1805
D'IeterenGroup

GEÏNTEGREERD JAARVERSLAG **2025**



D'Ieteren · BELRON · MOLESKINE · TVH · PHE — PARTS HOLDING EUROPE — · D'Ieteren Immo

Inhoud

Wie zijn wij? 3

Een familie van bedrijven 4

2025 in een notendop 5

Waarom investeren in D'Ieteren Group ? 6

Boodschap van de Voorzitter 7

Boodschap van de CEO 8

Markante feiten 2025 10

Waardecreatie 12

- WAARDECREATIEMODEL 12
- BEDRIJFSSTRATEGIE 13
- STRATEGIE VAN ACTIEF EIGENAARSCHAP 14
- DUURZAAMHEIDSSTRATEGIE 15

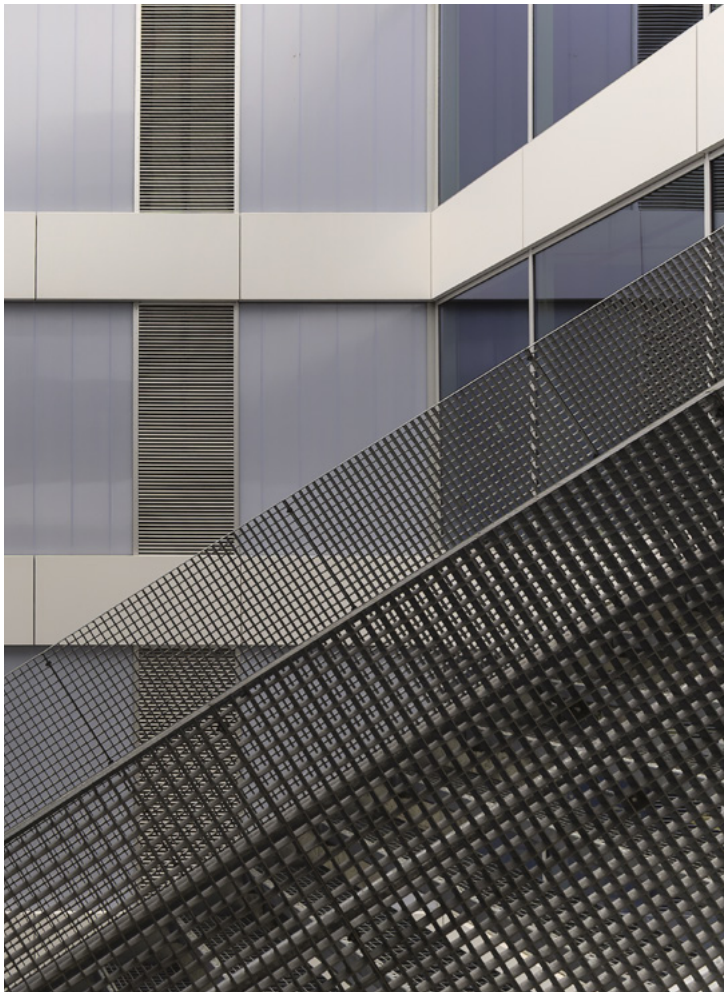
Governance en organisatie 16

- BESTUURSSTRUCTUUR 16
- ORGANISATIE 17
- TEAM 18

Bedrijfsoverzicht 20

- D'IETEREN AUTOMOTIVE 21
- BELRON 24
- MOLESKINE 27
- TVH 30
- PHE 33
- D'IETEREN IMMO 36

Financiële kerncijfers 39



Wie zijn wij?

Een familiale beursgenoteerde investeringsonderneming met een internationale portefeuille

Sinds zijn oprichting in 1805 in Brussel (België) is D'Ieteren de naam van een ondernemersfamilie, die in meer dan twee eeuwen is uitgegroeid tot wat vandaag D'Ieteren Group heet. De missie van onze Groep bestaat erin een familie uit te bouwen van ondernemingen die de sectoren waarin ze actief zijn opnieuw uitvinden, op zoek naar uitmuntendheid en betekenisvolle impact. Waarom is het woord 'familie' zo belangrijk voor ons? Omdat het van nature alle kwaliteiten verenigt die wij noodzakelijk achten om een doordachte en betekenisvolle onderneming te runnen op lange termijn. Wij hebben een passie voor de ondernemingen waarin we investeren en gaan samen met hen op weg om langetermijnwaarde te creëren voor al onze stakeholders.

Het is ons doel een familie van ondernemingen uit te bouwen die sectoren heruitvinden op zoek naar uitmuntendheid en betekenisvolle impact.

Een familie van bedrijven

D'ieteren

100%[1]

- Grootste autoverdeler in België met een marktaandeel van 23%
- Officiële verdeler van de VW-merken in België
- Sterk netwerk van onafhankelijke en eigen concessies en naverkoopdiensten
- Biedt financiering aan en breidt uit met nieuwe mobiliteitsdiensten

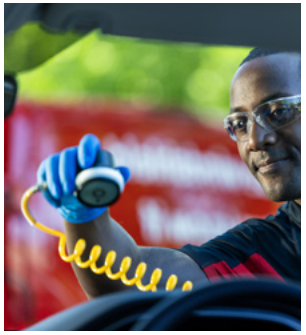


'Bouwen aan een vlotte en duurzame mobiliteit voor iedereen'

Belron

50,3%*

- Wereldleider op het vlak van de herstelling, vervanging en herkalibratie van voertuigbeglazing
- 17m interventies uitgevoerd in 42 landen
- Zeer hoge niveaus van merkbekendheid en klantentevredenheid
- Beheert ook voertuigbeglazingsclaims namens verzekeringsmaatschappijen



'Met zorg een blijvend verschil maken'

Moleskine

100%[1]

- Vooraanstaand en inspirerend lifestyle merk
- Ontwikkelt en verdeelt iconische notebooks en schrijf-, reis- en leesaccessoires via een wereldwijd multichannel-platform

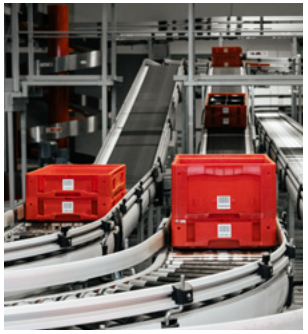


'De menselijke genialiteit de vrije loop laten via handen op papier'

TVH

40%**

- Wereldwijde onafhankelijke leider in de distributie van aftermarket-onderdelen voor vorkliften, bouw-, landbouw- en industriële machines
- Uniek bedrijfsmodel met uitzonderlijke klantenservice
- Heeft 90 vestigingen op alle continenten



'Houdt uw bedrijf draaiende en laat het groeien'

PHE — Parts Holding Europe

91%***

- Omni-channel distributieleider op de onafhankelijke aftermarket voor voertuigonderdelen
- Aanwezig in 7 West-Europese landen
- Uitstekende klantenservice dankzij logistieke uitmuntendheid en superieure distributiedichtheid



'Betaalbare en duurzame mobiliteit bevorderen'

D'ieteren Immo

100%[1]

- De vastgoedtak van D'ieteren Group in België
- Beheert een patrimonium dat bestaat uit kantoren, werkplaatsen, concessies, logistieke centra, wooneenheden, parkings en gronden, voornamelijk gebruikt door D'ieteren Automotive
- Voert investeringsprojecten en studies uit met het oog op de opwaardering van sites



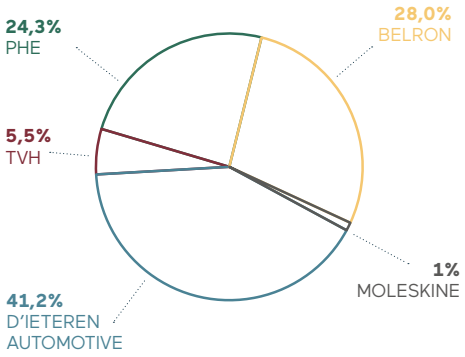
'Tijdloze leef- en werkruimtes creëren die afgestemd zijn op de evoluerende behoeften van mensen en maatschappij'

1. eigendom van de D'ieteren Group
* andere aandeelhouders: CD&R/ GIC, H&F en Blackrock/ Management, werknemers en oprichtersfamilie
** andere aandeelhouders: familie Thermote via Welhold BV
*** andere aandeelhouders: management, partners en onafhankelijke distributeurs. PHE wordt voor 100% geconsolideerd in D'ieteren Group haar jaarrekening, alsook in de cijfers over het Groepsaandeel.

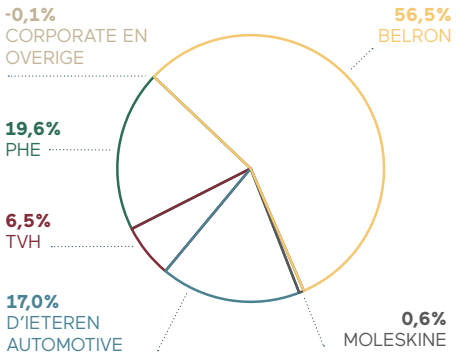
2025 in een notendop

Financiële kerncijfers

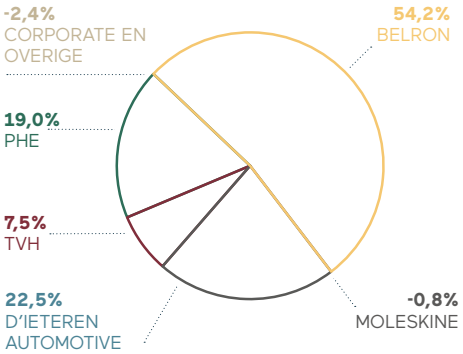
€12.082m
Omzet, Groepsaandeel



€1.367m
Aangepast bedrijfsresultaat, Groepsaandeel



€956m
Aangepaste winst vóór belastingen, Groepsaandeel



€153,9
Aandelenkoers op 31 december 2025

-10,3%,
+3,8% op vergelijkbare basis
Groei van aangepaste winst vóór belastingen, Groepsaandeel in 2025

Niet-financiële kerncijfers

50.464[1]
Personeelsbestand op 31 december 2025

PERSONEELSENGAGEMENT

5/6
van onze ondernemingen behaalden scores hoger dan 72%

NET PROMOTER SCORE

5
van onze 6 ondernemingen meten dit

61,1 %[1]
van de uitstoot van de Groep valt onder een SBTi-doelstelling

7.263.908T CO_2
TOTAAL GROEP

4.799.060T CO_2
GEDEKT DOOR EEN SBT

ESG RATINGS DIE D'IETEREN GROUP IN 2025 BEHAALDE:

Een score van **12,7** van Sustainalytics, waaruit een laag ESG-risico blijkt.

12,7
Low Risk

Een "**B**" -score voor deelname aan de CDP vragenlijst over klimaatverandering.

Een **AA**-score bij MSCI.

MSCI ESG RATINGS AA

1. Omvat 100% van TVH en Belron.

Waarom investeren in D'Ieteren Group ?

Kwaliteitsvolle activa

- **Sterk** track record
- Mogelijkheden voor **rendabele,** samengestelde organische en anorganische **groei**
- **Sterke kasstroom-genererende profielen**
- **Gezond financieel beleid**

MEER INFO OP PAGINA 4

Toegevoegde waarde van het team

- **Een** multidisciplinair **team bestaande uit beleggingsprofessionals en vakspecialisten**
- **Actief eigenaarschap** en ondersteuning bij belangrijke initiatieven voor waardecreatie
- **Betrokkenheid** bij fusies en overnames, financiering, digitale transformatie, innovatie en ESG

MEER INFO OP PAGINA 17

Duidelijk gedefinieerde strategie

- **Waarde-creatie op lange termijn** gebaseerd op een gedisciplineerde kapitaalallocatie
- Voortdurende zoektocht naar **bijkomende groeiplatforms**
- **Ondersteuning van de organische en anorganische groei** van onze ondernemingen

MEER INFO OP PAGINA 13

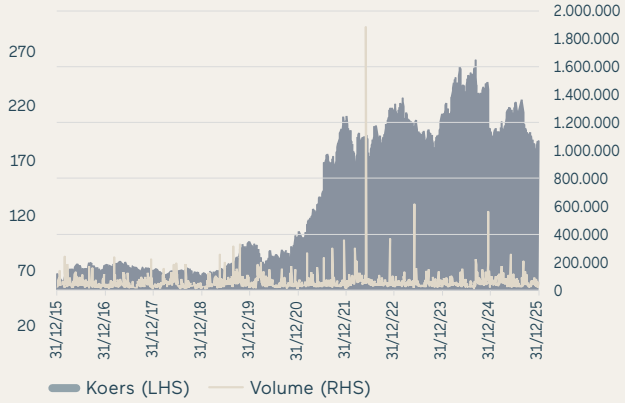
Diepgewortelde ESG-focus

- **ESG geïntegreerd** in de strategie van de Groep
- **ESG due diligence** in het investerings-proces
- **Opvolging van de evolutie van de KPI's**
- 3 KPI's van de Groep: **personeelsengagement, klantentevredenheid, CO_2-uitstoot**

MEER INFO OP PAGINA 15

Duurzame waardecreatie voor aandeelhouders

AANDELENKOERS EN VOLUME VAN D'IETEREN GROUP SINDS 2016



+619%
Totaal aandeelhoudersrendement op 10 jaar[1]

+22%
Totaal aandeelhoudersrendement op 10 jaar geannualiseerd[1]

1. Niet-herbelegde dividenden, en uitsluitend de inkoop van eigen aandelen

Boodschap van de Voorzitter

Geachte dames en heren,

Geachte aandeelhouders,

In een wereldwijde economische omgeving die wordt gekenmerkt door aanhoudende onzekerheden, zet onze Groep haar koers standvastig en weloverwogen voort. Terwijl de wereldorde verandert en er zich nieuwe oriëntatiepunten aftekenen, blijven wij trouw aan de pijlers waarop onze kracht rust: een langetermijnvisie, een gedisciplineerde uitvoering en het vermogen om met overtuiging te investeren om onze ondernemingen duurzaam te ondersteunen.

Dankzij deze coherentie zijn we erin geslaagd om een volatiele context te doorstaan en een constructieve dynamiek in stand te houden, met het oog op duurzame prestaties. Dit blijkt uit de snelle afbouw van de schuldenlast, zowel op het niveau van de Groep als bij haar ondernemingen.

Ik wil hier mijn grote dank betuigen aan de leden van onze Raden van Bestuur en aan onze managementteams voor de opmerkelijke resultaten van het afgelopen jaar. Hun inzet en hun inzicht in de hefbomen voor waardecreatie vormen de basis van ons huidige succes en, daar ben ik van overtuigd, ook van ons toekomstige succes. Met hun actie behartigen zij mee de belangen van onze medewerkers, onze klanten en onze aandeelhouders.

Belron is een toonbeeld van uitmuntende uitvoering, door een opmerkelijke servicekwaliteit te combineren met groeiende prestaties en een efficiënt beheer van haar kostenstructuur.

D'Ieteren Automotive bevestigt andermaal haar positie als marktleider, dankzij uitstekende commerciële prestaties en een aanzienlijke financiële bijdrage voor de Groep.

PHE zet haar groeitraject standvastig en vastberaden voort, dankzij regelmatige en gerichte overnames die haar geografische aanwezigheid versterken en haar rentabiliteit verbeteren.

