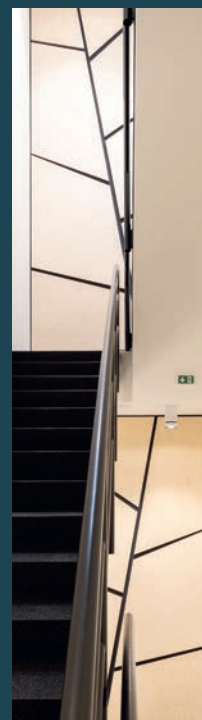


D'leteren Group

Geïntegreerd verslag 2019



Kernindicatoren

Geconsolideerde resultaten (in miljoen EUR)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 ¹	2017	2018	2019
Omzet (IFRS) ³	7.053,6	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
Gecombineerde omzet ^{3,5}	7.053,6	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
Aangepast bedrijfsresultaat ^{4,5}	456,4	377,2	252,6	220,2	198,6	248,5	281,1	300,9	357,9	522,7 ¹³
Aangepast resultaat, groepsaandeel										
- vóór belastingen ^{4,6}	305,4	305,8	203,0	177,6	157,2	212,1	241,6	247,9	226,1	300,7 ¹³
- na belastingen ⁴	234,2	312,0	159,4	136,1	144,0	186,5	215,3	194,8	182,2	211,6 ¹²
Groepsaandeel in het nettoresultaat van de periode ⁷	218,8	312,6	190,1	114,0	-11,1	130,7	49,9	112,6	1.048,0	64,5 ¹²

Financiële structuur (in miljoen EUR)										
Eigen vermogen waarvan:	1.464,7	1.532,1	1.679,2	1.725,2	1.644,8	1.735,1	1.683,5	1.760,5	2.655,4	2.641,3 ¹²
- Kapitaal en reserves toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten	1.250,6	1.530,5	1.677,4	1.723,6	1.644,2	1.733,3	1.683,0	1.764,3	2.655,1	2.640,7 ¹²
- Minderheidsbelangen	214,1	1,6	1,8	1,6	0,6	1,8	0,5	-3,8	0,3	0,6 ¹²
Nettoschuld, groepsaandeel ¹¹	1.554,8	793,6	453,1	467,6	559,9	534,5	952,7	946,3	87,3	477,7 ¹²

Gegevens per aandeel ⁸ (in EUR)										
Groepsaandeel in het aangepast nettoresultaat van de periode ^{4, 7, 9}	4,26	5,65	2,89	2,47	2,29	3,32	3,92	3,55	3,32	3,88 ¹²
Aandeel van de groep in het nettoresultaat van de periode ^{7, 9}	3,97	5,66	3,45	2,07	-0,20	2,38	0,91	2,05	19,12	1,18 ¹²
Brutodividend per gewoon aandeel	0,425	0,800	0,800	0,800	0,800	0,900	0,950	3,800 ¹⁰	1,000	1,000
Kapitaal en reserves toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten	22,61	27,67	30,33	31,17	29,73	31,34	30,43	31,90	48,01	47,75 ¹²

Informatie over het aandeel ^{8,9} (in EUR)										
Maximumkoers	47,20	49,85	40,64	37,36	37,68	37,59	45,16	45,88	40,08	63,10
Minimumkoers	28,85	32,73	28,95	29,21	27,66	27,36	26,08	35,84	32,36	32,46
Koers op 31/12	47,20	34,07	30,44	36,20	29,30	34,42	42,00	37,54	32,92	62,60
Gemiddelde koers	36,99	43,22	34,98	34,39	31,95	32,74	37,84	40,90	36,11	43,28
Gemiddeld dagelijks volume (in aantal effecten)	75.896	79.230	55.659	46.024	40.302	43.418	47.723	39.457	42.142	54,800
Beurskapitalisatie op 31/12 (in miljoen EUR)	2.610,3	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
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	55.302.620

Gemiddeld personeelsbestand ⁵ (gemiddeld voltijdse equivalenten)	26.374	26.884	25.787	27.246	26.810	27.970	28.348	31.222	32,951	31,391
---	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

1. Inclusief Molekine vanaf 1 oktober 2016.

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

3. Inclusief 100% van Avis Europe tot 2010.

4. Exclusief aanpassingen.

5. Inclusief 100% van Belron.

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

7. Resultaat toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van D'Ieteren, overeenkomstig IAS 1.

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

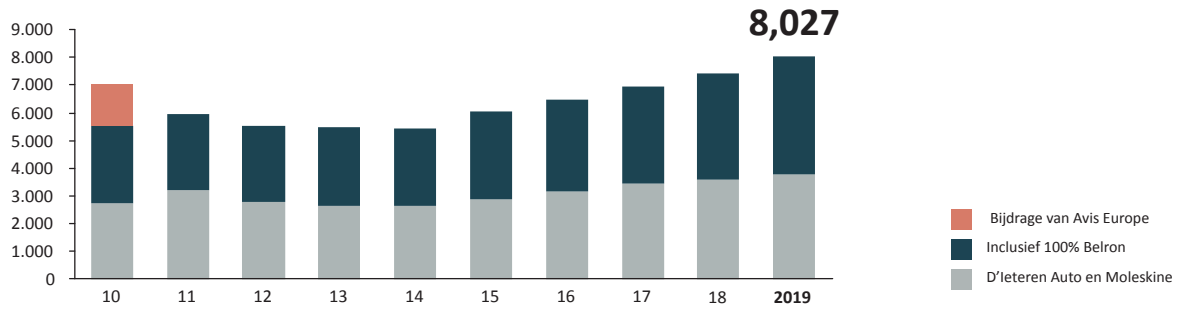
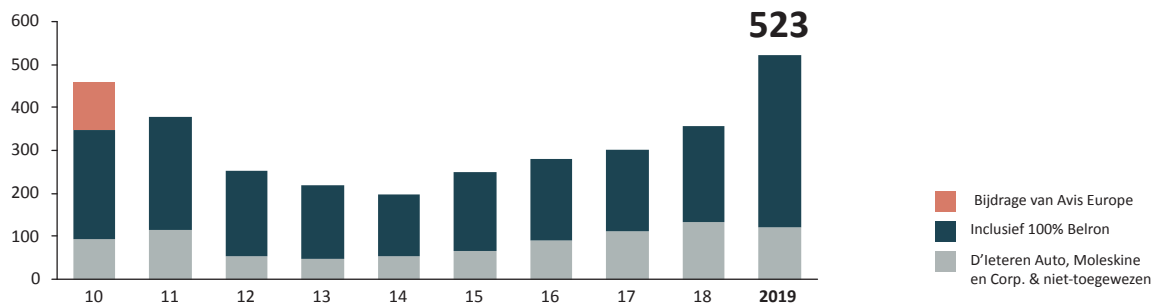
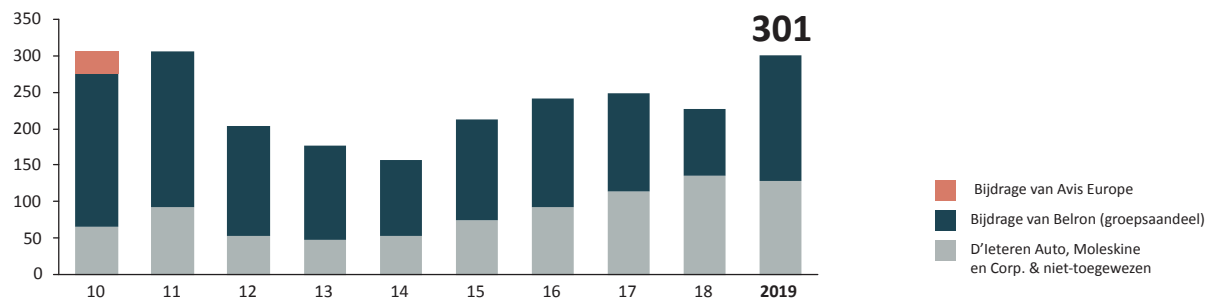
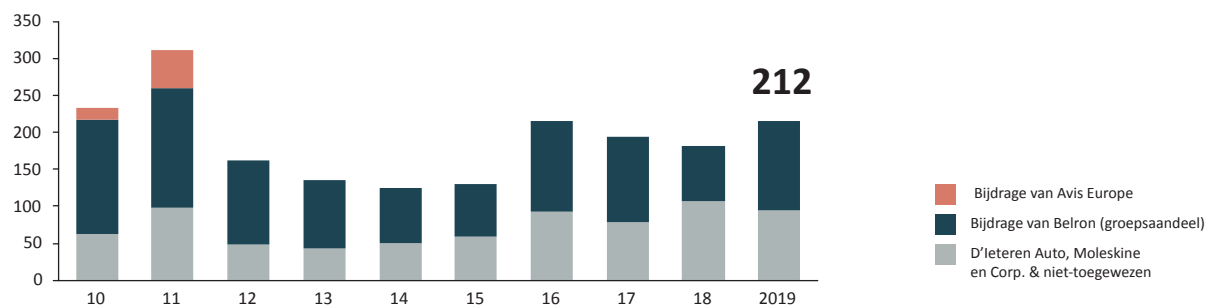
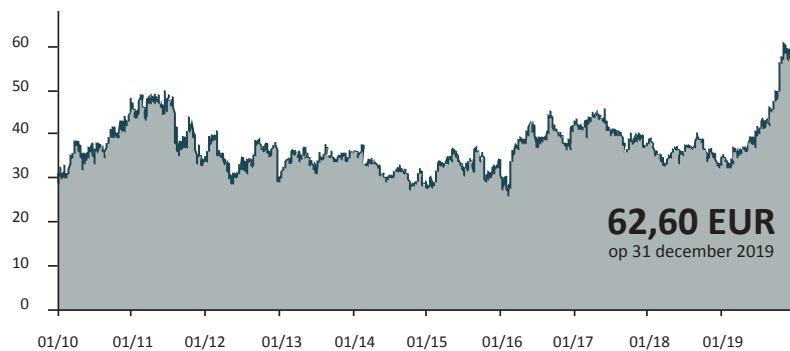
9. Berekend overeenkomstig IAS 33.

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

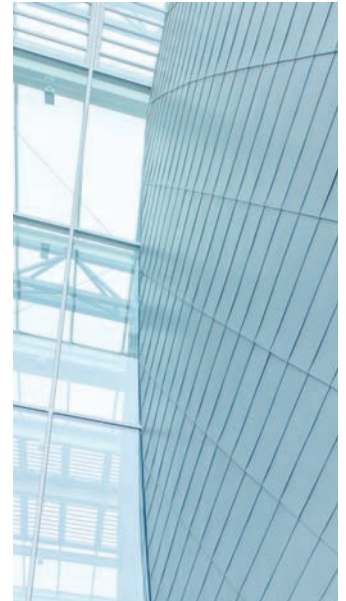
11. APM - zie lexicon pagina 68

12. Post - IFRS 16.

13. Pre - IFRS 16.

GECOMBINEERDE OMZET (in miljoen EUR)**AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT (in miljoen EUR)****AANGEPAST RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN, GROEPSAANDEEL (in miljoen EUR)****GROEPSAANDEEL IN HET AANGEPAST NETTORESULTAAT VAN DE PERIODE (in miljoen EUR)****KOERS VAN HET AANDEEL D'IETEREN SINDS 2010 (EUR)**

Over het geïntegreerde verslag



Het doel van dit verslag is om de lezer een uitgebreid overzicht te geven van de visie van de groep D'Ieteren en haar activiteiten op het creëren van menselijke, maatschappelijke en financiële waarde, en de beginselen te schetsen die ze wenst toe te passen om een verantwoordelijk beheer van en voor alle stakeholders te bevorderen.

Evolutie

Dit verslag is een vervolg op het integratieproces dat in 2018 werd opgestart om de samenhang tussen financiële en niet-financiële informatie te verbeteren. In het bijzonder werpt deze publicatie nieuw licht op de missie en strategie van de groep D'Ieteren. Daaraan werd een nieuw onderdeel 'waardecreatie' gewijd, waarin het bedrijfsmodel van de groep D'Ieteren wordt uiteengezet.

Omdat de groep D'Ieteren een bedrijvenfamilie is, is het belangrijk dat elk bedrijf zijn eigenheid behoudt. Daarom wordt aan elke activiteit een apart hoofdstuk gewijd. Toch hebben we voor de activiteiten dezelfde geïntegreerde logica gehanteerd op het gebied van waardecreatie als voor de groep.

Methodologie

De methodologie van dit verslag is gebaseerd op het door de International Integrated Reporting Council (IIRC) gepubliceerde referentiekader. Overeenkomstig 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 haar activiteiten. Een gedetailleerd verslag voor 2019 is opgenomen in het tweede deel van het jaarverslag, het financiële verslag en het directieverslag. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de niet-financiële verslaggeving voor het eerst wordt afgestemd op de verslaggevingsstandaard (optie 'core') van het GRI (Global Reporting Initiative), waarvan een inhoudsopgave kan worden gevonden op pagina 180 van het financiële verslag en het directieverslag.

Organisatie

Het geïntegreerde verslag werd gecoördineerd door het communicatieteam van de groep D'Ieteren en opgesteld met de medewerking van de collega's van de teams Investment Management, Legal, Consolidation en Investor Relations en de partners in de verschillende activiteiten. Het project stond onder nauw toezicht van de leden van het uitvoerend comité van de groep.



Inhoud

Boodschap van de voorzitter	6
Boodschap van de CEO	8
Ons waardecreatiemodel in het kort	10
Hoogtepunten 2019	12
Kerncijfers per activiteit	16
Waardecreatie	
- Economische en financiële omgeving 2019	20
- Bedrijfsmodel	22
- Stimuleren van de prestaties van onze activiteiten op lange termijn	22
- Een gerichte aanpak voor nieuwe investeringen	26
Business reviews	
- D'Ieteren Auto	30
- Belron	38
- Moleskine	46
- D'Ieteren Immo	54
Bestuur	62
Onze ambities met betrekking tot duurzaamheid	66
APM's	68

Boodschap van de voorzitter

De groep D'leteren heeft in 2019 opnieuw uitstekende resultaten behaald. Die resultaten zijn te danken aan de opmerkelijke prestaties die geleverd werden in twee van onze drie activiteiten. Elke activiteit heeft aanzienlijke vooruitgang geboekt op het vlak van strategische onderzoeken en uitvoeringen. Bijgevolg hebben we mooie vooruitzichten voor de volgende jaren.

Onze dochteronderneming Belron heeft bijvoorbeeld met haar 'Fit For Growth' een ambitieus plan ontworpen om te diversifiëren en te groeien. Als we de concrete resultaten analyseren, heeft dit plan reeds zijn vruchten afgeworpen.

D'leteren Auto heeft dit jaar dan weer een 'Transformation Office' ingevoerd om de talrijke projecten in het kader van het 'Plan Magellan' te coördineren, zodat D'leteren zijn positie als belangrijkste Belgische speler op het vlak van rentabiliteit en mobiliteit kan behouden met 2025 als tijdshorizon.

Nadat Moleskine in 2019 een dalende omzet kende wegens ingrijpende veranderingen in de distributie van zijn producten en zijn gewijzigde beheersstructuur, heeft het bedrijf zich opnieuw toegespijt op bepaalde productcategorieën. In april dit jaar verwelkomt de onderneming eveneens haar nieuwe Chief Executive Officer, Daniela Riccardi. Ik ben ervan overtuigd dat Moleskine het jaar 2020 zal aangrijpen om opnieuw te groeien na de succesvolle transformatie.

In het algemeen ben ik erg tevreden en trots als ik zie met hoeveel passie en energie onze management-teams onze activiteiten transformeren om het hoofd te bieden aan een steeds veeleisendere omgeving.

Dankzij die energie is de groep D'leteren er ook in geslaagd om nieuwe en innoverende oplossingen te implementeren. Sinds de oprichting van het bedrijf en over de diverse generaties heen doet de groep D'leteren er alles aan om een antwoord te vinden op de uitdagingen van haar tijd. Het positivisme en de veerkrachtigheid van de medewerkers vormen de basis voor de waarden van onze groep en dragen die ook uit. Onze waarden zoals vastberadenheid, leergierigheid en ondernemerszin worden hoog in het vaandel gedragen door een dynamische, flexibele en performante groep die geen schrik heeft om berekende risico's te nemen.

Deze familiale waarden, zoals respect en zorg voor anderen, herinneren ons dagelijks aan onze verantwoordelijkheden en zetten ons ertoe aan om onze verantwoordelijkheid te dragen en onze leidersrol op te nemen voor onze medewerkers, klanten, aandeelhouders, de planeet en de samenleving om ons heen.

Ik wil graag ook Francis Deprez verwelkomen als CEO van de groep. Doordat hij reeds drie jaar deel uitmaakte van het uitvoerend comité, heeft hij de tijd gehad om vertrouwd te raken met onze groep, het familiale aandeelhouderschap en de bijbehorende waarden, ambities, uitdagingen en organisatie. De leden van de raad van bestuur en ik hebben het volste vertrouwen in zijn vermogen om de groep D'leteren en haar activiteiten op het goede groeipad te brengen naar een succesvolle en duurzame toekomst.

2020 zal meer dan ooit het jaar zijn om onze huidige activiteiten te ondersteunen en nieuwe activiteiten uit te rollen. In 2019 hebben we uitvoeriger onderzoek gedaan en nog meer cases bestudeerd, en daarbij hebben we telkens rekening gehouden met al onze vereisten. We zijn vastbesloten om een duurzaam partnerschap te blijven aangaan met veelbelovende ondernemingen die aansluiten bij de cultuur en de waarden van een familiebedrijf. In de bijzonder turbulente omstandigheden van begin dit jaar, wat enorme mogelijkheden biedt, ben ik ervan overtuigd dat ons profiel en onze proactiviteit het verschil zullen maken.

Tijdens het schrijven van deze boodschap was het al duidelijk geworden dat we dit jaar met een belangrijke en ongekende uitdaging te maken zullen hebben. Om het coronavirus te kunnen bestrijden, is het immers van essentieel belang om één front te vormen. Bij de groep D'leteren proberen we eerst en vooral te zorgen voor de gezondheid en het welzijn van onze werknemers en klanten. In deze moeilijke tijden blijven we voortbouwen op de bovengenoemde waarden, zodat we deze crisis kunnen overwinnen en gefocust kunnen blijven op de waardecreatie voor al onze stakeholders.

Nicolas D'leteren
Voorzitter van de Raad van bestuur



Boodschap van de CEO

De groep D'Ieteren heeft in 2019 een grote stap vooruit gezet. Ik ben trots om te kunnen zeggen dat al onze activiteiten een belangrijke bijdrage hebben geleverd voor de groep. Als ik één activiteit moet kiezen die echt het meeste vooruitgang heeft geboekt, dan is het Safelite, Belrons activiteit voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing in de Verenigde Staten. In de voorbije twaalf maanden verdubbelde Safelite namelijk zijn winst. Proficiat aan onze collega's in de VS!

Sinds 1 juli 2019, na drie jaar als lid van het uitvoerend comité, kreeg ik de eer om benoemd te worden tot nieuwe Chief Executive Officer van de groep D'Ieteren. In mijn eerste boodschap als CEO zou ik graag de missie en de belangrijkste strategische en operationele doelstellingen en bewerkstellingen van de groep met jullie delen.

De missie van de groep D'Ieteren is om 'een bedrijvenfamilie uit te bouwen die industrieën heruitvindt, op zoek naar uitmuntendheid en een zinvolle impact'.

Die missie is volledig van toepassing op de twee belangrijkste aandachtspunten in ons bedrijfsteam. Ons eerste aandachtspunt is de ontwikkeling van alle bestaande activiteiten. We willen dat elke activiteit de industrie heruitvindt waarin we werken, dat we uitblinken in wat we doen, en een grote impact hebben op het leven van de mensen die voor ons werken en die onze producten en diensten kopen.

