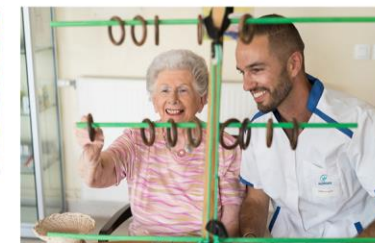




KORIAN
Le soin à cœur

Résultats annuels 2019

28 février 2020



PERFORMANCE 2019

CHIFFRE D'AFFAIRES | **3 612 M€**

+8,3%
CROISSANCE PUBLIÉE
CONTRE 6,4% EN 2018

+3,8%
CROISSANCE ORGANIQUE
CONTRE 3,0% EN 2018

MARGE EBITDA | **14,8%**

+ 50 points de base
par rapport à 2018

RÉSULTAT NET PART
DU GROUPE | **136 M€**

+10,4% par rapport à 2018

CASH FLOW LIBRE
OPÉRATIONNEL | **231 M€**

+13% par rapport à 2018*

LEVIER
FINANCIER** | **3,1x**

stable contre 3,0x en 2018

PORTEFEUILLE
IMMOBILIER*** | **2 035 M€**

+23% par rapport à 2018

Chiffres au 31 décembre 2019, hors IFRS 16

* Cash Flow Libre Opérationnel 2018 retraité du remboursement de TVA reconnu en 2017

** Ratio de levier retraité : (dette nette – dette immobilière) / (EBITDA ajusté – 6,5% * dette immobilière)

*** Valeur calculée par Cushman & Wakefield au 31 décembre 2019 (taux plafond : 5,6%)

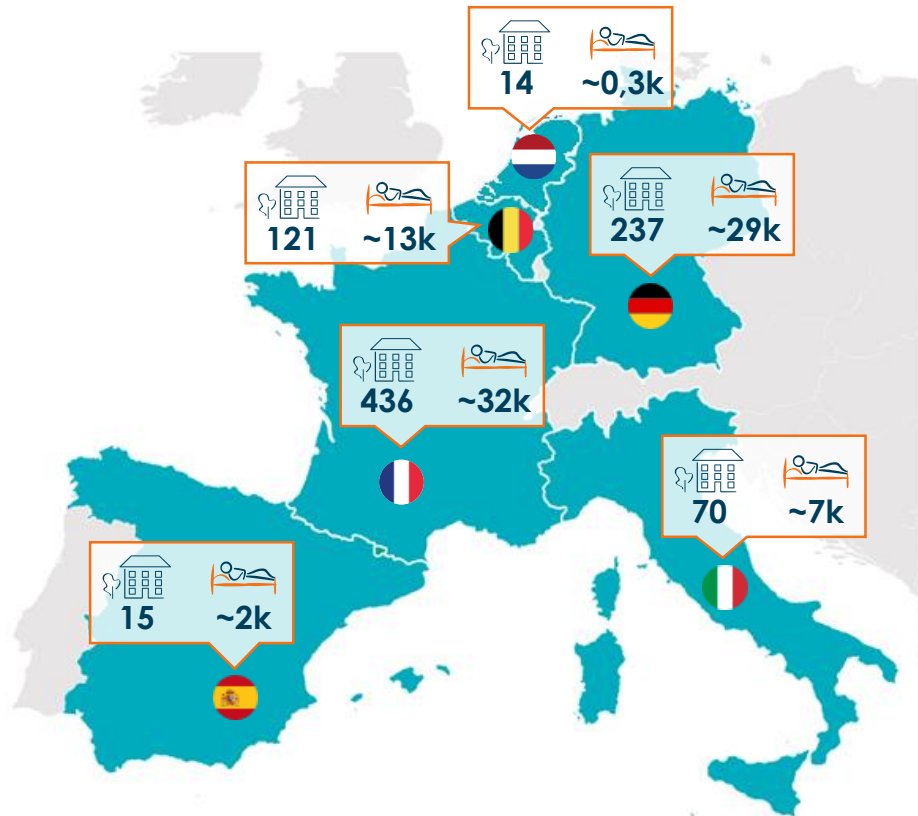
1.

Une transformation réussie

KORIAN, UN TEMPS D'AVANCE

LEADERSHIP EUROPÉEN : 6 MARCHÉS À FORT POTENTIEL

Création de parcours de soins diversifiés en Europe



6 pays qui représentent près de 55 % de la population européenne de plus de 75 ans

Nombre d'établissements

Nombre de lits

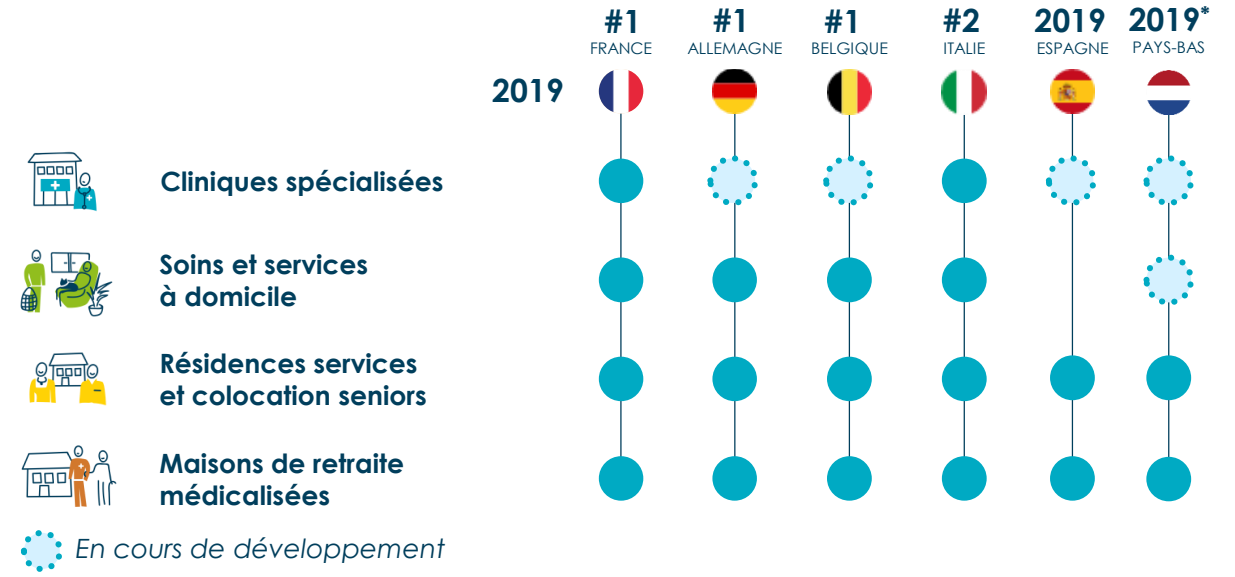
CHIFFRES CLÉS

470 000
CLIENTS

893
ÉTABLISSEMENTS

82 675
LITS

56 000
COLLABORATEURS



* Mise à jour des acquisitions sur le T1 2020

LA STRATÉGIE KORIAN EN EUROPE

Proposer une offre complète de solutions et s'associer aux meilleurs partenaires locaux