Een moeilijker jaar voor TVH, dat niettemin blijft aantonen hoe uniek haar bedrijfsmodel is: een uitzonderlijke wereldwijde beschikbaarheid van onderdelen, logistiek van topklasse voor de leveringen en geavanceerde digitale oplossingen ten dienste van de klant.

Wat Moleskine betreft, richt de onderneming zich op de toekomst met een nieuwe directie die bestaat uit een duo met complementaire deskundigheid. Ik wens hen alle succes.

Al deze trajecten bevestigen één ding: grote successen vloeien nooit voort uit een alleenstaande actie, maar uit coherentie doorheen de tijd, gekenmerkt door nauwgezetheid, moed en ambitie.

We blijven onze investeringsstrategie, die één van de drijvende krachten achter de waardecreatie van onze Groep blijft, verder uitrollen. Onze initiatieven om nieuwe maar ook bestaande opportuniteiten verder uit te breiden, versterkt de soliditeit van onze Groep en versnelt haar groeidynamiek.

In naam van de Raad van Bestuur dank ik u voor uw engagement en uw loyaliteit.

> 'Wij blijven trouw aan de pijlers waarop onze kracht rust: een langetermijnvisie, een gedisciplineerde uitvoering en het vermogen om met overtuiging te investeren om onze ondernemingen duurzaam te ondersteunen.'

NICOLAS D'IETEREN
Voorzitter van de Raad van Bestuur

Boodschap vande CEO



Het jaar 2025 heeft zeker voor de nodige onverwachte gebeurtenissen gezorgd in een macro- en micro-economische omgeving die onzeker is gebleven. Bij D'ieteren Group streven we ernaar de wendingen om ons heen om te zetten in kansen, zowel binnen onze individuele ondernemingen als op het niveau van de Groep.

We zouden kunnen hopen dat de situatie zich stabiliseert en dat alles weer normaal wordt, maar dat doen we niet. We gaan ervan uit dat de economische omgeving onvoorspelbaar zal blijven, dat de geopolitieke context op onvoorziene manieren de toon zal blijven zetten en dat technologische verstoringen ons allemaal steeds sneller zullen raken.

Flexibiliteit en uithoudingsvermogen in 2025

Dat is de aanpak die we in 2025 al hebben gevolgd, en die ons goed van pas is gekomen. Geen van onze ondernemingen heeft het jaar doorgemaakt zoals in het begin van het jaar was gepland. Hun markten werden geconfronteerd met uitdagendere omstandigheden, de invoerheffingen schommelden, de wisselkoersen werkten in hun nadeel, de regelgeving veranderde, het gedrag van de klanten veranderde voortdurend, en ik zou zo nog wel even kunnen doorgaan. Om deze omgeving het hoofd te bieden, moesten onze managementteams blijk geven van veel flexibiliteit en doorzettingsvermogen, en dat hebben ze ook gedaan. Op het einde van het jaar liet de Groep solide prestaties optekenen, zowel wat de rentabiliteit als de generering van kasstroom betreft. Dit is iets waarop we echt trots mogen zijn.

- Belron heeft haar reputatie als toonaangevend dienstverleningsbedrijf bevestigd door opnieuw een recordjaar neer te zetten. De onderneming heeft de lat op het vlak van uitmuntende dienstverlening en prestaties nog hoger gelegd, met een omzetgroei van meer dan 7% en een stijging van de bedrijfswinst met 16% bij constante wisselkoersen.
- In België heeft D'Ieteren Automotive opnieuw uitzonderlijke resultaten neergezet op een krimpende automarkt, waarbij de onderneming haar leiderspositie als leverancier van mobiliteitsdiensten optimaal heeft aangewend, onder meer in de transitie naar elektrische mobiliteit. Dit heeft geleid tot opnieuw een jaar met sterke rentabiliteitsniveaus.
- PHE heeft haar marktaandeel als leider op de onafhankelijke aftermarket voor de distributie van voertuigonderdelen verder versterkt door haar Europese aanwezigheid uit te breiden met de toevoeging van Ierland en tegelijkertijd haar positie op belangrijke markten zoals Spanje verder te consolideren. De onderneming heeft een omzetgroei van meer dan 6% en een goede rentabiliteit gerealiseerd in een omgeving die werd gekenmerkt door minder ruimte om de prijzen te verhogen en een zekere hardnekkigheid van de kosteninflatie.
- Hoewel TVH het zwaarst werd getroffen door zwakkere markten, veranderende handelsomstandigheden en een leiderschapswissel, is de onderneming er tegen het einde van het jaar in geslaagd de volumegroei te verbeteren.
- Tot slot heeft Moleskine zich staande gehouden in een uitdagende groothandelsomgeving, terwijl haar directe kanalen goed presteerden.

Investeringen in onze ondernemingen en onze mensen in 2026

Ook in 2026 blijven we ervoor kiezen om onzekerheid te omarmen. Een afwachtende houding is geen optie en daarom hebben we onze teams aangemoedigd om hun activiteiten proactief verder te ontwikkelen, ondanks de vele onzekerheden die ons te wachten staan.

Op het niveau van de Groep hebben we, nu het overbruggingskrediet van €500m midden vorig jaar is afgelost, onze inspanningen op het vlak van origination opgedreven en ons aandeleninkoopprogramma hervat. De recente aankondiging van de exclusieve onderhandelingen van PHE over de overname van twee AD Parts-distributeurs in Spanje is een goed voorbeeld van ons nieuwe investeringselan.

Dit sluit aan bij wat we vorig jaar hebben aangekondigd op onze Investor Day in Londen, waar honderd beleggers en analisten bijeenkwamen. Het evenement stelde ons in staat om, samen met de CEO's en CFO's van onze ondernemingen, duidelijke strategische oriënteringen en middellangetermijnambities voor de komende drie jaar te formuleren. Iedereen is er nu op gefocust om die plannen na te streven en die doelstellingen te realiseren. Met het oog hierop hebben we een nieuw Value Creation Initiative-kader geïntroduceerd, dat nu de basis vormt voor de bepaling van de agenda van onze Business Review Meetings en de Raden van Bestuur van onze ondernemingen.

We blijven ook investeren in mensen en talent:

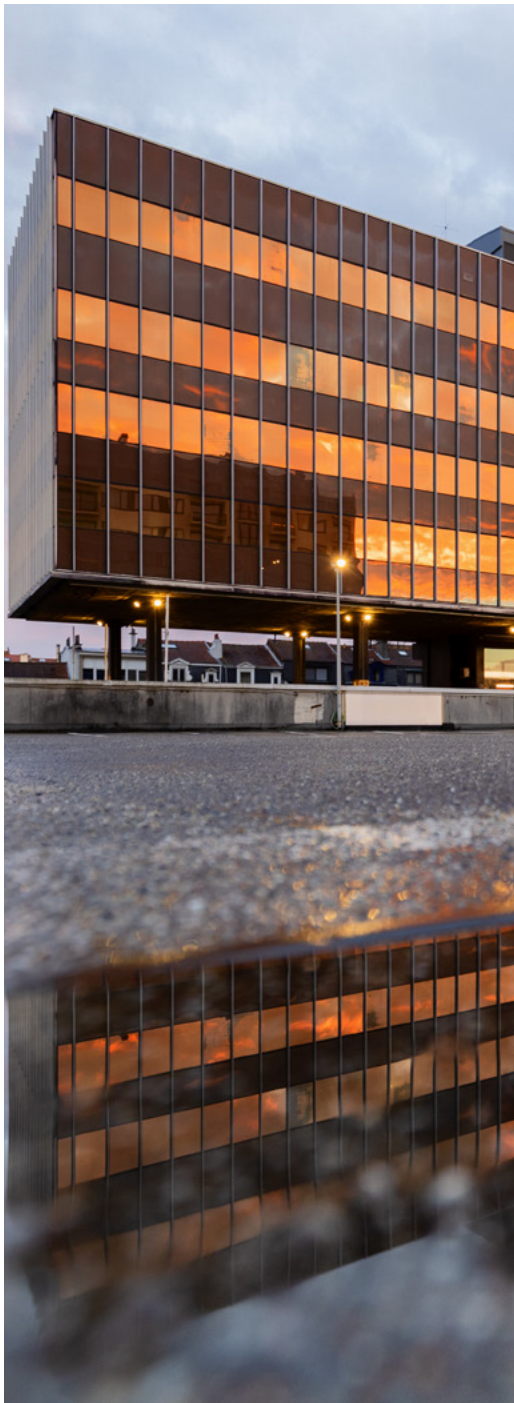
- We hebben 'Voyager' gelanceerd, een nieuw ontwikkelingsprogramma op het niveau van de hele Groep dat ongeveer 20 seniorleiders uit al onze ondernemingen en het Corporate-team samenbrengt voor een zes maanden durend avontuur rond transformationeel leiderschap. Deze eerste groep betekent de start van een programma dat we de komende jaren willen uitrollen, waardoor we onze talentontwikkeling en successieplanning uitgebreider kunnen aanpakken.
- In ons Corporate-team is het Uitvoerend Comité na het vertrek in het begin van het jaar van Nicolas Saillez, onze Chief Investment Officer, overgestapt op een nieuw samenwerkingsmodel, waarbij het nauwer samenwerkt met onze Investment Directors op het vlak van origination-activiteiten en participatiebeheer.
- In verschillende van onze ondernemingen zijn leiderschapswissels aan de gang en hebben enkele veranderingen in het topmanagement plaatsgevonden. Bij TVH fungeert Patrick Lecluyse als Executive Chairman sinds het vertrek, na de zomer van 2025, van Dominiek Valcke, onze CEO met een lange staat van dienst. Bij Moleskine zijn we overgestapt van Christophe Archaimbault als CEO naar een nieuwe structuur met twee Co-CEO's: Laure Browne, die meer dan 35 jaar ervaring heeft met wereldwijde consumenten- en retailmerken, en Thomas Boucar, die Investment Director was in ons eigen team en sterk strategisch en operationeel leiderschap biedt met een grondige kennis van de uitdagingen waarmee Moleskine geconfronteerd wordt.

Ik wil van de gelegenheid gebruikmaken om Nicolas, Dominiek en Christophe te bedanken voor de fantastische bijdragen die zij door de jaren heen hebben geleverd aan onze familie van ondernemingen. Zij hebben alle drie een positieve stempel gedrukt op de organisaties en een blijvende indruk achtergelaten bij de medewerkers van respectievelijk D'Ieteren Group, TVH en Moleskine, en zij zijn echte ondernemers geweest die iets hebben opgebouwd.

Eind vorig jaar hebben we ook een nieuwe ESG-roadmap aangenomen. We zullen voortbouwen op de fundamenten die in ons vorige plan zijn gelegd om onze bestuurs- en corporate-capaciteiten verder te versterken om beter het hoofd te kunnen bieden aan de steeds complexere regelgevingsomgeving en de risico's en kansen die ermee gepaard gaan. We blijven gefocust op de zaken die het meest essentieel zijn voor het langetermijnsucces van onze ondernemingen, met name de ontwikkeling van klimaattransitieplannen.

Laat me de 'Boodschap van de CEO' van dit jaar afsluiten met een oprechte dank aan al onze leiders en teams binnen D'Ieteren Group voor hun niet-aflatende toewijding, gedrevenheid en vastberadenheid. Jullie hebben in 2025 blijk gegeven van een enorme flexibiliteit en een zeer groot uithoudingsvermogen, en jullie hebben financiële en niet-financiële resultaten neergezet waarop we allemaal echt trots mogen zijn. Bedankt!

Francis Deprez
Chief Executive Officer



Markante feiten 2025

Investor Day

In mei 2025 organiseerde D'Ieteren Group een Investor Day in Londen. Dit drukbezochte evenement bood het Uitvoerend Comité van D'Ieteren Group en de managementteams van haar bedrijven de gelegenheid om hun strategieën voor te stellen, de evolutie van hun respectieve markten te bespreken en hun financiële en niet-financiële ambities voor 2028 te presenteren.

GROEP



Ecovadis Platinum-award

D'Ieteren Automotive heeft de Platinum-medaille van Ecovadis ontvangen, de hoogste onderscheiding die EcoVadis toekent. Na de score Goud van vorig jaar (74/100) behaalde de onderneming een voorbeeldige score van 86/100, waarmee ze tot de top 1% van 150.000 wereldwijd beoordeelde bedrijven behoort. Deze erkenning onderstreept de robuustheid van haar wereldwijde strategie, die duurzame mobiliteit, strenge ethische normen, solide relaties met leveranciers en voorbeeldige hr-praktijken omvat.

D'IETEREN AUTOMOTIVE

PLATINUM Top 1%
ecovadis
Sustainability Rating
SEP 2025

Nieuwe Co-CEO's

Laure Browne en Thomas Boucar zijn benoemd tot Co-CEO's van Moleskine, als opvolgers van voormalig CEO Christophe Archaimbault. Ze vullen elkaar aan met hun expertisedomeinen en brengen een schat aan ervaring op het gebied van brand-building mee, gecombineerd met sterk strategisch, financieel en operationeel leiderschap.

MOLESKINE



MOLESKINE

IMMO

SBTi-doelstellingen gevalideerd

D'Ieteren Immo heeft de SBTi-validatie gekregen voor haar klimaatdoelen in lijn met het 1,5 °C-scenario, waarmee de onderneming haar ambitie op het gebied van decarbonisatie versterkt. De onderneming verbindt zich ertoe om de absolute Scope 1- en 2-emissies tegen 2030 met 52% te verminderen ten opzichte van 2019, en om haar Scope 3-emissies in de hele waardeketen te meten en te verminderen.

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



TVH

Nieuwe COO

Tanja Dysli trad in oktober 2025 in dienst bij TVH als Chief Operating Officer. Ze kan bogen op meer dan twintig jaar internationale logistieke en supply chain-deskundigheid, die ze verwierf in leidinggevende functies bij IKEA, waaronder Chief Supply Chain Officer voor IKEA US en President van IKEA Distribution Services.

PHE

PHE zet haar fusie- en overnameambities voort

In februari 2025 heeft PHE exclusieve onderhandelingen aangekondigd over een meerderheidsbelang in Top Part in de lerse Republiek, met als doel haar internationale ontwikkeling te versterken, haar geografische voetafdruk uit te breiden en haar positie als toonaangevende Europese speler op de aftermarket te consolideren. Begin 2026 kondigde PHE ook aan dat het bedrijf exclusieve onderhandelingen voerde over de verwerving van een meerderheidsbelang in twee Spaanse distributeurs, waarmee het ook zijn positie op de Spaanse markt zal versterken.

Terugbetaling van overbruggingskrediet

D'Ieteren Group heeft haar tweejarige overbruggingskrediet van €500m in de eerste helft van 2025 vervroegd terugbetaald, waardoor de bruto externe schuld van de Groep is teruggebracht tot €500m. Dit benadrukt de kracht en het cashgenererende karakter van haar ondernemingen, waardoor aanzienlijke geldmiddelen naar de Groep vloeien.

GROEP

Versterking van EV-leiderschap

D'Ieteren Automotive versterkte in 2025 haar leiderschap op de Belgische markt van batterij-aangedreven elektrische voertuigen en bereikte een marktaandeel van 28,8%, een stijging met bijna vijf procentpunten ten opzichte van 2024. Deze aanzienlijke groei weerspiegelt het voortdurende vertrouwen van klanten in de BEV-portefeuille die door het bedrijf wordt vertegenwoordigd en onderstreept de actieve rol van D'Ieteren Automotive bij het vormgeven van het nationale Belgische landschap op het gebied van elektromobiliteit.