Onze tweede prioriteit is om ons aanbod uit te breiden door een aantal nieuwe activiteiten te lanceren. We gaan uit van het standpunt 'less is more' en waarderen dat de bedrijvenfamilie van D'Ieteren vooruitgang boekt dankzij een beperkt aantal grote groeiplatformen. Daarom zijn we vooral op zoek naar potentiële opportuniteiten binnen grote markten, die zich richten op opkomende trends en die uitstekende klantervaringen mogelijk maken. Bovendien werken we graag samen met managementteams die hun prestaties reeds bewezen hebben. Onze meerwaarde is immers vooral dat we een strategische partner zijn, dankzij onze langetermijnvisie en consequente steun. Al onze

activiteiten streven ook naar het vermogen om hun groei zelf te financieren en tegelijkertijd gaandeweg genoeg cashflow te genereren om dividenden uit te keren aan de groep. In 2019 hebben we vier methoden ingevoerd om op een meer systematische wijze te kijken naar de interessantste sectoren in onze zoektocht naar nieuwe investeringen. We blijven erg gedisciplineerd in een wereld waar er meer geld is dan opportuniteiten. We versterken onze contacten met mogelijke nieuwe partners en doen meer onderzoek.

Heruitvinding is de belangrijkste strategische doelstelling van al onze activiteiten. D'Ieteren Auto bijvoorbeeld, dat actief is in de snel veranderende sector van autodistributie, is al volop aan het heruitvinden. Een voorbeeld daarvan is de introductie van EDI in 2019. EDI staat voor 'Electric by D'Ieteren' en werd gecreëerd om klanten te helpen bij de aankoop en onboarding van hun elektrische auto. Zo beantwoorden we aan een reële behoefte, waaraan in België niet voldoende voldaan wordt. Bij een nieuwe elektrische auto (bv. een Audi e-tron, een VW ID3 of een Porsche Taycan) gaat het namelijk niet alleen om de rijbeleving, maar ook om het gemakkelijk herladen en de mogelijkheid om het voertuig op een correcte manier thuis of onderweg op te laden. Ook bij Belron vinden we onze activiteit heruit met onze pioniersrol in de herkalibratie gekoppeld aan de technologie van geavanceerde rijhulpsystemen (ADAS) in voorruit. En ten slotte gaat ook Moleskine verder dan het gewone notitieboekje, met onze tassen en onze digitale pen die analoge notities digitaliseert om ervoor zorgt dat je ze gemakkelijk kan delen, zoeken en bewerken.

Uitmuntendheid is de belangrijkste operationele doelstelling van al onze activiteiten. Al jaren neemt Belron hierbij het voortouw. Het bedrijf kan terecht trots zijn op zijn opmerkelijke Net Promotor Score (opnieuw een record in 2019 met 84 %) en de buitengewone inzet van het personeel. Belron geeft op dat vlak echt het voorbeeld. Maar ook bij Belron blijven we ernaar streven om het nog beter te doen. Het onlangs geïntroduceerde programma Fit for Growth heeft als doel vooruitgang te boeken door groei te stimuleren via waardemogelijkheden en door nieuwe diensten en producten aan te bieden en efficiënter te worden. De financiële resultaten van Belron in 2019 tonen aan dat de transformatie- en acceleratieprojecten hun vruchten beginnen af te werpen. We weten dat uitmuntendheid nooit volledig bereikt kan worden en dat het een continu proces is waarbij men zich regelmatig de vraag moet stellen: 'Wat kan beter en waar moeten we veranderen?'

D'Ieteren Auto is al uitmuntend op commercieel vlak, met name in de verkoop van nieuwe voertuigen en de vele bijkomende opportuniteiten die we hebben geïdentificeerd via het recent gelanceerde programma Magellan. Tegelijkertijd staat de klant centraal bij alles wat we doen. Ook onze naverkoopdiensten bijvoorbeeld zullen gaandeweg zorgen voor meer klanttevredenheid en klantenbinding.

Nu we een sterke merkwaarde hebben, moeten we bij Moleskine onze structuur en vaardigheden aanpassen om voorbereid te zijn op een nieuwe ontwikkelingsfase. Daarom hebben we Daniela Riccardi aangenomen als nieuwe CEO. Ze begint in april en we kijken er echt naar uit om het spannende Moleskine-avontuur verder te zetten met haar en haar team.

D'Ieteren Immo, onze vierde activiteit, begint ook te groeien. In 2019 zorgden we voor meer inkomsten uit de verhuur aan derden en zetten we onze eerste stap in de residentiële sector met ons TenBosch-project in Elsene.

Ten slotte is het ultieme doel van al onze activiteiten **om een zinvolle impact te creëren.** We hebben niet alleen goede financiële resultaten voor ogen, maar zijn ook trots op onze positieve impact op onze werknemers en hun familie, onze miljoenen klanten en de volledige maatschappij. Bij Moleskine wordt veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van een hele reeks milieuvriendelijke producten. Daarnaast hebben we ons eigen succesvolle humanitaire initiatief, de Moleskine Foundation, om creativiteit en de uitwisseling van kennis te stimuleren (zie de website: www.moleskinefoundation.org). Bij D'Ieteren Auto transformeren we ons bedrijfsmodel in lijn met de visie van het bedrijf om het leven van de burgers te verbeteren dankzij vlotte, toegankelijke en duurzame mobiliteit. Bovendien zijn we actief onze ecologische voetafdruk aan het verkleinen. We wekken nu al meer dan 40 % van de nodige energie voor de onroerende goederen van D'Ieteren Auto op uit hernieuwbare bronnen. Belron boekt steeds meer vooruitgang met zijn globale duurzaamheidsaanpak. Dat blijkt ook uit onze uitstekende vergelijkende score voor verantwoord ondernemen (Ecovadis). Belron blijft ook het voorbeeld geven door alle mensen te mobiliseren om gemeenschappen te ondersteunen, in Zuid-Afrika en dicht bij onze businessunits. Naast onze gebruikelijke ondersteuning blijven we alle activiteiten helpen in ons doel om de lat zowel op het gebied van sociale als ecologische duurzaamheid erg hoog te leggen.

Dit jaar publiceren we voor het eerst een geïntegreerd verslag in plaats van ons gewoonlijke activiteitenverslag. Dit weerspiegelt de sterke vastberadenheid van de groep D'Ieteren om duurzaamheid op te nemen in ons bedrijfsmodel teneinde gaandeweg zowel financiële als niet-financiële waarde te creëren.

Dat gaat samen met een vernieuwde visuele identiteit en binnenkort een nieuwe website. Geen revolutie maar een evolutie van ons imago. Hiermee willen we bevestigen waar we vandaan komen, wie we zijn (een bedrijvenfamilie) en waarin we geloven: de kracht van een nauwe samenwerking met de managementteams van onze activiteiten om op lange termijn waarde te creëren voor al onze stakeholders.

Tijdens het schrijven van deze boodschap (in maart 2020) is het ondertussen al duidelijk geworden dat de wereld in 2020 volledig veranderd is. De Covid-19-pandemie is overal aanwezig en beïnvloedt alles wat we doen. In deze periode zijn onze waarden het allerbelangrijkst. Bij de groep D'Ieteren proberen we eerst en vooral te zorgen voor de gezondheid, veiligheid en het welzijn van onze werknemers en klanten. Dat is al vanaf dag één waar we ons het meest om bekommeren en wat centraal staat in onze maatregelen, en dat zal ook zo blijven. Naarmate het jaar vordert, zullen alle stakeholders getroffen worden. We zullen ernaar streven om het juiste evenwicht te bewaren. Gelukkig hebben we op dit moment een bijzonder sterke kaspositie, wat ons zal helpen om de mogelijke stormen in de toekomst te doorstaan.

Ik wil mijn dank uitspreken aan het bedrijfsteam en aan al onze activiteiten, aan onze leiders en al onze werknemers, voor hun inzet en harde werk, ook en in het bijzonder tijdens deze moeilijke periode. Ik kijk ernaar uit om de groep D'Ieteren samen met jullie de toekomst in te sturen, met het juiste evenwicht tussen continuïteit en verandering.

Veel plezier bij het lezen van ons eerste geïntegreerde jaarverslag.

Francis Deprez
CEO van de groep D'Ieteren

Ons waardecreatiemodel in het kort

Ons doel is om een bedrijvenfamilie uit te bouwen die industrieën heruitvindt, op zoek naar uitmuntendheid en een zinvolle impact

(zie pagina 7)

Familie

D'Ieteren

57,50%^{1,2}

Aandelenbelang

Eigen aandelen²:
2,73%

Publiek

Euronext Brussel

39,78%²

Aandelenbelang



D'Ieteren is actief in
meer dan 105 landen

- > **De prestaties van onze activiteiten op lange termijn stimuleren** door managers te ondersteunen met geduldig kapitaal, strategisch inzicht en een operationeel klankbord. (zie pagina 22)
- > **Uitbreiden naar een aantal activiteiten** door te investeren in een beperkt aantal platformen die marktleiders zijn en concrete mogelijkheden bieden om waarde te creëren op lange termijn. (zie pagina 26)

Onze Rol en Input

Onze activiteiten

> D'IETEREN AUTO



BESCHRIJVING

D'Ieteren Auto (voor 100 % eigendom) verdeelt voertuigen in België van de merken Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche en Yamaha. Eind 2019 had deze autoverdelers een marktaandeel van ongeveer 22 % en 1,2 miljoen voertuigen in omloop. Naast de distributie van voertuigen in België verleent D'Ieteren Auto ook naverkoopdiensten via eigen autodealers. Het bedrijfsmodel van D'Ieteren Auto is momenteel aan het evolueren om het leven van de burgers te verbeteren via vlotte, toegankelijke en duurzame mobiliteit. Dit omvat de uitwerking van een uitgebreid aanbod elektrische wagens en de ontwikkeling van nieuwe mobiliteitsoplossingen, zoals gedeelde mobiliteit en intermodaliteit, via zijn dochteronderneming Lab Box.

FINANCIËLE GEGEVENS

Omzet in 2019: 3,6 miljard EUR
aangepast bedrijfsresultaat 2019: 119,0 miljoen EUR

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VOLTUJDSEQUIVALENTEN)
2.011

(zie pagina 30)

> BELRON



BESCHRIJVING

Belron (voor 52,48 % eigendom) heeft een duidelijk doel: 'het verschil maken door de problemen van mensen met veel zorg op te lossen'. Belron is de wereldleider op het vlak van herstelling, vervanging en herkalibratie van voertuigbeglazing, met meer dan tien grote merken, waaronder Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass®. Daarnaast beheert het bedrijf voertuigbeglazing- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringsmaatschappijen. In 2019 verleende Belron diensten aan 18,2 miljoen consumenten in 39 landen op zes continenten.

FINANCIËLE GEGEVENS

Omzet in 2019: 4,2 miljard EUR
aangepast bedrijfsresultaat 2019: 400,5 miljoen EUR

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VOLTUJDSEQUIVALENTEN)
29.121

(zie pagina 38)

Globaal genomen streven we ernaar waarde te creëren voor al onze stakeholders en tegelijkertijd rekening te houden met de Agenda voor Duurzame Ontwikkeling van de VN (Voor KPI's en meer details over de manier waarop we bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de VN verwijzen we naar de Index op pag. 180)



> OP ONZE KLANTEN

We zijn ervan overtuigd dat klantentevredenheid de kerndoelstelling van onze ondernemingen is.

> OP ONZE MENSEN

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

> OP ONZE AANDEELHOUDERS

We zijn ervan overtuigd dat tevreden klanten en geëngageerde mensen superieure waarde creëren, met inbegrip van superieure financiële rendementen, voor de aandeelhouders.

> OP ONZE PLANEET

We zorgen goed voor het milieu, onder andere door een verantwoordelijk gebruik van natuurlijke hulpbronnen, de productie en consumptie van hernieuwbare energie en een duurzaam afvalbeheer.

> OP ONZE GEMEENSCHAP

We zoeken naar opportuniteiten om onze ondernemingen dichter bij hun gemeenschappen te brengen, op basis van goed en ethisch gedrag, vrijwilligerswerk, schenkingen en verbintenissen op lange termijn.

Onze ecosystem

(zie pagina 20)

> Klantentevredenheid



> Welzijn en ontwikkeling van de werknemers



> Innoveren voor de maatschappij



> Economische groei en waardecreatie



> Respect voor het milieu



> Gemeenschaps-engagement



> Ethiek



Onze Impact

(zie pagina 25 en 66)

Onze Focusdomeinen

> MOLESKINE



BESCHRIJVING

Moleskine (voor 100 % eigendom) is een hoogwaardig en inspirerend lifestylemerk dat notitieboekjes, tassen, schrijfwaren en leesaccessoires van het gerenommeerde merk ontwikkelt en verkoopt via een multichannel-distributienetwerk in meer dan 105 landen. Moleskine innoveert op analoge en digitale vlak. In het bijzonder biedt zijn Smart Writing Ecosystem de gebruikers de mogelijkheid om hun projecten en ideeën uit te werken op papier, zonder evenwel het comfort van de digitale technologie te verliezen.

FINANCIËLE GEGEVENS

Omzet in 2019: 163,9 miljoen EUR

aangepast bedrijfsresultaat 2019: 18,6 miljoen EUR

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VOLTijdSEQUIVALENTEN)
559

(zie pagina 46)

> D'IETEREN IMMO



BESCHRIJVING

D'Ieteren Immo (voor 100 % eigendom) bundelt de vastgoedactiviteiten van de groep D'Ieteren in België. Het bedrijf realiseert investeringsprojecten en voert studies uit naar mogelijke renovaties. Naast het beheer van haar eigen vastgoedactiva verleent de onderneming ook vastgoedadvies aan de huurders van de ongeveer 30 eigendommen in haar portefeuille.

FINANCIËLE GEGEVENS

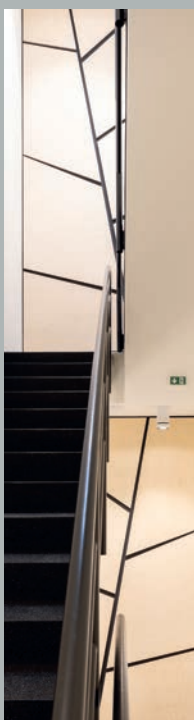
Netto huurinkomsten in 2019: 19,7 miljoen EUR

Boekwaarde portefeuille 2019: 197,0 miljoen EUR

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VOLTijdSEQUIVALENTEN)
42

(zie pagina 54)

Hoogtepunten 2019



Ons doel is om waarde te creëren voor al onze stakeholders



Voor onze aandeelhouders

> FRANCIS DEPREZ WORDT CEO VAN DE GROEP D'IETEREN

De raad van bestuur van D'Ieteren stelde Francis Deprez aan als Chief Executive Officer van de groep. Francis Deprez was al lid van het uitvoerend comité sinds 2016. Voordien werkte hij vijftien jaar bij McKinsey & Company, waarvan acht jaar als partner, vijf jaar bij Deutsche Telekom als Senior VP Strategy en vijf jaar bij Detecon International als CEO.

> DE GROEP D'IETEREN WIL AUTODISTRIBUTIE- EN RETAILACTIVITEITEN AFSPLITSEN

De groep D'Ieteren kondigde haar intentie aan om D'Ieteren Auto, haar autodistributie- en retailactiviteit vanaf januari 2021 af te splitsen in een nieuwe dochteronderneming die volledig in eigen handen is. Op die manier komt D'Ieteren Auto op hetzelfde niveau als Belron, Moleskine en D'Ieteren Immo binnen de groep D'Ieteren. Ten tweede kondigde D'Ieteren Auto zijn intentie aan om een deel van zijn eigen activiteiten af te splitsen in meerdere nieuwe dochterondernemingen. Op die manier wordt D'Ieteren Auto flexibeler en kan de onderneming dichter bij haar klanten staan in een markt waar digitalisering en nieuwe mobiliteitsoplossingen het strategisch noodzakelijk maken om direct contact te hebben met verschillende types klanten.

> BELRON BEREIKT EEN RECORDVERKOOP

2019 was een fantastisch jaar voor Belron, en dit grotendeels dankzij het succes van zijn acceleratie- en transformatieprogramma Fit for Growth. Door zich te richten op het stimuleren van de financiële prestaties van het bedrijf, zorgde het programma voor een sterke omzet- en winstgroei, terwijl het bedrijf zich blijft inzetten voor zijn doelstelling om met veel zorg het verschil te maken voor zijn klanten, mensen en maatschappij.



> SAFELITE, BELRON'S DOCHTERONDERNEMING IN DE VS, NEEMT TRUROAD HOLDINGS, INC. OVER

Safelite® Group, Belron's dochteronderneming in de VS, bereikte een akkoord om de activa van TruRoad over te nemen, een bedrijf voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing (VGRR), herkalibratie en schadebeheer. TruRoad heeft klanten in 17 staten van de VS, waaronder consumenten, commerciële klanten (wagenparken) en verzekeraars. Met deze overname verhoogde Safelite zijn capaciteit om zijn nationale voetafdruk te vergroten, sneller te groeien en zijn klanten beter te bedienen.

> D'IETEREN AUTO NEEMT DE NODIGE STAPPEN OM MARKTLEIDER TE WORDEN IN DE BELGISCHE MOBILITEITSSECTOR

In het kader van zijn strategie voor 2025 die erop gericht is zijn huidige activiteit veerkrachtiger te maken op uitdagende markten en nieuwe inkomstenbronnen aan te boren via innovatieve oplossingen, richtte D'Ieteren Auto een afdeling voor bedrijfstransformatie op om prioriteiten te bepalen en middelen toe te wijzen aan de verschillende projecten.



> EEN JAAR VOL OPBRENGST VOOR D'IETEREN IMMO

D'Ieteren Immo breidde uit naar de residentiële sector met het TenBosch-project, een complex voor gemengd gebruik met 35 appartementen en een winkel op de benedenverdieping in de wijk Châtelain in Brussel. Bovendien kwamen er tien nieuwe huurders bij hun portefeuille van B2B-klanten. Die diversiteit in het klantenbestand werd mogelijk gemaakt door sites om te vormen die vroeger enkel werden gebruikt door D'Ieteren Auto.

Voor onze klanten

> RECORDSCORE VOOR KLANTTEVREDENHEID BIJ BELRON

Belron heeft nogmaals bewezen dat klanttevredenheid er centraal staat. Het bedrijf behaalde namelijk een totale Net Promotor Score van 84,2 % voor 2019. Dat is de hoogste score in de geschiedenis van Belron.

> EEN DIEPE DIJK IN HET KLANTENBESTAND VAN MOLESKINE

Moleskine voerde een uitgebreid internationaal onderzoek binnen zeven verschillende markten om te weten te komen wat men van het merk vindt en meer te leren over zijn doelpubliek. Uit het onderzoek bleek onder andere dat een op de drie klanten zichzelf ziet als merkambassadeur. De belangrijkste drijfveren zijn cultuur en creatief denken, twee elementen die als essentieel worden beschouwd om de binding met het merk te versterken.

> EEN CENTRALERE PLAATS VOOR DE RETAIL VAN D'IETEREN AUTO IN BRUSSEL

In januari lanceerde D'Ieteren Auto het 'Leading the race'-plan om zijn retailactiviteiten in Brussel te versterken. Vanaf 2023 zal het bedrijf vier grote ultramoderne vestigingen hebben op plaatsen waar veel klanten komen.