**UNE SOLUTION DE PROXIMITÉ
ADAPTÉE ET ÉVOLUTIVE POUR
CHAQUE CLIENT KORIAN**



LE SOIN À COEUR : 6 PRIORITÉS

Une transformation globale afin de bâtir la confiance à long terme

EXCELLENCE

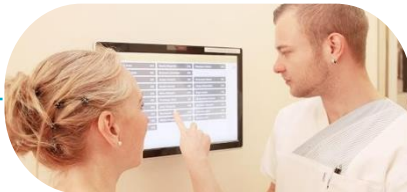
ÊTRE L'EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE



STANDARDS QUALITÉ 360°



EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE



ESPRIT PIONNIER

CULTURE DE CROISSANCE AGILE



SOLUTIONS DIGITALES



BÂTIMENTS INNOVANTS





ÊTRE L'EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE

Recruter, former et accompagner



TAUX D'ENGAGEMENT
75%*

RÉPONDRE AUX BESOINS DES ÉQUIPES

- Planifier le recrutement par bassins de vie
- Consolider les équipes locales

c. 11 000 NOUVEAUX RECRUTEMENTS
2019

ENVIRON 12 000 RECRUTEMENTS EN CDI POUR 2020
CRÉATION DE 2 500 NOUVEAUX EMPLOIS ENTRE 2019 ET 2020

DÉVELOPPER DES PARCOURS PROFESSIONNELS QUALIFIANTS

- Développer la promotion interne
- Créer de nouveaux viviers de talents via des classes dédiées d'apprentis Korian (CFA des Chefs, partenariat La Croix-Rouge, etc.)

> 4% DES COLLABORATEURS ENGAGÉS DANS UNE FORMATION QUALIFIANTE
2019

LEARNING HUB à LYON
CFA INTERNE « MÉTIERS DU SOIN »
>5,5% DES COLLABORATEURS ENGAGÉS DANS UNE FORMATION QUALIFIANTE EN 2020

PROMOUVOIR LE MODÈLE MANAGÉRIAL KORIAN

- Fournir un cadre d'action unique et commun à tous les directeurs d'établissements en Europe
- Créer la communauté « Top 1000 » (échange et partage d'expériences dans l'ensemble des pays)

30 VOYAGES D'ÉTUDES EN EUROPE
2019

CRÉATION D'UNE FORMATION SUPÉRIEURE EN MANAGEMENT SUR 3 ANS, EN PARTENARIAT AVEC L'IFG

* Enquête IPSOS – 2019 – 25 000 participants

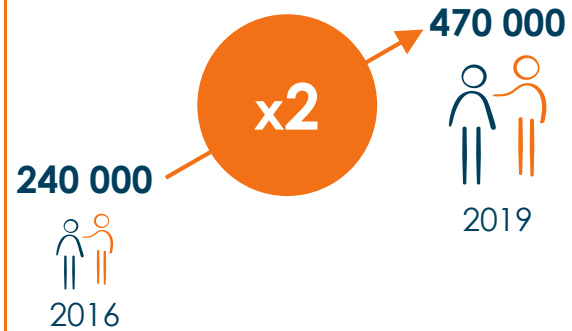




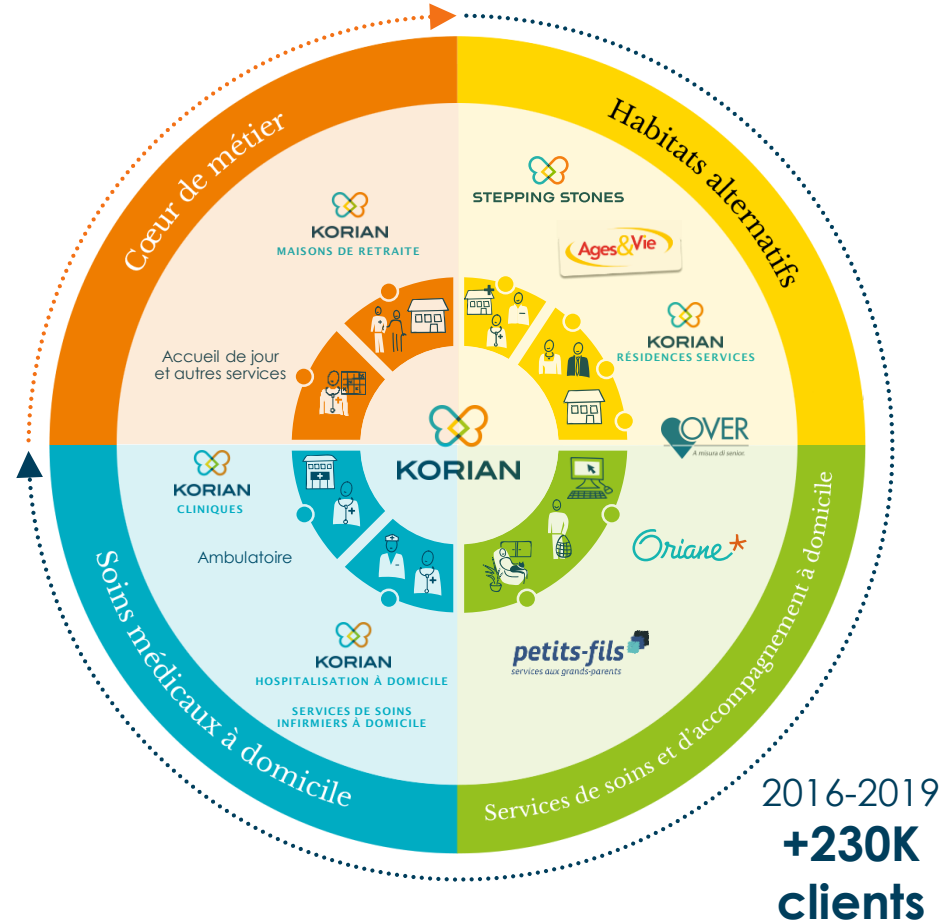
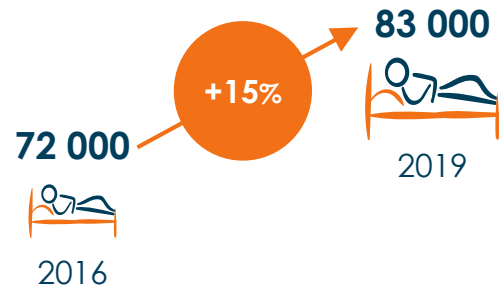
STANDARDS QUALITÉ 360°