D'IETEREN AUTOMOTIVE



Opnieuw een recordjaar

2025 was een recordjaar voor Belron. Op financieel vlak bereikten de omzet en de bedrijfswinst een historisch hoogtepunt, in lijn met de doelstellingen bepaald tijdens de Investor Day 2022. Deze uitzonderlijke prestaties bevestigen dat Belron een toonaangevend dienstverlenend bedrijf is. De generering van cash blijft op een hoog niveau en de onderneming is erin geslaagd haar balans aanzienlijk gezonder te maken sinds de verhoogde financiering eind 2024. Dit maakte ook de herprijzing van haar schuld op de TLB-markten mogelijk.

BELRON



IMMO

Oplevering van twee vlaggenschipgebouwen

D'Ieteren Immo heeft opnieuw een belangrijke mijlpaal bereikt met de voltooiing en oplevering van twee nieuwe gebouwen in D'Ieteren Park in Erps-Kwerps: het D'Ieteren House, waar nu de meeste teams van D'Ieteren Automotive zijn gevestigd, en een volledig gerenoveerd gebouw voor de teams van VDFin. Beide projecten hebben de BREAAM Outstanding-certificering gekregen, wat het sterke engagement van het bedrijf weerspiegelt om duurzame en toekomstbestendige vastgoedactiva te bezitten.





TVH

Wereldwijde expansie en fusies en overnames

TVH zette haar groei-investeringen voort met de opening van nieuwe distributiecentra in Reno (VS) en Ruda Śląska (Polen) en boekte vooruitgang met de bouw van de omvangrijke Plant T in Waregem. De onderneming heeft ook haar gerichte fusie- en overnamestrategie voortgezet en de overnames van IPS Ireland, Rado Glass in Duitsland en G2BPro in Canada afgerond, waardoor ze haar groeiende internationale dienstenaanbod verder heeft versterkt.

PHE

Topwerkgever

In 2026 werd Autodistribution opnieuw erkend als een van de 'Beste werkgevers' van Frankrijk en stond het bedrijf op de 7e plaats in de categorie Groothandel in de jaarlijkse enquête van het tijdschrift *Capital*. Dit is de tiende keer op rij dat het bedrijf tot de topwerkgevers behoort, wat een weerspiegeling is van zijn sterke engagement tegenover uitmuntendheid op het vlak van human resources, personeelsengagement en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

PALMARÈS FRANCE Capital MEILLEURS EMPLOYEURS "Commerce de gros" 2026 avec statista

SCAN ME

Waardecreatiemodel

Middelen

Ervaren & geëngageerd multidisciplinair team met uitgebreid professioneel netwerk

Redelijk hefboomeffect
€287m netto schuldpositie eind 2025

Stabiele aandeelhoudersstructuur

Geïntegreerde ESG-strategie

- LEIDERS OP GROTE & GROEIENDE MARKTEN
- MOGELIJKHEDEN VOOR ORGANISCHE & ANORGANISCHE GROEI
- SCHAALBARE BEDRIJFSMODELLEN
- STERKE & GEMOTIVEERDE MANAGEMENTTEAMS
- GEËNGAGEERD PERSONEEL

Strategie

Investeren

&

Actief eigenaarschap

Duurzame waardecreatie

Waardecreatie **VOOR ONZE WERKNEMERS**
- **€817m** totale investeringen[1]
- **€55m** onderzoek & ontwikkeling[2]

Waardecreatie **VOOR ONZE KLANTEN**
- **€3,452m** personeelsbeloningen[3]

Waardecreatie **VOOR DE MAATSCHAPPIJ**
- **€388m** betaalde vennootschapsbelastingen[4]
- **€10.135m** kosten erkend tegenover leveranciers[5]
- **€11.6m** schenkingen[6]

Waardecreatie **VOOR ONZE AANDEELHOUDERS**
- **€87m** dividend & aandelenterugkopen[7]

ONDERNEMING Waardecreatie → RENDABELE & DUURZAME GROEI → GENERERING VAN VRIJE KASSTROOM → DIVIDENDUITKERING

1. Inclusief investeringsuitgaven, overname van dochterondernemingen (na aftrek van verworven geldmiddelen) en terugbetalingen van kapitaalleases.
2. Raadpleeg voor meer informatie over Onderzoek & Ontwikkeling p. 54 van de Jaarrekening en -verslag.
3. Inclusief sociale bijdragen, vergoedingen na uitdiensttreding en andere voordelen zoals LTIP.
4. Betaald in rechtsgebieden waar de activiteiten van D'Ieteren Group worden uitgevoerd in overeenstemming met de toepasselijke wetgeving.
5. Volledige perimeter, exclusief intercompany-transacties.
6. Het totale geldbedrag dat tijdens de verslagperiode namens de organisatie aan non-profitorganisaties is geschonken (exclusief schenkingen van werknemers).
7. Betaald in 2025.

Bedrijfsstrategie

Investeringsproces

Investment Team ondersteund door experts → Investeringscomité → Raad van Bestuur

Deal sourcing / pijplijn | Fase 1 & 2 | Fase 3 & 4

Sectoren

- Zakelijke dienstverlening
- Niche-sectoren

Belangrijkste kenmerken

- **Leiders**
- **Grote, groeiende** (& gefragmenteerde) **markten**
- **Bewezen en schaalbaar businessmodel** met een potentieel wereldwijd bereik
- **Duurzame concurrentievoordelen**
- **Sterke & ambitieuze** managementteams
- **Geëngageerde** werknemers
- Culturele **nabijheid & gedeelde** waarden

Onze rol

- **Meerderheidsaandeelhouder** (zeggenschap/medezeggenschap)
- **Equity ticket** van €200m tot meer dan €1 miljard
- Matig gebruik van het financiële hefboomeffect, **afgestemd op de specifieke kenmerken van elke onderneming**

In 2025

De investeringsstrategie van D'ieteren Group werd gekenmerkt door een gedisciplineerde en pragmatische aanpak, die zowel de langetermijnvisie van de Groep weerspiegelde als de financiële context die was ontstaan door de belangrijke herfinancieringsoperaties die eind 2024 werden uitgevoerd. Schuldafbouw bleef het hele jaar door de kortetermijnprioriteit van de Groep, waarbij ervoor werd gezorgd dat de balans weer flexibel werd, zonder dat dit ten koste ging van het vermogen van elke onderneming om haar strategische roadmap te blijven volgen. Deze financiële discipline ging hand in hand met de aanhoudende dynamiek van de prospectie-inspanningen van het Investment Team en met een voortdurende ondersteuning van de fusie- en overnameactiviteiten in de hele portefeuille.

Wat de kapitaaltoewijzing betreft, bleven vrijwel alle ondernemingen kapitaal herinvesteren in aantrekkelijke overnameopportuniteiten. Zo gaven ze blijk van een gedisciplineerde agenda op het vlak van 'bolt-on' overnames en genoten ze tegelijkertijd van de deskundigheid van D'ieteren Group op het vlak van waardering, due diligence, structurering en onderhandelingen. Daarnaast is er aanzienlijk geïnvesteerd in diverse groei-initiatieven, zoals de verschillende transformatieprogramma's, uitbreidingen van onze aanwezigheid of automatiseringsinitiatieven op onze distributieplatforms.

Het Investment Team is het hele jaar door zeer actief blijven zoeken naar nieuwe opportuniteiten, in overeenstemming met de gedefinieerde investeringsstrategie van de Groep. Het team heeft een brede waaier van mogelijke overnames onder de loep genomen. Dit weerspiegelt de geleidelijke heropening van de fusie- en overnamemarkt, dalende financieringskosten en de toenemende druk op financiële sponsors om uitstaptransacties te verrichten. De prospectie-inspanningen bleven gericht op zakelijke dienstverlening en industriële nichesectoren en het team besteedde veel tijd aan de bijsturing van investeringstheses en de versterking van een vroege overtuiging omtrent potentiële nieuwe langetermijnplatforms.

Hoewel schuldafbouw een overheersend thema was in 2025, bleef de Groep de basis leggen voor toekomstige groei. Naarmate de generering van kasmiddelen in de hele portefeuille toenam en onze balans nog robuuster werd, bleef het team zich actief bezighouden met potentiële overnames van nieuwe platforms. Over het geheel genomen was 2025 een jaar waarin D'ieteren Group haar financiële veerkracht en haar partnerschappen met haar ondernemingen versterkte en zich positioneerde om de volgende cyclus voor waardecreatie op lange termijn te benutten.

Strategie van actief eigenaarschap

Het model van actief eigenaarschap van D'ieteren Group is gebaseerd op een gezamenlijke strategische langetermijnvisie die de Groep samen met de managementteams van elke onderneming ontwikkelt. Deze visie wordt vertaald in een ambitieus maar realistisch langetermijnplan, dat wordt ondersteund door een doelgerichte en geprioriteerde reeks initiatieven voor waardecreatie. De Groep verzekert de volledige afstemming met het management omtrent deze initiatieven, de gedeelde prioriteiten en de resultaten die ze naar verwachting zullen opleveren. Deze initiatieven hebben doorgaans betrekking op groei, margeverbetering, het genereren van kasstroom, innovatie, leiderschap en talent, evenals bepaalde strategische projecten.

Het engagement van de Groep is gebaseerd op gedisciplineerd prestatiebeheer en een voortdurende, constructieve dialoog. Regelmatige interacties hebben betrekking op zowel financiële als niet-financiële thema's en houden rekening met de belangen van alle stakeholders. Bij deze besprekingen doet de Groep dienst als betrouwbare sparringpartner die perspectief biedt, kritische vragen stelt en aanmoedigt, om zo een sterkere en robuustere besluitvorming te ondersteunen.

D'ieteren Group biedt ook gerichte ondersteuning door haar capaciteiten in te zetten waar ze het meest van pas komen. Het Investment Team biedt praktische ondersteuning bij cruciale initiatieven, waaronder fusie- en overnameprocessen, en interne experts leveren een bijdrage op gebieden zoals digitalisering, duurzaamheid, juridische zaken en fiscaliteit.

Tot slot stimuleert de Groep de uitwisseling van best practices tussen al haar ondernemingen om de capaciteiten te versterken en de vooruitgang te versnellen. De uitwisselingen hebben betrekking op belangrijke domeinen zoals hr, IT en digitale technologie (waaronder cyberbeveiliging en AI), ESG en andere transversale thema's. Via deze op samenwerking en prestaties gerichte aanpak streeft de Groep ernaar veerkracht op te bouwen en langetermijnwaarde te creëren voor al haar ondernemingen.

1805
D'IeterenGroup

- Toegewijd team van investeringsprofessionals, georganiseerd rond kleine teams voor elke onderneming in portefeuille
- Team van professionele experts op het vlak van Juridische zaken, Fiscaliteit, Consolidatie, Financiële & Niet-financiële communicatie, ESG, Digitalisering en Assistenten

In 2025

STRATEGISCHE LANGETERMIJNVISIE

- De managementteams van de ondernemingen van D'ieteren Group hebben op de Investor Day 2025 van de Groep hun ambities en strategische prioriteiten op middellange termijn voorgesteld
- D'ieteren Group heeft voor elke onderneming de belangrijkste initiatieven voor waardecreatie vastgelegd

LEIDERSCHAP & CULTUUR

- Versnelde successieplanning voor al onze ondernemingen
- Thomas Boucar en Laure Browne benoemd tot Co-CEO's van Moleskine
- CEO-wissel bij TVH en benoeming van Tanya Dysli tot COO
- Nieuw hoofdkantoor ingehuldigd bij D'ieteren Automotive

OVERNAMES

- Belron voltooide 18 'bolt-on' overnames in alle regio's
- PHE zette haar internationale expansie voort met 2 overnames: Top Part in Ierland en AD Freco in Spanje. PHE voert momenteel exclusieve onderhandelingen om 51% te verwerven van twee grote distributeurs in Spanje
- TVH zette haar gerichte fusie- en overnamestrategie voort en rondde de overnames af van IPS Ireland, Rado in Duitsland en G2BPro in Canada

FINANCIERING / KAPITAALSTRUCTUUR

- De Groep stond Belron tweemaal en PHE eenmaal bij bij de renteherziening van hun termijnleningen
- D'ieteren Immo ging externe schulden aan

OPERATIONELE UITMUNTENDHEID DIGITALE TRANSFORMATIE & INNOVATIE

- D'ieteren Group bleef de uitwisseling van best practices onder haar ondernemingen over verschillende thema's, zoals leiderschapsontwikkeling, cyberbeveiliging, artificiële intelligentie, aankoop en ESG, stimuleren en aanmoedigen

ESG

- Voltooiing van de ESG-roadmap 2020-2025 van D'ieteren Group en lancering van de roadmap 2025-2028
- Opvolging van de voortgang van de duurzaamheidsroadmap van elke onderneming en ad-hocondersteuning voor alle materiële ESG-thema's
- Organisatie van een tweedaagse ESG-workshop op het niveau van de Groep om best practices uit te wisselen en gezamenlijke duurzaamheidsuitdagingen aan te gaan
- Voortdurende monitoring van de regelgeving om de ondernemingen op de hoogte te houden van de veranderende ESG-vereisten

Duurzaamheidsstrategie

Voltooiing van de ESG-roadmap 2020-2025

De afgelopen vijf jaar heeft de Groep de basis gelegd voor haar benadering inzake verantwoord investeren door ESG-overwegingen te integreren in elke fase van de investeringscyclus, met name tijdens de fase van het eigenaarschap.

Dankzij deze eerste ESG-roadmap kon elke onderneming belangrijke maturiteitsmijlpalen bereiken:

- **Bestuur:** Uitbouw van een ESG-bestuurskader met toezicht op het niveau van de Raad van Bestuur.
- **Strategie:** Op maat uitgewerkte duurzaamheidsroadmap, gebaseerd op een dubbele materialiteitsanalyse, gericht op de integratie van duurzaamheid in de langetermijnstrategie van de onderneming.
- **Toezicht op de prestaties:** Implementatie van robuuste ESG-rapportagepraktijken en opvolging van de 3 niet-financiële KPI's van de Groep: klantentevredenheid, werknemersengagement en CO_2-emissies.

In 2025

Nu deze basis is gelegd, heeft de Groep haar nieuwe driejarige ESG-roadmap gelanceerd om duurzaamheid verder te verankeren in haar regelmatige samenwerking met elke onderneming. Terwijl de voortgang van het duurzaamheidstraject van elke onderneming verder wordt gemonitord, verscherpt de roadmap de focus op prioritaire domeinen waarin de verwachtingen van de stakeholders toenemen en de Groep expertise kan bieden — met name klimaatmitigatie en -adaptatie, circulariteit en duurzame waardeketens.

Gezien de snelle evolutie van de regelgeving gedurende het jaar (i.e. CSRD, CSDDD, EUDR, ...) was het een prioriteit om de onzekerheid op regelgevingsgebied weg te werken en ervoor te zorgen dat zowel de Groep als haar ondernemingen vroeg op deze vereisten anticipeerden, zodat ze voorbereid zijn wanneer nieuwe verplichtingen van kracht worden.

