

Strategie

- 14 **Onze strategische doelstelling**
- 16 **Strategie en beleidslijnen met betrekking tot deerschikking van de activa**
- 18 **Operationele uitmuntendheid**
- 19 **Een evenwichtig economisch model**

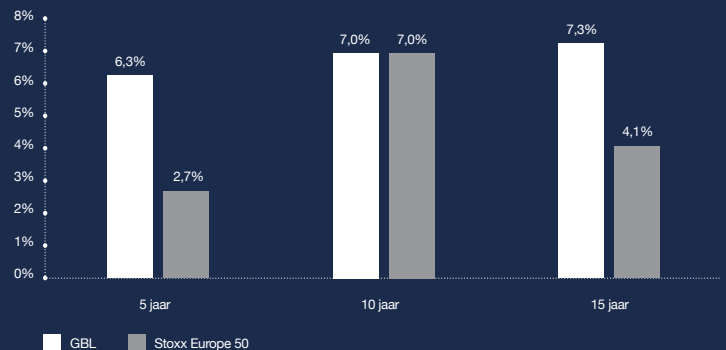
Onze strategische doelstelling

Waardecreatie door een continue en duurzame groei van onze intrinsieke waarde en onze dividenduitkering

Deze doelstelling omvat de noodzaak voor GBL om een passend evenwicht te bewaren tussen een aantrekkelijk dividendrendement en een groei op lange termijn van haar intrinsieke waarde.

GBL streeft ernaar op lange termijn prestaties te blijven leveren die beter zijn dan haar referentie-index, uitgedrukt in totaal aandeelhoudersrendement (Total Shareholder Return), zowel door de waarde stijging van haar aandelen als een gestage stijging van haar dividend gedurende de hele cyclus.

TSR op jaarbasis op 31 december 2018
(met geherinvesteerde dividenden)

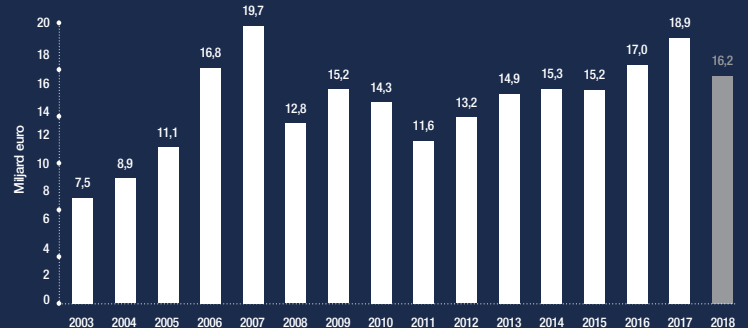


Continue en duurzame groei van onze intrinsieke waarde op lange termijn realiseren

De netto-actiefwaarde van GBL is de voorbije 15 jaar met 5,2% per jaar toegenomen, wat het totale aandeelhoudersrendement van 7,3% in dezelfde periode sterk heeft ondersteund.

De groei van de intrinsieke waarde wordt door GBL nagestreefd door een doeltreffende herschikking van de portefeuille en een langdurige betrokkenheid in de Raad van Bestuur van de ondernemingen in portefeuille als actieve en verantwoordelijke belegger.

Netto-actiefwaarde



Kapitaal ontplooiën in kwaliteitsbedrijven die marktleider zijn in hun sector

	Positie in de sector	Groei WPA over 2 jaar ⁽¹⁾	Dividendrendement ⁽²⁾
adidas	N° 2	+ 13,2%	1,8%
 Pernod Ricard	N° 2	+ 10,4%	1,8%
 SGS	N° 1	+ 7,0%	3,5%
 LafargeHolcim	N° 1	+ 8,9%	4,9%
 IMERYS	N° 1	+ 8,2%	5,1%
 umicore	Top 3	+ 18,0%	2,2%
 TOTAL	Top 5	+ 11,4%	5,6%
GEA	N° 1	+ 57,0%	3,8%
 Ontex	Top 3	+ 8,7%	2,3%
 Parques Reunidos	Top 3	n.b.	2,3%
Gewogen gemiddelde			3,2%

GBL is in 2012 gestart met een herschikking van haar portefeuille om het groeiprofiel van haar portefeuille te versterken en om maximaal in te zetten op haar streven naar waardecreatie op lange termijn.

Deze transformatie heeft plaatsgevonden door middel van een aanzienlijke portefeuillerotatie, met desinvesteringen en acquisities voor een totaalbedrag van 16 miljard euro. Dit heeft geleid tot een substantiële verschuiving van hoogrenderende activa in de energie-en nutssector naar groei-activa in de industrie, de zakelijke dienstverlening en de consumptiegoederensector, die:

- meer blootgesteld zijn aan groeitrends op lange termijn; en
- het activaprofiel van GBL opnieuw in evenwicht brengen in de richting van een grotere veerkracht in een economische context (waarbij de helft van de portefeuille veerkrachtig of anticyclisch is).