Garantir l'excellence du service

NOMBRE DE CLIENTS



NOMBRE DE LITS



ENQUÊTE EUROPÉENNE SATISFACTION CLIENTS*

Taux de satisfaction clients

96%



Il Premio Tecnico della Pubblicità
MEDIASTARS

facebook

4,7

4,7 sur 5

Selon l'avis de 230 personnes

petits-fils
services aux grands-parents

Google

★★★★★

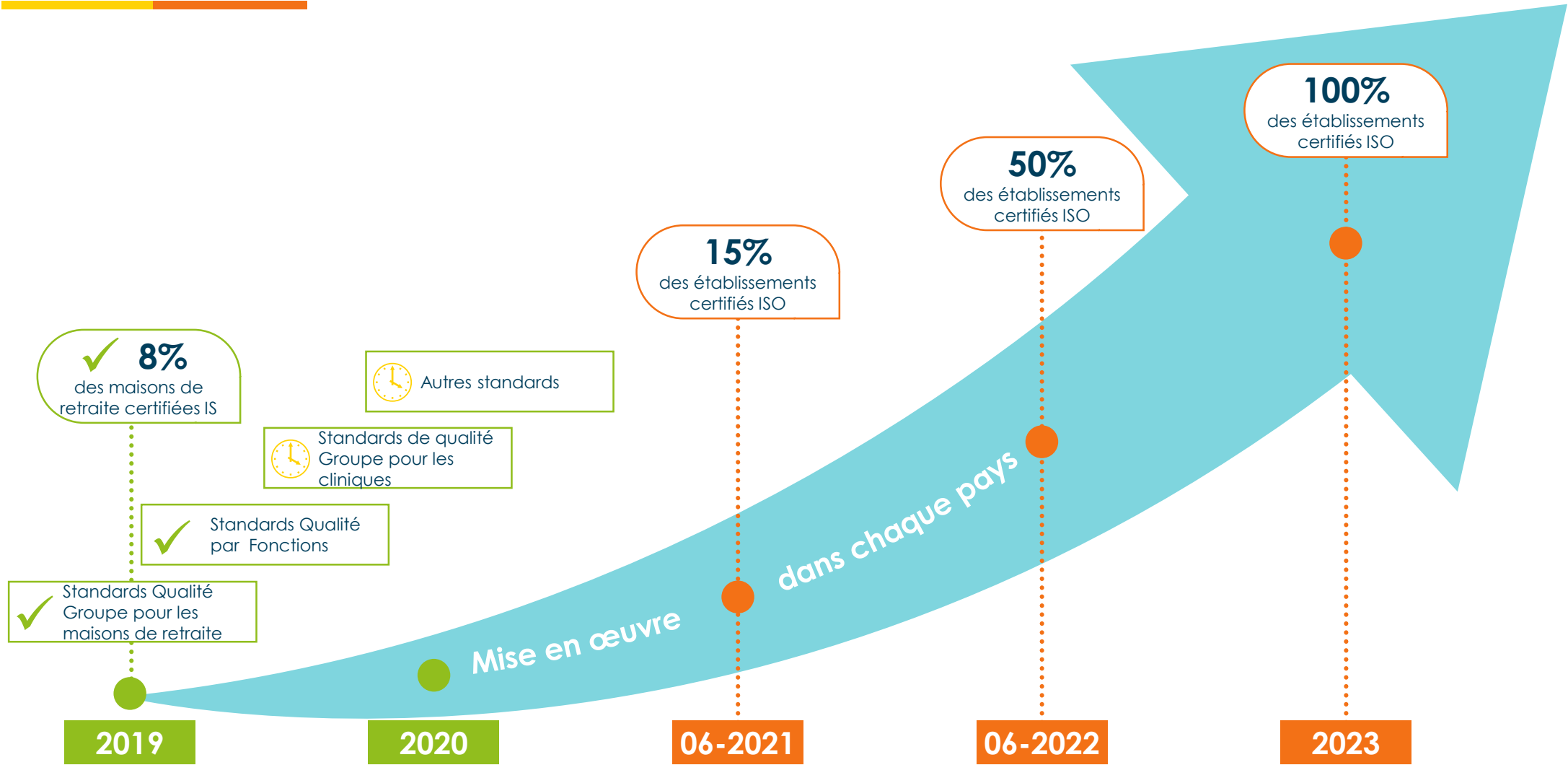
Avis Clients

* Enquête européenne réalisée en 2019 auprès de résidents, patients et familles
Résultats fondés sur les réponses : satisfait, très satisfait et extrêmement satisfait
75 000 répondants



DÉPLOIEMENT DE LA CERTIFICATION ISO 9001 EN EUROPE

Une première dans le secteur des soins aux personnes fragiles





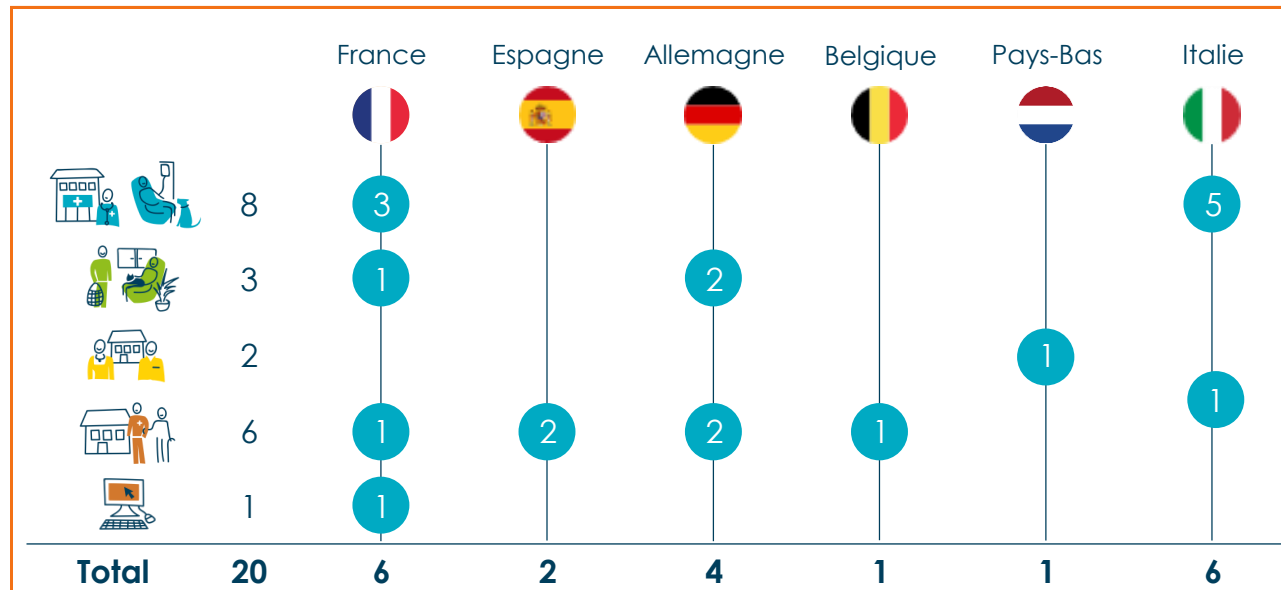
CULTURE DE CROISSANCE AGILE

Une stratégie d'acquisitions ciblées pour bâtir les parcours de demain

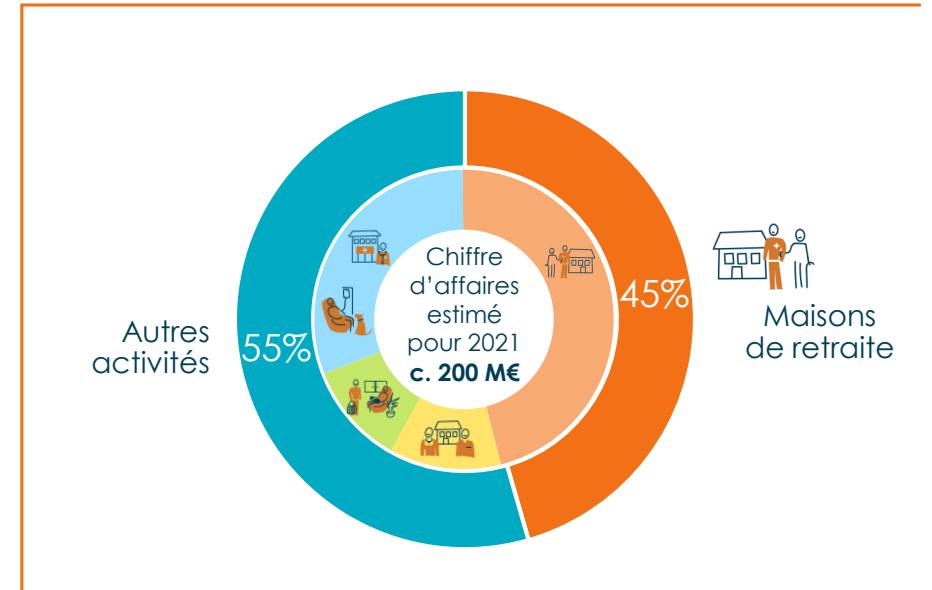
- Espagne et Pays-Bas
- Renforcement des activités médicales
- Investissements dans les résidences services et le logement alternatif
- Services de soins « hors les murs »

