

D'leteren Group

Geïntegreerd Verslag 2020



Over het Geïntegreerd Verslag 2020

Doel

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

Evolutie

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

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

Methodologie

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

Organisatie

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



Kernindicatoren

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

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

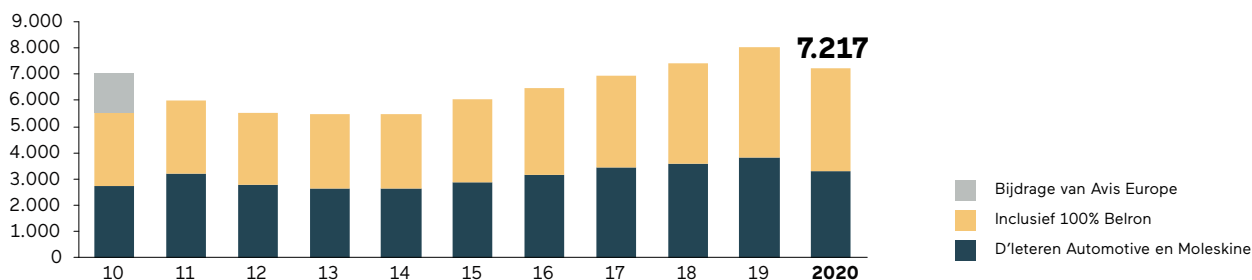
Gegevens per aandeel ⁸ (€)										
Groepsaandeel in het aangepast netto resultaat van de periode ^{4,7,9}	5,65	2,89	2,47	2,29	3,32	3,92	3,55	3,32	3,88	4,28
Groepsaandeel in het nettoresultaat van de periode ^{7,9}	5,66	3,45	2,07	-0,20	2,38	0,91	2,05	19,12	1,21	2,62
Bruto dividend per gewoon aandeel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

Informatie over het aandeel ^{8,9} (€)										
Maximumkoers	49,85	40,64	37,36	37,68	37,59	45,16	45,88	40,08	63,10	68,60
Minimumkoers	32,73	28,95	29,21	27,66	27,36	26,08	35,84	32,36	32,46	36,10
Koers op 31/12	34,07	30,44	36,20	29,30	34,42	42,00	37,54	32,92	62,60	67,80
Gemiddelde koers	43,22	34,98	34,39	31,95	32,74	37,84	40,90	36,11	43,28	52,36
Gemiddeld dagelijks volume (in aantal effecten)	79.230	55.659	46.024	40.302	43.418	47.723	39.457	42.142	54.800	48.005
Beurskapitalisatie op 31/12 (€m)	1.884,2	1.683,4	2.002,0	1.620,1	1.903,2	2.322,7	2.035,4	1.782,2	3.461,9	3.686,1
Totaal aantal uitgegeven aandelen	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	54.367.928

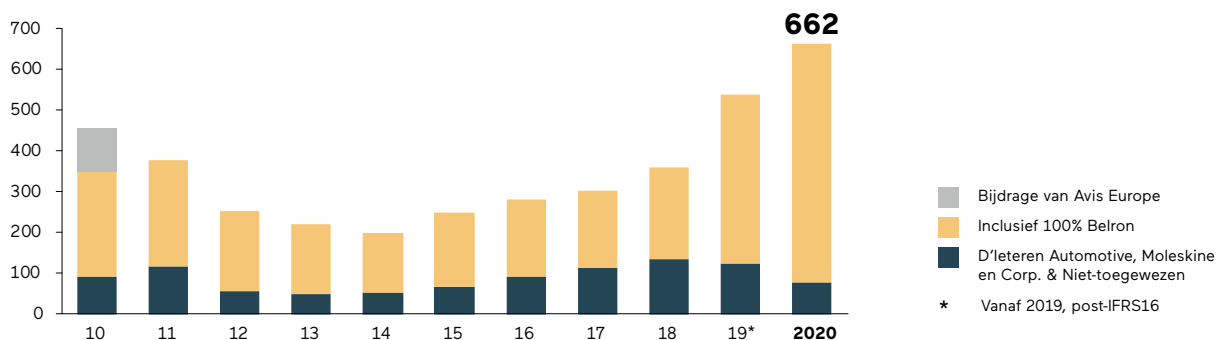
Gemiddeld personeelsbestand ⁵ (gemiddeld voltijdse equivalenten)	26.884	25.787	27.246	26.810	27.970	28.348	31.222	32.951	31.691	28.455
CO ₂ uitstoot scope 1 & 2 (tCO ₂ e)									182.653	145.028