Dankzij het beperkte aantal ondernemingen en de langetermijnbenadering van actief eigenaarschap is de Groep in staat om elk van haar ondernemingen ondersteuning op maat te bieden, aangepast aan hun specifieke behoeften. Zo wil de Groep hen helpen om zowel gezamenlijke als individuele duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren.

ESG-roadmap 2025 - 2028

1. ESG-aanpak versterken

Opleidingen & kennisdeling
- ESG-opleidingen op het niveau van de Raad van Bestuur, het uitvoerend niveau en het niveau van het Corporate-team
- Opvolging en verbetering van de nauwkeurigheid van ESG-gegevens om de besluitvorming te ondersteunen

Anticiperen en voortbouwen op internationale duurzaamheidsregelgeving
Continue opvolging en beoordeling van regelgeving die een invloed heeft op de Groep en de ondernemingen

D'IeterenGroup

2. Zinvolle waarde creëren via actief eigenaarschap

Bedrijfsspecifieke duurzaamheidsstrategieën opvolgen

Ondersteuning bieden voor bepaalde materiële thema's op het niveau van de Groep

MITIGATIE VAN KLIMAATVERANDERING
Doel: Alle ondernemingen ontwikkelen een robuust klimaattransitieplan

ADAPTATIE AAN KLIMAATVERANDERING
Doel: Alle ondernemingen beoordelen materiële klimaatrisico's en -kansen en integreren deze in hun klimaatstrategie

AFVALBEHEER EN CIRCULAIRE ECONOMIE
Doel:
- Alle ondernemingen hebben een afvalverminderingsplan
- De Groep onderzoekt kansen voor waardecreatie in verband met de circulaire economie

DUURZAME WAARDEKETEN
Doel: Alle ondernemingen ontwikkelen en implementeren een kader voor duurzame inkoop, inclusief een risicoanalyse voor maatschappelijke en ecologische aspecten.

D'Ieteren | BELRON | MOLESKINE | TVH | PHE | D'Ieteren Immo

Bestuursstructuur

Raad van Bestuur

12 bestuurders • allen niet-uitvoerende bestuurders • 7 onafhankelijke bestuurders • 33% vrouwen • 55 gemiddelde leeftijd

Strategisch Comité

De strategische prioriteiten en langetermijndoelstellingen van de Groep beoordelen, belangrijke strategische initiatieven – waaronder investeringen en desinvesteringen – evalueren en de voortgang van de ondernemingen opvolgen om belangrijke strategische aspecten ter bespreking voor te leggen aan de Raad van Bestuur.

Benoemings- & Remuneratiecomité

Aanbevelingen doen aan de Raad van Bestuur met betrekking tot de benoeming en de bezoldiging van de niet-uitvoerende bestuurders en de CEO van de onderneming. Op basis van de aanbeveling van de CEO aanbevelingen doen met betrekking tot de benoeming en de bezoldiging van de leden van het Uitvoerend Comité van de onderneming en de CEO's van de ondernemingen van de Groep. Samenwerken met de Benoemings- en Remuneratiecomités binnen de ondernemingen van de Groep.

Auditcomité

De financiële en niet-financiële rapportering controleren, een efficiënt risicobeheer en doeltreffende interne-controlesystemen verzekeren en toezicht houden op de ESG-rapporteringsvereisten en aanverwante risico's en kansen.

Uitvoerend Comité

3 leden • 33% vrouwen • 52 gemiddelde leeftijd

Team

24 leden • 52% vrouwen • investeringsprofessionals • experts

D'Ieteren	5 bestuurders aangesteld door de Groep + CEO
BELRON	10 bestuurders, waarvan 5 aangesteld door de Groep, minderheids-aandeelhouders + CEO
MOLESKINE	2 bestuurders aangesteld door de Groep + 2 CEO's
TVH	9 bestuurders, waarvan 3 aangesteld door de Groep
PHE — PARTS HOLDING EUROPE	6 bestuurders aangesteld door de Groep + CEO & CFO
D'Ieteren Immo	3 bestuurders aangesteld door de Groep + CEO

Organisatie

D'IeterenGroup

27 membres

Uitvoerend Comité (3)

- De ambitie, de portefeuillestrategie en de investeringsthema's van de Groep vastleggen
- Aan de Raad van Bestuur aanbevelingen doen over het kapitaaltoewijzingsbeleid en over investeringen en desinvesteringen
- Toezicht houden op de belangrijkste functies binnen de Groep (juridische zaken & hr, financiën, communicatie enz.)

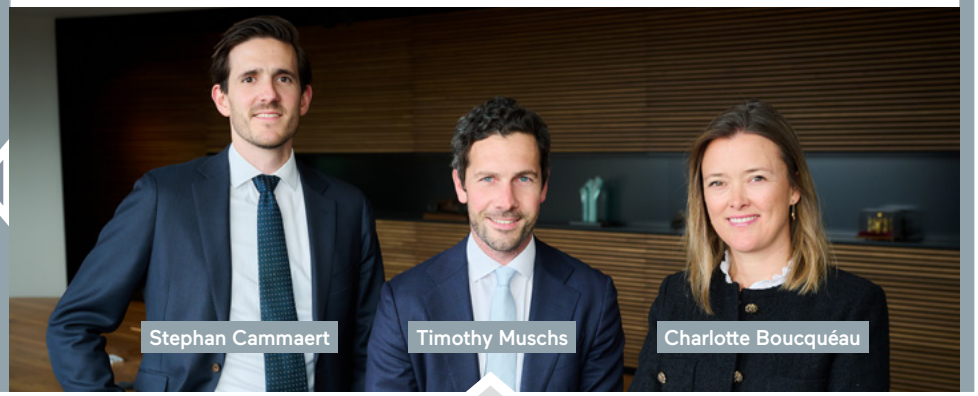


Operationeel Comité (6)

Uitvoerend Comité + Investment Directors

- Thematische prioriteiten binnen alle ondernemingen van de Groep aansturen
- Nieuwe investeringsinitiatieven stimuleren in overeenstemming met het investeringsbeleid
- De planning en organisatie van investeringsmiddelen leiden

Investment Directors (3)



Experts

- Financiële communicatie & Thesaurie
- Financiële rapportering, Controle & Fiscaliteit
- Communicatie & Duurzaamheid
- Juridische zaken
- Digitale transformatie
- Assistenten

Investeringsprofessionals

- Actief portefeuillebeheer van onze 6 ondernemingen
- Betrokkenheid bij managementteams
- Transactiestroom voor nieuwe investeringen
- Uitvoering van nieuwe investeringen

Team

Het 'leane' en flexibele team van D'Ieteren Group bestaat uit 27 leden, waaronder drie leden van het Uitvoerend Comité.

De leden van het Uitvoerend Comité en de Investment Directors zijn leden van de Raad van Bestuur op het niveau van de ondernemingen en maken deel uit van alle bestuursorganen.

Dit uiterst ervaren team ondersteunt de onderneming actief in diverse domeinen, zoals fusies en overnames, financiering, juridische zaken, hr en successieplanning, digitalisering en ESG. Het team stimuleert ook de uitwisseling van best practices tussen de ondernemingen.

Bovendien zorgen de teamleden van D'Ieteren Group voor transparante en coherente communicatie met de stakeholders, met wie ze regelmatig in contact staan.

Er wordt veel belang gehecht aan de tevredenheid van de werknemers, en D'Ieteren Group streeft ernaar een aantrekkelijke werkgever te blijven om talent aan te trekken en te behouden.





Bedrijfsoverzicht

D'Ieteren Automotive 21

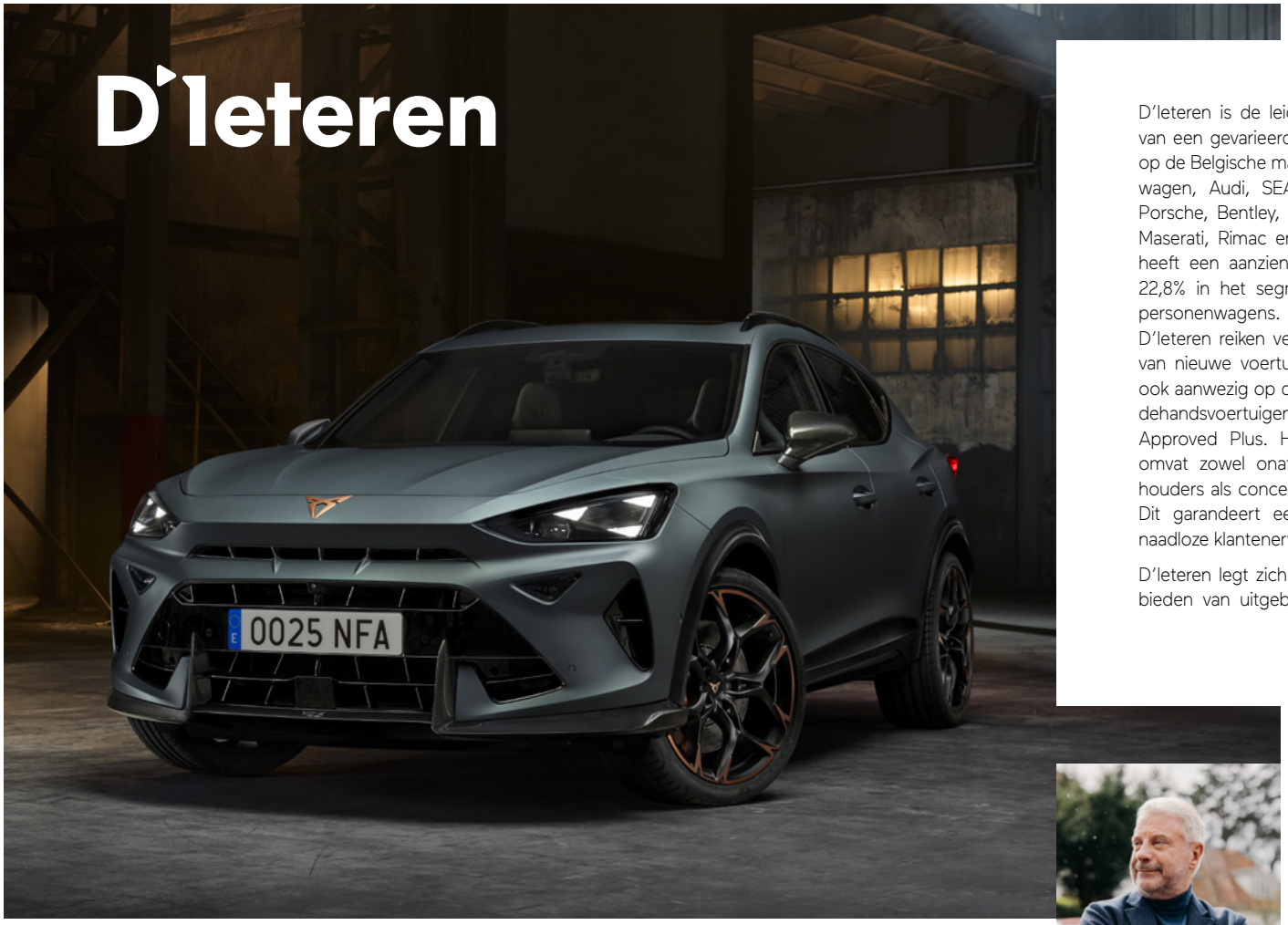
Belron 24

Moleskine 27

TVH 30

PHE 33

D'Ieteren Immo 36



D'Ieteren is de leidinggevende verdeler van een gevarieerd gamma automerken op de Belgische markt, waaronder Volkswagen, Audi, SEAT, CUPRA, ŠKODA, Porsche, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Maserati, Rimac en Microlino. D'Ieteren heeft een aanzienlijk marktaandeel van 22,8% in het segment van de nieuwe personenwagens. De activiteiten van D'Ieteren reiken verder dan de verkoop van nieuwe voertuigen. Zo is D'Ieteren ook aanwezig op de markt van de tweedehandsvoertuigen via MyWay en Audi Approved Plus. Het distributienetwerk omvat zowel onafhankelijke concessiehouders als concessies in eigen beheer. Dit garandeert een wijdverspreide en naadloze klantenervaring.

D'Ieteren legt zich ook toe op het aanbieden van uitgebreide naverkoopdiensten, waaronder mechanische aftersales (incl. onderdelen) binnen het officiële netwerk, evenals carrosserie- en mechanicaherstellingen via haar Wondercar- en Wonderservice-netwerken. Daarnaast is het engagement om leasing- en financieringsdiensten aan te bieden duidelijk zichtbaar via VDFin, een joint venture met Volkswagen Financial Services. Tot slot investeert D'Ieteren ook in het domein van de nieuwe mobiliteit, met onder andere Lucien, een retailer in fietsen en e-bikes met 22 winkels, D'Ieteren Energy, dat uitgebreide energieoplossingen aanbiedt aan particulieren en bedrijven (incl. laadstations/-kaarten en zonnepanelen), Poppy, een deelwagenoperator die vooral actief is in Brussel en Antwerpen, en Mbrella, een hr-platform voor mobiliteitsbeheer. D'Ieteren stelt 2.945 VTE's tewerk in deze verschillende activiteiten.



'Ik ben enorm trots op het werk dat de verschillende teams van D'Ieteren hebben geleverd op een steeds competitievere markt. Naast de sterke financiële prestaties zijn onze resultaten in het BEV-segment veelbelovend voor de toekomst.'

DENIS GORTEMAN
Chief Executive Officer

STRATEGIE

Als marktleider heeft D'Ieteren haar missie voortgezet om duurzame en naadloze mobiliteitsoplossingen voor iedereen aan te bieden in België, door de actieve ontwikkeling van vier activiteitenpijlers:

Pijler 1: Automobiel. De automobielpijler omvat alle activiteiten die verband houden met de historische en kernactiviteiten van D'Ieteren, namelijk de invoer en verkoop van nieuwe en tweedehandse wagens, naverkoop, financiering enz. Voor deze eerste pijler bestaat de strategie erin de elektrificatie van het Belgische wagenpark (waarin D'Ieteren een aandeel van 28,8% van het segment heeft) te bevorderen en het aandeel van D'Ieteren in de verschillende winstpools te vergroten door de klanten gedurende de hele levenscyclus van de producten en diensten meer aan D'Ieteren te binden. Enkele concrete voorbeelden van initiatieven om dit te bereiken, zijn het aanbod tweedehandswagens uitbreiden, de naverkoopdienst uitbreiden, een naverkoopoplossing op maat ontwikkelen voor oudere voertuigen (ouder dan 4 jaar) en voertuigen van verschillende merken, en de klantentevredenheid verhogen door digitale tools met een toegevoegde waarde aan te bieden.

Pijler 2: Energie & Mobiliteit. Via D'Ieteren Energy bestaat de visie erin de leider te worden in de transitie naar groene en duurzame mobiliteit met een geïntegreerd aanbod voor de klanten, bestaande uit laadstations/-kaarten, zonnepanelen en thuisbatterijen. Het is de strategie om de kernactiviteit te versterken door de overstap naar elektrische voertuigen voor klanten te vergemakkelijken en tegelijkertijd nieuwe aangrenzende winstpools aan te boren. Bovendien wil D'Ieteren via Mbrella innovatieve oplossingen aanbieden aan bedrijven om hun ecologische voetafdruk te verkleinen, hun mobiliteitsgerelateerde uitgaven te optimaliseren en hun overstap naar duurzamer reizen te versnellen, met name via haar SaaS-platform.