GBL wil investeren in ondernemingen van wereldformaat die leiders zijn in hun sector met sterke bedrijfsmodellen:

- gericht op organische en externe groei als belangrijke hefboom voor waardecreatie op lange termijn;
- duurzaam ontwikkeld door deskundige managementteams, geleid door een strategische visie; en
- ondersteund door een gedegen financiële structuur.

(1) Samengesteld jaarlijks groeipercantage van de WPA (winst of geconsolideerd nettoresultaat per aandeel) van boekjaar 2018 (werkelijk of geschat) ten opzichte van de geschatte winst voor boekjaar 2020. (Bron: "EPS Adj." van de Bloomberg-consensus per 15 maart 2019)

(2) Bruto dividendrendement per 31 december 2018. (Bron: Bloomberg consensus per 15 maart 2019), berekend op basis van het gewogen gemiddelde van de waarde van de activa op 31 december 2018.

Een professioneel, actief en verantwoordelijk belegger zijn

	Raad van Bestuur	Auditcomité	Benoemings- en/of Remuneratiecomité	Strategisch comité
adidas	1/16	1/4	0/3	n.b.
 Pernod Ricard	2/15	1/3	0/3 1/5	1/6
 SGS	3/9	1/3	1/3	n.b.
 LafargeHolcim	2/10	1/4	1/5	n.b.
 IMERYS	3/14	1/4	2/5 2/6	3/8
 umicore	2/10	1/3	0/3	n.b.
 TOTAL	1/12	1/4	1/5	0/6
GEA	1/12	0/4	0/3	1/6
 Ontex	1/7	1/3	1/4	n.b.
 Parques Reunidos	2/9	0/3	1/4	n.b.

Opmerking: informatie per 31 december 2018

GBL is een investeringsholding met een beleggingshorizon op lange termijn. Zij streeft ernaar om aanzienlijke belangen aan te houden om een actieve rol te kunnen spelen in de ondernemingen in portefeuille.

GBL wil bijdragen tot de waardecreatie door haar betrokkenheid in de bestuursorganen van de ondernemingen in portefeuille. Als eigenaar in haar hoedanigheid van actief lid van de Raad van Bestuur richt GBL zich op:

- de strategische planning met bijzondere aandacht voor organische groei en fusies en overnames;
- de selectie, benoeming en vergoeding van het Uitvoerend Management; en
- de aandeelhoudersvergoeding (dividendbeleid, programma's voor de terugkoop van eigen aandelen) en de gepaste financiële structuur.

In deze context wil GBL haar ervaring, haar expertise en haar netwerk ten dienste stellen om alle hefboomen van waardecreatie te activeren en voluit haar rol als professionele aandeelhouder te spelen, zonder ooit betrokken te zijn bij het dagelijks beheer van haar deelnemingen.

In lijn met haar aanpak op lange termijn en als verantwoordelijke belegger eist GBL dat de Ecologische, Sociale en Governance gerelateerde verantwoordelijkheid op het niveau van de ondernemingen van de portefeuille wordt gewaarborgd volgens de hoogste internationale normen (zie het hoofdstuk ESG op de pagina's 54 tot 67 voor meer informatie).

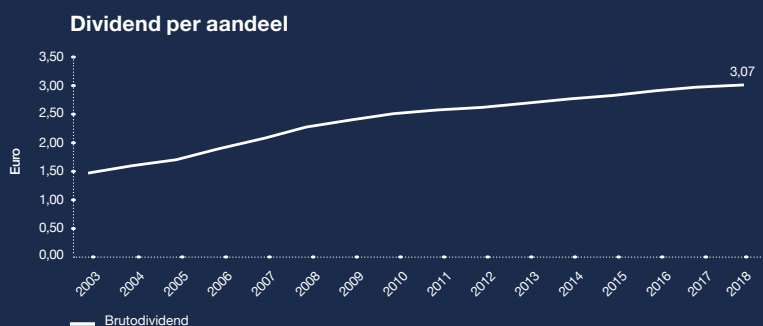
Handhaven van gestage groei van het dividend op lange termijn

Over de voorbije 15 jaar heeft GBL:

- haar brutodividend per aandeel meer dan verdubbeld, wat overeenkomt met een samengesteld jaarlijks groeipercantage van 4,9% over deze periode; en
- aan haar aandeelhouders 5,6 miljard euro uitgekeerd.

Op basis van het voorgesteld dividend met betrekking tot 2018 bedraagt het dividendrendement van GBL 4,0%. De uitkeerbare reserves bedragen per einde 2018 8,9 miljard euro ⁽¹⁾.