Voor onze mensen



> MOLESKINE LANCEERT HET 'PEOPLE & CULTURE'-PROJECT

Moleskine spoorde zijn werknemers aan om te reflecteren over het merk, zijn doelstellingen en waarden: 'Uitmuntendheid, leergierigheid, zorg, vindingrijkheid, passie', en om te zien welke persoonlijke gedragingen en houdingen vereist zijn om die dagelijks te koesteren. Er werden internationale workshops georganiseerd met kleine groepjes van ongeveer 15 mensen in Europa, het Midden-Oosten, Afrika en Amerika. In 2020 zal het project verder uitgebreid worden naar Azië-Pacific. Er werd zeer talrijk deelgenomen aan dit project en we kregen mooie beoordelingen via interne tevredenheidsenquêtes.

> BELRON'S OPLEIDING VOOR TECHNICI ERKEND DOOR DE BEROEPSGROEP

Het Institute of the Motor Industry (IMI) dat erkennings- en opleidingsstandaarden voor de auto-industrie goedkeurt, heeft Belron International erkend als IMI-uitreikingscentrum voor VGRR* en herkalibratie. Die erkenning bevestigt dat de Belron Way of Fitting (BWof) een kwalitatief hoogwaardig programma is volgens een industriestandaard. Belron is het eerste wereldwijde VGRR-bedrijf dat die erkenning krijgt, wat de onderneming onafhankelijke geloofwaardigheid geeft in de hele auto-industrie en een erkenning en benchmarking is van de vaardigheden en ontwikkeling van de technici.

** Herstelling en vervanging van voertuigbeglazing (Vehicle Glass Repair and Replacement)*



> LEADING THE D'IETEREN AUTO WAY

D'Ieteren Auto versterkte zijn interne samenwerking om een innovatieve en aantrekkelijke bedrijfscultuur te ontwikkelen. Dankzij een Leadership Forum konden interne waarden namelijk beoordeeld en tot leven gebracht worden binnen de volledige organisatie. Dit is een echte hefboom voor transformatie waarop D'Ieteren Auto wil vertrouwen om de grote uitdagingen in zijn sector aan te gaan en zijn ambitie voor 2025 waar te maken.

Voor onze planeet



> WAT HERUITVINDING BETEKENT VOOR D'IETEREN AUTO

Poppy, het autodeelplatform dat in Brussel en Antwerpen werd geïntroduceerd door Lab Box, een start-up van D'Ieteren Auto voor nieuwe mobiliteitsoplossingen, bereikte de mijlpaal van 500 deelwagens. Bovendien biedt Poppy zowel auto's, elektrische steps en elektrische scooters aan op één applicatie, om zo zijn 50.000 gebruikers het transportmiddel te laten kiezen dat het best aangepast is aan hun noden. Tegelijkertijd breidde EDI (Electric D'Ieteren Solutions) zijn aanbod laadstations voor elektrische en hybride wagens van alle merken uit door de installatie van zonnepanelen te bevorderen. Dit zijn concrete voorbeelden van hoe bedrijven zichzelf kunnen heruitvinden ten gunste van de maatschappij.

> D'IETEREN IMMO INTRODUCEERT EEN AMBITIEUZE DUURZAAMHEIDSAANPAK

D'Ieteren Immo is vastberaden om een voorbeeld te worden op het gebied van duurzaam beheer van zowel bestaande gebouwen als nieuwbouwprojecten en legde zo de basis voor een ambitieus duurzaamheidsbeleid. Het bedrijf heeft acht specifieke thema's bepaald waarvoor KPI's (essentiële prestatie-indicatoren) worden geformuleerd. Ze zijn allemaal bedoeld om twee hoofddoelstellingen te bereiken: 'Een duurzaam bedrijfsmodel ontwerpen, ontwikkelen en behouden' en 'een uitstekende werkgever en een betrouwbare partner zijn in de evolutie naar een eerlijkere en duurzamere samenleving'.



> LAGERE ECOLOGISCHE VOETAFDRIJF BIJ BELRON

Belron is erin geslaagd om zijn koolstofintensiteit (CO₂ per job) verder te doen dalen. Dankzij zijn 'Repair First'-strategie (een autoruit zoveel mogelijk herstellen in plaats van te vervangen) werd meer dan 140.000 ton CO₂ uitgespaard. In de afgelopen vijf jaar is de totale koolstofintensiteit van Belron met 17 % gedaald. Als een van de grootste aankopers van voertuigbeglazing ter wereld heeft Belron de plicht om zich op een milieuvriendelijke manier van zijn glas te ontdoen. In 2019 recycleerde Belron meer glas dan ooit. Het bedrijf bleef bovendien hard werken om zijn capaciteit voor glasrecycling te verhogen en zijn doelstelling te bereiken om op lange termijn 100 % te recyclen.

Voor onze gemeenschappen



> EEN RECORDBEDRAG VOOR AFRIKA TIKKUN

De jaarlijkse 'Spirit of Belron Challenge' bracht een recordbedrag van 26 miljoen ZAR op voor Afrika Tikkun, Belron's vaste liefdadigheidspartner die onderwijs, gezondheidszorg en sociale diensten biedt voor jongeren en hun families in Zuid-Afrikaanse gemeenten. Het was de ideale manier om de 25ste verjaardag van de organisatie te vieren en te tonen dat de organisatie zich blijft inzetten om het leven te veranderen van jongeren in Zuid-Afrika, waar het allemaal begon.

> DE MOLESKINE FOUNDATION STIMULEERT CREATIVITEIT, CULTUUR EN KWALITEITSVOL ONDERWIJS

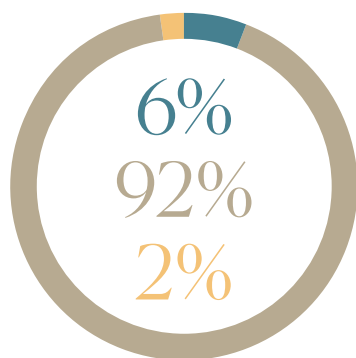
In 2019 introduceerde de Moleskine Foundation in zes verschillende landen onconventionele opleidingsprogramma's en -evenementen om jongeren uit minder bedeelde gemeenschappen te ondersteunen, van New York tot Libreville, van Venetië tot Maputo. Honderden jongeren kregen de unieke kans om hun vermogen te ontwikkelen om kennis kritisch te verwerken, zich meer bewust te zijn van de middelen die tot hun beschikking staan, creatief te denken en handelen, en uiteindelijk een groter gevoel van macht in de maatschappij te krijgen.

> D'IETEREN AUTO BEWEEGT VOOR ANDEREN

In 2019 wandelden, liepen of fietsten meer dan 300 medewerkers voor liefdadigheidsprojecten rond duurzame mobiliteit. Het aantal afgelegde kilometers werd omgezet in euro's met behulp van een specifieke app die het mogelijk maakte om meer dan tien projecten te ondersteunen zoals de aankoop van sportfietsen en -rolstoelen, het zorgen voor een betere toegang tot gebouwen en het aanpassen van voertuigen voor het vervoer van mensen met een beperking.



Kerncijfers per activiteit



31.750

gemiddeld voltijdse equivalenten in 2019

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND



8.026,9

miljoen EUR in 2019

EXTERNE VERKOPEN³

(gemiddeld voltijdse equivalenten)	2018	2019	Wijz.
D'Ieteren Auto	1.848	2.011	+8,8%
Belron	30.567	29.121	-4,7%
Moleskine	479	559	+16,7%
Overige	57	59	+3,5%
Totaal	32.951	31.750	-3,6%

(in miljoen EUR)	2018	2019	Wijz.
D'Ieteren Auto	3.404,0	3.634,9	+6,7%
Belron	3.839,7	4.228,1	+10,1%
Moleskine	174,1	163,9	-5,9%
Totaal	7.417,8	8.026,9	+8,2%



522,7

miljoen EUR in 2019

AANGEPAST BEDRIJFS- RESULTAAT^{1,3}

(in miljoen EUR)	2018	2019	Wijz.
D'leteren Auto	113,0	119,0	+5,3%
Belron	225,7	400,5	+77,4%
Moleskine	28,6	18,6	-35,0%
Overige	-9,4	-15,4	+63,8%
Totaal	357,9	522,7	+46,1%

300,7

miljoen EUR in 2019

AANGEPAST RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN^{1,2} GROEPSAANDEEL (KPI)

(in miljoen EUR)	2018	2019	Wijz.
D'leteren Auto	121,0	128,4	+6,1%
Belron	82,1	172,8	+110,5%
Moleskine	18,9	9,8	+48,1%
Overige	-6,9	-10,3	+49,3%
Totaal	215,1	300,7	+38,8%

¹ Exclusief aanpassingen (APM - zie lexicon op pagina 68) Pre-IFRS 16.

² Een belang in Belron van 52,48% in 2019 en 2018 (herleid).

³ Inclusief 100% Belron.



Waardecreatie





Economische en financiële omgeving 2019

Uitdagende macro-economische omgeving

In 2019 werd wereldwijd de laagste economische groei opgetekend sinds de wereldwijde financiële crisis van meer dan tien jaar geleden, als gevolg van de aanhoudende zwakke internationale handel, het weinige vertrouwen en de beperkte investeringen ten gevolge van de toenemende handelsspanningen (langdurige geschillen tussen de Verenigde Staten en China) en de geopolitieke onzekerheid (o.a. brexit). Die terugval was overal merkbaar en had gevolgen voor zowel de geavanceerde economieën als de opkomende markten en economieën. Die bezorgdheid over de groei zorgde ervoor dat de Amerikaanse Federal Reserve en andere grote centrale banken het monetaire beleid versoepelden, wat leidde tot lagere kosten voor leningen.

Dit accomoderende beleid was de belangrijkste reden voor de uitstekende evolutie van de financiële markten. Ondanks de terugval van de macro-economie hebben de internationale aandelenmarkten namelijk hun beste jaar sinds 2009 achter de rug. Onder andere dankzij de verminderde handelsspanningen na het bilaterale overleg tussen de Verenigde Staten en China sinds midden oktober (en de daaropvolgende fase 1-overeenkomst) en de waarschijnlijke oplossing van het brexitimbroglio in Groot-Brittannië, groeide eind 2019 het vertrouwen bij investeerders.

Verwacht werd dat de toenemende hoop op een handelsovereenkomst tussen de VS en China, de Amerikaanse presidentsverkiezingen, de aanhoudende versoepeling van het monetaire beleid van de belangrijkste centrale banken en de minder verwachte onzekerheid in Europa na de brexitovereenkomst de belangrijkste thema's voor 2020 zouden zijn, maar die worden sinds begin februari 2020 naar de achtergrond gedrongen door de COVID-19-crisis, die de reeds zwakke groei nog meer in het gedrang dreigt te brengen.

Terugval van Europese fusies en overnames (M&A)

Na de sterke resultaten van 2018 daalde de Europese M&A-activiteit in 2019 met 22 % in waarde en was goed voor slechts 23 % van de wereldwijde M&A-waarde. Dat werd grotendeels veroorzaakt door een sterke daling van de Britse M&A-activiteit door de brexit-impasse, een daling van het aantal transacties voor grote deals (slechts 5 deals groter dan 10 miljard USD, het laagste aantal sinds 2009) en een daling van de grensoverschrijdende transacties als gevolg van de wereldwijde economische terugval en de geopolitieke onzekerheid.



Verhoogde concurrentie door overvloed aan eigen en vreemd vermogen, wat leidt tot hogere waarden

De snelle ontwikkeling van alternatieve investeringen en het toenemende aantal vermogensbeheerders die kapitaal injecteren in private-equityfondsen (PE's) hebben geleid tot steeds grotere PE-fondsenwervingen (bv. 86 miljard USD in Europa en 407 miljard USD wereldwijd in 2019 tegenover respectievelijk 49 miljard USD en 242 miljard USD in 2015) en een hoge PE-liquiditeit (of 'dry powder') van ongeveer 460 miljard USD in Europa en 2 biljoen USD wereldwijd. Dit in combinatie met de grote hoeveelheid beschikbare liquide middelen op de balansen van ondernemingen zorgt voor een toenemende concurrentie op de markt om kapitaal in te zetten. De sterke concurrentie komt ook voort uit een groeiend aantal investeerders die steeds gevarieerder en professioneler worden, van wereldwijde platformen die in allerlei soorten producten in verschillende geografische gebieden investeren tot zeer gespecialiseerde beleggingsmaatschappijen.

Door de historisch lage rentevoeten in het kader van het accommoderende monetair beleid van de grote centrale banken blijven de markten voor financiële schulden ook erg aantrekkelijk. Dit zorgt voor een zeer 'goedkope' financieringsbron voor kopers, wat hun reeds hoge slagkracht nog verder versterkt.

Die overvloedige liquiditeit heeft de concurrentie voor activa op een natuurlijke wijze doen toenemen en uiteindelijk geleid tot hogere transactiewaarden (bv. de gemiddelde deal multiple EV-EBITDA van 2019 in Europa was 11 x ten opzichte van 9 x in 2009).

Bedrijven opgeroepen om bijdrage te leveren aan wereldwijde duur- zame ontwikkelingsdoelstellingen

Tegelijkertijd is men zich meer bewust geworden van duurzaamheid en is de druk op ondernemingen toegenomen om aandacht te besteden aan milieu-, maatschappelijke en bestuurskwesties (ESG) en om hierover te communiceren. Vanaf 2020 wordt verwacht dat duurzaamheid nog meer zal worden opgenomen in handelspraktijken.

Bedrijfsmodel

> Stimuleren van de prestaties van onze activiteiten op lange termijn

Onze activiteiten ondersteunen is de kern van wat we doen. We streven naar een nauwe samenwerking met managementteams en blijven samen in goede en slechte tijden. We beschouwen onze activiteiten als menselijke organisaties met een sterk doel. We geloven er namelijk in dat geëngageerde mensen die klanten een geweldige ervaring bezorgen, met een verantwoordelijke houding ten opzichte van de maatschappij, voor betere resultaten zorgen.

Wij hebben drie verantwoordelijkheden binnen die samenwerkingen:

Ondersteuning op lange termijn

We richten ons op de ontwikkeling van onze activiteiten op lange termijn. Er zijn veel verschillende mogelijkheden om groei en waarde op lange termijn te creëren, zoals geografische expansie, de introductie van nieuwe producten of diensten, consolidatie in de industrie, toename van de marktaandeelen enz. Wij zijn bereid om risico's te nemen en te herinvesteren in de ondernemingen om hen te laten groeien en uitbreiden. We werken ook nauw samen met managementteams wanneer ze hun bedrijfsmodellen moeten vernieuwen. Uit ervaring weten we dat echte transformatie en groei soms grote investeringen vereisen en veel tijd en moeite kosten.

Bijdrage

We zijn actief betrokken bij onze activiteiten. Onze meerwaarde ligt in ons vermogen om hen te helpen groeien en ontwikkelen, met respect voor de autonomie van het management. We bieden inzicht, ondersteuning en uitdagende en constructieve feedback op zeven vlakken:



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 het opbouwen van capaciteiten binnen de activiteiten om een effectieve en duurzame uitvoering te garanderen.

Betrokkenheid

De samenwerking is gebaseerd op een permanent, open en transparant 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. We streven steeds naar duidelijkheid en overeenstemming met de managementteams en geloven dat samenwerking de beste manier is om betrokkenheid te stimuleren. Hoewel we geen specifieke einddoelstelling hebben, willen we dus graag waardecreatie delen in functie van specifieke mijlpalen. We werken graag samen met alle mensen in een organisatie, van het topmanagement tot de mensen op de werkvloer. We luisteren zoveel mogelijk en nemen de tijd om hun cultuur, visie en bedrijfsmodellen te begrijpen.

We passen expertise en vaardigheden op verschillende vlakken toe in de ondersteuning van onze activiteiten, gaande van bedrijfsfinanciering en -strategieën tot fiscale, juridische en duurzaamheidsondersteuning. Ons team bestaat uit een zestien investeringsmanagers die worden bijgestaan door ervaren ondersteuningsteams die perfect samenwerken om onze activiteiten te begeleiden.

“We richten ons op het opbouwen van capaciteiten binnen de activiteiten om een effectieve en duurzame uitvoering te garanderen”





*Gesprek met
Arnaud Laviolette,
Chief Financial Officer*

Wat zijn de essentiële prestatie-indicatoren die ten grondslag liggen aan de waardecreatie bij de groep D'leteren?

We meten onze prestaties op basis van verschillende parameters. Voor de financiële prestaties kijken we naar de evolutie van de omzet, de groei van de EBIT en EBITDA, de vrije kasstroom en het rendement op het geïnvesteerd vermogen. Op operationeel vlak kijken we naar onze relatieve marktposities, consolidatiemogelijkheden, klanttevredenheid en medewerkersbetrokkenheid. We hechten veel belang aan de impact die onze activiteiten op lange termijn hebben op de volledige samenleving, en beginnen dat nu te meten. Ten slotte houden we de specifieke risico's waar onze activiteiten mee te maken hebben, nauwlettend in de gaten, en proberen we ze te beperken om duurzame resultaten te bereiken.

Wat waren de belangrijkste positieve punten en uitdagingen van 2019? Waar is er ruimte voor verbetering?

In het algemeen hebben we een uitstekend jaar achter de rug voor alle aspecten van de prestatie-indicatoren. Bij Belron is het management zeer proactief geweest door marktkansen te grijpen en onze marktaandelen te vergroten, belangrijke strategische markten te versterken, ons personeelsbestand aan te passen aan de verschillende marktomstandigheden, onze werkwijze voor herkalibratie te ontwikkelen en onze efficiëntie te verhogen. Onze strategische Fit4Growth-initiatieven zorgen al voor betere resultaten. De aanzienlijke vrije kasstroom die door deze activiteit werd gegenereerd, heeft het bedrijf in staat gesteld om een groot dividend uit te keren na extra schulden te hebben aangetrokken tegen aantrekkelijke voorwaarden en om een zeer belangrijke overname in de VS te realiseren.

“Op het niveau van de groep willen we financieel zo flexibel mogelijk blijven om onze activiteiten te ondersteunen in hun strategie”

(TruRoad). De volatiele volumes in sommige regio's en de herkalibratieopportunities via de juiste tools en de juiste opleiding van onze technici blijven de belangrijkste uitdagingen. Er is nog steeds ruimte voor verbetering op het gebied van efficiëntie in de organisatie, via aangepaste end-to-end-processen en met de nodige IT-investeringen.

Bij D'Ieteren Auto zijn de marktaandeelen van al onze merken (behalve Porsche) gestegen, met opmerkelijk sterke resultaten voor Audi. De resultaten van onze importactiviteiten zorgden voor meer winst, ondanks de zwakkere resultaten van onze retailactiviteiten in Brussel en bij Porsche. Er werd meer vrije kasstroom gegenereerd, maar die wordt nog steeds negatief beïnvloed door hogere voorraden. Het management heeft gewerkt aan een nieuw strategisch plan, Magellan, en aan operationele efficiëntie die het bedrijf zouden moeten voorbereiden op de uitdagingen van de komende jaren.

Tot slot presteerde Moleskine zeer slecht, tegen de achtergrond van de Amerikaanse invoerrechten, de druk van online spelers op traditionele detailhandelaars, het B2B-segment waar de sterke resultaten van 2018 niet herhaald werden, aanhoudende problemen met onze directe kanalen en digitale producten en tassen die niet voldoen aan de vereisten. We hebben daarom besloten om enkele wijzigingen in het management aan te brengen en hopen het resultaat daarvan te zien in de tweede helft van 2020.

Welk financieringsmodel volgt u op het niveau van de groep en op het niveau van de activiteiten?

Op het niveau van de groep willen we financieel zo flexibel mogelijk blijven om onze activiteiten te ondersteunen in hun strategie en we zouden het enkel overwegen om schulden te financieren op het niveau van de groep als we er zeker van zouden zijn dat het tijdelijk is. Samen met het management van de activiteiten beslissen we over de gepaste omvang van financiële schulden voor elk van onze activiteiten, wat de nodige vrije kasstroom zou moeten genereren om hun schulden op tijd af te lossen en een dividend uit te keren.