- Inclusief Moleskine vanaf 1 oktober 2016.
- Belron wordt opgenomen onder beëindigde bedrijfsactiviteiten tussen 1 januari 2017 en 7 februari 2018, en via de vermogensmutatiemethode vanaf 7 februari 2018.
- Inclusief 100% van Avis Europe tot 2010.
- Exclusief aanpassingen.
- Inclusief 100% Belron.
- Naar aanleiding van de oprichting van Volkswagen D'Ieteren Finance, waarvan de resultaten geconsolideerd zijn volgens de equity-methode (en dus geen deel uitmaken van de verkopen, noch van het bedrijfsresultaat), en om alle activiteiten van de Groep te weerspiegelen, omvat het aangepast resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, vanaf 2012 het groepsaandeel in het aangepast resultaat vóór belastingen van de volgens de equity-methode geconsolideerde entiteiten.
- Resultaat toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten van D'Ieteren Group, overeenkomstig IAS 1.
- Aangepast na de splitsing van het aandeel D'Ieteren in tien in 2010.
- Berekend overeenkomstig IAS 33.
- Inclusief een uitzonderlijk dividend van €2,85.
- APM - zie lexicon pag. 84.
- Post-IFRS 16.
- Zoals aangepast om de reële-waardeaanpassing te weerspiegelen van de financiële voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R.

GECOMBINEERDE OMZET (€M)

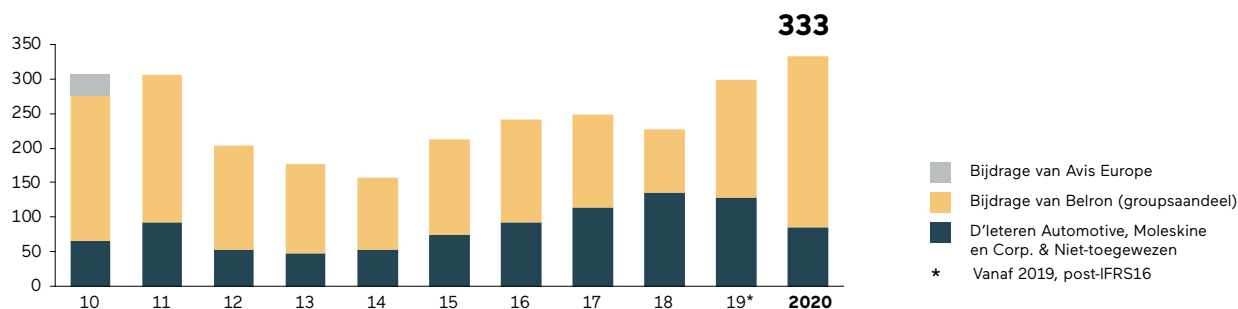


GECOMBINEERD AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT (€M)