Pijler 3: Vervoer op aanvraag. D'Ieteren ondersteunt Poppy, een deelwagenoperator die actief is in de grote Belgische steden, en Husk/Taxi Verts. Dankzij deze activiteiten kan D'Ieteren haar particuliere en bedrijfsklanten een volledig gamma mobiliteitsoplossingen aanbieden.

Pijler 4: Fiets. De fietspijler streeft ernaar via Lucien de favoriete omnichannel fietsretailer in België te worden door een unieke fietsaankoopervaring aan te bieden met experience centers en online interfaces. Lucien is gespecialiseerd in high-end elektrische fietsen en heeft strategische partnerschappen ontwikkeld met geselecteerde OEM's. De strategie van Lucien bestaat erin een gefragmenteerde markt te consolideren om synergieën te bereiken en het best mogelijke voorstel te doen aan de klant. Daarnaast breidt D'Ieteren via Joule haar aanbod verder uit met fietsleasing, een steeds populairder wordende optie dankzij de snelle opkomst van elektrische fietsen.

PRESTATIES

FY-2025 werd gekenmerkt door een algemene marktdaling voor personenauto's (-7,5% ten opzichte van FY-2024) tot ongeveer 415.000 voertuigen op het einde van het jaar, maar werd ondersteund door een herstel van de markt voor lichte bedrijfsvoertuigen met een stijging van het aantal inschrijvingen met +6,7% ten opzichte van FY-2024. In deze context bereikte D'Ieteren een marktaandeel van 22,8% in het segment van de personenwagens, een daling met ongeveer 1 procentpunt, voornamelijk als gevolg van een daling van het marktaandeel van Audi en Seat, en een marktaandeel van 11,5% in het segment van de lichte bedrijfsvoertuigen.

Het Belgische automobiellandschap bleef een snelle elektrificatie ondergaan: BEV's vertegenwoordigen 34,7% van de inschrijvingen van nieuwe wagens, een aanzienlijke stijging ten opzichte van 28,5% in FY-2024. D'Ieteren bleef marktleider in dit segment met een opmerkelijk aandeel van 28,8%, dankzij de sterke prestaties van de BEV-modellen van Audi, VW en Skoda.

Na een recordjaar in FY-2024 gaf D'Ieteren blijk van veerkracht en behaalde de onderneming opnieuw sterke financiële resultaten in FY-2025. De netto-omzet daalde (-5,5% vs. FY-2024) als gevolg van een negatieve evolutie van het volume nieuwe wagens, hoewel dit gedeeltelijk werd gecompenseerd door gunstige mix-effecten en een stijging van de verkopen in de nevenactiviteiten (naverkoop, scale-ups). De aangepaste EBIT bedroeg €232m, een daling met 14% ten opzichte van FY-2024, met een aanhoudend solide marge van 4,7% (een daling met 40 bp vs. FY-2024 en 50 bp hoger dan FY-2023), dankzij een gunstige marge-evolutie bij Import en het positieve effect van de naverkoopactiviteiten en scale-ups. De operationele kasstroom normaliseerde zich in FY-2025 met een bescheiden instroom uit werkkapitaal (voornamelijk als gevolg van lagere voorraadniveaus), na een recordjaar FY-2024 dat profiteerde van een aanzienlijke vermindering van het werkkapitaal doordat de voorraadniveaus sterk waren gedaald, verder ondersteund door hogere handelsschulden.



BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN

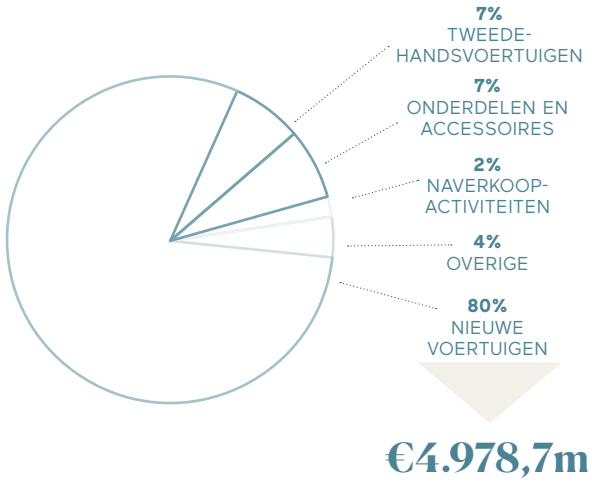
Retailnetwerk: Via de divisie D'Ieteren Luxury Prestaties nam D'Ieteren twee nieuwe Maserati-concessies in Gent en Evere over. Zo is D'Ieteren de enige verdeler van het merk Maserati in België. D'Ieteren heeft ook haar naverkoopnetwerken verder uitgebreid met de toevoeging van Wondercar- en Wonderservice-vestigingen.

Innovatie & toekomstige mobiliteit: D'Ieteren bleef zich inzetten voor innovatie en toekomstgerichte mobiliteit door te blijven investeren in haar scale-ups. Poppy kende een aanzienlijke groei van het bedrijfsresultaat in FY-2025, dankzij een sterk commercieel momentum, de verlenging van strategische contracten en een optimalisering van de kosten. D'Ieteren Energy, actief in laadstations, laadkaarten en zonnepanelen, liet gemengde resultaten optekenen: de goede prestaties in de sector van de laadkaarten werden tenietgedaan door zwakkere prestaties in het segment van de laadstations en de zonnepanelen in de context van een zeer mature markt. Lucien bleef zijn voetafdruk uitbreiden door nieuwe winkels te openen, partnerschappen met grote fietsmerken aan te gaan en zijn naverkoopactiviteiten verder te ontwikkelen. Alle grote scale-ups bereikten in FY-2025 voor het eerst een break-evenpositie, waardoor ze uitstekend geplaatst zijn om aanzienlijk te groeien op hun respectieve markten.

Personeel en klanten: De personeelsengagementscore bleef hoog op 80,4% (tegenover 84,9% in FY-2024). Dit weerspiegelt de voortdurende focus van D'Ieteren op haar mensen en haar cultuur (met inbegrip van een sterke visie en waarden, welzijn van het personeel en initiatieven voor loopbaanbeheer en talentmanagement), verder kracht bijgezet door de opening van de nieuwe hoofdzetel in Kortenberg. De klantentevredenheidsscores (NPS) lagen boven de verwachtingen in Sales, voornamelijk dankzij een terugkeer naar normale leveringstermijnen, en bleven onder de verwachtingen in After-Sales.

OMZET PER ACTIVITEIT

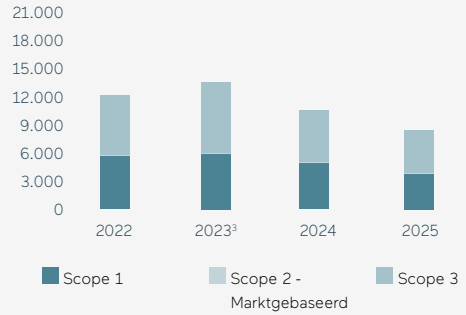
(€ miljoen)	2023	2024	2025
Nieuwe voertuigen	4.294,5	4.255,4	**3.976,6**
Tweedehandsvoertuigen	449,2	407,3	**328,1**
Onderdelen en accessoires	319,2	347,7	**364,1**
Naverkoopactiviteiten	74,8	83,7	**86,9**
Overige	158,8	175,0	**223,0**
D'IETEREN AUTOMOTIVE	**5.296,5**	**5.269,1**	**4.978,7**



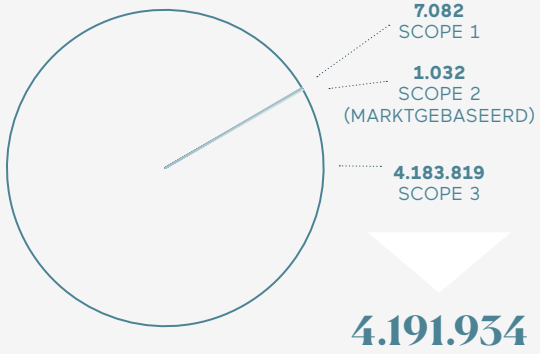
KERNCIJFERS

(€ miljoen)	2023	2024	2025
Geleverde nieuwe voertuigen (in eenheden)	124.929	119.832	**104.259**
Externe verkopen	5.296,5	5.269,1	**4.978,7**
Aangepast bedrijfsresultaat[1]	222,5	269,7	**232,3**
Aangepaste bedrijfsmarge[1]	4,2%	5,1%	**4,7%**
Aangepast resultaat, Groepsaandeel[1]			
vóór belastingen[2]	210,7	238,9	**215,3**
na belastingen	146,2	165,1	**156,1**
Personeelsbestand (op 31 december)	2.762	2.902	**2.945**

CO_2-UITSTOOT (T CO2E) HISTORISCHE SCOPE*

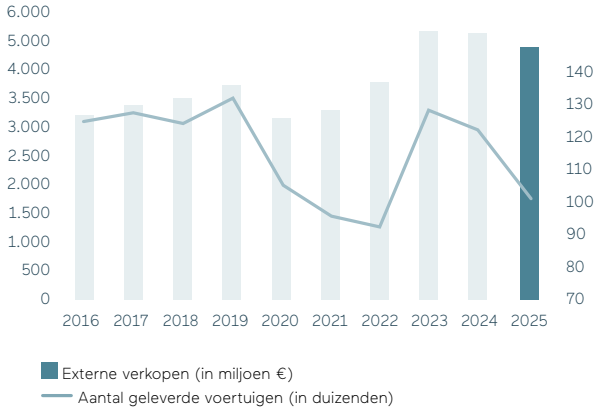


CO_2-UITSTOOT 2025 (T CO2E) NIEUWE SCOPE[4]

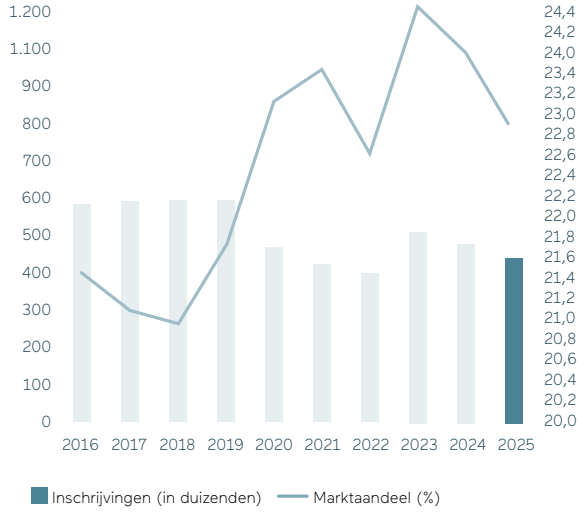


1. Exclusief aanpassingen (APM's - zie woordenlijst op p. 56).
2. Het aangepast resultaat vóór belastingen, Groepsaandeel, omvat het Groepsaandeel in het aangepast resultaat vóór belastingen van de volgens de vermogensmutatiemethode geconsolideerde entiteiten.
3. De cijfers voor 2023 zijn aangepast als gevolg van verbeterde gegevensverzameling over het energieverbruik.
4. Sinds 2022 is het bereik uitgebreid tot alle volledig geconsolideerde entiteiten van D'Ieteren Automotive. De niet-geconsolideerde entiteiten zoals Volkswagen D'Ieteren Finance (VDFin), zijn opgenomen in D'Ieteren Automotive Scope 3 categorie 15: Investeringen.

OMZET EN AANTAL GELEVERDE VOERTUIGEN



INSCHRIJVINGEN VAN NIEUWE WAGENS IN BELGIË EN MARKTAANDEEL VAN D'IETEREN AUTOMOTIVE (NETTO)





Belron is een wereldleider in de herstelling, vervanging en herkalibratie van voertuigbeglazing. De onderneming is actief in 42 landen op 6 continenten, via volle dochterondernemingen en franchisenemers, met marktleidende merken – zoals Autoglass®, Carglass®, Lebeau Vitres d'autos®, Speedy Glass®, Safelite®, O'Brien® en Smith&Smith®. In bepaalde landen biedt Belron ook oplossingen voor schadebeheer aan verzekeringsmaatschappijen om hen te helpen bij het beheer van het grote aantal schadeclaims dat zij ontvangen met betrekking tot schade aan voertuigbeglazing, de stroomlijning van hun schadebeheerproces, de vermindering van het administratieve werk en de verlaging van hun bijbehorende kosten.



'Belron heeft in 2025 opnieuw sterke prestaties geleverd, met een verdere omzetgroei en margeverbetering. Onze prestaties weerspiegelen de kracht en veerkracht van ons bedrijfsmodel, onze focus op kwaliteit en klantendienst, en de deskundigheid van onze mensen.'

CARLOS BRITO
Chief Executive Officer

STRATEGIE

Belron blijft sterk gefocust op haar doelstelling: **met zorg een gedenkwaardig verschil maken** voor haar klanten, haar personeel, haar aandeelhouders en de maatschappij. Dit gezamenlijke doel is verankerd in de hele organisatie en vormt de leidraad voor elke strategische beslissing.

De aanhoudende groei van de onderneming wordt gedreven door een sterke nadruk op haar kernactiviteiten – de herstelling, vervanging en herkalibratie van voertuigbeglazing – die zowel in haar filialen als via mobiele interventies worden uitgevoerd. Op het gebied van de herkalibratie van voorruiten, een belangrijk groeidomein, blijft de onderneming zich richten op innovatie om haar leiderspositie in de sector te behouden en ervoor te zorgen dat automobilisten een dienstverlening van de hoogste kwaliteit krijgen. Tegelijkertijd blijft Belron haar producten en diensten met toegevoegde waarde (VAPS) uitbreiden, zoals ruitenwissers en luchtfilters, die haar technici aan klanten aanbieden terwijl ze aan hun voertuigen werken.

In alle bedrijfssegmenten werkt Belron actief aan de versterking van de partnerschappen met haar klanten en leveranciers. Deze relaties zijn essentieel om te garanderen dat Belron de voorkeurspartner blijft voor automobilisten en strategische klanten in elk land waar de onderneming actief is.

Belron verleent ook voorrang aan de voortdurende verbetering van processen en systemen, waarbij de onderneming optimaal gebruikmaakt van technologie en innovatie om de efficiëntie te verhogen en zowel haar klanten als haar werknemers een uitzonderlijke ervaring te bieden. Deze inspanningen dragen bij tot duurzame, rendabele groei.

Tot slot blijft Belron alles in het werk stellen om haar unieke cultuur en haar aloude waarden in stand te houden. De onderneming blijft haar agenda met betrekking tot verantwoord ondernemerschap bevorderen, met nadruk op haar belangrijkste pijlers: 'Duurzame producten en diensten' en 'Investeren in mens en maatschappij'. Dit is niet alleen het juiste om te doen, het levert de onderneming ook belangrijke voordelen, efficiëntieverbeteringen en innovaties op.