Welke strategie voor asset-allocatie volgt de groep D'Ieteren?

We willen onze financiële middelen inzetten op een beperkt aantal grote opportuniteiten die volledig in lijn zijn met onze doelstelling en onze M&A-prioriteiten.

Het doel van ons dividendbeleid is om ten minste hetzelfde dividend uit te keren als het jaar voordien en het te verhogen indien we het houdbaar achten.

In 2019 hebben we eveneens beslist om een aandeleninkoopprogramma op te starten, omdat we vonden dat onze aandelen een zeer aantrekkelijke investering waren voor onze overvloedige kasmiddelen.

Nieuwe impuls voor onze duurzaamheidsaanpak

Wat is de aanpak van de groep D'Ieteren op het gebied van duurzaamheid in de praktijk?

De groep streeft naar een geïntegreerde aanpak, waarbij duurzaamheid is ingebed in onze twee belangrijkste operationele missies: onze bestaande activiteiten ondersteunen en zoeken naar nieuwe activiteiten.

Wat waren de belangrijkste momenten in deze duurzaamheidsaanpak in 2019?

In 2019 hebben we de manier waarop we onze activiteiten op niet-financieel vlak ondersteunen, herzien. We wilden met een schone lei beginnen en een langetermijnaanpak met de juiste doelstellingen ontwikkelen. Na twee jaar verslaggeving over de niet-financiële aspecten die door elke activiteit werden geïdentificeerd in samenwerking met experts en rekening houdend met internationale standaarden zoals SASB, besloten we om onze activiteiten te ondersteunen via een nieuwe materialiteitsbeoordeling. Die nieuwe, diepgaande en gepersonaliseerde analyses zijn gebaseerd op marktstudies, dialogen met de belangrijkste stakeholdersgroepen van onze activiteiten en gesprekken met hun management. Ze zijn ontwikkeld om de activiteiten te helpen om actie te ondernemen waar nodig en waar dat relevant is voor hun eigen activiteit, rekening houdend met hun eigen ecosysteem.

Op het niveau van de groep hebben we onze globale aanpak eveneens geformaliseerd en activiteiten aangemoedigd die dat nog niet deden om hun prestaties te meten op

basis van bepaalde essentiële niet-financiële dimensies voor de groep D'Ieteren, namelijk klanttevredenheid, medewerkersbetrokkenheid en milieu-impact.

In een bedrijvenfamilie kunnen de leden elkaar steunen en verrijken. Daarom werd in 2019 voor het tweede jaar op rij een seminarie over geïntegreerd denken georganiseerd met leden van elke activiteit, in aanwezigheid van externe experts. Dit jaar kregen de deelnemers onder andere de mogelijkheid om hun ervaringen uit te wisselen op het gebied van de controle van hun toeleveringsketen, het meten van hun ecologische voetafdruk (niet beperkt tot CO₂-uitstoot) en het stellen van gekwantificeerde doelstellingen, en om te leren over processen om hun niet-financiële gegevens relevanter en nauwkeuriger te maken.

Wat zijn de volgende stappen?

De volgende grote stap zal zijn om de lessen die we konden trekken uit de materialiteitsstudies en de niet-financiële verslaggeving van het afgelopen boekjaar optimaal te benutten om onze activiteiten te ondersteunen bij het bepalen van een bedrijfsspecifieke duurzaamheidsstrategie. Tegelijkertijd zal de groep D'Ieteren verder samenwerken omtrent duurzaamheid met zijn eigen stakeholders, waaronder aandeelhouders, investeerders, analisten, regelgevende instanties en het maatschappelijke middenveld. Het doel zal zijn om een beter inzicht te krijgen in de omvang van onze impact in een omgeving waarin bedrijven en investeerders worden opgeroepen om de overgang naar een duurzamere economie te ondersteunen.

*Gesprek met
Nicolas Saille,
Head of M&A*



> Een gerichte aanpak voor nieuwe investeringen

Hoe zou u het beleggersprofiel van de groep D'Ieteren omschrijven?

Als familie-gecontroleerde beleggingsmaatschappij is de groep D'Ieteren sterk en stabiel genoeg om haar investeringen op lange termijn te bekijken. Dit onderscheidt ons van vele andere bronnen van kapitaal en betekent dat we de belangrijkste ontwikkelingen in onze beoogde markten moeten bestuderen en een vorm van sectorspecialisatie in onze teams moeten uitbouwen. Die specialisatie zorgt ervoor dat we efficiënter kunnen zijn bij de selectie en analyse van investeringsopportuniteiten en vormt de basis voor onze bijdrage tot de waardecreatie in die activiteiten.

We zijn op zoek naar geïnspireerde en ambitieuze managementteams die in staat zijn om hun activiteiten door externe en interne groei op lange termijn te ontwikkelen, door bijvoorbeeld een voorheen gefragmenteerde markt te consolideren, zoals dat bij Belron het geval was. Hierbij is het ook belangrijk dat de belangen op elkaar afgestemd worden. We richten ons eveneens op de menselijke factor in het bedrijfsleven en positioneren ons als een partner van verbonden managementteams die graag met ons willen samenwerken.

Jullie bestuderen meer dan honderd investeringsopportuniteiten per jaar. Hoe beheren jullie die stroom dagelijks?

We hebben een multidisciplinair investeringsteam van zes personen, naast onze CEO en CFO. Ze verdelen hun tijd tussen het zoeken naar investeringen en het ondersteunen van bestaande activiteiten. Ze werken ook nauw samen met onze juridische en fiscale experts.

Onze sectorspecialisatie, samen met een zekere discipline en een aantal objectieve criteria op het vlak van grootte, groei en rentabiliteit die afhankelijk zijn van de individuele situaties, zorgen voor onze 'trechter' van investeringsopportuniteiten. Die worden vervolgens bekeken door ons investeringscomité en eventueel met onze andere bestuursorganen gedeeld voor verdere analyse. Mijn uitdaging vandaag, in deze tijden van overvloedige liquiditeit, lage rentevoeten en hoge waarderingen, is om tijd en middelen vrij te maken voor de juiste segmenten en opportuniteiten, lang voordat we in een mogelijke aandeelhouderssituatie terechtkomen. Op die manier kunnen we samenwerken met managementteams, kennis uitbouwen, met de juiste deskundigen spreken en ruim van tevoren een mening vormen over mogelijke investeringen.

Hoe komen interessante opportuniteiten bij jullie terecht?

Onze inspanning om nieuwe investeringen te vinden, werkt via twee complementaire benaderingen. De eerste is gebaseerd op onze eigen capaciteiten en creativiteit, onze eigen marktanalyses en de identificatie van interessante opportuniteiten. De tweede benadering is gebaseerd op onze contacten met managementteams, investeerders, adviseurs die de mogelijke opportuniteiten binnen de beoogde sectoren en geografische gebieden met ons delen. We zitten ook regelmatig samen met andere beleggingsondernemingen en -groepen die op één lijn zitten met onze waarden en visie en met ons kunnen samenwerken om die samen in stand te houden.

D'leteren werd lange tijd beschouwd als autogroep. Is die sector nog steeds een van jullie prioriteiten?

Het is allemaal begonnen met mobiliteit en we werden alleen maar sterker door enkele heruitvindingen in de loop van de tijd. Vandaag is mobiliteit een van onze vakgebieden, dat een aantal segmenten groepeerde, waarvan enkele te maken hebben met de autosector.

Investeerders zijn steeds meer geïnteresseerd in de ESG-aspecten van ondernemingen. Hoeveel belang hecht D'leteren aan die aspecten als investeerder?

Ze zijn van essentieel belang. We hebben een ESG-analyse opgenomen in ons zorgvuldig onderzoek. Tijdens de analyse van een investeringsopportuniteit wijden we telkens een hoofdstuk aan wat de onderneming doet op het gebied van duurzaamheid, hoe dat gebeurt en welke vooruitgangen mogelijk zijn.

We zijn ervan overtuigd dat er een positief verband is tussen de vastberadenheid van een onderneming en het vermogen om positief bij te dragen aan alle stakeholders, met inbegrip van het milieu, en haar financiële prestaties.

“We richten ons eveneens op de menselijke factor in het bedrijfsleven en positioneren ons als een partner van verbonden managementteams die graag met ons willen samenwerken.”

De investeringsstrategie van de groep D'leteren

Het doel van de groep D'leteren is om te investeren in een beperkt aantal platformen die marktleiders zijn en concrete mogelijkheden hebben om waarde te creëren op lange termijn. De groep is op zoek naar investeringen die een vorm van controle (controle, medecontrole, mogelijkheid tot controle) mogelijk maken. D'leteren richt zich op enkele specifieke industrieën waarin het bedrijf een diepgaande expertise aan het ontwikkelen is, door de groei van zijn activiteiten op lange termijn te ondersteunen.



Focus op de volgende sectoren

- Zakelijke dienstverlening
- Industriële sector
- Mobiliteit, transport en logistiek
- Lifestylegoederen en -diensten



Geografie

- Op zoek naar culturele nabijheid
- Managementteam in Europa

Investeringsthema's

- Demografie en vergrijzing
- Verstedelijking / mobiliteit
- Duurzaamheid
- Industrie 4.0
- Automatisering / digitalisering

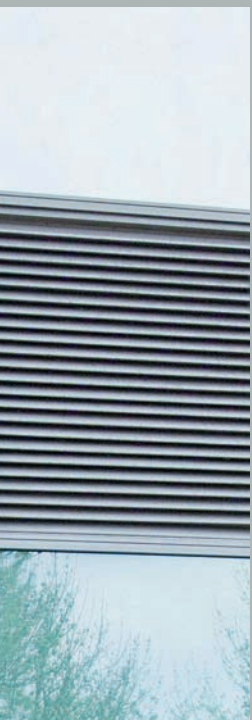


Grootte

- Ambitie om 300 miljoen tot 1 miljard EUR of meer te investeren in een beperkt aantal groeiplatformen



Business reviews



D'leteren Auto

Het sociale leven van de burgers verbeteren dankzij vlotte, toegankelijke en duurzame mobiliteit



Onze activiteit

D'leteren Auto verdeelt voertuigen in België van de merken Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti en Porsche samen met reserveonderdelen en accessoires. De autoverdelers heeft een marktaandeel van ongeveer 22 % en 1,2 miljoen voertuigen in omloop. D'leteren Auto verdeelt ook de producten van Yamaha in België en het Groothertogdom Luxemburg via D'leteren Sport.

D'leteren Auto beheert een sterk netwerk van onafhankelijke dealers in het hele land en is eigenaar van ongeveer 20 vestigingen, voornamelijk op de as Brussel-Mechelen-Antwerpen. Naast de distributie van voertuigen in België levert D'leteren Auto ook naverkoopdiensten via zijn activiteiten in eigen beheer. Dit omvat carrosserie, onderhoud en herstellingen. Het bedrijf verkoopt eveneens tweedehandswagens via de centra van My Way en het netwerk van My Way Authorized Distributors.

Daarnaast biedt D'leteren Auto via een joint venture tussen D'leteren en Volkswagen Financial Services autofinanciering en autoverhuurdiensten op lange termijn aan.

De activiteit van D'leteren Auto is momenteel aan het evolueren om het leven van de burgers te verbeteren via vlote, toegankelijke en duurzame mobiliteit. Het bedrijf besteedt veel aandacht aan de ondersteuning van verantwoordelijke mobiliteit, hoofdzakelijk via de initiatieven van zijn dochteronderneming Lab Box.



Boodschap van Denis Gorteman, CEO van D'Ieteren Auto

In lijn met de visie van D'Ieteren Auto voor 2025, namelijk om 'het leven van de burgers te verbeteren via vlotte, toegankelijke en duurzame mobiliteit', is het ons doel om ons huidige bedrijfsmodel te transformeren en tegen 2025 marktleider in de mobiliteitssector te worden.

We beseften dat we moesten uitzoeken hoe we het best konden voldoen aan de verwachtingen van onze verschillende types klanten, waaronder onze partners, dealers, zakelijke klanten, wagenparkbeheerders (fleet managers) en onze particuliere klanten. Het is een uitdagende en snel evoluerende taak, die nog complexer wordt door vier belangrijke trends die onderling verbonden zijn en die de autosector vandaag ontwrichten: elektrificatie, connectiviteit, nieuwe mobiliteit en voertuigautomatisering. Die aankomende veranderingen beïnvloeden het nieuwe gedrag van consumenten, in het bijzonder als het gaat om auto's, maar ook om mobiliteit in het algemeen. We hebben begrepen dat de gebruikservaring en de kwaliteit van de service de verwachtingen van de klanten beïnvloeden.

Er is een sterke vraag naar een gepersonaliseerd aanbod. Klanten willen mobiliteitsoplossingen die zijn aangepast aan hun leven. Tegelijkertijd zijn de steden aan het veranderen, waardoor de rol en het gebruik van auto's beperkt wordt.

We bepaalden onze strategie voor 2025 met die gedrags- en contextuele veranderingen in het achterhoofd. De strategie is erop gericht om uitmuntendheid en innovatie te leveren en onze huidige activiteit veerkrachtiger te maken en om via toekomstige oplossingen nieuwe inkomstenbronnen te creëren. We hebben heel wat projecten gelanceerd, die een invloed hebben op alle aangeboden diensten. Onze afdeling voor bedrijfstransformatie verhoogt onze kans om te slagen in die projecten door middelen beschikbaar te stellen en onze prioriteiten duidelijk te bepalen met onze einddoelen in het achterhoofd. We hebben eveneens onze interne structuur hervormd om onze verschillende activiteiten de nodige autonomie en flexibiliteit te geven om te kunnen voldoen aan de vraag van hun specifieke cliënteel en hun groei te optimaliseren.

“Het ons doel om ons huidige bedrijfsmodel te transformeren en tegen 2025 marktleider in de mobiliteitssector te worden.”



“Klanten willen mobiliteitsoplossingen die zijn aangepast aan hun leven.”

Onze strategie gaat verder dan de uitwerking van projecten. Binnen de hele organisatie doen we belangrijk reflecterend en collaboratief werk, gebaseerd op de waarden van ons bedrijf, om onze bedrijfscultuur te doen groeien en die verantwoordelijker en innovatiever te maken. We zijn ervan overtuigd dat onze transformatie enkel een succesverhaal kan zijn als het volledige team erbij betrokken is. Het spreekt dan ook voor zich dat we de ontwikkeling bevorderen van vaardigheden die noodzakelijk zijn om onze ambitieuze doelstellingen te bereiken.

Die manier van werken werpt haar vruchten af en heeft reeds enkele multidisciplinaire projecten mogelijk gemaakt. Verder heeft die werkwijze bijgedragen tot uitstekende commerciële en operationele prestaties in 2019 door de ontwikkelingsmogelijkheden in onze markten optimaal te benutten.

We verwachten dat we in 2020 voor grotere uitdagingen komen te staan, gezien de verwachte recessie van de markt van nieuwe auto's en commerciële voertuigen. Maar onze teams zijn klaar om nieuwe initiatieven te nemen om dat tekort te compenseren. Voornamelijk via de markt van tweedehandswagens, die veel ontwikkelingspotentieel heeft, of via de 'vergroening' van het wagenpark door globale oplossingen te bieden voor maximaal comfort van de betrokken klanten.

Als ik kijk naar de kwaliteit en de betrokkenheid van de teams, ben ik ervan overtuigd dat de toekomst voor D'Ieteren Auto er rooskleurig uitziet, en ik wil hen daarvoor bedanken. In een wereld waar prestatie een teken van succes is, blijven we een organisatie voor burgers die steeds op zoek gaat naar het perfecte evenwicht tussen het welzijn van ons personeel en de tevredenheid van ons cliënteel, de groei van onze partners en het respect voor de omgeving waarin we werken.

> Overzicht van 2019

Bedrijfsklimaat

Met 550.003 inschrijvingen van nieuwe wagens in 2019, 0,1 % meer dan in 2018, heeft de voertuigenmarkt onze verwachtingen overtroffen en een uitzonderlijk niveau bereikt. Op de bedrijfswagenmarkt werden 81.820 inschrijvingen geregistreerd, dat is 4 % meer dan in 2018. Via een analyse per type klant zien we een toenemende vernieuwing van de bedrijfswagenparken enerzijds, een teken van een sterke nationale economie, en een daling op de particuliere markt anderzijds, als gevolg van onzekerheden met betrekking tot het fiscale beleid. Bij de inschrijvingen per motortype zien we een daling van het aantal dieselwagens (31 % van de markt), een stijgend aantal benzinewagens (61 %) en een geleidelijke toename van het aantal voertuigen op alternatieve energie (7 %) dankzij het steeds beter wordende aanbod.

Het jaar 2019 werd gekenmerkt door verschillende contextuele veranderingen die ongetwijfeld invloed hadden op onze autoverkoop. De stadscentra blijven veranderen door de ruimte voor auto's te verminderen, de maximumsnelheid steeds meer te beperken tot 30 km/u en de toegang tot lage-emissiezones voor oudere wagens te verbieden. Er is meer vertrouwen gekomen in alternatieve transportmiddelen zoals fietsen en elektrische scooters. Ook de beslissingen van 2019 met betrekking tot de aftrekbaarheid van een bedrijfswagen, waarbij de belastingaftrek gebaseerd is op de CO₂-uitstoot van het voertuig, hebben een impact op de verkoop.

Daarom wordt voor 2020 een daling van 7 %, tot 510.000 inschrijvingen verwacht op de markt van nieuwe wagens. Ook voor de markt van lichte bedrijfsvoertuigen wordt een daling van 8 % verwacht, tot 75.000 inschrijvingen.

De overgang naar elektrische voertuigen zou sneller moeten gaan dankzij de komst van vele kleinere voertuigen tegen meer betaalbare prijzen. Op de markt van tweedehandswagens zouden de 600.000 inschrijvingen behouden blijven. De naverkoopdiensten zullen de druk blijven voelen door de kwaliteit van de voertuigen en de nieuwste rijkhulpsystemen.

Sterke commerciële prestaties

In 2019 kon D'Ieteren Auto zijn voordeel halen uit de groei op de markt van nieuwe wagens, met een stijging van het netto marktaandeel (exclusief inschrijvingen van minder dan 90 dagen) tot 22 % voor nieuwe wagens en 11 % voor lichte bedrijfsvoertuigen. Die evolutie wordt verklaard door de vraag naar nieuwe modellen, waaronder elektrische wagens, en SUV's van alle verdeelde merken.

Op het vlak van naverkoop compenseerde de blijvende binding van klanten met de dealerships, in combinatie met een groeiend klantenbestand, de daling van de activiteiten, mede als gevolg van de steeds grotere betrouwbaarheid van voertuigen en de ingebouwde rijkhulpsystemen die het aantal ongevallen op de weg en dus de nood aan carrosseriewerken verminderen. Aan de andere kant is de verkoop van onderdelen en accessoires gestegen.

Poppy bereikt de mijlpaal van 500 deelauto's

Slechts twee jaar na zijn lancering onderneemt Poppy steeds meer actie om sneller te groeien in Brussel, Antwerpen en rond de luchthaven van Zaventem. Poppy heeft een



wagenpark van 550 deelauto's van onder andere de modellen Seat e-Mii, Ibiza CNG en Skoda Citigo-e. Om zijn 50.000 gebruikers het transportmiddel te laten kiezen dat het meest aangepast is aan hun noden, afhankelijk van de afstand die ze moeten afleggen en het tijdstip waarop ze het nodig hebben, heeft Poppy zijn aanbod aan auto's, scooters en elektrische scooters samengebracht in één applicatie. Een andere meerwaarde van Poppy, naast multimodaliteit, is dat het gericht is op pendelen tussen steden door zijn gebruikers in staat te stellen zich te verplaatsen tussen de drie zones waarin Poppy actief is.