20 acquisitions
(en 2019)

ACQUISITIONS EN 2019



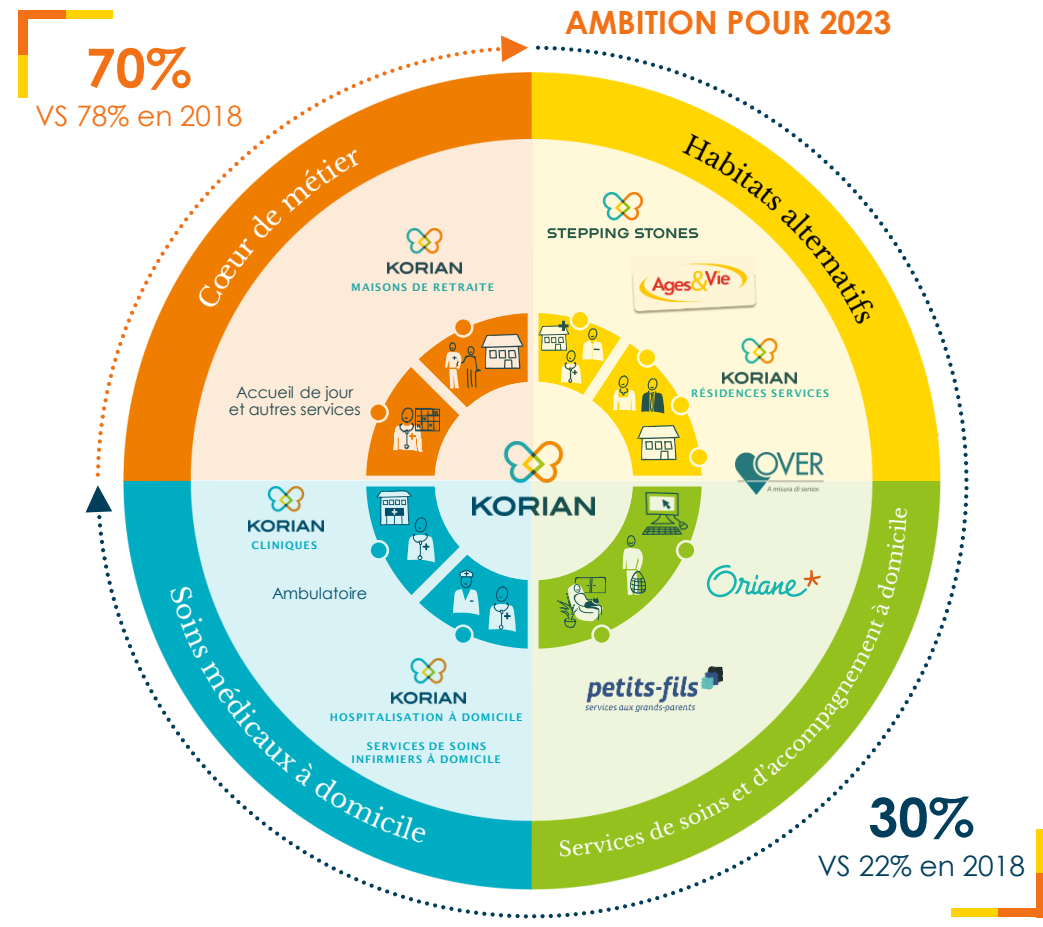
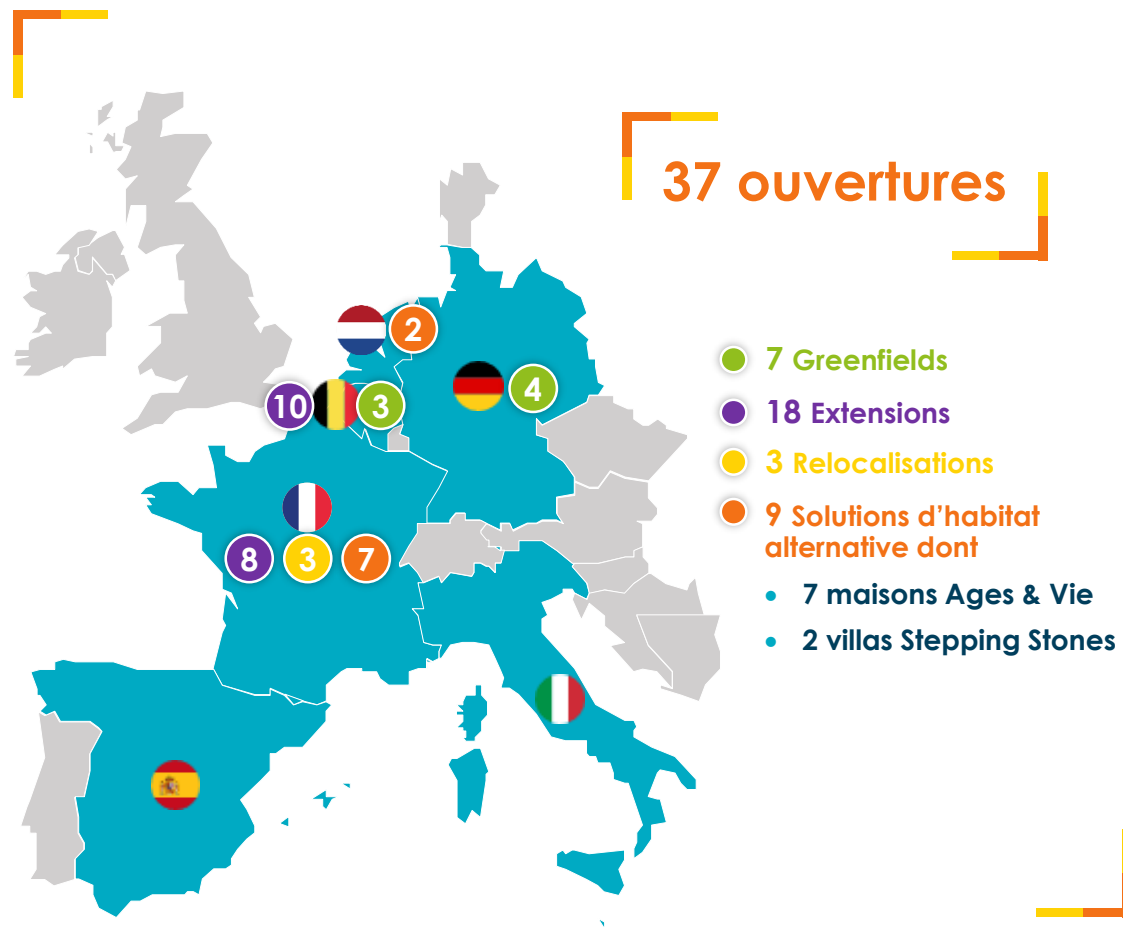
200 MILLIONS DE CA EMBARQUÉ





CULTURE DE CROISSANCE AGILE

Une stratégie d'acquisitions ciblées pour bâtir les parcours de demain





CULTURE DE CROISSANCE AGILE

Le cas des Pays-Bas

DES RÉSEAUX D'ÉTABLISSEMENTS MÉDICALISÉS ET SPÉCIALISÉS DE PETITE TAILLE EN 2019...