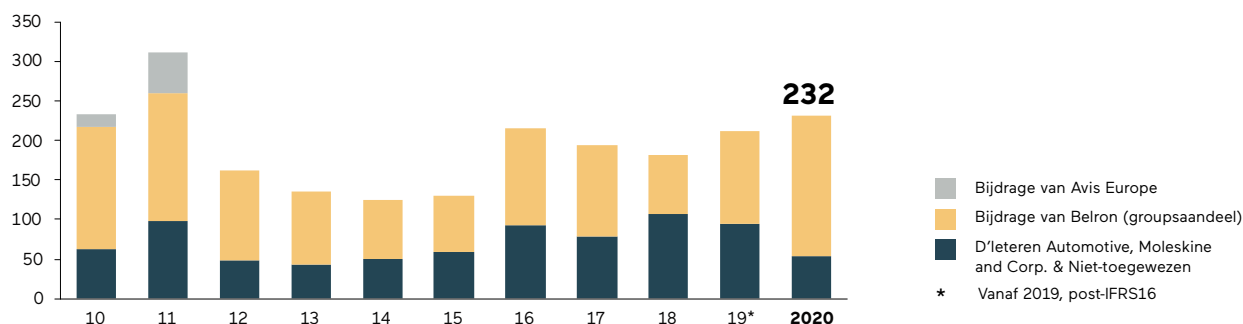
* Vanaf 2019, post-IFRS16

AANGEPAST RESULTAAT VOOR BELASTINGEN, GROEPSAANDEEL, (€M)