Electric by D'leteren

Om het gebruik van elektrische wagens te stimuleren en een antwoord te bieden op de uitdagingen van mobiliteit waarbij steeds meer rekening wordt gehouden met milieu, commercialiseerde D'leteren Auto, via zijn dochteronderneming EDI (Electric by D'leteren) een totaalpakket van slimme oplossingen voor opladen en groene energieproductie voor particuliere en professionele gebruikers. Om zich aan te passen aan alle modellen op de markt en alle elektrische installaties biedt EDI verschillende types monofasige en driefasige laadstations en een kaart waarmee voertuigen kunnen worden opgeladen aan een van de 10.000 publieke laadstations in de 25 landen van de Europese Unie. Voor zijn professionele klanten biedt EDI ook 'split billing' of gesplitste facturering aan, waarbij de kosten voor het opladen van hun voertuig aan hun woning afzonderlijk worden geregistreerd en de factuur naar de werkgever wordt verstuurd. Ongeveer twee jaar na de lancering van EDI wil het bedrijf zijn omzet in 2020 verviervoudigen in vergelijking met 2019.

Belangrijkste verwezenlijkingen

- Afronding van de 'Market Area strategy' die D'leteren Auto een gestructureerd netwerk in 20 geografische gebieden geeft.
- Lancering van de 'Leading the race' die de retailactiviteiten van D'leteren Auto in Brussel versterkt, met 4 grote ultramoderne vestigingen vanaf 2023.
- Ontwikkeling van het CLIPS-project (Customer Logistics in Parts & Services) met als doel het distributieproces van onderdelen en accessoires te optimaliseren en hogere tevredenheidsscores dan ooit te bereiken met dealers.
- De lancering van de online verkoop van voertuigen op voorraad helpt D'leteren Auto om meer expertise te krijgen en zich te positioneren als de voorloper van die nieuwe commerciële aanpak.
- Nieuwe initiatieven voor Lab Box die naast het autodelen en de multimodale applicatie zijn diensten heeft uitgebreid met HUSK, een platform voor diensten van privéchauffeurs, HUSH, een autonome mobiliteitsdienst en Lizy, die recent gebruikte wagens of voorraadwagens met succes online leaset.
- Positieve resultaten voor EDI, Electric by D'leteren, dat zijn aanbod laadstations heeft uitgebreid door de installatie van zonnepanelen te bevorderen.



> Strategie vanaf 2020

D'Ieteren Auto heeft zijn strategie voor 2025 bepaald, in lijn met zijn visie om 'het leven van de burgers te verbeteren via vlotte, toegankelijke en duurzame mobiliteit'. De ambitie van D'Ieteren Auto is om tegen 2025 marktleider in de mobiliteitssector te worden door zijn acties te baseren op 3 grondbeginselen:

- De beste in zijn klasse worden voor de bestaande activiteiten en zijn prestaties verbeteren op markten die naar verwachting zullen afnemen.
- Activiteiten uitbreiden in vakgebieden waarin ze het meest bekwaam zijn, om meer waarde te creëren en veerkrachtiger te worden in een veranderende sector.
- Zich voorbereiden op de toekomst door zijn mobiliteitsdiensten te innoveren om nieuwe inkomstenbronnen aan te boren en een kredietpositie in te nemen op die markt van de toekomst.

Om de strategie voor 2025 zo goed mogelijk toe te passen, werd een afdeling voor bedrijfstransformatie opgericht om projecten te coördineren, te plannen, te evalueren en de nodige middelen beschikbaar te stellen. Dit is het raakvlak tussen bedrijven en management. Het vergemakkelijkt de nodige regelingen, in lijn met de gestelde strategie.

Een organisatie ter ondersteuning van onze strategische ambities

Op organisatorisch vlak werden de juridische procedures ingesteld om D'Ieteren Auto en zijn hoofdactiviteiten vanaf 1 januari 2021 af te splitsen. Op die manier kan elk bedrijf zich op zijn eigen activiteit concentreren en zijn groei optimaliseren. D'Ieteren Auto, dat ten grondslag ligt aan D'Ieteren s.a., wordt voor 100 % een dochteronderneming. De retailactiviteiten van D'Ieteren Auto in Brussel, de D'Ieteren Car Centers en de Porsche Centers in Brussel en Antwerpen worden drie nieuwe dochterondernemingen, naast de bestaande dochterondernemingen Lab Box, Sopadis, EDI, Wondercar, D'Ieteren Sport en de joint venture Volkswagen D'Ieteren Finance.

'Leading the D'Ieteren Auto Way'

Sinds 2018 werd intern sterk samengewerkt om een innovatieve en aantrekkelijke bedrijfscultuur te ontwikkelen. Dit is een echte hefboom voor transformatie waarop D'Ieteren Auto wil vertrouwen om de grote uitdagingen in zijn sector aan te gaan en zijn ambitie voor 2025 waar te maken. Dankzij een Leadership Forum konden interne waarden beoordeeld en tot leven gebracht worden binnen de volledige organisatie. Achtbaarheid, nieuwsgierige vrijmoedigheid, enthousiasme, ondersteuning en volharding zijn nu de pijlers waarop D'Ieteren Auto steunt bij het maken van beslissingen en in zijn dagelijkse activiteiten.

Klant is koning

Het succes van de strategie voor 2025 zal zeker hand in hand gaan met het opbouwen van hoogwaardige klantenrelaties. Dit is een van de belangrijkste duurzaamheidsfactoren voor D'Ieteren Auto: de klant wordt in het middelpunt van alle overwegingen, beslissingen en acties geplaatst. Dat zijn geen loze woorden, maar het is een echte filosofie die we op alle niveaus van het bedrijf tot leven willen zien komen. Dit wordt een van de belangrijkste hefbomen voor transformatie, die D'Ieteren Auto in 2025 aan de top van de mobiliteitsmarkt in België moet brengen.

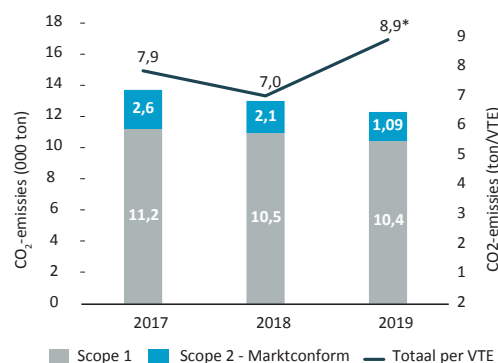
*“Een aantrekkelijke
bedrijfscultuur
is een echte hefboom
voor transformatie”*

D'Ieteren Auto²

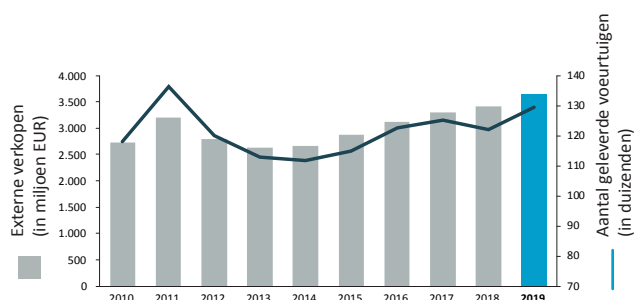
Kerncijfers

(in miljoen EUR)	2018	2019
Geleverde nieuwe voertuigen (in eenheden)	122.164	129.575
Externe verkopen	3.406,9	3.634,9
Aangepast bedrijfsresultaat ¹	113,0	119,0
Aangepaste bedrijfsmarge	3,3%	3,3%
Aangepast resultaat, groepsaandeel		
vóór belastingen ^{1,3}	121,0	128,4
na belastingen ¹	76,8	86,2
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	1.848	2.011

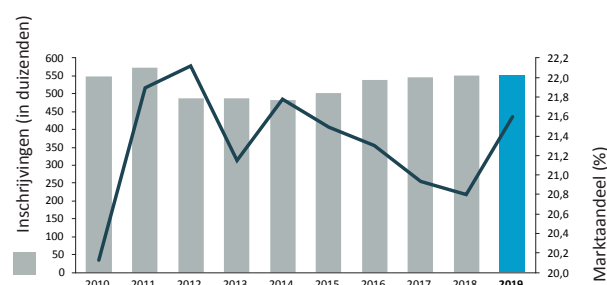
CO₂-EMISSIONS



VERKOPEN EN AANTAL GELEVERDE VOERTUIGEN



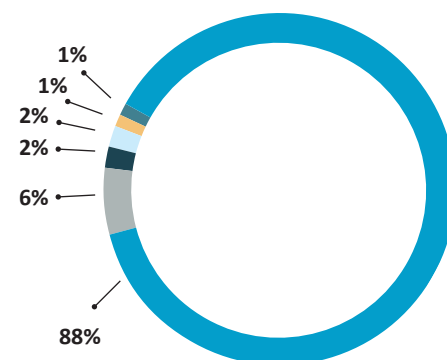
INSCHRIJVINGEN VAN NIEUWE WAGENS IN BELGIË EN MARKTAANDEEL VAN D'IETEREN AUTO



EVOLUTIE VAN DE VERKOPEN PER ACTIVITEIT

(in miljoen EUR)	2018	2019	Wijz.
Nieuwe voertuigen	2.991,1	3.188,3	+6,6%
Wisselstukken en accessoires	206,2	215,7	+4,6%
Naverkoop	90,9	94,5	+4,0%
Tweedehandsvoertuigen	67,6	76,1	+12,6%
D'Ieteren Sport	29,6	36,5	+23,3%
Andere	21,5	23,8	+10,7%
D'IETEREN AUTO	3.406,8	3.634,9	+6,7%

OMZETVERDELING PER ACTIVITEIT



* De relatieve index 2019 (tCO₂/VTE) stijgt aanzienlijk als gevolg van een correctie die werd doorgevoerd op het vlak van de berekening van het aantal VTE's. De VTE's van Sopadis werden uitgesloten, omdat Sopadis niet was opgenomen in de berekening van de koolstofvoetafdruk. De historische waarden zullen in het volgende verslag aangepast worden om een nauwkeurige basis te bieden voor de opvolging van de klimaatprestaties.

Scope 1-emissies zijn directe emissies van eigen of gecontroleerde bronnen.

Scope 2-emissies zijn indirecte emissies door de opwekking van aangeschafte energie.

Scope 3-emissies zijn alle indirecte emissies (niet opgenomen in scope 2) die voorkomen in de waardeketen van het verslaggevende bedrijf, met inbegrip van zowel upstream als downstream emissies. (Bron: GHG Protocol)

1. Exclusief aanpassingen (APMs - zie lexicon op pagina 68).

2. De corporate- en vastgoedactiviteiten van de Groep worden niet opgenomen in het D'Ieteren Auto segment.

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



Belron

Het verschil maken door de problemen
van klanten met veel zorg op te lossen



Onze activiteit

Belron heeft een duidelijke doelstelling: 'het verschil maken door de problemen van mensen met veel zorg op te lossen'. Belron is de wereldleider in de herstelling, vervanging en herkalibratie van voertuigbeglazing in 39 landen, via eigen ondernemingen en franchisenemers, met toonaangevende merken, zoals Carglass®, Safelite® en Autoglass®. Daarnaast beheert het bedrijf voertuigbeglazings- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringsmaatschappijen.

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

¹ Inclusief franchisenemers

² Net Promoter Score



*Boodschap van
Gary Lubner,
CEO of Belron*



“Het was ons doel om het bedrijf winstgevender te maken, in het bijzonder door een betere aankoop, meer productiviteit en joboptimalisatie”

2019 was een uitstekend jaar voor Belron, en dit grotendeels dankzij het succes van ons programma voor bedrijfstransformatie Fit for Growth. Dankzij de focus op het stimuleren van de financiële prestaties van het bedrijf, zorgde het programma voor een sterke omzet- en winstgroei, terwijl we ons blijven inzetten voor onze doelstelling om het verschil te maken voor onze klanten, mensen en maatschappij.

Fit for Growth richtte zich op het versnellen van de prestaties op een aantal cruciale gebieden in onze activiteit van herstelling en vervanging van voertuigbeglazing. We pasten aan wanneer en hoe we adverteerden en konden zo onze digitale marketing verder ontwikkelen, terwijl we gerichte tv- en radioreclame bleven maken. We boekten aanzienlijke vooruitgang op het gebied van herkalibratie door meer te investeren in de vaardigheden en het bereik ervan. We zijn trots om met onze 875.000 kalibraties in 2019 de technische experts op dit gebied te zijn. Er was ook een stijging van onze producten en diensten met toegevoegde waarde (vooral ruitenwissers), waarbij 19 % van onze klanten voor een herstelling of vervanging van voertuigbeglazing extra producten kochten.

Dankzij die successen, in combinatie met een voortdurende focus op het uitbouwen van onze merken en het versterken van onze samenwerkingsverbanden met verzekerings-, wagenpark- en leasemaatschappijen bereikten we een recordomzet en verlenen we diensten aan een recordaantal klanten. Onze hoogste prioriteit blijft onze klanten en we zijn trots op onze globale NPS-score van 84,2 % voor 2019. Daarnaast was ons doel om het bedrijf winstgevender te maken, in het bijzonder door een betere aankoop, meer productiviteit en joboptimalisatie. Op het gebied van aankoop hebben we onze omvang optimaler benut, vooral bij de aankoop van voertuigbeglazing en polyurethaan.

We verbeterden de productiviteit van onze technici via een nieuwe metriek, Our People's Time Index, waarmee we inefficiënte bedrijfsprocessen konden identificeren en bijstellen. Tegelijkertijd ontwikkelden we nieuwe werkwijzen voor technici via een plan voor joboptimalisatie. Het bedrijf bleef gericht op het behoud van een efficiënte toeleveringsketen, door gebruik te maken van de regionale structuur die we in 2018 invoerden. Doordat we drie regio's vormden (Noord-Amerika, Eurozone en de rest van de wereld) konden we onze omvang optimaler benutten.



“Onze hoogste prioriteit blijft onze klanten”

We verbeterden ook onze werkwijzen dankzij een nieuwe vorm van verslaggeving en de introductie van maandelijkse evaluaties voor elk land en elke regio met een evenwichtig verdeelde aandacht voor prestaties, projecten en mensen. We namen nieuwe leiders aan voor onze HR- en IT-functies, waarmee we voor extra expertise zorgden binnen die twee belangrijke gebieden. We lanceerden eveneens een nieuw programma voor talentmanagement en opvolgingsplanning om ons talent te ontwikkelen en een platform voor de toekomst uit te bouwen. In alle drie de regio's werden grote technologieprojecten opgestart, die gebaseerd zijn op business process reengineering en het gebruik van cloudgebaseerde technologie. Ik ben enthousiast over het toekomstige potentieel op beide functionele gebieden.

Tijdens die transformatieperiode was het essentieel om onze mensen te betrekken bij dit avontuur. Ik ben blij dat we dit jaar een hoog niveau van medewerkersbetrokkenheid konden behouden en aan 77 mensen in het bedrijf een Belron Exceptional People Award konden uitreiken voor 'uitmuntende prestaties'. Ik ben de fantastische mensen hier bij Belron eeuwig dankbaar.

Belron neemt zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid zeer serieus en we blijven hard werken om onze recyclingpercentages en duurzaamheidscijfers in het hele bedrijf te verbeteren. We weten echter dat er ons nog veel te doen staat.

We hebben een indrukwekkend jaar achter de rug op het gebied van geldinzameling voor goede doelen. Met de Spirit of Belron Challenge zamelden we een recordbedrag in, de ideale manier om het 25-jarige bestaan van Afrika Tikkun te vieren. Die geldinzameling was de afsluiter van een geweldig jaar voor Belron, waarop ik enorm trots ben. Ik ben alle mensen die dit mogelijk hebben gemaakt, ongelooflijk dankbaar.

> Overzicht van 2019

Bedrijfsklimaat

De strenge winter in Noord-Amerika, in vergelijking met 2018, leidde er tot een grote vraag naar herstelling en vervanging van autobeglazing (VGRR), terwijl de vraag in Europa door de zachtere winter sterk daalde tijdens de eerste helft van het jaar.

VGRR-diensten worden technisch steeds complexer door de sterke opkomst van geavanceerde rijhulpsystemen (ADAS). Daardoor zijn verbeterde vaardigheden en meer kennis op het gebied van herkalibratie vereist. Naar schatting werden in 2019 in ongeveer 16 % van de wagens in Noord-Amerika en Europa geavanceerde rijhulpsystemen op de voorruit gemonteerd, ten opzichte van 10 % eind 2018.

De vraag van automobilisten, verzekeraars, wagenpark- en leaseklanten bleef consistent, met een focus op gemak en waarde. Dit vereist een blijvende investering in sensibilisering op gebied van herstellingen en een grotere operationele voetafdruk, aangezien voor een goede herkalibratie een vlak platform en goede verlichting vereist is. Door de toenemende complexiteit van voertuigbeglazing moeten glasfabrikanten meer investeren, wat in de toekomst zal leiden tot hogere kosten en prijzen. Er waren geen significante veranderingen qua concurrentie in 2019.

Voor 2020 voorspellen we een relatief stabiele vraag naar VGRR-diensten in de gebieden waarin Belron actief is. In Noord-Amerika zou er weliswaar iets minder vraag zijn, als we uitgaan van een gemiddelde wintertemperatuur in vergelijking met de strenge winter van 2019. We verwachten dat de diensten technisch complexer zullen worden, zeker op het gebied van ADAS-herkalibratie. De vraag van

klanten wordt verwacht constant te blijven, aangezien in de concurrerende omgeving geen significante veranderingen voorspeld worden.

Belangrijkste verwezenlijkingen

- Belron kon het recordaantal van 18,2 miljoen consumenten van 2018 behouden.
- Klantenservice blijft centraal staan bij Belron, en dat bleek ook uit de NPS-score van 84,2 %, de hoogste score ooit voor Belron.
- In 2019 verrichte Belron 875.000 kalibraties, een stijging van 112 % in vergelijking met het jaar voordien. Zo verzekert Belron de veiligheid van meer bestuurders op de weg.
- In 2019 zamelden we met de jaarlijkse 'Spirit of Belron Challenge' een recordbedrag van 26 miljoen ZAR in. De ideale manier om het 25-jarige bestaan van Afrika Tikkun te vieren (<https://afrikatikkun.org/>).
- Belron bereikte een recordomzet van 4,2 miljard euro. Dat heeft onder andere te maken met de uitbreiding van onze activiteiten in de VS na de overname van TruRoad Holdings Inc. (TruRoad).
- Belron maakten 'meer verschil' voor onze klanten dankzij onze producten en diensten met toegevoegde waarde.
- Belron bleven ons inzetten voor het milieu. In 2019 recycleerden we 68 % van het glas, dat is meer dan ooit tevoren.



Johan Mortier - hoofd van Belron Technical

Beantwoorden aan een snelgroeiende ADAS-markt

In 2019 steeg het aantal ADAS-systemen (geavanceerde rijhulpsystemen) exponentieel, omdat veiligheidssystemen in voertuigen steeds vaker voorkomen.

Belron speelde in op die marktgroei door wereldwijd te investeren in zijn kennis, vaardigheden en bereik op het gebied van herkalibratie. Dankzij ons transformatieprogramma Fit for Growth kon het bedrijf een uitgebreid actieplan volgen om de groei en winst te versnellen en tegelijkertijd de veiligheid van de klant te verbeteren.

Een beter bereik van de herkalibratietools was essentieel. We gebruikten niet alleen tools van twee van de meest toonaangevende herkalibratieleveranciers ter wereld, maar we bleven ook ons bereik verder uitbreiden via een globale samenwerking met een over-the-air-leverancier die

originele tools van voertuigfabrikanten gebruikt om een betrouwbare herkalibratie te verzekeren. Dankzij een nauwe samenwerking met onze drie herkalibratiepartners kunnen we verzekeren dat we op elk moment toonaangevende herkalibratiemogelijkheden hebben.