- 14 villas de petite taille
- Résidents atteints de la maladie d'Alzheimer ou apparentée
- Services et soins personnalisés de qualité
- Équipes spécialisées en soins palliatifs

... À 2020, UNE OFFRE DE SERVICES ÉLARGIE

14 acquisitions de 2 réseaux en forte croissance

- 8 sites existants et 6 en développement
 - Résidences services et soins ambulatoires
 - Maisons de retraite médicalisées de petite taille
 - Cliniques de réadaptation (gériatrique)



Présence dans
10 provinces
sur 12

D'ici 2021
50 établissements
1 300 lits
Chiffre d'affaires
> 70 M€





CULTURE DE CROISSANCE AGILE

Développer les services médicaux en France

MONTÉE EN PUISSANCE DANS LE TRAITEMENT DES MALADIES CHRONIQUES

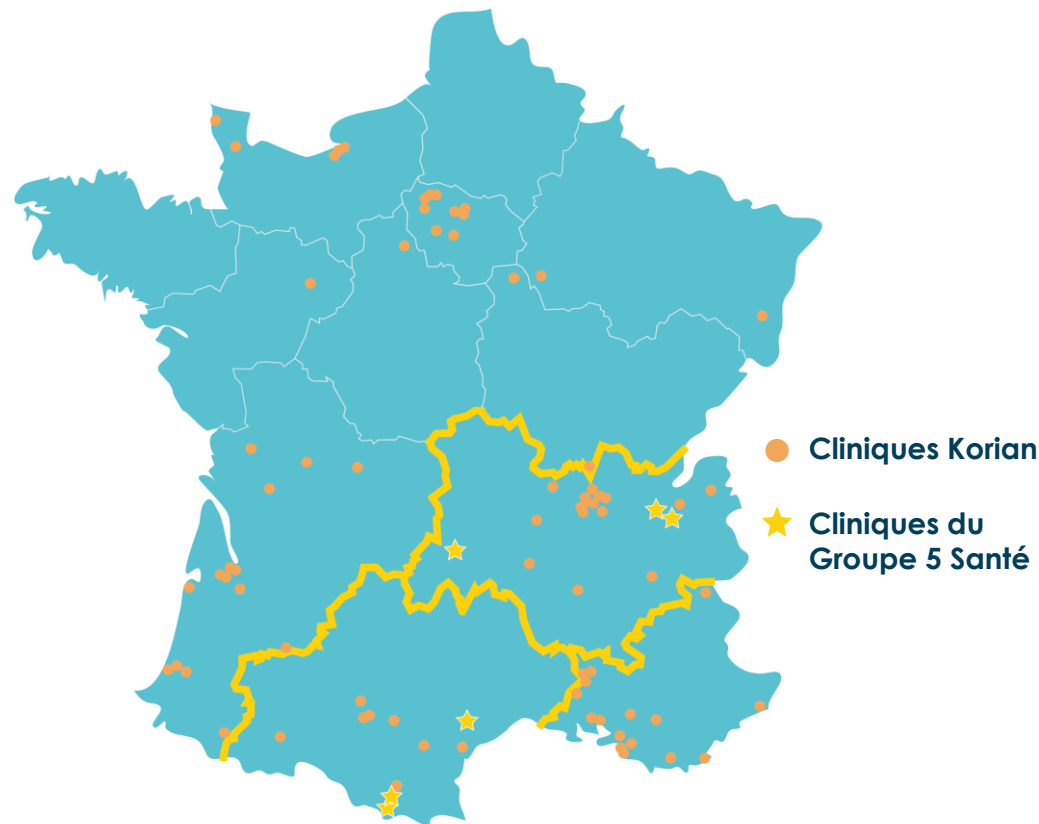
ACQUISITION DU GROUPE 5 SANTÉ

6 cliniques SSR implantées en Auvergne-Rhône-Alpes et Occitanie

Plus de 500 lits, 100 places en HDJ

- Traitement des maladies chroniques (pneumo, cardio, neuro, etc.)
- Spécialisation en maladies respiratoires chroniques (BPCO)
- Expertise unique en R&D portée par une équipe dédiée de chercheurs