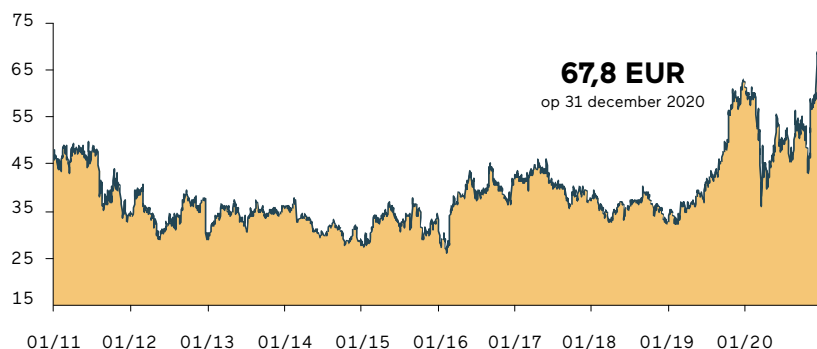
* Vanaf 2019, post-IFRS16

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



* Vanaf 2019, post-IFRS16

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



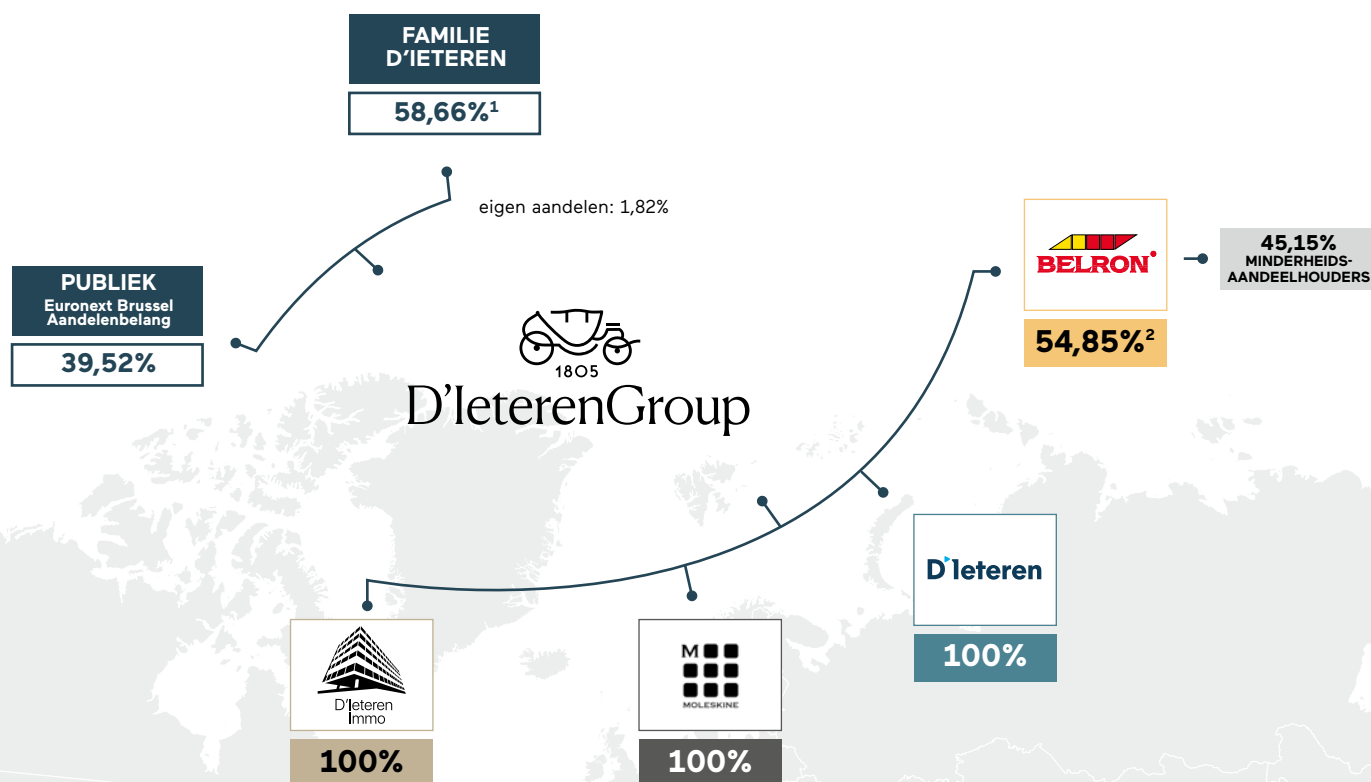
67,8 EUR
op 31 december 2020

Inhoud

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

D'leteren Group in een notendop

Een familiale beursgenoteerde
investeringsonderneming



1 Economische rechten op 31 december 2020

2 In stemrechten

met een internationale portefeuille

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

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

Belron

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

Financiële gegevens

Omzet in 2020: EUR 3,9 miljard

Aangepast bedrijfsresultaat 2020: EUR 583 miljoen

Personeelsbestand (gemiddeld VTE's)

25.784

Moleskine

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

Financiële gegevens

Omzet in 2020: EUR 102 miljoen

Aangepast bedrijfsresultaat 2020: EUR -1,5 miljoen

Personeelsbestand (gemiddeld VTE's)

402,4

D'leteren Automotive

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

Financiële gegevens

Omzet in 2020: EUR 3,2 miljard

Aangepast bedrijfsresultaat 2020: EUR 99 miljoen

Personeelsbestand (gemiddeld VTE's)

2.187

D'leteren Immo

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

Financiële gegevens

Netto huurinkomsten 2020: EUR 20 miljoen

Boekwaarde portefeuille 2020: EUR 195 miljoen

Personeelsbestand (gemiddeld VTE's)

41,5

In Memoriam



Boodschap van de Voorzitter

Geachte dames en heren,
Geachte aandeelhouders,

2020 was in vele opzichten een bewogen jaar.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nicolas D'leteren
Voorzitter van de Raad van bestuur