Onze technici opleiden en onze belangrijkste klanten informeren over het belang van een correcte kalibratie (en de impact van een slechte kalibratie) was ook een van de voortdurende aandachtspunten. We zijn trots dat ons kalibratiewerk door het Institute of Motor Industry (IMI) werd goedgekeurd volgens een industriestandaard, een primeur voor een wereldwijd VGRR-bedrijf. Dankzij onze globale focus en onze blijvende investering zijn we nu het grootste herkalibratiebedrijf ter wereld.

Hugo Vinerier - VAPS Manager

Meer vertrouwen en waarde voor onze klanten

De focus op VAPS (producten en diensten met toegevoegde waarde) in ons transformatieprogramma Fit for Growth gaf ons de mogelijkheid om de samenwerking met onze businessunits te versterken en meer waarde te geven aan onze klanten voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, en tegelijkertijd onze winstgevendheid te verbeteren.

Door ons te concentreren op een beperkt assortiment tegen een concurrerende prijs, en die steeds aan te bieden aan onze klanten, en dankzij meer operationele discipline in alle contactkanalen, konden we onze attachment rate (percentage klanten die ten minste één extra product of

dienst kopen) doen stijgen tot 19 % en onze omzet met meer dan 35 % doen toenemen in vergelijking met 2018. Beter nog, door deze extra service aan te bieden, zagen we onze NPS-score ook de lucht ingaan. Dat bevestigde dat we inderdaad een positief verschil maken voor onze klanten.

VAPS blijft ook in 2020 een grote opportuniteit en we streven ernaar om onze extra producten en diensten zelfs aan nog meer klanten aan te bieden. Door gebruik te maken van onze succesvolle contactkanaalformule weten we dat we onze klantenservice kunnen verbeteren en Belron verder kunnen doen groeien.

Het verschil maken voor de maatschappij

We weten dat ons bedrijf een grote impact heeft op de wereld waarin we leven en we nemen die verantwoordelijkheid zeer ernstig. In 2019 zagen we een mooie vooruitgang in het beheer en de reductie van onze milieu-impact, maar we weten dat er ons nog veel te doen staat en we richten ons op een continue verbetering in de toekomst.

Onze milieu-impact

We zijn blij dat de koolstofintensiteit (CO₂ per job) van ons bedrijf blijft dalen. Dankzij onze 'Repair First'-strategie (een ruit zoveel mogelijk herstellen in plaats van te vervangen) werd meer dan 140.000 ton CO₂ uitgespaard. In de afgelopen vijf jaar is onze totale koolstofintensiteit met 17 % gedaald. Als een van de grootste aankopers van voertuigbeglazing ter wereld heeft Belron de plicht om zich op een milieuvriendelijke manier van zijn glas te ontdoen. Dit jaar recycleerden we meer glas dan ooit, en we blijven hard

werken om meer capaciteit voor glasrecycling te creëren en onze ambitie te verwezenlijken om 100 % van het glas te recyclen.

Die successen, samen met vele andere initiatieven en activiteiten, komen tot uiting in de resultaten van het benchmarkingprogramma voor verantwoord ondernemen (Ecovadis) waaruit bleek dat Belron tot de top 10 % bedrijven in dezelfde industriesector behoort.

Gemeenschappen veranderen

Wij geloven dat we levens kunnen veranderen. Het verschil maken voor de gemeenschappen waarin we actief zijn, is een deel van waarvoor we staan. In 2019 kon Belron een recordbedrag inzamelen voor meer dan 300 goede doelen over de hele wereld.

Daarnaast zamelden we met onze jaarlijkse triatlon een recordbedrag van 26 miljoen ZAR in voor onze wereldwijde liefdadigheidspartner Afrika Tikkun, waarmee we onze blijvende inzet tonen om het leven van jongeren in Zuid-Afrika, waar ons bedrijf startte, te veranderen.



> Strategie vanaf 2020

De strategische prioriteiten van Belron voor 2020 zijn in lijn met zijn doelstelling om ‘het verschil te maken met veel zorg’ voor zijn klanten, mensen, aandeelhouders en maatschappij.

Ook na de successen van 2019, zowel op het vlak van groei als rentabiliteit, blijft Belron zijn bedrijfstransformatie verderzetten. Op die manier kan het bedrijf vooruitgang blijven boeken op het gebied van marketing en zijn aanbod van producten en diensten met toegevoegde waarde. Belron probeert eveneens zijn operationele voetafdruk te verbeteren om in te spelen op de stijgende vraag naar herkalibratie.

Bovendien zal het bedrijf zijn aankoop van goederen en diensten in het hele bedrijf zowel direct als indirect ontwikkelen en blijven werken aan de productiviteit van de technici.

Door zich te richten op de manier van werken, zullen ondersteunende functies door middel van verbeterde processen en digitale technologie efficiënter worden en zal het bedrijf zich toekomstbestendig maken met een nieuw talentprogramma en processen voor opvolgingsplanning.

Nieuwe diensten, namelijk de herstelling van autoschade (ADRR) en de herstelling van woningschade (HDRR), kwamen meer op de achtergrond door de belangrijke opportuniteiten en prioriteiten in de VGRR, hoewel we ook aandacht blijven besteden aan de bestaande niet-VGRR-activiteiten.

Ten slotte blijft Belron zich inzetten voor zowel de maatschappij als het milieu door zijn strategie voor verantwoord ondernemen te verbeteren.

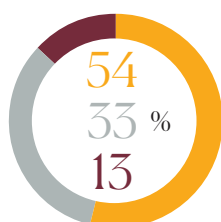
“De strategische prioriteiten van Belron voor 2020 zijn in lijn met zijn doelstelling om ‘het verschil te maken met veel zorg’ voor zijn klanten, mensen, aandeelhouders en maatschappij.”

Belron

Kerncijfers

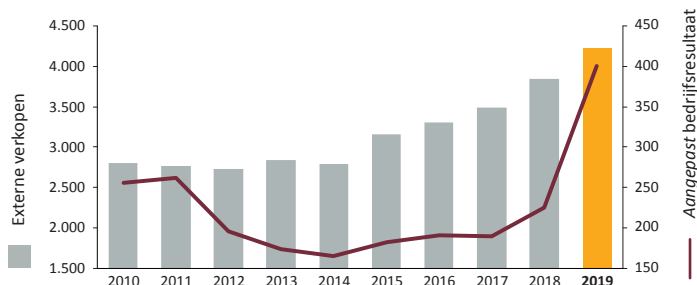
(in miljoen EUR)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ³
Externe verkopen	2.800,9	2.769,0	2.727,2	2.843,1	2.792,6	3.161,2	3.305,4	3.486,2	3.839,7	4.228,1
Aangepast bedrijfsresultaat ¹	255,6	262,3	196,0	173,5	165,1	182,0	190,7	189,8	225,7	400,5
Aangepaste bedrijfsmarge ¹	9,1%	9,5%	7,2%	6,1%	5,9%	5,8%	5,8%	5,4%	5,9%	9,5%
Aangepast resultaat, groepsaandeel										
vóór belastingen ^{1,2}	211,3	213,1	147,7	130,5	123,4	137,6	148,4	134,5	90,3	172,8
na belastingen ^{1,2}	155,5	162,3	110,9	93,1	94,3	112,2	122,6	116,0	74,9	120,4
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten)	24.790	25.199	24.200	25.645	25.204	26.390	26.340	28.994	30.567	29.121

GEOGRAFISCHE SPREIDING VAN DE VERKOPEN

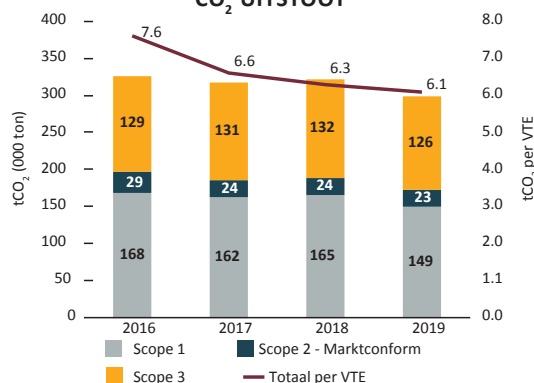


in miljoen EUR	2018	2019	Wijz.
● Noord Amerika	1.896,5	2.280,0	+20,2%
● Europa	1.365,2	1.374,5	+0,7%
● Rest van de wereld	578,0	573,6	-0,8%
Totaal	3.839,7	4.228,1	+10,1%

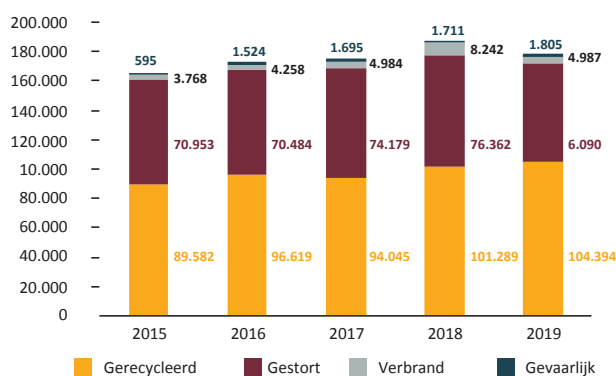
VERKOPEN EN AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT^{1,3} (in miljoen EUR)



CO₂-UITSTOOT



AFVALSTROOM



- 1 Exclusief aanpassingen (APM - zie lexicon op pagina 68).
- 2 Een gemiddeld belang in Belron van 94,85% in 2017, 57,78% in 2018 en 52,48% in 2019.
- 3 Pre-IFRS 16.

A black and white photograph of a Moleskine notebook. The notebook is dark-colored with a textured cover. A pen is resting on the top right corner of the notebook. The word "Moleskine" is written in a large, white, serif font across the top of the image, partially overlapping the notebook and the pen.

Moleskine

Bijdragen tot de ontwikkeling en uitwisseling
van menselijke kennis en cultuur



Onze activiteit

Moleskine is een inspirerend wereldmerk, dat gelijk staat aan lifestyle en creativiteit, met kernwaarden die zijn ingegeven door cultuur, reizen, herinneringen, creativiteit en persoonlijke identiteit. Moleskine, een symbool van het eigentijdse nomadisme, is verbonden met hedendaagse creativiteit en is actief binnen een netwerk van websites, blogs, onlinegroepen en virtuele archieven, onder andere binnen de eigen online community van het merk, myMoleskine, die ongeveer 300.000 leden telt.

De hoofdzetel van Moleskine is gevestigd in Milaan en het bedrijf heeft vestigingen in Keulen, New York, Hong Kong, Shanghai en Tokio. Via een multichannel-distributieplatform (groothandel, retail, e-commerce en B2B) verkoopt Moleskine zijn producten in meer dan 100 landen en meer dan 29.000 verkooppunten.

Er zit meer in het assortiment dan enkel de bekende papieren producten (notitieboekjes, agenda's en logboeken). Het aanbod omvat ook tassen, schrijfwaren, leesaccessoires, digitale apps en hybride producten zoals het Smart Writing System, dat gemaakt is om het creatieve en productieve proces te vereenvoudigen. Dankzij het systeem kan men een idee op papier uitwerken, alvorens het digitaal te bewerken en te delen. Binnen die context won de Moleskine Flow App in 2019 de Apple Design Award for Excellence in Design and Innovation (voor uitmuntend design en innovatie).



“Moleskine is een wereldwijd merk dat wordt gekenmerkt door een bijzondere culturele positionering.”

In 2019 stond Moleskine voor meerdere uitdagingen. Eerst en vooral trad Lorenzo Viglio uit zijn functie van CEO van Moleskine na een gemeenschappelijk akkoord tussen hem en de groep D'Ieteren, over de verdere ontwikkeling van Moleskine. Daniela Riccardi werd vervolgens aangesteld als nieuwe CEO van Moleskine. Mevrouw Riccardi, die afkomstig is uit Italië, heeft een indrukwekkende internationale carrière uitgebouwd. Ze heeft reeds verschillende ondernemingen en merken over de hele wereld met succes geleid en opnieuw doen groeien.

De trendmatige groei bij Moleskine kende een terugval in 2019. Onze omzet daalde met 6 % ten opzichte van het jaar voordien en we sloten het jaar af met 164 miljoen EUR omzet en een EBITDA-marge van 16 %. Hierdoor werkte het volledige leiderschapsteam een lijst met prioriteiten uit om ervoor te zorgen dat we opnieuw de gewenste rentabiliteit zouden bereiken. Dankzij de voortdurende steun van onze aandeelhouders konden we de actiegebieden snel identificeren en aanpakken.

Moleskine is een wereldwijd merk dat wordt gekenmerkt door een bijzondere culturele positionering. Gedurende de jaren zijn we ons assortiment van basisproducten blijven

vernieuwen en breidden we het merk uit naar aangrenzende categorieën zoals tassen. Tegelijkertijd hebben we de organisatie veranderd om regionale teams in staat te stellen om betere en snellere resultaten te bereiken. Daarnaast versterkten we bepaalde groepsfuncties, zoals marketing, om ervoor te zorgen dat ons merkaanbod consistent is over de hele wereld. Dit bracht ons dichterbij onze klanten en stelde ons beter in staat om ons merkaanbod lokaal aan te bieden, maar tegelijkertijd zorgde het ook voor bepaalde tekortkomingen en steeg onze kostenstructuur, wat niet werd gecompenseerd door voldoende omzetgroei.

Tijdens de periode voor de komst van de nieuwe CEO richtte het leiderschapsteam zich op de basics, door te vereenvoudigen waar mogelijk, voorrang te geven aan een beperkt aantal belangrijke projecten, beleidslijnen en procedures te bepalen en in te voeren, en tegelijkertijd de processen in alle regio's en functies te verbeteren en meten. Met andere woorden: een gestroomlijnde en efficiënte organisatie creëren.

De inkomsten uit groothandel waren laag in 2019 in vergelijking met het jaar voordien, door een aantal strategische beslissingen die een negatieve invloed hadden

Boodschap van het managementteam



op onze distributiestrategie en lokale partners in bepaalde landen.

Er was ook een daling van de B2B-verkoop, die sterk wordt beïnvloed door grote bestellingen en hun timing, doordat bepaalde EMEA-overeenkomsten niet werden vernieuwd. B2B is strategisch gezien belangrijk voor Moleskine. Daarom werken we eraan om een wereldwijd netwerk van sterke relaties uit te bouwen om dit kanaal te versterken.

Zowel op het gebied van omzet als marges kende de retail een terugval. Hoewel we weten hoe belangrijk het directe kanaal is om de zichtbaarheid van ons merk in stand te houden, blijven we het retailnetwerk wereldwijd rationaliseren door ons te concentreren op de meest winstgevendende locaties met een hoger aantal klanten.

De verkoop van de digitale apps is meer dan verdubbeld in 2019 dankzij een gerichte strategie en een gespecialiseerd team. Voor onze laatste app, Flow, mochten we de prestigieuze Apple Award voor design en innovatie in ontvangst nemen. Bovendien werd Flow uitgeroepen tot de beste iPad-app van Apple. We zijn enorm trots op die prestatie, die het resultaat van onze inzet en investeringen

op dit gebied concreet maakt.

Het ganse management gelooft dat we ons productaanbod moeten blijven vernieuwen door een geïntegreerd ecosysteem te ontwikkelen tussen digitale en analoge producten. We merken de nood om ons fysieke productplatform te versterken met nieuwe manieren om ideeën digitaal op te slaan, te organiseren en te delen. Vanuit organisatorisch standpunt zijn we er sterk van overtuigd dat onze mensen zich meer verbonden moeten voelen met onze doelstelling en onze waarden. Om die reden nam het management actief deel aan de uitwerking van het Moleskine People and Culture Project, dat als doel heeft alle werknemers in verbinding te brengen met het hoofddoel van het bedrijf en tegelijkertijd meer betekenis en trots te geven aan ons professionele leven.

> Overzicht van 2019

In het algemeen kende de retail in 2019 een terugval, omdat consumenten hun koopgedrag verschuiven naar e-Commerce, een kanaal dat steeds belangrijker en relevanter wordt. In het directe retailkanaal sloot het bedrijf een aantal ondermaats presterende winkels en richtte zich vooral op de Moleskine-winkels die zorgen voor de beste merkbeleving en -bekendheid.

Op het gebied van direct e-commerce probeerde het bedrijf de volledige controle te nemen over alle strategische hefbomen. Daarom nam Moleskine een aantal activiteiten zoals klantenservice, logistieke partners en webmarketing over om een betere klantervaring te garanderen.

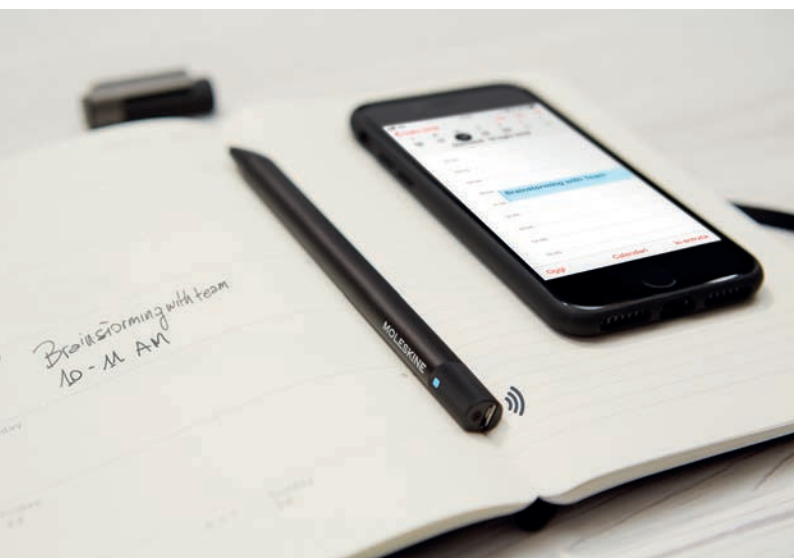
Op het vlak van groothandel was 2019 een overgangsjaar. Het bedrijf bleef directe relaties ontwikkelen met belangrijke detailhandelaars om eigen ruimtes te creëren om zijn merkboodschap te verspreiden.

In de VS werd het bedrijf zwaar getroffen door de handelsoorlog tussen de VS en China, aangezien de meeste producten van Moleskine uit China komen.

Grote bestellingen van 2018 werden niet herhaald in 2019 en dat zorgde voor een daling van de B2B-verkoopcijfers. De distributiecapaciteiten van het bedrijf voor dit kanaal zijn nog steeds sterk, want het gaat om het tweede grootste kanaal van het bedrijf op het vlak van omzet en het zal naar verwachting een belangrijke bijdrage leveren aan de toekomstige groei.

Belangrijkste verwezenlijkingen:

- In 2019 nam Moleskine 55,13 % van EDO.IO over, een bedrijf dat app-diensten ontwikkelt.
- APP business & Flow Awards: 'Flow' kreeg in 2019 de Apple Award voor design en innovatie en werd uitgeroepen tot de beste iPad-app van Apple.
- Moleskine lanceerde een succesvol project voor voorraadvermindering, wat zorgde voor 28 % minder voorraad in vergelijking met eind 2018.
- Via het People & Culture Project kon Moleskine de organisatie opnieuw verbinden met het hoofddoel van het bedrijf, dat gebaseerd is op vijf belangrijke pijlers: Uitmuntendheid, leergierigheid, zorg, vindingrijkheid, passie.
- Moleskine voerde een uitgebreide internationale studie uit binnen 7 verschillende markten om te weten te komen wat men van het merk vindt en meer te leren over zijn doelpubliek, de 'movers'.