PRESTATIES

Belron leverde in 2025 sterke prestaties dankzij een indrukwekkende tweede jaarhelft – met name in de VS en de rest van de wereld – wat leidde tot een verdere omzetgroei en een aanzienlijke margeverbetering. Deze prestaties onderstrepen eens te meer de kracht en veerkracht van het bedrijfsmodel van Belron in een structureel gunstige markt, evenals het talent en de toewijding van haar medewerkers.

De omzet bedroeg €6,72 miljard, een stijging met 4% op jaarbasis (7% bij constante wisselkoersen), vooral dankzij organische groei, inclusief de verhoogde penetratiegraad van de herkalibratiediensten, naast enkele 'bolt-on' overnames. Dankzij een gedisciplineerd kostenbeheer en het operationele hefboomeffect is de rentabiliteit verder verbeterd. Het *aangepaste* bedrijfsresultaat van Belron steeg met 12% (+16% bij constante wisselkoersen) tot €1.536m, wat neerkomt op een marge van 23,0% (bij constante wisselkoersen). De onderneming bleef ook sterk kasstroomgenererend, met een vrije kasstroom van €429m in 2025. Belron sloot het jaar af met een hefboomratio Netto financiële schuld/EBITDA van 4,5x, een verbetering ten opzichte van 5,2x het jaar voordien, wat een aanzienlijke schuldafbouw weerspiegelt.

In 2025 voerde Belron 17,1m interventies uit – voor alle herstellingen, vervangingen en herkalibraties van voertuigbeglazing – wat een stijging vertegenwoordigt met 3% ten opzichte van 2024. De verdere toename van de penetratie van ADAS in het wereldwijde wagenpark zorgde voor extra vraag naar herkalibratie. Dit genereerde aanzienlijke extra inkomsten, terwijl Belron aanzienlijke investeringen bleef doen in herkalibratie-instrumenten, -processen en -opleidingen. De onderneming genoot ook van een grotere operationele capaciteit op verschillende belangrijke markten.

Belron boekte sterke vooruitgang op het vlak van haar niet-financiële indicatoren. De klantentevredenheid bleef uitstekend met een NPS die steeg tot 87, tegenover 86 het jaar voordien. Het personeelsengagement bleef hoog met een globale engagementscore van 87,1%.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN

Mobiele statische herkalibratie: In 2025 lanceerde Belron haar innovatieve nieuwe mobiele statische herkalibratiedienst in de VS, waardoor klanten thuis of op een andere geschikte locatie naar keuze veilig en nauwkeurig herkalibraties kunnen laten uitvoeren. De nieuwe dienst werd goed onthaald en zal in 2026 ook op andere markten worden gelanceerd.

Gezondheid, veiligheid en welzijn van de werknemers: De veiligheid van onze medewerkers is de hoogste prioriteit van Belron en hoewel er altijd nog meer kan worden gedaan, heeft de onderneming een aanzienlijke vermindering van het aantal arbeidsongevallen gerealiseerd, met een daling van de frequentiegraad van de ongevallen met arbeidsongeschiktheid (-28%) als gevolg. Het personeelsengagement bleef hoog in 2025, met een globale score van 87,1%. Bovendien zei 88% van de Belron-medewerkers trots te zijn om bij de onderneming te werken.

Nieuwe CTO (Carlos Leira): Belron verwelkomde Carlos Leira als nieuwe Group CTO om het technologische traject van de onderneming te sturen. Carlos is een ervaren technologisch leider met meer dan 25 jaar ervaring in verschillende sectoren. Voordat hij aan de slag ging bij Belron was hij Group Chief Product and Technology Officer bij Europcar Mobility Group. Voordien was hij Global Chief Technology Officer bij Computershare.

De onderneming verbeterde haar percentage gerecycleerd voertuigglas verder tot 98% en in 2025 was 100% van de elektriciteit die in haar gebouwen werd verbruikt, afkomstig van hernieuwbare bronnen.

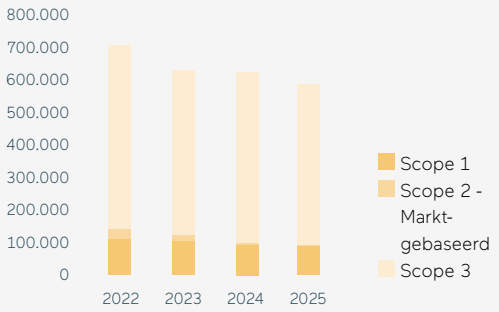
Bovendien schonk Belron in 2025 meer dan €10m aan gemeenschappen over de hele wereld. Dit omvatte meer dan €2m die werd ingezameld via de 24e jaarlijkse *Spirit of Belron Challenge*, die 11.500 deelnemers samenbracht in een tiendaags virtueel evenement, en een speciale sportdag in Dorney Lake in het Verenigd Koninkrijk, ter ondersteuning van haar jarenlange liefdadigheidspartner, *Afrika Tikkun*.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Interventies voor VGRR[1] (in miljoen)	10,7	12,2	12,6	12,8	13,0	**13,1**
NPS[2]	84,9	83,4	82,2	84,7	86,0	**86,7**

KERNCIJFERS

(€ miljoen)	2016	2017	2018	2019[3]	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Externe verkopen	3.305,4	3.486,2	3.839,7	4.228,1	3.898,8	4.646,8	5.574,3	6.047,7	6.459,0	**6.722,0**
Aangepast bedrijfsresultaat[1]	190,7	189,8	225,7	416,4	583,9	836,0	1.016,7	1.239,5	1.369,1	**1.536,0**
Aangepaste bedrijfsmarge[1]	5,8%	5,4%	5,9%	9,8%	15,0%	18,0%	18,2%	20,5%	21,2%	**22,9%**
Aangepast resultaat, Groepsaandeel[1,2]										
vóór belastingen	148,4	134,5	90,3	167,6	248,6	370,6	433,3	511,0	519,3	**518,0**
na belastingen	122,6	116,0	74,9	116,5	178,3	272,1	309,6	404,3	388,9	**393,2**
Personeelsbestand (op 31 december)*	26.340	28.994	30.567	29.121	25.784	30.328	30.598	32.444	31.172	**31.271**

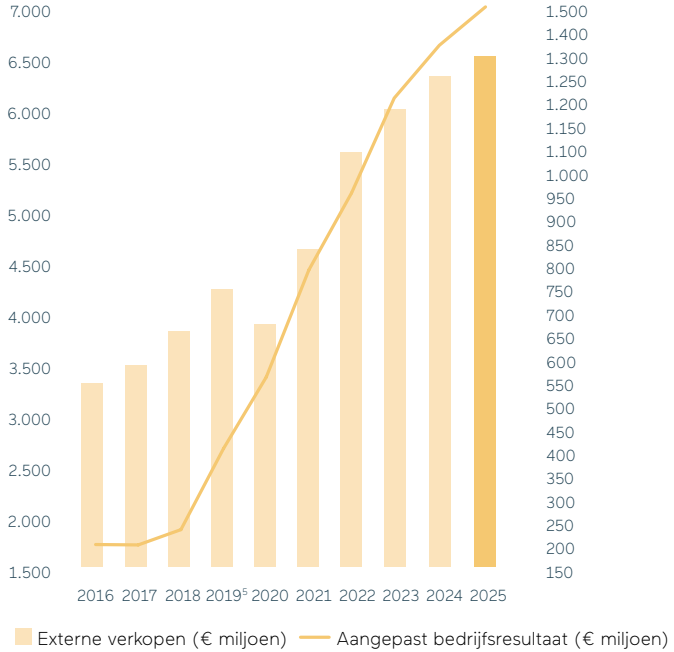
CO_2-UITSTOOT (T CO_2E)



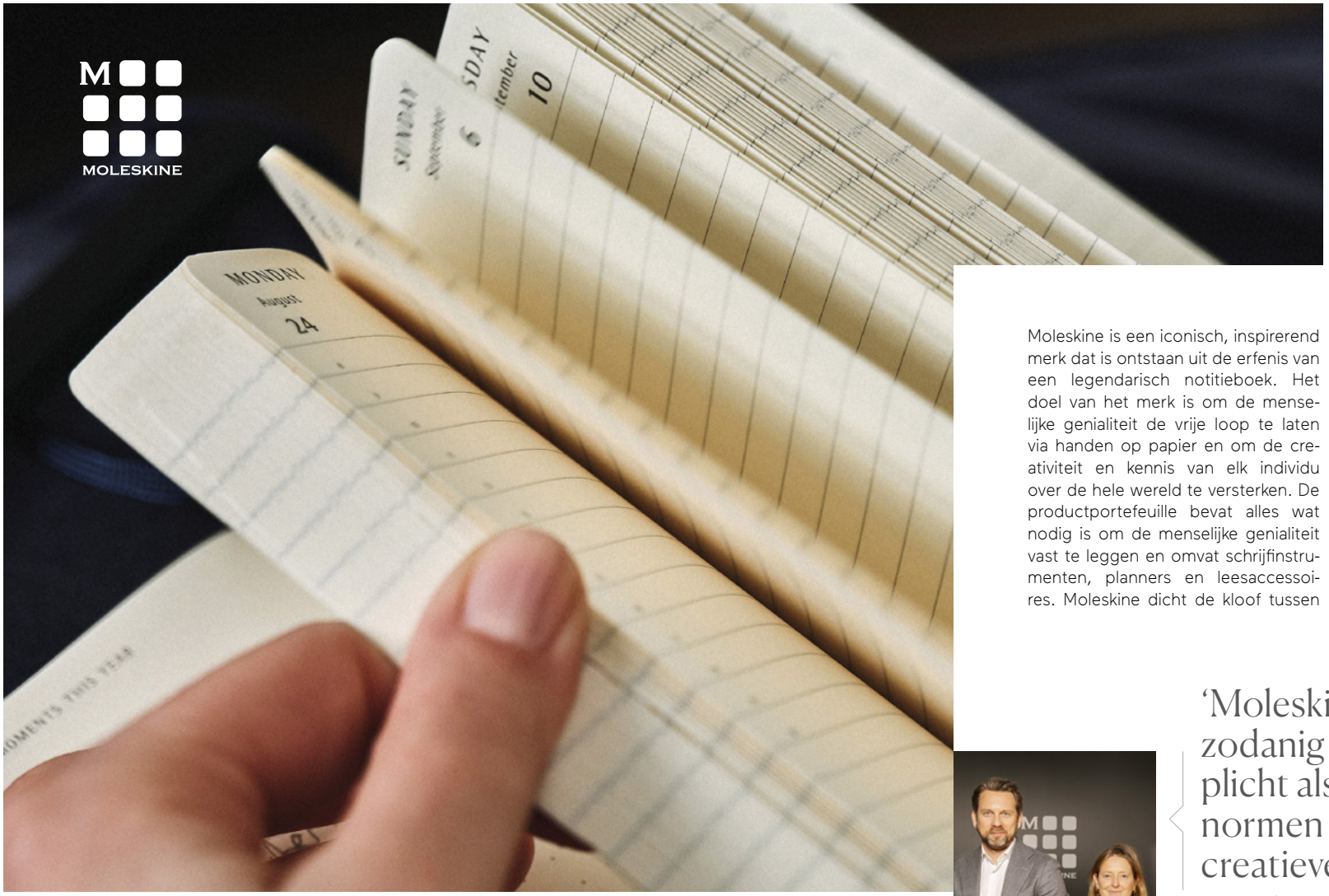
1. Exclusief aanpassingen (APM's - zie woordenlijst op p. 56).
2. Gemiddeld belang in Belron: 94,85% in 2017, 57,78% in 2018, 52,48% in 2019, 53,75% in 2020, 52,88% in 2021, 50,01% in 2022 en 50,20% in 2023.
3. Post-IFRS 16 vanaf 2019.

* Personeelsbestand vanaf 2022. Eerdere gegevens (2014-2021) zijn berekend in VTE (voltijdequivalenten op 31 december).

OMZET EN AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT (€ MILJOEN)







Moleskine is een iconisch, inspirerend merk dat is ontstaan uit de erfenis van een legendarisch notitieboek. Het doel van het merk is om de menselijke genialiteit de vrije loop te laten via handen op papier en om de creativiteit en kennis van elk individu over de hele wereld te versterken. De productportefeuille bevat alles wat nodig is om de menselijke genialiteit vast te leggen en omvat schrijfinstrumenten, planners en leesaccessoires. Moleskine dicht de kloof tussen analoge en digitale notities met haar Smart Writing Set en haar digitaal ecosysteem van apps, digitaal platform en online publicaties. De onderneming verkoopt haar producten wereldwijd via een multichannel-strategie (Wholesale, Retail, e-Commerce en Strategische Partnerschappen). Moleskine is gevestigd in Milaan, Italië, en heeft kantoren in Keulen, New York, Hongkong, Sjanghai en Tokio.



'Moleskine is een pionier; als zodanig hebben wij zowel de plicht als de kans om nieuwe normen te stellen voor de creatieve en vrijgevochten geesten en harten, over generaties heen.'

THOMAS BOUCAR & LAURE BROWNE
Co-Chief Executive Officers

STRATEGIE

Moleskine blijft haar rol vervullen als inspirerend merk ontstaan uit de erfenis van een legendarisch notitieboek en blijft ernaar streven de creativiteit van haar solide basis van gebruikers de vrije loop te laten. Bovendien wil Moleskine haar uiterst trouwe gemeenschap blijven verrassen, nieuwe en jongere klantenprofielen aantrekken en tegelijkertijd hun emotionele band met het merk versterken door middel van nieuwe producten en totaalervaringen.

Moleskine spreekt alle generaties aan, met veel aandacht voor ieders wensen. Het bedrijf bereikt zijn consumenten via een multichannel-strategie die zowel indirecte als direct-to-consumer kanalen omvat. Het ziet een groot potentieel in de voortdurende verrijking van de winkelervaring, in de belangrijkste regio's wereldwijd.

Tot slot gelooft Moleskine dat creativiteit de wereld kan veranderen en zet de onderneming zich in om positieve verandering teweeg te brengen via haar ESG-programma en haar partnerschap met de Moleskine Foundation.



PRESTATIES

In 2025 bedroeg de omzet van Moleskine €117,8m, een daling met -3,7% tegenover het jaar voordien, waarvan -1,5% het gevolg was van ongunstige wisselkoersschommelingen.

De omzetprestaties werden voornamelijk beïnvloed door de gematigde voorraadopname door groothandelaars, die hun beleid van voorraadvermindering voortzetten, een trend die vooral in de Verenigde Staten heel uitgesproken was. De andere kanalen boekten daarentegen solide prestaties, met een tweecijferige groei in het Retail-segment, ondersteund door stijgingen van de verkopen op vergelijkbare basis en de opening van nieuwe winkels, en een heropleving van het segment van de relatiegeschenken na een uitdagend 2024. Vanuit een regionaal standpunt was de lagere omzet toe te schrijven aan de ondermaatse prestaties van de markt in de VS, voornamelijk als gevolg van de zwakkere groothandelsactiviteiten en ongunstige wisselkoersen, terwijl de prestaties in de regio EMEA stabiel bleven, omdat de zwakkere verkoop bij kleinere klanten werd gecompenseerd door groei in alle andere kanalen. De APAC-regio liet een positieve groei optekenen, wat wijst op een aantrekkelijke onderliggende vraag.

