020	
Rendement	43,6%	
Totale aandeelhouder-rendement[1]	67,5%	
Gemiddelde koers (EUR)	38,79	
Hoogste koers (EUR)	68,60	10 & 11/12/2020
Laagste koers (EUR)	26,08	11/02/2016
Gemiddelde volume (in eenheden)	48.005	
Maximumvolume (in eenheden)	675.467	29/02/2012
Minimumvolume (in eenheden)	5.286	04/12/2012

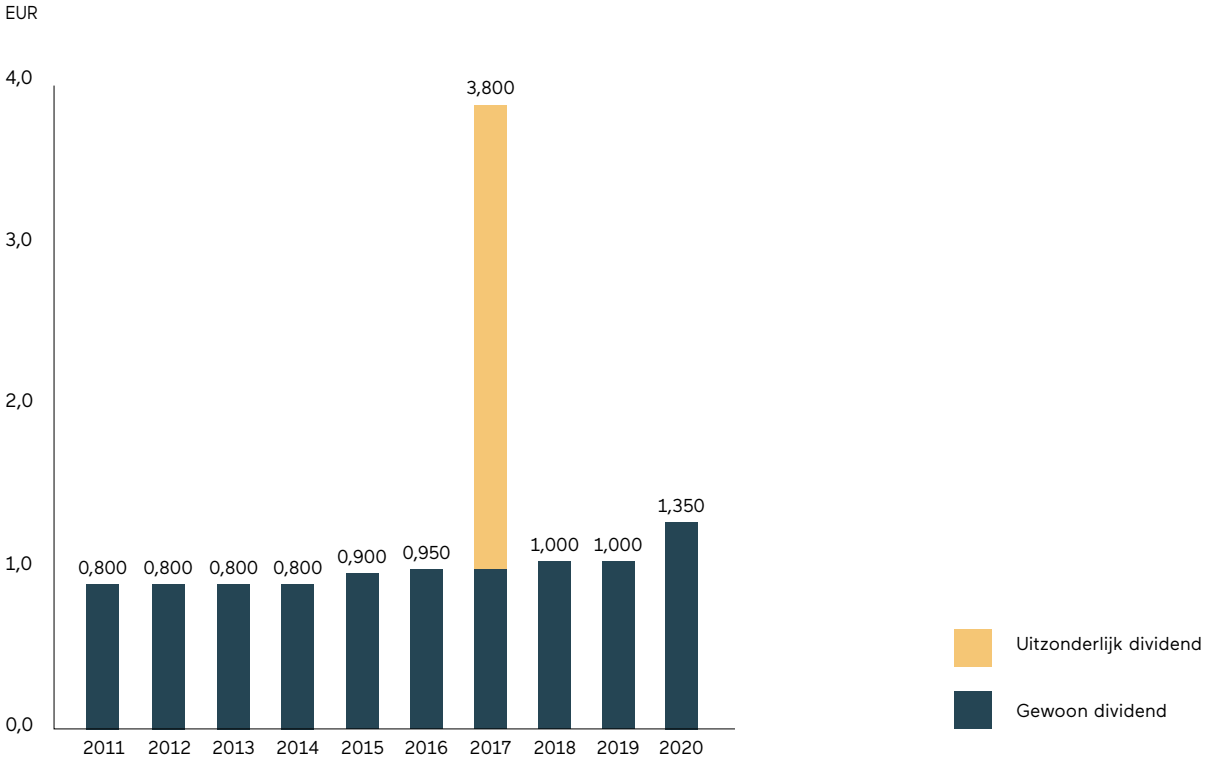
1 Gebaseerd op brutodividend



Dividend

Als de toewijzing van het resultaat die wordt voorgesteld in toelichting 21 van dit verslag wordt goedgekeurd door de Algemene Vergadering van 27 mei 2021, zal voor het boekjaar 2020 een gewoon bruto dividend van 1,35 EUR per aandeel worden uitgekeerd. De uitbetaling van het dividend zal gebeuren vanaf 03 juni 2021.

Evolutie van het brutodividend per aandeel over 10 jaar



1805

D'leterenGroup

dieterengroup.com

LinkedIn