Het dividenduitkeringsbeleid van GBL beoogt een stabiel of groeiend dividend voor haar aandeelhouders te verzekeren in de tijd, evenals een aantrekkelijk dividendrendement.



(1) Voor dividenduitkering voor het boekjaar 2018, onder voorbehoud van de goedkeuring van de Gewone Algemene Vergadering van 23 april 2019

Strategie en beleidlijnen met betrekking tot de herschikking van de activa

Verdere herschikking van onze portefeuille, met een flexibel mandaat

De herschikking van activa van GBL is gebaseerd op een voortdurende evaluatie van het potentiële rendement op lange termijn van de bestaande deelnemingen in onze portefeuille, vergeleken met nieuwe alternatieve investeringen.

Duidelijke investeringscriteria

GBL verricht aanzienlijk wat werk en een uitgebreide analyse tijdens de aanloop, waarbij zowel de potentiële opwaartse als de neerwaartse bescherming wordt voorspeld.

De beoordeling van de investeringen van GBL heeft tot doel een strikte selectie van de opportuniteiten uit te voeren op basis van het volgende raamwerk van kwalitatieve en kwantitatieve beleggingscriteria:

Sector

- Blootstelling aan stimulansen tot groei op lange termijn
- Bestand tegen conjunctuurverzwakking
- Gunstige concurrentiedynamiek
- Toetredingsdrempels
- Marktconsolidatiemogelijkheden

Onderneming

- Marktleider met duidelijk businessmodel
- Potentieel voor organische groei
- Grote capaciteit voor het genereren van cashflows
- Rendement op geïnvesteerd vermogen hoger dan de gewogen gemiddelde kapitaalkost
- Lage financiële schuldhefboom
- Goed gepositioneerd ten aanzien van digitale ontworpen

Waardering

- Aantrekkelijke waardering
- Mogelijkheden voor het toekennen van vergoeding aan aandeelhouders

Bestuur

- Mogelijke positionering als grootste aandeelhouder met een zeggenschap
- Mogelijke vertegenwoordiging in de Raad van Bestuur
- Management van hoge kwaliteit

ESG

- Strategie op het vlak van ESG, rapportering en relevante bestuursorganen aanwezig voor genoteerde investeringsmogelijkheden

Richtlijnen voor desinvesteringen

Als investeringsvehikel dat permanent kapitaal inzet, is GBL niet gebonden aan een investeringshorizon. Investeringen worden zolang als nodig gehouden om hun waarde te optimaliseren.

De activa in de portefeuille worden voortdurend geëvalueerd om de risico's op een rigoureuze en voortdurende wijze te bewaken en eventueel een overdrachtsstrategie te bepalen. Deze beoordeling richt zich op kapitaalbehoud en het beperken van het neerwaartse risico door het analyseren van de volgende vlakken:

Potentieel voor verdere waardecreatie

Waarderingsrisico

- Waarderingsmaatstaven boven het historisch gemiddelde
- Potentieel TSR lager dan de interne doelstellingen

Bedrijfsrisico

- Het risico op ontworpen van het businessmodel in het kader van digitale of technologische ontwikkelingen
- Andere bedrijfsrisico's waaronder concurrentie, geopolitieke of ESG-criteria

Het risico van portefeuillesamenstelling

Doelstelling om maximaal ongeveer 15-20% te bereiken in termen van:

- Positie van de portefeuille in één enkel actief
- De bijdrage tot de cash earnings van één enkel actief

Investeringsuniversum

GBL investeert in het volgende universum:

- Gericht op ondernemingen met hoofdkantoor in Europa, die genoteerd of niet-genoteerd kunnen zijn;
- De aandelenbeleggingen variëren voornamelijk tussen 250 miljoen euro en 2 miljard euro, mogelijks in co-investering met andere gerenommeerde beleggingsondernemingen;
- GBL streeft ernaar een belangrijke aandeelhouder te zijn in het kapitaal van haar ondernemingen in portefeuille en een actieve rol te spelen in het bestuur via meerderheidsbelangen of minderheidsposities met zeggenschap;
- GBL wil de diversificatie van haar portefeuille verbeteren door haar alternatieve beleggingen verder uit te bouwen via haar dochteronderneming Sienna Capital.

Op zoek naar blootstelling aan belangrijke groeitrends op lange termijn

Het investeringsmandaat van GBL is ruim en flexibel, waardoor ze een geconcentreerde portefeuille kan opbouwen van ondernemingen die kunnen profiteren van megatrends op lange termijn en minder gevoelig zijn voor toekomstige schokken.



- Gezondheid & *lifestyle*
- Technologie & digitaal
- Demografische verschuiving (bv. verouderende bevolking)
- Duurzame ontwikkeling & grondstoffenschaarste
- Verschuiving van de economische macht naar opkomende markten
- Versnellende verstedelijking