De aangepaste EBIT-marge daalde tot 6,5%, omdat de lagere omzet, in combinatie met investeringen in verband met de opening van nieuwe winkels – met een voortdurende stijging van de verkopen – en investeringen om de lokale verkoop in het groothandelskanaal te versterken, wogen op de rentabiliteit. De handelskasstroom bedroeg €14,5m, ondersteund door een sterk beheer van het werkkapitaal en gerichte kapitaalinvesteringen om het merk te versterken en zijn toewijding om klanten te inspireren voort te zetten.



BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN

Om de volgende fase in de ontwikkeling van Moleskine te leiden, zijn Laure Browne en Thomas Boucar aangesteld als Co-CEO's. Ze reiken zeer complementaire expertisedomeinen aan en waren allebei bestuurder van Moleskine. We zijn ervan overtuigd dat de complementaire sterke punten van Laure en Thomas, die diepgaande merkexpertise combineren met sterk strategisch, financieel en operationeel leiderschap, Moleskine naar duurzame groei zullen leiden.

Moleskine bleef haar culturele relevantie versterken dankzij succesvolle 'limited edition' programma's, met name de zeer succesvolle speciale editie van Peanuts.

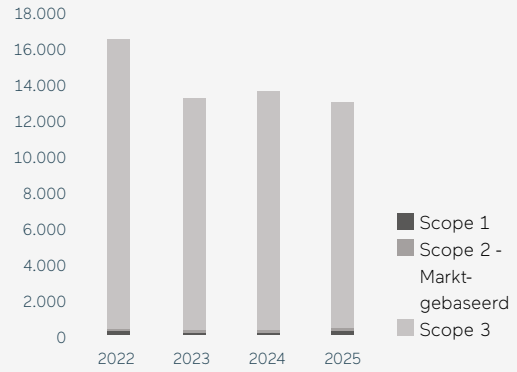
De wereldwijde aanwezigheid van winkels werd verder uitgebreid met drie nieuwe openingen in Europa, de Verenigde Staten en APAC. De winkelformules varieerden van traditionele Moleskine-winkels tot samenwerkingsconcepten met koffiebarpartners zoals Nodi, waarbij een café-ervaring wordt gecombineerd met een zorgvuldig samengesteld assortiment Moleskine-producten, dat door Vogue Living Awards werd uitgeroepen tot Best Branded Café.

KERNCIJFERS

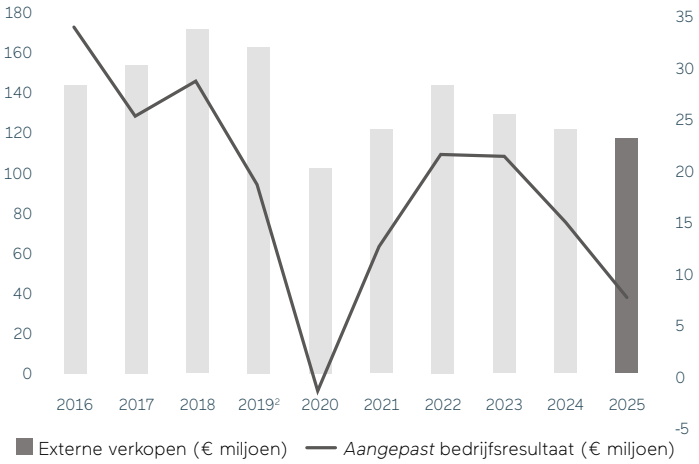
(€ miljoen)	2016	2017	2018	2019[2]	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Externe verkopen	145,2	155,4	174,1	163,9	102,3	121,6	143,3	130,2	122,3	**117,8**
Aangepast bedrijfsresultaat[1]	34	25,2	28,6	28,9	-2,5	12,3	23,8	23,4	15,4	**7,7**
*Aangepaste*bedrijfsmarge[1]	23,4%	16,2%	16,4%	17,6%	-	10,1%	16,6%	18,0%	12,6%	**6,5%**
Aangepast resultaat, Groepsaandeel[1]										
vóór belastingen	32,9	15,2	18,9	9,5	-13,5	1,6	12,8	2,2	-3,0	**-8,0**
na belastingen	23,3	10,1	22,8	4,7	-14,1	-3,2	11,8	-2,5	-10,3	**-11,2**
Personeelsbestand (op 31 december)*	401	468	491	551	390	352	361	373	417	**425**



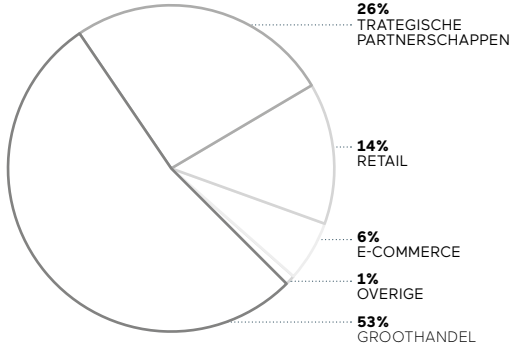
CO_2-UITSTOOT (T CO2E)



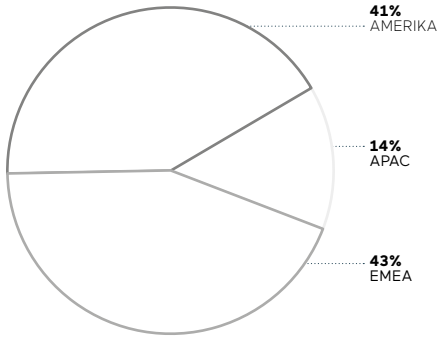
OMZET EN AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT (€ MILJOEN)



OMZETVERDELING PER KANAAL



OMZETVERDELING PER REGIO



1. Exclusief aanpassingen (APM's - zie woordenlijst op p. 56).
2. Post-IFRS 16 vanaf 2019.

* Personeelsbestand vanaf 2022. Eerdere gegevens (2014-2021) zijn berekend in VTE (voltijdequivalenten op 31 december).



TVH is een wereldwijde onafhankelijke leider in de distributie van aftermarket-onderdelen voor vorkliften, bouw-, landbouw- en industriële machines. Om haar reactiviteit en klantenservice te verbeteren, heeft deze klantgerichte organisatie haar wereldwijde aanwezigheid voortdurend uitgebreid, van één Belgische vestiging in 1969 tot meer dan 90 filialen in 27 landen vandaag. Dankzij de trouw van haar klanten en haar wereldwijde schaal biedt TVH nu aan meer dan 90.000 klanten in 170 landen over de hele wereld meer dan 1 miljoen voorraadartikelen en 55 miljoen gekende referenties aan en heeft de onderneming een uitstekend servicekwaliteitsniveau bereikt met 94% van de orders die de dag zelf worden verzonden.



‘De macro-economische omgeving is in 2025 uitdagend gebleken voor TVH. Met een versterkt leiderschap blijven we onze strategie aanscherpen en bouwen we aan een snellere, ‘leanere’ en meer gefocuste organisatie. Ons engagement blijft duidelijk: een superieure klantenervaring bieden en een rendabele groei herstellen met een verbeterd commercieel momentum.’

PATRICK LECLUYSE
Executive Chairman

STRATEGIE

In 2025 zette TVH haar strategie voort om wereldwijd de referentie te zijn op het gebied van aftermarket-onderdelen en -oplossingen voor off-road toepassingen, om haar klanten te helpen hun bedrijf 'draaiende te houden & te laten groeien'. Centraal in deze ambitie staat het bieden van een unieke klantenervaring in alle sectoren en regio's, ondersteund door diepgaande technische deskundigheid en dienstverlening in de eigen taal van de klant, hetzij via volledig digitale kanalen, hetzij via toegewijde ondersteuningsteams.

De uitgebreide voorraad en het dichte logistieke netwerk vormen de hoekstenen van het waardevoorstel van TVH. Ze zorgen ervoor dat het juiste onderdeel op het juiste moment op de juiste plaats beschikbaar is. Deze ongeëvenaarde beschikbaarheid van SKU's voor verschillende merken en soorten apparatuur maakt een snelle levering mogelijk en positioneert TVH als een betrouwbare partner voor de onderhouds- en herstellingsactiviteiten van klanten.

De groei zal naar verwachting uit verschillende apparatuurmarkten en geografische regio's komen. De kerngroei wordt bevorderd door de versterking van haar leiderspositie op het vlak van vorkliften en bepaalde segmenten van bouwmachines, zoals mobiele hoogtewerkers, verreikers en kleine grondverzetmachines, gecombineerd met gerichte groei in het landbouwsegment.

Om de vooruitgang naar duurzame en rendabele groei te versnellen, heeft TVH haar focus op kostenbeheer, procesvereenvoudiging en operationele uitmuntendheid versterkt. Een bedrijfsomvattend transformatieprogramma hervormt kernprocessen, moderniseert systemen en bouwt een meer datagestuurde, goed presterende organisatie uit. In combinatie met voortdurende investeringen in netwerkuitbreiding hebben deze inspanningen tot doel een sneller, wendbaarder TVH te creëren — dat beter is uitgerust om klanten over de hele wereld snel, consistent en betrouwbaar van dienst te zijn.



PRESTATIES

In 2025 was TVH actief in een aanhoudend uitdagende omgeving. Het jaar begon met de zwakke volumedynamiek die was overgebleven uit 2024, en hoewel er in de tweede helft een duidelijke opleving plaatsvond, werd de onderliggende verbetering grotendeels teniet-gedaan door sterke negatieve wisselkoerseffecten, voornamelijk in verband met de Amerikaanse dollar. Geopolitieke spanningen, tariefmaatregelen en een competitief prijslandschap op de aftermarket wogen op de evolutie van de omzet.

Ondanks deze context zette TVH een robuuste prestatie neer, met een omzet van €1.669m, een daling van -0,4% ten opzichte van 2024. De organische groei was stabiel, met de bouwmarkten als belangrijkste bijdrage en kleine grondverzetmachines als snelst groeiende segment. Enige externe groei (+1,2%) droeg bij aan het resultaat, maar dit werd gecompenseerd door negatieve valuta-effecten van -1,6%.

De winstgevendheid werd sterker beïnvloed met een aangepast bedrijfsresultaat van €223m, een daling van -14,9%. Naast de omzetontwikkeling werd de margedruk veroorzaakt door klant- en marktmixeffecten, tarief- en valuta-invloeden, en een toenemende kostenbasis ondanks gedisciplineerde verlagingen van de SG&A-kosten. De vrije kasstroom bevindt zich op een degelijk niveau van €73m, ondersteund door een beperkte stijging van het werkkapitaal en aanhoudende capex investeringen ter ondersteuning van toekomstige winstgevende groei.

Gedurende het hele jaar bleef de sterke klantgerichtheid van TVH een belangrijke onderscheidende factor, wat tot uiting kwam in een uitstekende NPS van 61 op het einde van het jaar. Dit onderstreept het aanhoudende vertrouwen van de klanten in TVH, ondanks de economische turbulenties over de hele wereld.



BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN

Veranderingen in het management: TVH zette de vernieuwing van haar management voort om de zwakkere prestaties van de afgelopen drie jaar aan te pakken. Na de beslissing van de Raad van Bestuur om de uitvoering te versterken en de rendabiliteit te herstellen, kwamen een ervaren CFO en een nieuwe COO aan boord om een nieuwe operationele en financiële discipline in te voeren. In combinatie met de lopende CEO-wissel zorgt dit versterkte management ervoor dat TVH wordt omgevormd tot een 'leanere', flexibelere organisatie die klaar is om duurzame, rendabele groei te realiseren.

M&A: TVH bleef haar doelgerichte M&A-agenda uitvoeren en voltooide de overnames van IPS Ireland, Rado Glass in Duitsland en G2BPro in Canada. Deze 'bolt-on' overnames vergroten verder de internationale reikwijdte van TVH en versterken haar ambitie om wereldwijd een uitgebreid aanbod van aftermarket-onderdelen en -diensten te leveren.

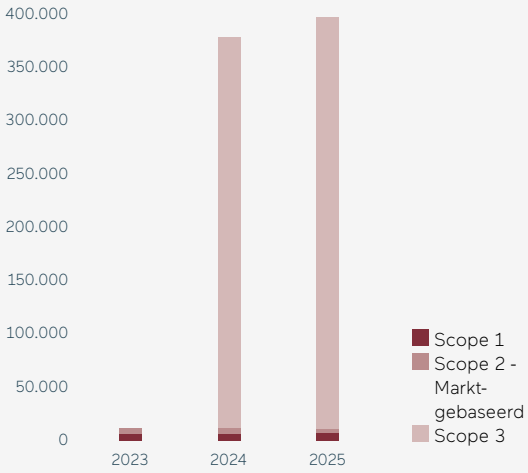
Uitbreiding van de voetafdruk: De groep bleef investeren in haar logistieke voetafdruk en opende nieuwe distributiecentra in Reno (VS) en Ruda Śląska (Polen). TVH heeft ook de bouw voortgezet van de grote Plant T in Waregem, die capaciteits- en efficiëntiewinst op lange termijn mogelijk zal maken.

Duurzaamheid: TVH bleef gestage vooruitgang boeken op het gebied van duurzaamheid en behaalde opnieuw een bronzen medaille van EcoVadis. Dit weerspiegelt de voortdurende inspanningen om ESG-principes te integreren in al haar activiteiten.