2019
chiffre
d'affaires
44 M€



**KORIAN
EN 2020**

#1
cliniques SSR

80 000
Patients par an

6 PARCOURS DE SOINS
BPCO, fragilité, RAAC, SSR hors les murs,
post-AVC, dépression



DES SOLUTIONS DIGITALES

Pour améliorer la qualité de vie

POUR LES PATIENTS

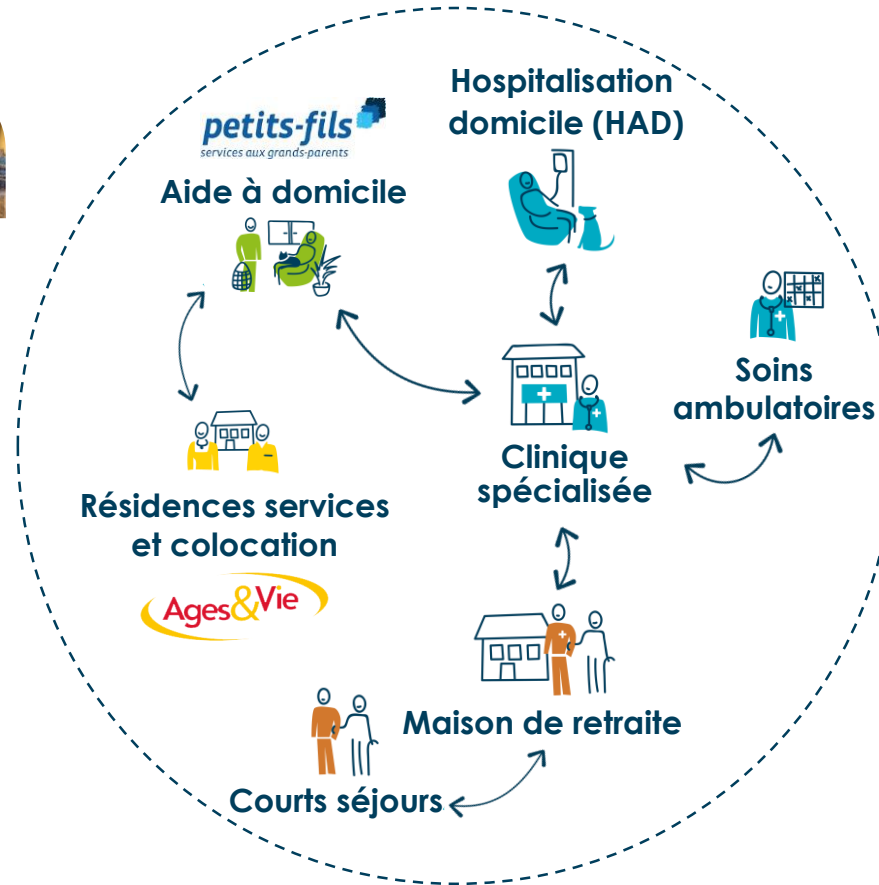
COMMUNICATION




DÉTECTION DES CHUTES

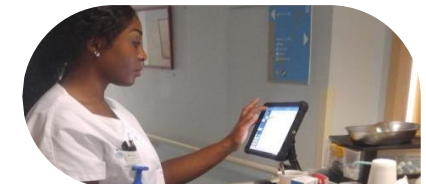


DOMOTIQUE



POUR LES COLLABORATEURS

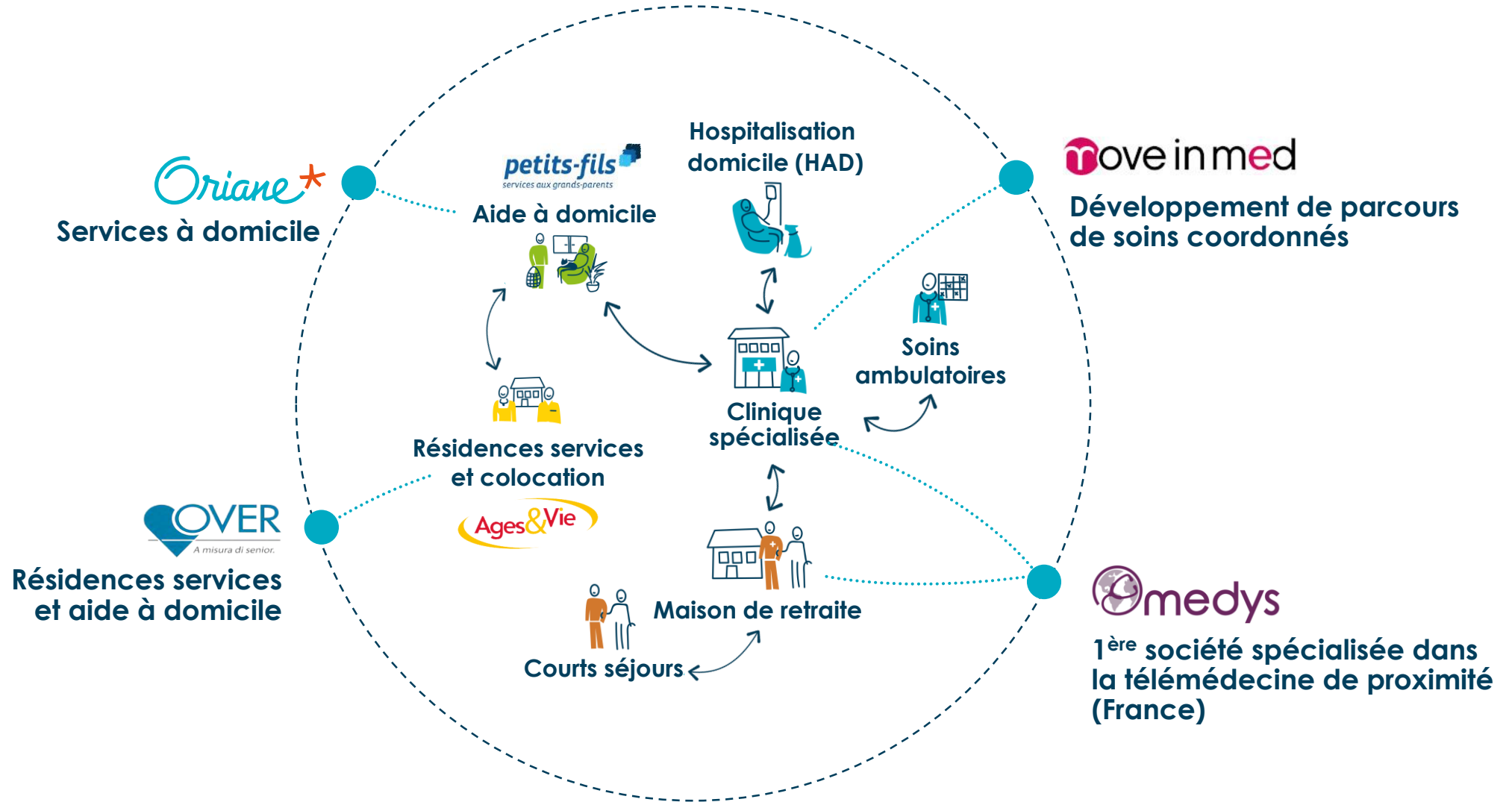
-  Interface digitale : Equipe (dossier médical électronique)
-  100% des maisons de retraite médicalisées équipées de tablettes connectées au logiciel de soins
-  Déploiement en cours en Allemagne et en Belgique





DES SOLUTIONS DIGITALES

Développer des filières de soins augmentés hors les murs





DES BÂTIMENTS INNOVANTS

Des nouveaux lieux pour une nouvelle conception du Soins

LES COMMUNAUTÉS DE VIE

200 projets en Europe
Via Ages & Vie
& Stepping Stones



LES MAISONS KORIAN

Plates-formes de services incluant :

- Maison de retraite
- Accueil de jour
- Résidence services

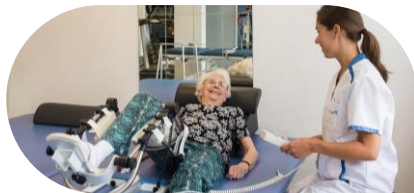
45 projets



LES CLINIQUES CONNECTÉES

- Hôpital de jour
- Équipements de pointe

22 projets



LES RÉSIDENCES SERVICES URBAINES

Nouveaux concepts

25 projets





DES BÂTIMENTS INNOVANTS

Mieux construire pour mieux réduire notre empreinte carbone



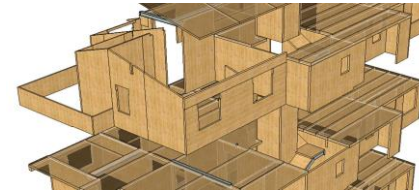
Un projet pilote: Sondrio

- Résidences services (67 appartements) et maison de retraite (60 chambres)
- Construction réalisée en 12 mois