De versnelling van onze strategie voor een digitaal ecosysteem

Peter Jensen — Digital Innovation Director, Moleskine

Wat waren op digitaal vlak de belangrijkste innovaties van Moleskine in 2019?

In 2019 breidden we de Moleskine+-collectie uit met een aantal producten die compatibel zijn met Pen+, de slimme pen die notities herkent en digitaliseert. Dit leunt aan bij onze strategie om ons assortiment producten uit te breiden die kunnen gebruikt worden in combinatie met het Pen+-aanbod.

Een belangrijke vernieuwing was de lancering van de Adobe Creative Cloud connected Paper Tablet waarmee gebruikers handgemaakte tekeningen en schetsen in real time kunnen digitaliseren. Naast het creatieve publiek was de introductie van logboeken ook belangrijk om studenten aan te spreken.

De samenwerking van Moleskine met Dropbox leidde tot de lancering van de Dropbox Smart Notebook. Het Dropbrox-project is een verdere ontwikkeling van de bestaande slimme notitieboekjes van Moleskine, waarbij Dropbox wordt toegevoegd aan de Adobe Creative Cloud als digitale opslagruimte.

Moleskine breidt zijn aanbod apps uit. Wat zijn de belangrijkste verwezenlijkingen?

In 2019 lanceerden we onze derde app Flow. Hiermee volbrengen we onze ambitie om creatieve mensen te ondersteunen in drie fundamentele activiteiten: hun tijd plannen in 'Timepage', hun taken beheren in 'Actions' en nu ook hun taken aanmaken in 'Flow'. Flow is een digitaal notitieboekje dat alle losse lijstjes overbodig maakt zodat het individu in zijn creatieve flow kan blijven.

Wereldwijd consumentenonderzoek

We voerden een uitgebreid internationaal onderzoek uit naar het leven van 10.200 consumenten binnen 7 verschillende markten (Italië, Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Verenigde Staten, China, Japan en Zuid-Korea).

We ontdekten dat de definitie van 'creatieve geesten' steeds verandert. Het beeld dat die generatie heeft van creativiteit, gaat namelijk verder dan de meest voor de hand liggende definities. Ze hebben voornamelijk het idee dat creativiteit nauw verbonden is met verbeelding en emotionele connecties. Verder zijn ze ook maatschappelijk verantwoordelijk en gaan ze steeds op zoek naar creatieve oplossingen voor maatschappelijke problemen. We noemen hen de 'mover'-generatie, omdat ze een sterke gemeenschapszin hebben en actief op zoek gaan naar mogelijkheden om zichzelf te verbeteren en te ontplooiën.

We onderzochten verder de rol die Moleskine speelt bij verschillende doelgroepsegmenten om de strategische richting te bepalen op het vlak van evolutie van het aanbod, merkpositionering en communicatie. Ons merk wordt beschouwd als de perfecte ruimte voor 'movers' om hun emoties te uiten en ideeën te laten groeien. Het is veelbelovend om te zien dat de merkbekendheid van Moleskine blijft groeien: van 45 % in 2010 naar 65 % in 2019 in alle geografische gebieden, en vooral sterk is binnen onze kerndoelgroep. Beter nog, een op de drie klanten ziet zichzelf als merkambassadeur. Hun belangrijkste drijfveren zijn cultuur en creatief denken, twee elementen die als essentieel worden beschouwd om de binding met het merk te versterken.





“We zetten ons in om jongeren de educatieve tools en ervaringen te verschaffen die kritisch denken, creatief handelen en levenslang leren helpen bevorderen, zodat ze de drijvende kracht achter verandering in hun omgeving kunnen worden.”

Adama Saneh - Medeoprichter en CEO van de Moleskine Foundation. Voor meer informatie over Moleskine's gemeenschappelijk engagement, zie pagina 163 van de Verklaring van niet-financiële informatie in de Jaarrekening en -verslag.

> Strategie vanaf 2020

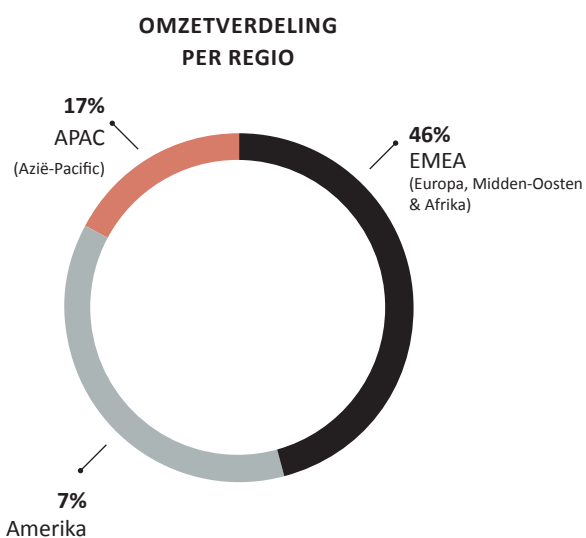
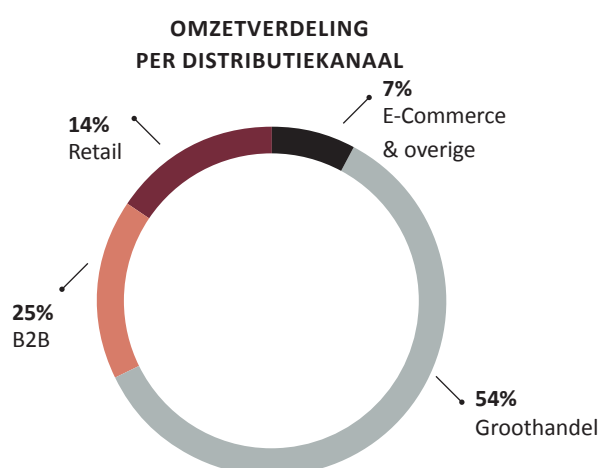
- **Verantwoordelijke consumptie en productie**
Moleskine zal meer nadruk leggen op en specifieke middelen wijden aan de ontwikkeling van een volledige reeks milieuvriendelijke producten. Het bedrijf staat volledig achter de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de VN en zal die opnemen in zijn strategisch plan voor de toekomst.
- **Stroomlijnen van de organisatie, het productaanbod en de end-to-endprocessen**
Het bedrijf is de organisatie al aan het hervormen. Door de organisatie gestroomlijnder en coöperatiever te maken, verminderen we tekortkomingen en vermijden we afvloeiingen. Die gestroomlijnde organisatie zal zorgen voor een gericht en coherenter productaanbod, in lijn met onze merkwaarden en ambities voor innovatie. Diezelfde gestroomlijnde organisatie en productrationalisering zal ook bijdragen tot de automatisering en vereenvoudiging van interne processen.
- **Innovatie in papieren producten**
Moleskine blijft innoveren binnen zijn belangrijkste productcategorie: papier. Een deel van die innovatie is de Studio-collectie: een platform voor het talent en de visie van artiesten en een nieuwe kijk op het iconische notitieboekje van het merk, gemaakt voor de meest gepassioneerde denkers ter wereld.
- **Snellere ontwikkeling van digitale producten**
Het ecosysteem van de digitale apps van Moleskine is ontworpen om mensen hun dagen te helpen organiseren met verschillende soorten media-inhoud (foto's, tekst, links, video's...) en zo hun persoonlijke en professionele doelstellingen te bereiken. De app werd tot op vandaag al meer dan 2 miljoen keer gedownload, wat aantoont dat onze digitale apps een waardevol contactpunt vormen met consumenten en meer waarde geven aan hun merkbeleving. We zullen ons app-aanbod blijven uitbreiden en elk jaar een nieuwe app lanceren.
- **Herlancering van e-commerce- en CRM-activiteiten**
Aangezien de digitale wereld een natuurlijke bestemming is voor de 'movers'-generatie om zowel informatie te vinden als te kopen, richt Moleskine zich erop om een volledig nieuwe digitale ervaring te bieden die een positieve invloed moet hebben op de klanttevredenheid, klantenbinding en de bedrijfsresultaten. Vanaf 2020 zullen we de gegevensverzameling van onze klanten verbeteren voor een beter klantrelatiebeheer via een omnichannel-aanpak om zo onze klantenrelaties te versterken.

Moleskine

Kerncijfers

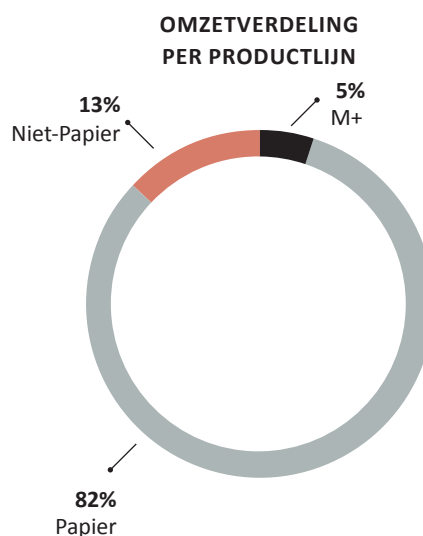
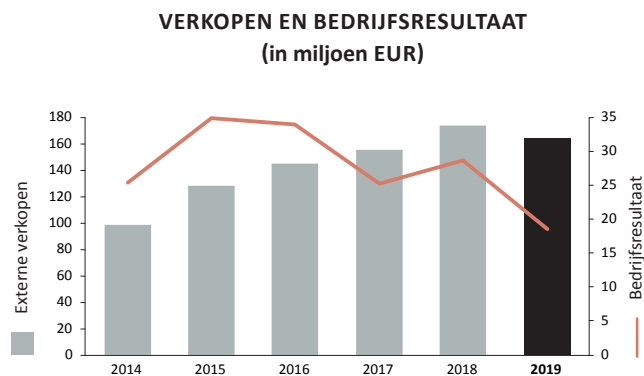
(in miljoen EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ¹
Externe verkopen	98,8	128,2	145,2	155,4	174,1	163,9
Bedrijfsresultaat ²	25,3	34,8	34,0	25,2	28,6	18,6
Bedrijfsmarge ²	25,6%	27,2%	23,4%	16,2%	16,4%	11,3%
Resultaat vóór belastingen	24,1	34,6	32,9	15,2	18,9	9,8
Resultaat na belastingen	16,5	27,1	23,3	10,1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

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



CO₂-UITSTOOT (EERSTE METING UITGEVOERD IN 2019)

Directe CO ₂ emissies	tCO ₂ e	
Scope 1	183,82	32%
Scope 2 (marktconform)	394,02	68%
	577,84	



¹ Pre - IFRS 16

² Vóór de bijzondere waardevermindering in 2019

D'leteren Immo

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



Onze activiteit

D'Ieteren Immo is de vastgoedtak van de groep D'Ieteren in België en beheert de onroerende goederen die nodig zijn voor de activiteiten van de groep, zoals kantoren, werkplaatsen, concessies, logistieke centra en/of parkeerterreinen.

De activiteiten van D'Ieteren Immo zijn vooral gericht op het omvormen van sites en de zoektocht naar nieuwe ontwikkelingszones in de semi-industriële en dienstensector en op de woningmarkt.

Daarnaast verleent het bedrijf vastgoedadvies en biedt het een innovatief aanbod aan diensten aan onze eindklanten, namelijk de huurders van de 31 sites in de portefeuille.

Via zijn verschillende activiteiten streeft D'Ieteren Immo ernaar om de aantrekkelijkheid van zijn sites te verzekeren, die in sommige gevallen al tientallen jaren of meer deel uitmaken van de activa van de groep.

Het bedrijf streeft naar uitmuntendheid binnen zijn verschillende verantwoordelijkheidsdomeinen, via:

- een strikt beleid;
- een duurzaam beheer van zijn vastgoedportefeuille;
- relaties op lange termijn met zijn klanten, leveranciers en autoriteiten;
- een goed opgeleid en proactief team.



*Boodschap van
Paul Monville,
CEO of D'Ieteren Immo*



Elke dag opnieuw moeten we ons beroep heruitvinden, want onze belangrijkste uitdaging vandaag is om ruimtes te ontwerpen en ontwikkelen die in staat zijn om de tijd te doorstaan met flexibiliteit.

In 2019 dachten we na over onze identiteit en ons imago. Het uitgangspunt van onze bedrijfsvisie bestaat nu uit drie betekenis- en beloftevolle woorden: Denken. Plannen. Bouwen. Het eerste woord herinnert ons eraan dat voordat we de eerste steen leggen, we ons eerst bewust moeten zijn van de impact van onze handelingen, en dat vooral op het milieu. Het tweede woord benadrukt het belang van planning: met het oog op de huidige maatschappelijke uitdagingen is het essentieel om te streven naar een zuinig gebruik van middelen en de verlenging van de levenscyclus van gebouwen. Het derde woord verwijst naar de kern van ons beroep: bouwen. De infrastructuur van de toekomst bouwen, maar ook bouwen aan onze gezamenlijke toekomst.

Wat betekent dat concreet? We moeten de kern van ons beroep in wezen heruitvinden door waardecreatie op lange termijn te bevorderen. Die collectieve verbintenis heeft ons samengebracht sinds de oprichting van D'Ieteren Immo in 2016 en is de kern van onze strategie van 'investeren, versterken, het essentiële behouden en afstand nemen van het niet-essentiële': een strategie die erop gericht is om de duurzame groei van de maatschappij te verzekeren, met respect voor de waarden van de groep D'Ieteren en haar aandeelhouders. Ik ben er vast van overtuigd dat die aanpak hét juiste antwoord is op de grote uitdagingen waarmee onze sector en ons bedrijf vandaag geconfronteerd worden.

Het afgelopen jaar legden we met de steun van duurzaamheidsexperts van FutureProofed de basis voor onze strategische visie op het vlak van duurzaamheid. In 2020 volgen er essentiële prestatie-indicatoren en een ambitieus actieplan. Het denkproces gebeurde in samenwerking met onze interne en externe stakeholders, omdat we het van fundamenteel belang vinden dat we op dit gebied gezamenlijk handelen. Dankzij onze proactieve aanpak geven we het bedrijf en iedereen die erbij betrokken is een opmerkelijk doel, namelijk samen de infrastructuur en steden van de toekomst bouwen, en tegelijkertijd een actieve rol te spelen in de overgang naar een duurzamere maatschappij en economie.

Er bestaat geen twijfel over dat D'Ieteren Immo zich positioneert als een bedrijf dat in staat is om een onroerend goed te creëren of transformeren dat voldoet aan de eisen van zijn eindklanten, met inachtneming van de duurzaamheid van zijn keuzes. Die aanpak komt zowel tot uiting in de talrijke ontwikkelingsprojecten die werden uitgevoerd voor D'Ieteren Auto als in de diversiteit van onze vastgoedactiviteiten. Een voorbeeld van die aanpak is het woonproject 'TenBosch Housing' in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, waarvan de woningen werden verhuurd in 2019. Wij volgen het concept 'vastgoed als dienst', dus onze ambitie is om onze klanten een aantal vernieuwende diensten aan te bieden die zijn inbegrepen in hun huur: diensten die bijdragen tot het welzijn en de gezondheid van bewoners, zoals de mogelijkheid hebben om te fietsen naar het werk. We moeten nog steeds veel leren en vooruitgang boeken, dus we blijven luisteren naar



“We moeten de kern van ons beroep in wezen heruitvinden door waardecreatie op lange termijn te bevorderen.”

onze klanten en huurders: dit wordt een van de belangrijkste onderwerpen in onze agenda voor 2020.

2019 was een jaar van realisaties voor D'leteren Immo. Naast het 'Ten Bosch Housing'-project kwamen er tien nieuwe huurders bij onze portefeuille van B2B-klanten. Die diversiteit in ons klantenbestand werd mogelijk gemaakt door sites om te vormen die vroeger enkel werden gebruikt door de groep. Die dynamiek zal vanaf 2020 worden versterkt met de projecten Mobilis en Circularium. Het Circularium-project in Anderlecht is de transformatie van een industriegebied van meer dan 10.000 m² tot een groot centrum voor lokale innovatie en kringloopproductie. Het Mobilis-project in de Brusselse kanaalzone vormt de hoeksteen van een ambitieuze visie waarbij commerciële en productieve activiteit, toekomstgerichte mobiliteit en weloverwogen stadsontwikkeling hand in hand gaan. D'leteren Immo wil de site omvormen tot een multifunctioneel gebouw waar ook de autodealer van de toekomst komt.

Tijdens boekjaar 2019 investeerde D'leteren Immo 25 miljoen EUR en genereerde het bedrijfsopbrengsten van 4,8 miljoen EUR (exclusief herverkoop), in overeenstemming met de doelstellingen van het budget en het strategische tienjarenplan. We mochten ook drie nieuwe mensen met waardevolle vaardigheden welkom heten in ons team. Dat bracht ons totale personeelsbestand eind 2019 op 44 mensen. Het opleidingsniveau bleef erg hoog, met een gemiddelde van 5 opleidingsdagen per werknemer. D'leteren Immo sloot het jaar af met een score voor medewerkerstevredenheid van 71 %, opnieuw iets hoger dan het jaar voordien.

Ten slotte zou ik graag het ganse team bedanken voor hun onvoorwaardelijke inzet om onze missie te verwezenlijken.

> Overzicht van 2019

Acties voor een duurzaam beleid

D'Ieteren Immo wil proactief zijn in het bereiken van de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) van de Verenigde Naties. De vastgoedsector en zijn stakeholders moeten zich inzetten tegen de opwarming van de aarde, aangezien de sector zorgt voor een aanzienlijke uitstoot van broeikasgassen. Om die maatschappelijke uitdaging aan te gaan, legde D'Ieteren Immo de grondslag voor een ambitieus duurzaamheidsbeleid in 2019. Voor dit initiatief krijgt het bedrijf steun van experts van het Belgische consultancybedrijf Futureproofed.

Aan de hand van talrijke interviews met de interne en externe stakeholders van het bedrijf konden de belangrijkste trends en thema's voor de organisatie bepaald worden. Die inspanning resulteerde in de ontwikkeling van een materialiteitsmatrix. Aan de hand van een bottom-up benadering richtte D'Ieteren Immo ook een werkgroep op die representatief is voor de diversiteit in het team. Tijdens een interactieve sessie bepaalden de leden van de groep de globale visie en strategische hoofdlijnen van het nieuwe bedrijfsbeleid op het gebied van duurzaamheid, op basis van de belangrijkste vragen die eerder werden vastgesteld in de materialiteitsmatrix.

Aan het einde van het proces werden acht thema's geselecteerd. Ze zijn allemaal bedoeld om twee hoofddoelstellingen te bereiken: 'Een duurzaam bedrijfsmodel ontwerpen, ontwikkelen en behouden' en 'een uitstekende werkgever en een betrouwbare partner zijn in de evolutie naar een eerlijkere en duurzamere samenleving'.

Woonproject TenBosch Housing in Elsene

Een complex voor gemengd gebruik met 35 appartementen en een winkel op de benedenverdieping werd opgericht op een voormalig parkeerterrein, in de wijk Châtelain in Brussel. Voor D'Ieteren Immo is dit een eerste succesvolle uitbreiding naar de residentiële sector: het project werd afgerond binnen het budget en de woningen konden drie maanden eerder dan gepland verhuurd worden.

Het TenBosch Housing-project laat een opkomende trend in de vastgoedsector zien, waarbij vastgoed wordt beschouwd als een dienst. Met andere woorden, het gaat erom de klanten (huurders) iets meer te bieden dan enkel een 'fysiek' pand, en een aantal diensten aan te bieden bij de verhuur. Dankzij een samenwerking met Proximus kon D'Ieteren Immo bijvoorbeeld glasvezelnetwerken ter beschikking van zijn huurders stellen. Het bedrijf ondertekende voor zijn huurders eveneens een contract voor het tuinonderhoud van de terreinen, met een bedrijf voor aangepast werk (een bedrijf dat werk geeft aan mensen met een mentale beperking). De bedoeling is om dit concept ook te integreren in andere toekomstige vastgoedprojecten.