Boodschap van de CEO

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

Een ongewoon jaar in vele opzichten

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

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

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

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

Sterker, zowel op het vlak van prestaties als van veerkracht

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

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

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

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



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

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

Voortzetting van onze doelgerichte investeringsbenadering

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

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

* * *

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

Francis Deprez
CEO D'Ieteren Group

Geschiedenis

1929

Beursgang van D'Ieteren

1805

Koetsenbouw en
wagenmakerij

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

1897

Carrosserie voor voertuigen

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

1931

Autodistributie

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

1857

Carrosserie voor paardenrijtuigen

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

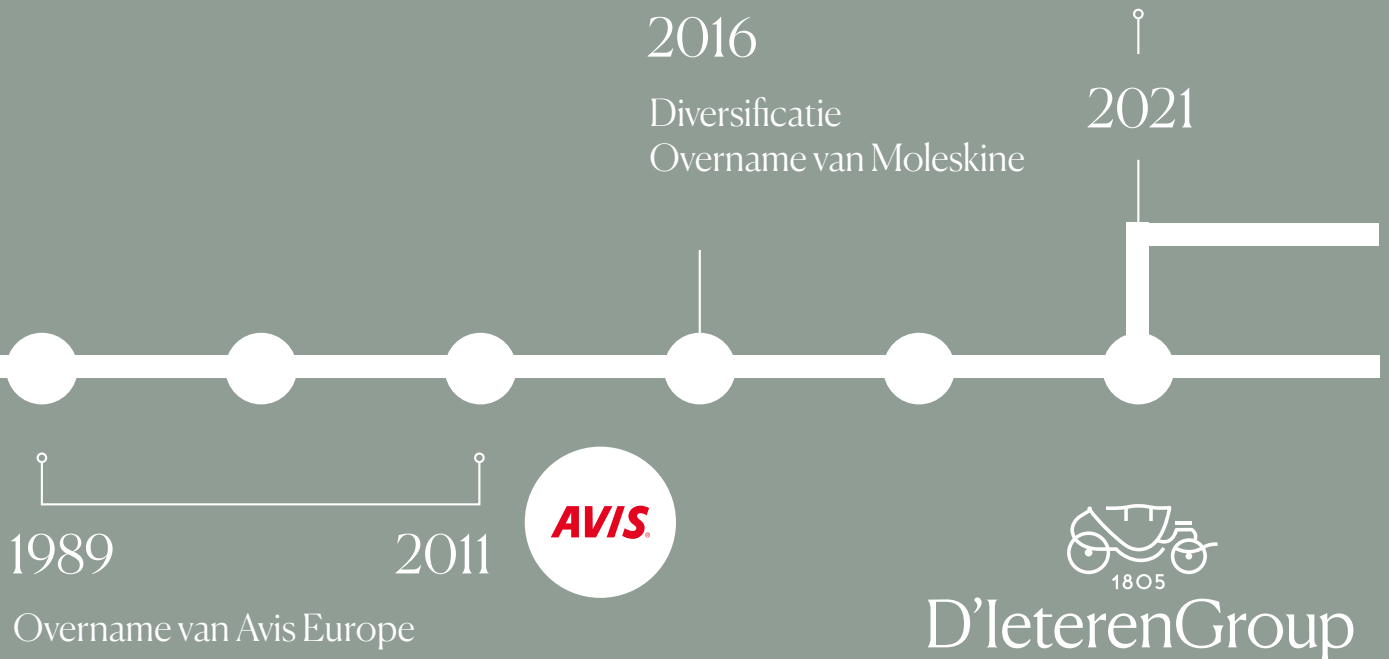
1948

Contract met
Volkswagen

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

Afsplitsing van D'leteren Automotive

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

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



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

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

Overname van Moleskine

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



Oprichting van D'leteren Immo

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



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

Onze waarden

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

Ondernemerschap

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

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

Nieuwsgierigheid

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

Moed

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

Zorg

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

Respect

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

Onze waardecreatie

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

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

Voor onze aandeelhouders

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

Voor onze klanten

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

Voor onze werknemers

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

Voor de maatschappij

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

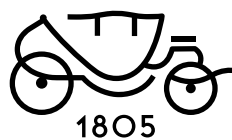
Een constante dialoog met onze stakeholders