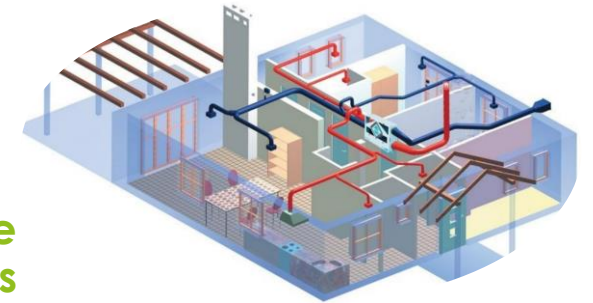


1^{er} bâtiment à structure bois à faible impact environnemental

Structure en bois

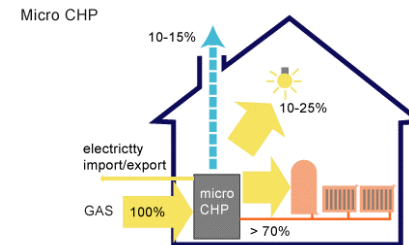


Technologies : air conditionné et chauffage

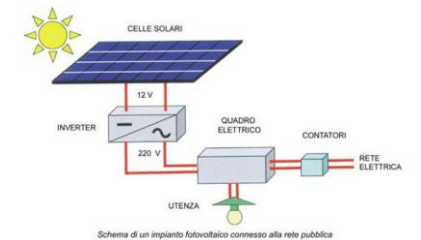


75% de l'électricité issue de sources renouvelables

Microcogénération



Panneaux photovoltaïques



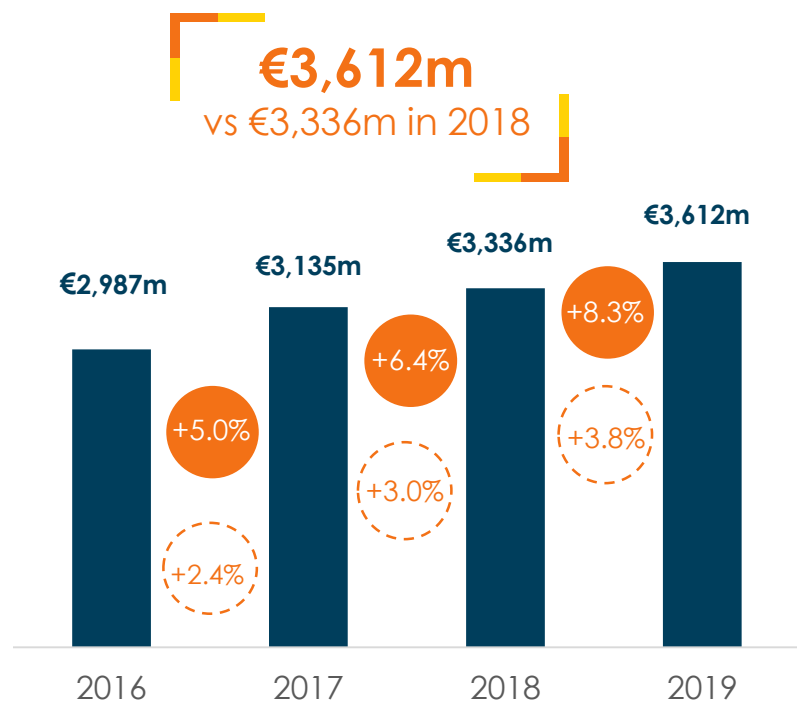
- 40% d'énergie consommée par an

2.

Notre trajectoire financière

STRONG REVENUE AND OPERATING PERFORMANCE

REVENUE



- Strong revenue growth, fuelled by both organic and external growth
- Dynamic medical activities delivering 10% of growth in 2019

● Reported growth ○ Organic growth

EBITDAR MARGIN

MARGIN: 26.2%
stable vs 2018

€m	FY 2019 Excluding IFRS 16	FY 2018	Δ %
Revenue	3,612.5	3,336.5	8.3%
Staff costs	(2,005.3)	(1,837.2)	9.2%
% of revenue	55.5%	55.1%	+40 bps
Other costs	(659.1)	(626.1)	5.3%
% of revenue	18.2%	18.8%	-60 bps
EBITDAR	948.1	873.2	8.6%
% of revenue	26.2%	26.2%	-

- Efficient cost structure management and solid commercial activity
- Staff cost evolution:
 - Pay scheme
 - Training and qualifying
 - Staff mix impact

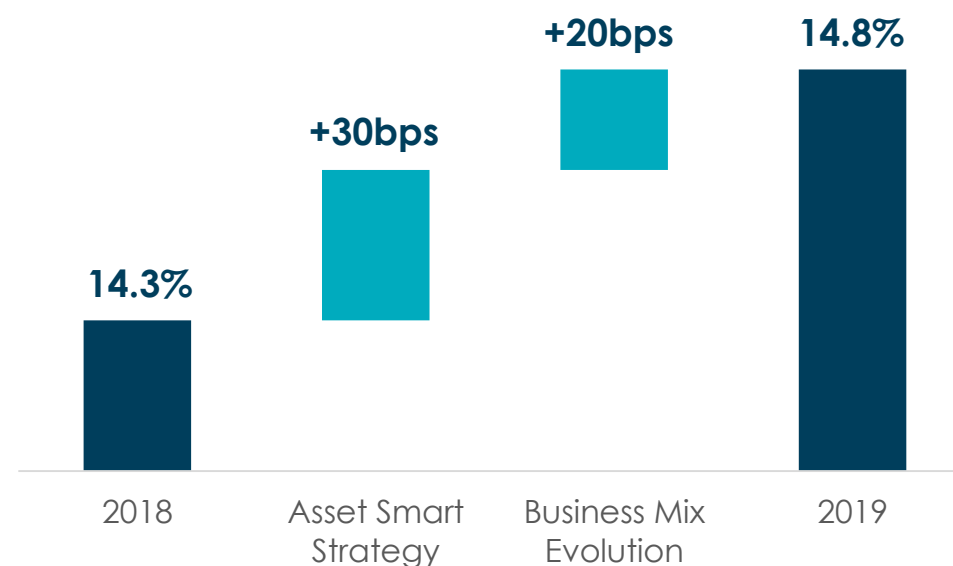
SIGNIFICANT IMPROVEMENT IN EBITDA MARGIN

EBITDA: €535.1m
vs €477.1m in 2018

€m	FY 2019 Excluding IFRS 16	FY 2018	Δ %
Revenue	3,612.5	3,336.5	8.3%
EBITDAR	948.1	873.2	8.6%
% of revenue	26.2%	26.2%	-
External rents	(413.0)	(396.1)	4.3%
% of revenue	11.4%	11.9%	-50 bps
EBITDA	535.1	477.1	12.2%
% of revenue	14.8%	14.3%	+50 bps

2 MAIN LEVERS TO EBITDA MARGIN IMPROVEMENT

MARGIN: 14.8%
+50bps vs 2018



CASH GENERATION SUPPORTING DYNAMIC DEVELOPMENT

€m	FY 2019 Excluding IFRS 16	FY 2018	Δ
EBITDA	535.1	477.1	12.16%
Non cash & others	(38.8)	(38.5)	
Change in WCR	6.5	30.9	
Operating Capex	(99.0)	(84.7)	
Operating Cash Flow	403.8	384.8	4.94%
Income tax paid	(58.9)	(74.6)	
Financial expenses paid	(114.3)	(119.7)	
Operating Free Cash Flow (OFCF)	230.6	190.5	21.05%
OFCF restated from 2017 VAT repayment	230.6	204.0	13.04%
Development capex	1 (99.4)	(43.1)	
Financial investments (bolt-on acquisitions)	2 (254.3)	(129.8)	
Net Free cash flow (FCF)	(123.2)	17.6	
Dividends paid	(33.4)	(33.3)	
Real estate investments / divestments	3 (278.8)	(296.3)	
Non-cash adjustments to net debt & other	2.2	(71.2)	
Net debt variation	(433.2)	(383.2)	