Kronos Porsche Centre in Louvain-la-Neuve

De bouw van het nieuwe Kronos Porsche Centre in Louvain-la-Neuve in het Axisparc van Mont-Saint-Guibert, die in het voorjaar van 2018 van start ging, werd begin 2019 afgerond. Dit gebouw werd ontworpen om plaats te bieden aan de nieuwe generatie elektrische voertuigen van Porsche en ter ondersteuning van de uitbreiding van het E-Hybrid-aanbod. Het is uitgerust met ongeveer tien laadstations, waaronder twee ultrasnelle laadpunten, beschikbaar voor klanten. D'Ieteren Immo wilde de ecologische voetafdruk van het gebouw zoveel mogelijk beperken en het gebouw vrijwel onafhankelijk maken op het vlak van energieverbruik. Dit werd bereikt door de combinatie van fotovoltaïsche zonnepanelen en een warmtepomp.





*Eveline Khazen,
leidende projectarchitecte bij D'leteren Immo*

“We denken ook steeds meer aan het levenseinde van een gebouw, door ons bijvoorbeeld af te vragen hoe we een specifieke site van een voormalige garage kunnen hergebruiken.”



*Steve van Nieuwenhuyse,
Property Foreman bij D'leteren Immo*

“De installatie van zonnepanelen met batterijopslag was een interessante uitdaging voor D'leteren Immo, vooral omdat we het eerste Belgische bedrijf waren dat die benadering toepaste.”



> Strategie vanaf 2020

De strategie van ‘investeren, verbeteren, het behouden van strategische activa en de verkoop van niet-strategisch vastgoed’

D’leteren Immo positioneert zich duidelijk als een verantwoordelijk vastgoedbedrijf dat nadenkt over en anticipeert op economische, maatschappelijke en ecologische ontwikkelingen. Het bedrijf blijft ook innoveren om waarde op lange termijn te creëren voor al zijn stakeholders, waaronder zijn klanten en leveranciers, zijn werknemers en aandeelhouders en de maatschappij in het algemeen.

De strategie van ‘investeren, verbeteren, het behouden van strategische activa en de verkoop van niet-strategisch vastgoed’ van D’leteren Immo, die nauw aansluit bij de waarden van de groep D’leteren, vormt de kern van de duurzame aanpak van het bedrijf. Die strategie bestaat erin om te investeren voor een (zeer) lange termijn.

Zo zullen in 2020 bijvoorbeeld twee bestaande onroerende goederen in Brussel grondig geanalyseerd worden:

- Het ‘Mobilis’-project in Anderlecht: een project voor energieneutraal, multifunctioneel, flexibel en innovatief bouwen. Het project staat momenteel onder leiding van Xaveer de Geyter Architects.
- Een project ter vernieuwing van de site van ons hoofdkantoor in Elsene (Brussel), waarbij wordt nagedacht over de volgende fase van de evolutie van de groep.

Duurzaamheidsstrategie

D’leteren Immo is ervan overtuigd dat duurzaamheid niet gewoon een optie is, maar echt een noodzaak. Daarom wil het bedrijf een voorbeeld worden op het gebied van duurzaam beheer van zowel bestaande gebouwen als nieuwbouwprojecten. In het kader van die ambitie bepaalde het bedrijf acht thema’s waarvoor specifieke doelstellingen werden uitgewerkt. Samen zullen die doelstellingen de bouwstenen vormen voor de duurzaamheidsstrategie van D’leteren Immo, naast de dubbele doelstelling om ‘een topwerkgever en partner voor verandering te zijn’ en ‘te ontwerpen, bouwen en onderhouden voor de toekomst’. Op basis van die algemene strategie zullen in 2020 een actieplan en essentiële prestatie-indicatoren (KPI’s) voor de komende tien jaar worden vastgesteld. Die zullen regelmatig worden herzien als onderdeel van een voortdurend verbeteringsproces.

“D’leteren Immo blijft ook innoveren om waarde op lange termijn te creëren voor al zijn stakeholders, waaronder zijn klanten en leveranciers, zijn werknemers en aandeelhouders en de maatschappij in het algemeen.”

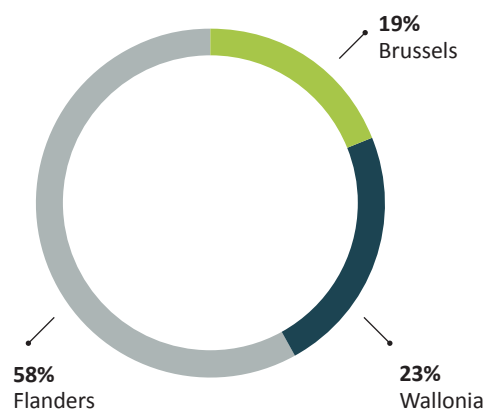
D'leteren Immo

Kerncijfers

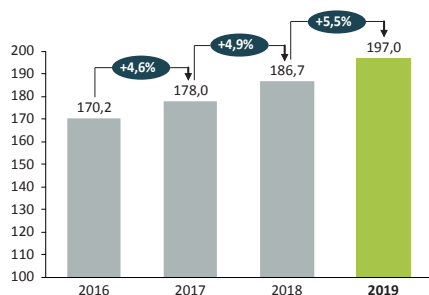
VASTGOEDPORTFOLIO (m²)

	m²
Parkings	434.617
Ateliers	37.100
Showrooms	41.061
Opslagplaats	74.654
Kantoren	30.736
Technische ruimte	22.080
Residentieel	4.505
Overige	163.537
TOTAAL	808.290
waarvan overdekte ruimte	272.821
TOTALE GRONDOPPERVLAKTE	767.424

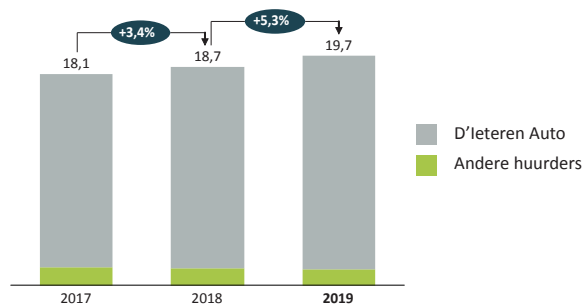
31 SITES



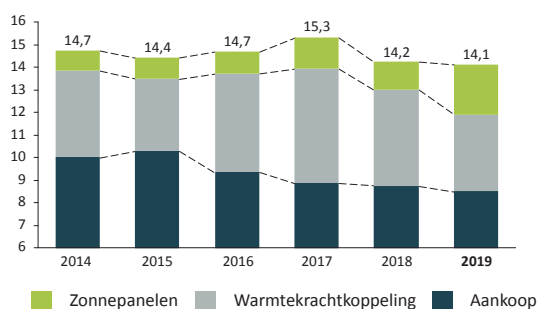
**BOEKWAARDE
VAN DE VASTGOEDPORTFOLIO
(in miljoen EUR)**



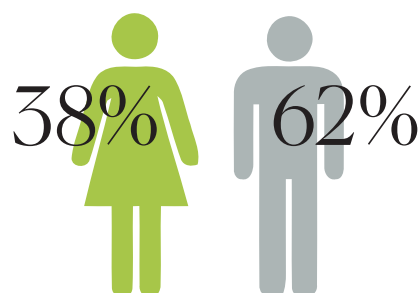
**NETTO HUURINKOMSTEN
(in miljoen EUR)**



**VERBRUIK EN BRON VAN ELECTRICITEIT¹
(miljoen kWh)**



52 TEAMLEDEN²



¹ Bij identieke perimeter

² Inclusief freelancers

Bestuur



Raad van bestuur



Activiteiten van het bestuur

Auditcomité	Benoemings- en remuneratiecomité	Strategisch comité
> Functie		
Controle van financiële informatie en toezicht op het risicobeheer en de interne controlesystemen van het bedrijf en de belangrijkste entiteiten van de groep.	Voorbereiding van besluiten met betrekking tot de benoeming en remuneratie van bestuurders en senior managers van de groep, en regelmatige evaluatie van de benoemings- en remuneratiesystemen en -beleidslijnen binnen de hele groep.	Nadenken over de strategie en de langetermijndoelstellingen van de groep, de vooruitgang van strategische projecten bestuderen, investerings- en desinvesteringprojecten analyseren, de vooruitgang van het bedrijf opvolgen en strategische punten voorbereiden voor de Raad van bestuur.
> Aantal leden		
4	5	4
> Aantal vergaderingen in 2019		
5	5	10

In 2019 organiseerde de Raad van bestuur een evaluatie van de raad met de hulp van externe professionals.

Uitvoerend comité

> Functie

Het Uitvoerend comité is hoofdzakelijk verantwoordelijk voor het toezicht op en de ontwikkeling van de activiteiten van de groep, alsook investerings- en desinvesteringsfuncties in de groep.

> Twee leden

Francis Deprez: CEO (sinds 1 juli 2019)

Arnaud Laviolette: CFO

De leden van het Uitvoerend comité handelen collectief. De comités worden bijgestaan door een team dat verantwoordelijk is voor investeringen en het toezicht op de activiteiten van de groep en door een aantal experts (op juridisch en financieel vlak en op het vlak van fiscaliteit, relatie met investeerders, communicatie en duurzaamheid).

Bestuur

De operationele activiteiten 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 de onderwerpen)

> D'Ieteren Auto

D'Ieteren Auto, een operationele afdeling van D'Ieteren s.a., zonder afzonderlijke rechtspersoonlijkheid, wordt geleid door de CEO van D'Ieteren Auto, die handelt onder het gezag van de CEO van de groep. De CEO van D'Ieteren Auto staat aan het hoofd van het beheerscomité van D'Ieteren Auto, dat is samengesteld uit zes andere leden, die verantwoordelijk zijn voor de afdelingen Finance and Operations, IT, Research, Marketing & Training, Brands & Network Management, New Mobility en Human Resources.

> Belron

Belron, waarvan D'Ieteren op 31 december 2019 54,85 % van de stemrechten in handen heeft, wordt geleid door een raad van bestuur van zes leden, waarvan er drie zijn aangesteld door D'Ieteren, twee door CD&R en de CEO van Belron.

> Moleskine

Moleskine, een voor 100 % dochteronderneming van D'Ieteren, wordt bestuurd door een Raad van bestuur bestaande uit zes leden, waarvan er vier zijn aangesteld door D'Ieteren, en de CEO en CFO van Moleskine.

> D'Ieteren Immo

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

Systemen 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 duurzaam succes en de verwezenlijking van de doelstellingen van de groep te beschermen.

> Drie verdedigingslijnes

RAAD VAN BESTUUR MET DE STEUN VAN HET AUDITCOMITÉ			AUDITORS
EERSTE VERDEDIGINGSLINIE	TWEEDE VERDEDIGINGSLINIE	DERDE VERDEDIGINGSLINIE	
Operationele controles	Beheersing	Interne audits	
Rechtstreekse controle en toezicht door het management	Risicobeheer		
	Compliance		
RISICOVERANTWOORDELIJKHEID	RISICOCONTROLE	RISICOVERZEKERING	

> Organisatie

Er zijn vijf 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 Auto is dezelfde als dat van de groep

** De Raad van bestuur van D'Ieteren Auto is dezelfde als die van de groep

Remuneratiebeleid voor leden van het Uitvoerend comité

De groep voert een remuneratiebeleid dat bedoeld is om managers met het juiste profiel in de verschillende functies aan te trekken en te behouden en hen te motiveren door hen voldoende te stimuleren, in overeenstemming met het door de groep aanvaarde risiconiveau, en het mogelijk te maken om blijvende waarde te creëren.

De remuneratie van de personen binnen het Uitvoerend comité van de groep wordt bepaald door de Raad van bestuur, op basis van de aanbevelingen van het benoemings- en remuneratiecomité.

De remuneratie bestaat uit:

- Een vaste jaarlijkse basisremuneratie;
- Een variabele vergoeding, bestaande uit:
 - o Een variabele jaarlijkse vergoeding op basis van collectieve en individuele prestatiecriteria, waarvan het doel ongeveer 60 % van de vaste remuneratie is;
 - o Een incentive plan op lange termijn in de vorm van opties op aandelen.

Onze ambities met betrekking tot duurzaamheid

In 2019 gaven we een nieuwe impuls aan onze niet-financiële aanpak, omdat we vastbesloten zijn om duurzaamheid op verschillende niveaus in ons bedrijfsmodel te integreren. Hiermee willen we ook waarde creëren voor onze verschillende stakeholders.

We willen een duidelijke en betrouwbare verslaggeving van niet-financiële informatie bieden aan onze investeerders, aandeelhouders en de financiële gemeenschap in het algemeen. We hebben onze verslaggeving aangepast aan het Global Reporting Initiative (optie 'core'), de meest erkende standaard op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving en we streven ernaar om die verslaggeving voor volgend jaar ook extern te waarborgen. We nemen duurzaamheid eveneens op in de verschillende fasen van ons investeringsproces.

We weten dat onze impact voor andere stakeholders, zoals onze klanten, werknemers, de samenleving en de omgeving waarin we actief zijn, vooral het gevolg is van de langetermijnstrategie die we met onze activiteiten nastreven. Daarom hebben we besloten om meer steun te bieden aan onze vier activiteiten, door hen te helpen om een duurzaamheidsstrategie uit te bouwen die is aangepast aan hun eigen uitdagingen. Om die reden hebben we ons in 2019 en begin 2020 gericht op materialiteitsbeoordelingen en sectorstudies omtrent duurzaamheid. Vanaf midden 2020 bouwen we voort op de resultaten van die studies en zullen we onze activiteiten ondersteunen door prioriteiten te bepalen en een stappenplan voor elke afzonderlijke activiteit te ontwikkelen.

Strategie 2020-2025

Ambitie

Verantwoordelijke investering

Investeerders en aandeelhouders een gedetailleerde en betrouwbare niet-financiële verslaggeving bieden

- > Alle activiteiten leveren een niet-financiële verslaggeving af
- > Een erkende externe autoriteit waarborgt de niet-financiële verslaggeving

Duurzaamheid integreren in ons investeringsproces

- > in 100 % van de investeringsdossiers in eindfase een duurzaamheidsbeoordeling opnemen

Duurzame waarde creëren

Waardecreatie ondersteunen voor mensen, klanten en de maatschappij

- > Alle activiteiten bereiken een niveau van uitmuntendheid met betrekking tot de niet-financiële KPI's van de groep D'Ieteren: Werknemersbetrokkenheid, klanttevredenheid en CO₂-uitstoot

Blijven presteren voor bedrijfsspecifieke aspecten

- > Alle activiteiten hebben hun duurzaamheidsstrategie bepaald

Strategisch proces ter ondersteuning van de duurzame ontwikkeling van onze activiteiten



Verwezenlijkingen 2019

Doelstellingen 2020 - 2025

Eerste verslaggeving volgens GRI (optie 'core')

Beoordeling van de stand van zaken voor externe waarborging

In 50 % van de investeringsdossiers in eindfase is een duurzaamheidsanalyse opgenomen

Behoud

2020: Eerste beperkte externe assurance voor een selectie van KPI's

2021 – 2025: Uitbreiding van de omvang van de assurance

In 100 % van de investeringsdossiers een duurzaamheidsanalyse opnemen

Alle activiteiten meten hun prestaties met betrekking tot de drie KPI's

Alle activiteiten hebben een materialiteitsanalyse uitgevoerd om hun relevantste niet-financiële aspecten te identificeren

2020: Alle activiteiten hebben hun eigen doelstellingen met betrekking tot de drie KPI's bepaald

2021 – 2025: Vooruitgang meten

2020: Alle activiteiten hebben hun ambities aangegeven met betrekking tot hun meest materiële niet-financiële aspecten en hebben stappenplannen daartoe opgesteld.

2021-2025: Vooruitgang meten

Lexicon van alternatieve prestatiemaatstaven (APM's) die gebruikt worden in dit geïntegreerd verslag

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 prestatie-indicatoren 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. De groep presenteert APM's niet als een alternatief voor financiële maatstaven bepaald in overeenstemming met IFRS en geeft niet meer nadruk aan APM's dan aan de gedefinieerde IFRS-maatstaven.

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

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

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

Het ***aangepast resultaat*** na belastingen bestaat uit het resultaat uit voortgezette activiteiten (of het resultaat van de periode wanneer er geen bedrijfsactiviteit beëindigd wordt), exclusief *aanpassingen* zoals hier-boven gedefinieerd, en exclusief hun impact op de belastingen.

Het ***aangepast resultaat vóór belastingen*** bestaat uit het resultaat vóór belastingen, exclusief *aanpassingen* zoals hierboven gedefinieerd.

Het ***aangepast resultaat vóór en na belastingen***, groeps-aandeel, sluit het aandeel van de minderheidsaandeelhouders uit in het *aangepast resultaat vóór en na belastingen*.

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

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

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

FINANCIËLE KALENDER

Algemene vergadering van de aandeelhouders & Trading update	28 mei 2020
Notering ex coupon (<i>ex date</i>)	3 juni 2020
Uitkering van het dividend (<i>payment date</i>)	5 juni 2020
Resultaten voor het eerste halfjaar 2020	27 augustus 2020

INVESTOR RELATIONS – GROEP D’IETEREN

Pascale Weber
s.a. D’Ieteren n.v.
Maliestraat, 50
B-1050 Brussel
België
Tel. : + 32 2 536 54 39

CONTACTPERSOON PERS & DURZAAMHEID – GROEP D’IETEREN

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

E-mail: financial.communication@dieteren.be
Website: www.dieteren.com

BTW BE 0403.448.140 - RPR Brussel

Informatie over de groep (persmededelingen, jaarverslagen, financiële kalender, koers van het aandeel, financiële informatie, sociale documenten...) is gratis beschikbaar op de website www.dieteren.com, meestal in drie talen (Frans, Nederlands, Engels), of op aanvraag.

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

CONCEPT, REALISATIE EN DRUKWERK

PRINT’IN

s.a. D’Ieteren n.v.
Maliestraat, 50
B-1050 Brussel
België
Tel. : + 32 2 536 52 48
printin@dieteren.be



FOTO’S

David Plas en Volkswagen, Audi, Škoda, SEAT, Bentley, Lamborghini, Porsche, Yamaha, Belron en Moleskine fototheken.

De belangrijkste merken van de groep Belron: Belron®, Autoglass®, Carglass®, Lebeau®, Vitres d’autos, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O’Brien® en Smith&Smith® zijn handelsmerken of gedeponeerde handelsmerken van Belron Groep N.V. en zijn dochtermaatschappijen.

VOORZICHTIGHEID OMTRENT VOORSPELLINGEN

Dit jaarverslag bevat vooruitzichten die risico’s en onzekerheden inhouden, onder meer verklaringen over plannen, doelstellingen, verwachtingen en voornemens van D’Ieteren. Lezers worden erop gewezen dat dergelijke vooruitzichten gekende en onbekende risico’s inhouden en onderworpen zijn aan belangrijke bedrijfs-, economische en concurrentiële onzekerheden, die D’Ieteren voor een groot stuk niet onder controle heeft. Indien één of meer van deze risico’s of onzekerheden zich zouden voordoen of indien gehanteerde grondhypothese onjuist blijken, kunnen de uiteindelijke resultaten ernstig afwijken van de vooropgestelde, verwachte, geraamde of geëxtrapoleerde resultaten. Dientengevolge neemt D’Ieteren geen enkele verantwoordelijkheid op zich voor de exactheid van deze vooruitzichten.



www.dieteren.com/nl

LinkedIn