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

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

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

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



D'leterenGroup

Onze middelen Ons bedrijfsmodel

FINANCIEEL KAPITAAL

Aandeelhoudersstructuur

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

Netto cashpositie €1,5md

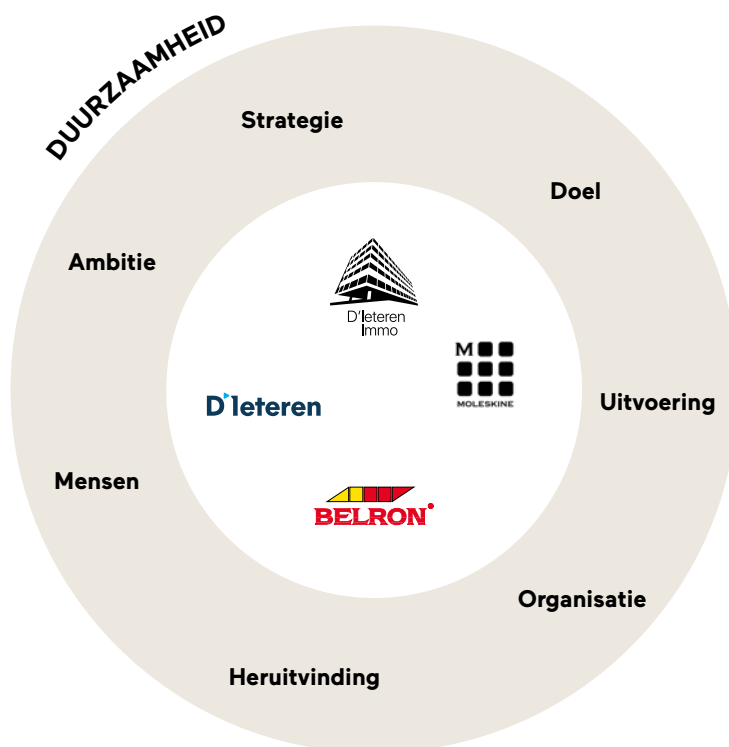
MENSELIJK & INTELLECTUEEL KAPITAAL

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

MAATSCHAPPELIJK & RELATIEKAPITAAL

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

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



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

Ons ecosysteem

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

Onze waardecreatie

› Door onze activiteiten

VOOR ONZE MENSEN

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

Werknemerstevredenheid

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



€ 1.615m
Voordelen personeel¹



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

VOOR ONZE KLANTEN

De klantentevredenheid is de kerndoelstelling van onze ondernemingen.

Klantentevredenheid

- NPS Belron: 84,9%

Alle andere activiteiten lanceerden in 2021 een nieuwe klantentevredenheidsenquête.



€ 15,8m
Onderzoek en Ontwikkeling

VOOR ONZE AANDEELHOUDERS

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

Aangepaste Kasstroom

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



€ 53,9m
Dividend voor aandeelhouders³



€ 268,4m
Totaal investeringen

VOOR DE MAATSCHAPPIJ

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

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

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

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

Gemeenschapsengagement

Alle activiteiten hebben hun eigen filantropisch initiatief

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



€ 29,9m
Vennootschapsbelasting⁴

€ 605,8m
Totaal BTW⁴



€ 150.000
Donaties van D'Ieteren Group

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

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

³ Betaald in 2020.

⁴ Betaald in België.

Overzicht van 2020



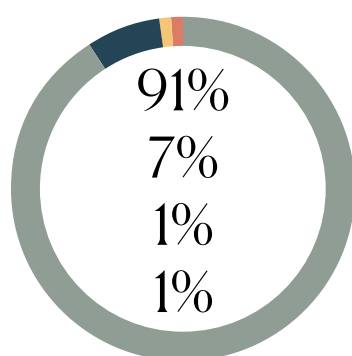


Kerncijfers per activiteit

Gemiddeld
personeelsbestand

28.445

gemiddeld VTE's in 2020

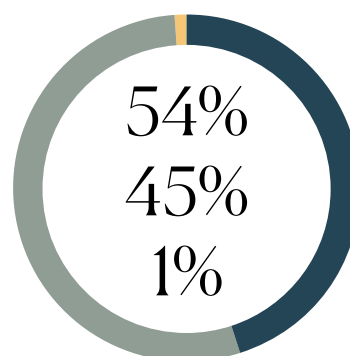


- 91% - Belron
- 7% - D'leteren Automotive
- 1% - Moleskine
- 1% - Andere

Gecombineerde omzet³

7,216.8

EUR million in 2020



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

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

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

Gecombineerd *aangepast* bedrijfsresultaat^{1,3}

661.5

EUR miljoen in 2020

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

332.7

EUR miljoen in 2020

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

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

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

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

3 Inclusief 100% Belron.

Directe CO₂-uitstoot (ton)

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

Markante feiten

MAART

Benoeming van Humphrey Singer als CFO van Belron

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



APRIL

Invoering van het solidariteitsprogramma van de D'leteren Group

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



Benoeming van Daniela Riccardi als CEO van Moleskine

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

JULI

Benoeming van Réginald Gillet als CFO van D'leteren Automotive

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



SEPTEMBER

Wereldwijde 'Spirit of Belron' Challenge

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



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

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



OKTOBER

Signatory of:



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

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

Heruitvinding van D'leteren Immo via het project Circularium

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



NOVEMBER

De miljoenste herkalibratie bij Belron

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



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

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



DECEMBER

Stijging van de onlineverkoop van Moleskine

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





Economische omgeving

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

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

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

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

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

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



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

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

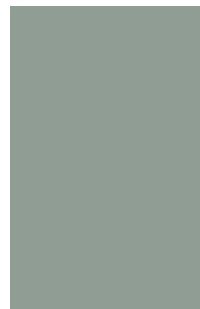
Wereldwijde economische schokken hebben in het verleden geleid tot lagere waarderingen en hetzelfde werd verwacht van COVID-19. In plaats daarvan zijn zowel de publieke als de private waarderingen enorm gestegen, voornamelijk onder impuls van de opleving van het beleggerssentiment en de bereidheid om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

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

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

Bedrijfsmodel





Onze benadering van actief eigenaarschap

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

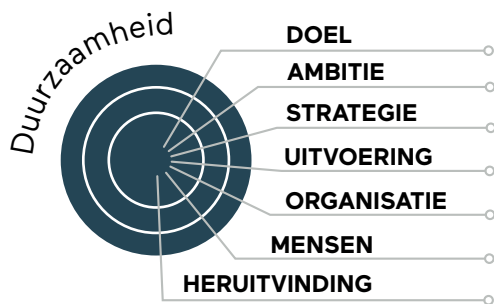
Onze verantwoordelijkheden in deze partnerschappen zijn drieledig:

Ondersteuning en waardecreatie op lange termijn

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

Bijdrage

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



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

Betrokkenheid

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

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



> Ondersteuning van onze ondernemingen in tijden van crisis



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

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

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

We hadden verschillende prioriteiten:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

> Ondersteuning van het duurzaamheidstraject van onze activiteiten

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

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

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

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

Ondersteuning van prestaties betreffende bedrijfsspecifieke materiële aspecten

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

Onze investeringsbenadering

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

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

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

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

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

MARKT

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

BUSINESSMODEL

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

MANAGEMENTTEAM

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

DEALSTRUCTUUR

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



*Interview met
Nicolas Saille
Head of M&A*

> Voortzetting van onze doelgerichte zoektocht

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



> Formalisering van onze benadering tegenover verantwoorde investeringen

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

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

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

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

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

Duurzaamheid integreren in het investeringsproces

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

Ons succesverhaal:

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

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

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

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

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

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

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

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

VOORDEEL HALEN UIT DE DIGITALE WERELD

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

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

PASSENDE MAATREGELEN NEMEN

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

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

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

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

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

PASSENDE MAATREGELEN NEMEN

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

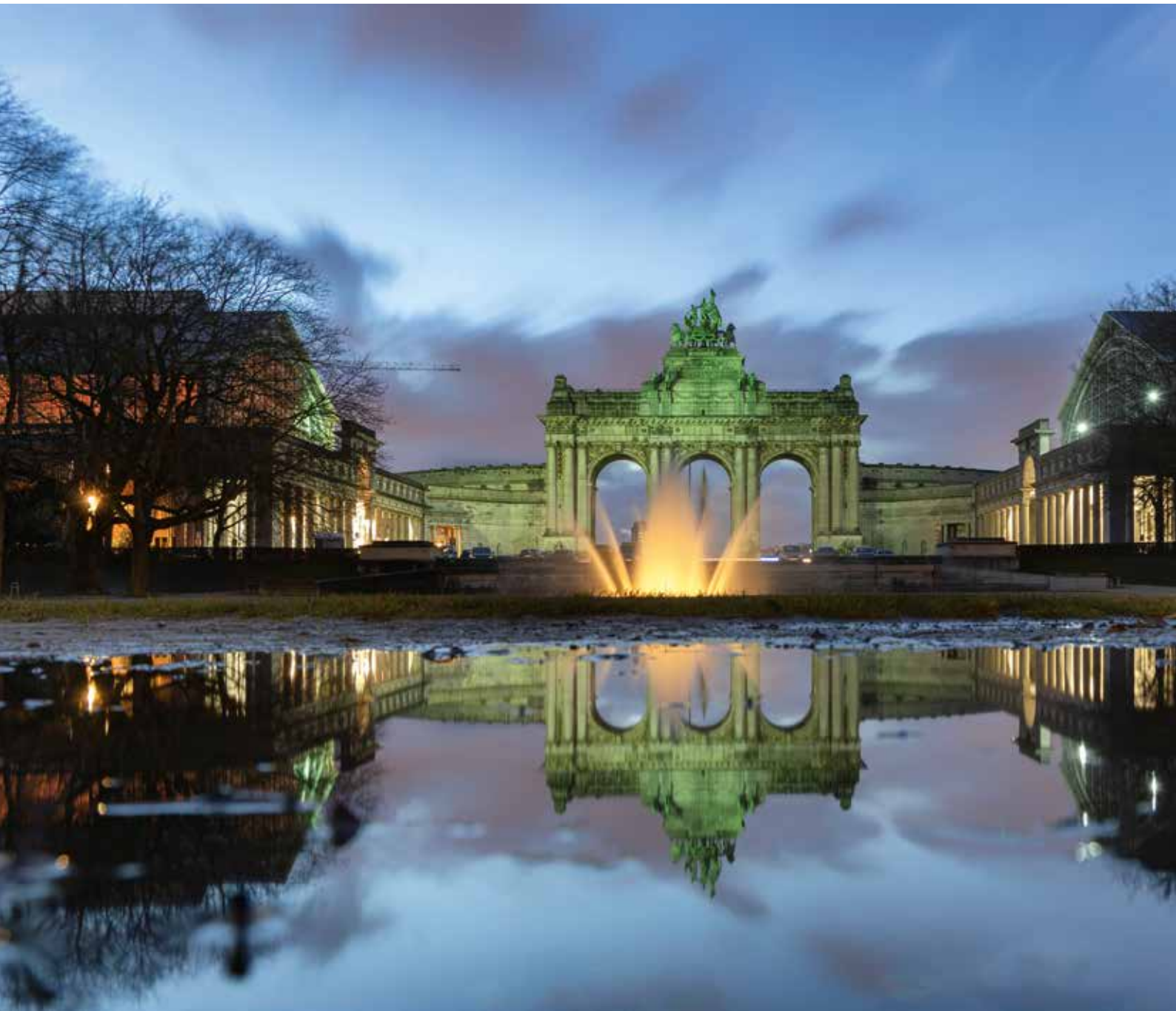
BIJDRAGEN AAN DE BESCHERMING VAN ONS MILIEU VOOR DE VOLGENDE GENERATIES

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

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

PASSENDE MAATREGELEN NEMEN

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



Bestuur

Raad van Bestuur

11
BESTUURDERS

Alle bestuurders zijn niet-uitvoerende bestuurders
Vier ervan zijn onafhankelijk



Vertegenwoordiging
van vrouwen

Expertise

Financiën/Audit
Algemeen management
Investerings
Bestuur
Vergoedingen

57
**GEMIDDELDE
LEEFTIJD**

Activiteiten van het bestuur

AUDIT COMITÉ

BENOEMINGS- EN REMUNERATIECOMITÉ

STRATEGISCH COMITÉ

> Functie

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

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

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

> Aantal leden

4

5

4

> Aantal vergaderingen in 2020

4

4

17

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

Uitvoerend Comité van de Groep

> Functie

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

> Twee leden

Francis Deprez: CEO
Arnaud Laviolette: CFO

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

Bestuur op het niveau van de activiteiten

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

> D'Ieteren Automotive

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

> Belron

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

> Moleskine

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

> D'Ieteren Immo

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

Systeem van interne controle en risicobeheer

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

> Drie verdedigingslijnies

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

> Organisatie

Er zijn 5 niveaus van risicobeheer binnen de Groep:

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

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

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

Remuneratiebeleid voor leden van het Uitvoerend Comité van de Groep

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

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

De remuneratie bestaat uit:

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