1 Development capex increased with transformation of the network

- Renovation programs
- Investment in health care equipment
- Digital & IT investments

2 Amount of bolt on acquisitions increased

- Geographic extension
- Diversification

3 Sustained real estate investments combining

- Greenfields
- Bolt-ons
- Buy back operations

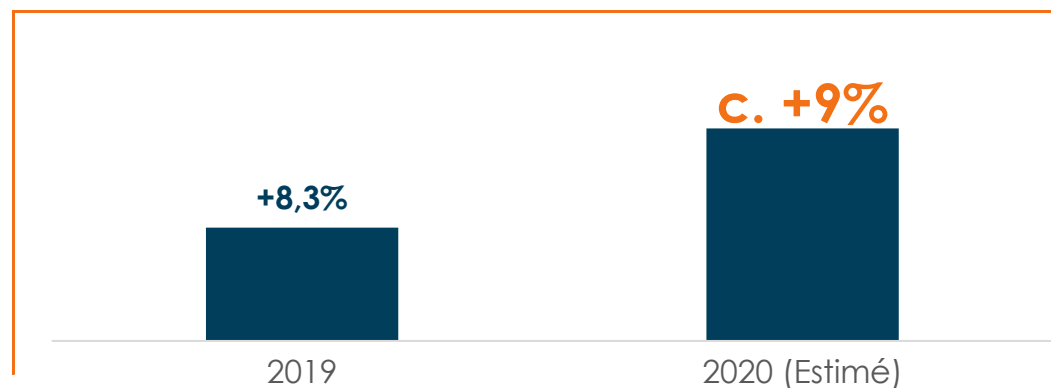
3.

Créer de la valeur partagée

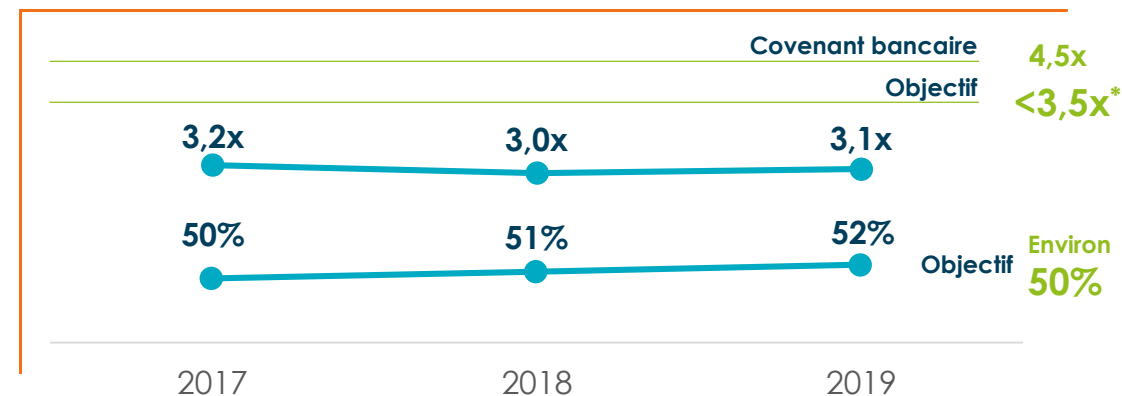
PERSPECTIVES ET ENGAGEMENTS

PERSPECTIVES : CONFIANCE DANS NOS OBJECTIFS 2020 ET 2021

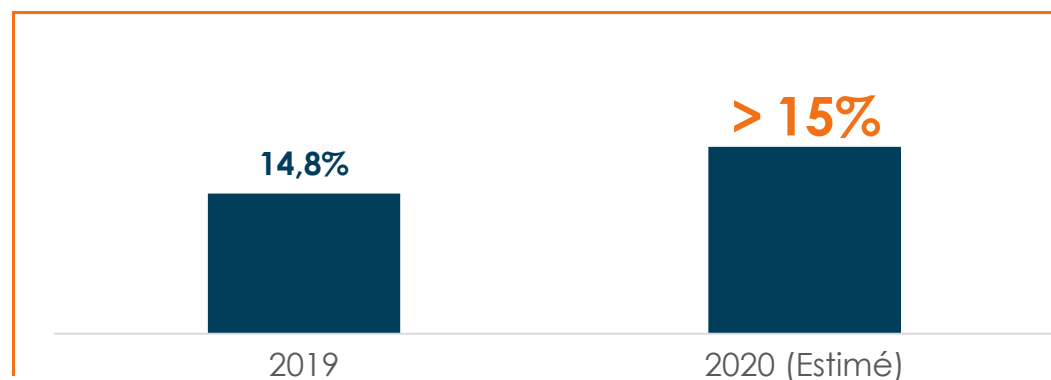
CHIFFRE D'AFFAIRES 2020



RATIO D'ENDETTEMENT NET*



MARGE EBITDA 2020



2021 GUIDANCE

CHIFFRE D'AFFAIRES
> 4,2 mds €

MARGE EBITDA
>15,5%

CASH FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL
300 m€

* Ratio d'endettement net retraité : (dette nette – dette immobilière) / (EBITDA ajusté – 6,5% x dette immobilière)

15 ENGAGEMENTS ESG

Pour un modèle de croissance durable, équilibré et vertueux

<p>1</p> <p>GARANTIR LE LIBRE CHOIX AUX AIDÉS ET AUX AIDANTS</p>	<p>Déploiement du « Positive Care » dans 100 % des établissements d'ici 2023</p>	<p>100 % des établissements certifiés ISO d'ici 2023</p>	<p>Un médiateur par pays et avec une charte d'engagements réciproques dans tous les établissements d'ici 2023</p>
<p>2</p> <p>PRENDRE SOIN DE CEUX QUI PRENNENT SOIN</p>	<p>Maintenir et renforcer l'ancienneté moyenne (aujourd'hui de 6 ans)</p>	<p>8 % des collaborateurs engagés dans un programme de formation qualifiante d'ici 2023</p>	<p>50 % de femmes dans le top management d'ici 2023 (+ 10%)</p>
<p>3</p> <p>CONTRIBUER POSITIVEMENT À LA SOCIÉTÉ DE LA LONGÉVITÉ</p>	<p>Consacrer 1 % du résultat net du Groupe au financement d'actions philanthropiques</p>	<p>Un conseil des parties prenantes dans tous les pays d'ici 2023</p>	<p>Publier 5 publications scientifiques par an</p>
<p>4</p> <p>ÊTRE UN ACTEUR LOCAL ENGAGÉ DANS LES TERRITOIRES</p>	<p>70 % des achats réalisés dans l'un des pays du Groupe + 20% issus des PME</p>	<p>100 % des sites engagés dans un projet associatif ou communautaire d'ici 2023</p>	<p>Un Conseil de Vie Sociale dans chaque site d'ici 2023</p>
<p>5</p> <p>RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE CARBONE</p>	<p>Baisse de 3 % de la consommation d'énergie en 2020</p>	<p>Réduction de 5 % du volume des déchets d'ici 2023</p>	<p>100 % des nouveaux bâtiments certifiés HQE ou équivalent à partir de 2020</p>

← Objectif long terme -40 % d'émissions carbone →



Le soin à cœur



Le soin à cœur