KERNCIJFERS

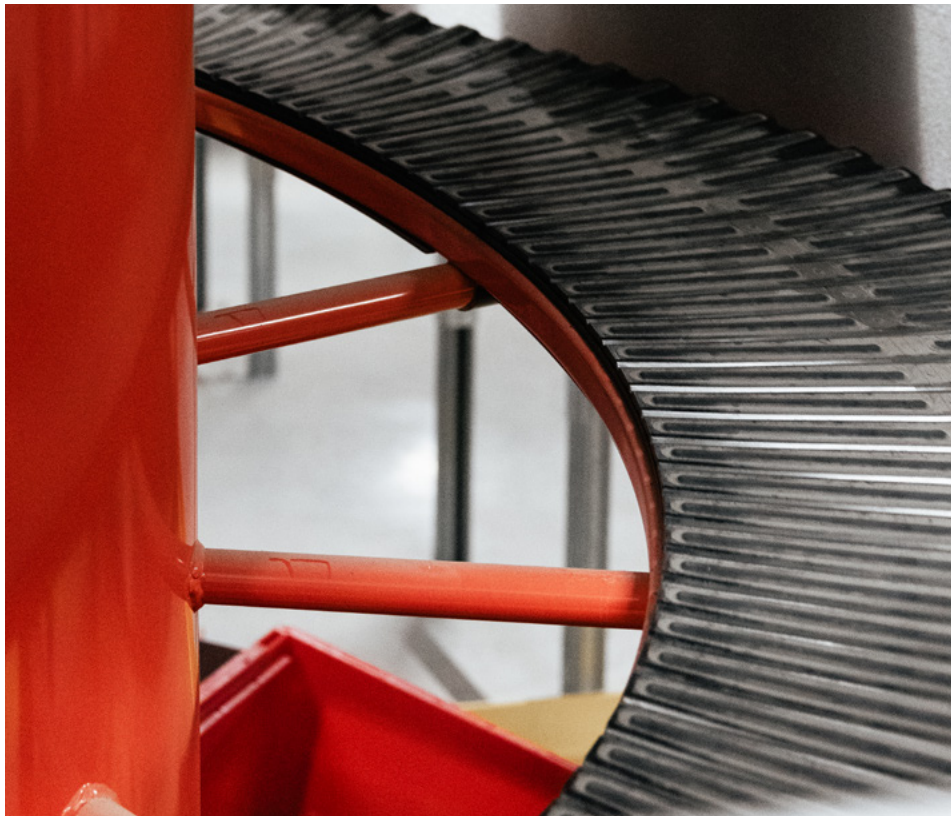
(€ miljoen)	Q4-2021[3]	2022[4]	2023	2024	2025
Externe verkopen	348,0	1.621,7	1.607,0	1.675,8	**1.668,5**
Aangepast bedrijfsresultaat[1]	47,8	259,8	217,9	261,7	**222,8**
Aangepaste bedrijfsmarge[1]	13,7%	16,0%	13,6%	15,6%	**13,4%**
Aangepast resultaat, Groepsaandee[1,2]					
vóór belastingen	18,6	98,9	74,8	97,6	**71,9**
na belastingen	13,9	77,1	54,4	77,3	**56,2**
Personeelsbestand (op 31 december)	4.638	4.944	5.198*	5.392	**5.408**

CO_2-UITSTOOT (T CO2E)[5]

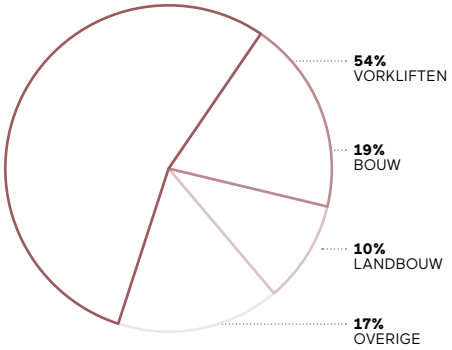


1. Exclusief aanpassingen (APM's - zie woordenlijst op p. 56)
2. Het aandeel van D'Ieteren Group in TVH bedraagt 40%.
3. TVH draagt bij tot de resultaten van D'Ieteren Group vanaf Q4-21.
4. De cijfers van 2022 zijn aangepast om de classificatie van op aandelen gebaseerde betalingen en andere incentiveplannen op lange termijn als aanpassingen weer te geven.
5. De stijging van de uitstoot weerspiegelt de voortdurende verbetering in de meting van Scope 3.

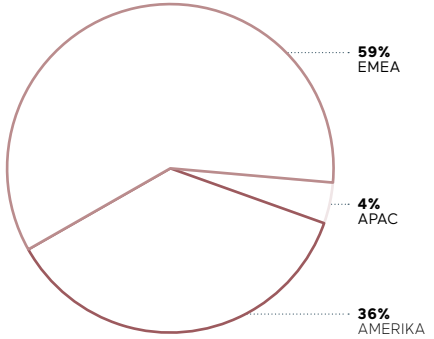
* Per 24 januari 2024 als gevolg van een wijziging in het hr-systeem.



OMZETVERDELING PER MARKT



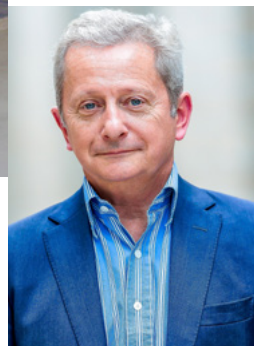
OMZETVERDELING PER REGIO





PHE is een omni-channel distributieleider op de onafhankelijke aftermarket ('IAM') voor onderdelen voor zware en lichte voertuigen die actief is in zeven West-Europese landen: Frankrijk, Spanje, Italië, de Benelux en de Republiek Ierland. De onderneming speelt een cruciale rol in het complexe IAM-ecosysteem door aan ongeveer 70.000 B2B-klanten en ongeveer 2 miljoen B2C-klanten een uitgebreid productaanbod – meer dan 600.000 B2B-SKU's[1] en ongeveer 1 miljoen B2C-SKU's – te leveren, naast een brede waaier van diensten met toegevoegde waarde. PHE's missie, 'betaalbare en duurzame mobiliteit bevorderen', wordt mogelijk gemaakt door haar uiterst geëngageerd personeel, haar klantgerichte cultuur en haar superieure bedrijfsmodel dat gebaseerd is op logistieke uitmuntendheid en een dicht, wijdvertakt distributienetwerk.

1 Stock Keeping Units - voorraadeenheden



'2025 was opnieuw een jaar van winstgevende groei voor PHE. We hebben andermaal een solide organische groei gerealiseerd, die voornamelijk te danken is aan een groter marktaandeel in onze bestaande regio's, terwijl we tegelijkertijd onze fusie- en overnamestrategie hebben voortgezet, met name met onze intrede in de Republiek Ierland.'

STEPHANE ANTIGLIO
Chief Executive Officer

STRATEGIE

De ultieme missie van PHE bestaat erin het juiste onderdeel op het juiste moment en tegen de juiste prijs aan haar klanten te leveren, om de reparatie in plaats van de vervanging van voertuigen te bevorderen en zo betaalbare en duurzame mobiliteit te ondersteunen.

Deze missie wordt ondersteund door een robuust omni-channel distributiemodel en een efficiënt operationeel systeem dat schaalgrootte, nabijheid bij de klant en operationele uitmuntendheid combineert. PHE bouwt voort op deze sterke punten en streeft ernaar haar leiderspositie in alle regio's waar de onderneming actief is te versterken via een strategie die gestructureerd is rond drie belangrijke pijlers.

Organische groei boven het marktgemiddelde realiseren

De organische groei van PHE is verankerd in de structurele uitbreiding van de onafhankelijke aftermarket, ondersteund door een groeiend en verouderend wagenpark en strengere wettelijke vereisten op het gebied van onderhoud en herstelling. De groei wordt verder versterkt door een voortdurende toename van het marktaandeel dankzij een steeds breder multi-gespecialiseerd productassortiment – waaronder een steeds uitgebreider aanbod van huismerken – met een toonaangevende beschikbaarheid en een uiterst efficiënte omni-channel ervaring, dankzij eigen digitale platforms. PHE biedt ook een uitgebreid pakket aan diensten met toegevoegde waarde voor garages, waaronder technische opleidingen, digitale hulpmiddelen, diagnostiek en commerciële ondersteuning.



Rendabiliteit verbeteren dankzij schaalgrootte en efficiëntie

De onderneming streeft ernaar de rendabiliteit te verbeteren door middel van gecentraliseerde inkoop en sterke relaties met leveranciers, een dicht en uiterst efficiënt logistiek en distributienetwerk, voortdurende initiatieven op het gebied van operationele uitmuntendheid en een geleidelijke toename van de rendabiliteit in regio's waar het bedrijf meer recent actief is geworden.

Gedisciplineerde en waardeverhogende fusies en overnames met beperkte risico's nastreven

Fusies en overnames blijven een kernonderdeel van de groeistrategie van PHE, waarbij de nadruk ligt op sterk synergetische 'bolt-on' overnames met beperkte risico's die de bestaande marktposities versterken of een gerichte uitbreiding mogelijk maken naar nieuwe regio's of aanverwante productcategorieën die het leiderschap van PHE versterken.

PRESTATIES

PHE heeft in 2025 sterke resultaten neergezet en wist zowel een solide organische groei als een aanzienlijke anorganische uitbreiding te realiseren, ondanks beperkte inflatievoordelen, minder handelsdagen en een iets uitdagendere macro-economische context in Frankrijk, wat doeltreffend werd gecompenseerd door het aanhoudende sterke momentum op de internationale markten.

De netto-omzet steeg met 6,3% op jaarbasis tot €2,9md en de aangepaste EBITDA bedroeg €372,9m, een stijging met 4,8% op jaarbasis, met een marge van 12,7%, wat resulteerde in een stijging van de aangepaste bedrijfswinst met 4% tot €267,4m. De sterke omzetprestatie kan voornamelijk toegeschreven worden aan een organische groei van de verkopen met +3,9% op jaarbasis. Het Franse segment[1] realiseerde +2,2%, ondanks de moeilijkere omstandigheden, terwijl het internationale segment[2] een opmerkelijke stijging met +7,0% realiseerde, ondersteund door een aanhoudende stijging van het marktaandeel. De winstgroei weerspiegelde de omzetevolutie en de efficiente beheersing van de personeels- en bedrijfskosten.

Fusies en overnames[3] bleven in 2025 een centrale pijler van de strategie van PHE en droegen voor 38% bij aan de totale omzetgroei. De onderneming rondde in de loop van het jaar vier overnames af, waaronder twee activiteiten in Spanje, één in België en een strategische overname om voet aan de grond te krijgen in de Republiek Ierland.

Over het geheel genomen was 2025 opnieuw een positief en strategisch versterkend jaar voor PHE, waarin de onderneming haar leiderspositie in Frankrijk, Spanje en Italië verder heeft geconsolideerd en tegelijkertijd haar status als een van de drie grootste spelers in de Benelux heeft versterkt.

1. Het Franse segment omvat: Light Vehicle France, Trucks, Oscaro, Central Purchasing Unit en Platforms (Logisteo, Cora, PTNM en ACR)
2. Het internationale segment omvat: Doyen Group en Geevers (Benelux), Autodis Italia (Italië) en AD Bosch (Spanje)
3. De fusies & overnames omvatten Spanje: AD Freco; België: Autolux en Thijssen Autoparts; en de Republiek Ierland: Top Part.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN

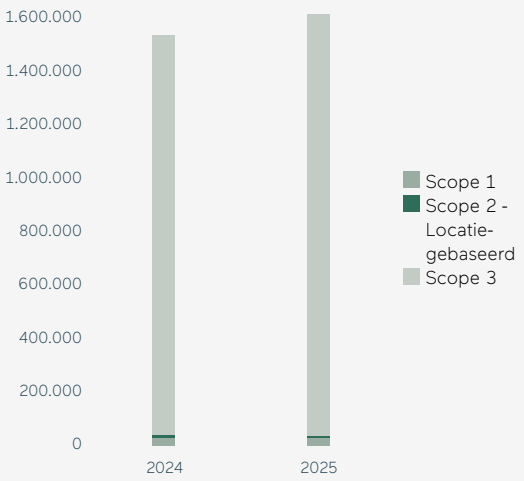
Overname van Top Part: PHE heeft met succes haar intrede gedaan op de lerse markt door een meerderheidsbelang te verwerven in Top Part, de toonaangevende onderdelendistributeur op de lerse aftermarket voor voertuigonderdelen. Deze strategische stap positioneert PHE als marktleider in een snelgroeiende en demografisch dynamische economie met sterke fundamenten voor autoherstelling en -onderhoud.

Overnames in Spanje: Via haar Spaanse dochteronderneming AD Parts Intergroup maakte PHE in januari 2026 bekend dat de onderneming exclusieve onderhandelingen had opgestart over de verwerving van een belang van 51% in zowel de Polaris Group als de Regueira Group – twee gerenommeerde leiders op de Spaanse aftermarket voor voertuigonderdelen die elk een jaarlijkse omzet van ongeveer €170m genereren. Deze voorgestelde transacties moeten nog worden goedgekeurd door de Spaanse mededingingsautoriteiten.

Financiering: In september 2025 heeft PHE de rente op haar TLB van €960m met 25 bp verlaagd tot E+300 bp, dankzij aanhoudend sterke bedrijfsresultaten en schuldafbouw.

Belangrijke aanwervingen: In januari 2026 kondigde PHE de benoemingen aan van Laurent Gasse als Group Chief Human Resources Officer en Perrine Pradal als Group General Counsel. Beide leidinggevenden zijn toegetreden tot het Uitvoerend Comité en zullen een sleutelrol spelen bij de ondersteuning van de verdere ontwikkeling van de onderneming.

CO_2-UITSTOOT (T CO2E)

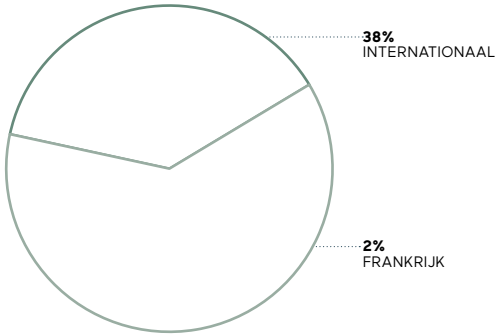


KERNCIJFERS

(€ miljoen)	Aug-Dec-2022[2,3]	2023	2024	2025
Externe verkopen	961,8	2.556,9	2.763,3	**2.937,1**
Aangepast bedrijfsresultaat[1]	78,6	231,6	257,0	**267,4**
*Aangepaste*bedrijfsmarge[1]	8,2%	9,1%	9,3%	**9,1%**
Aangepast resultaat, Groepsaandeel[1]				
vóór belastingen	46,3	137,6	165,6	**181,6**
na belastingen	36,5	105,5	115,0	**126,6**
Personeelsbestand (op 31 december)	9.112	9.314	9.727	**10.339**

OMZET PER SEGMENT

	Aug-Dec-2022[2]	2023	2024	2025
Frankrijk	65,3%	66,7%	64,3%	**62,0%**
Internationaal	34,7%	33,3%	35,6%	**38,0%**





1. Exclusief aanpassingen (APM's - zie woordenlijst op p. 56).
2. PHE draagt bij tot de resultaten van D'Ieteren Group vanaf augustus 2022.
3. De cijfers van 2022 zijn aangepast om de afronding te weerspiegelen van de toewijzing van de aankoopprijs van PHE in het eerste semester van 2023 en de classificatie van kosten voor op aandelen gebaseerde betalingen en andere incentiveplannen op lange termijn als aanpassingen.



D'ieteren Immo, de vastgoedonderneming van D'ieteren Group, is verantwoordelijk voor het beheer, de investeringen en de ontwikkeling van de Belgische vastgoedportefeuille van de Groep, die voornamelijk gebruikt wordt voor de activiteiten van D'ieteren Automotive.

De portefeuille omvat een brede waaier van activaklassen, waaronder kantoren, werkplaatsen, logistieke centra en wooneenheden. Een kernfocus van D'ieteren Immo is de herontwikkeling en transformatie van haar patrimonium. Naast het beheer van dit patrimonium wendt de onderneming haar diepgaande expertise op het vlak van vastgoed- en projectbeheer aan om adviesdiensten op maat aan te bieden die huurders ondersteunen bij al hun zakelijke behoeften.



'2025 was een jaar van gedisciplineerde uitvoering, gekenmerkt door de succesvolle oplevering van belangrijke projecten, gestage vooruitgang bij de herontwikkeling van het hoofdkantoor en verdere voortgang bij onze duurzaamheidsdoelstellingen. De resultaten die dit jaar zijn behaald, weerspiegelen de nauwgezetheid, professionaliteit en toewijding van onze teams in de hele organisatie.'

STEVEN BOEL
Chief Executive Officer



STRATEGIE

D'Ieteren Immo werd opgericht in 2016 om de Belgische vastgoedactiviteiten van de Groep verder te professionaliseren en te consolideren en een langetermijnvisie te implementeren, terwijl tegelijkertijd de operationele behoeften en groeiplannen van de ondernemingen van de Groep worden ondersteund. Vandaag beheert en ontwikkelt de onderneming een gediversifieerde portefeuille vastgoedactiva, waarvan vele al decennialang deel uitmaken van de Groep, wat de 'invest and hold' langetermijnfilosofie weerspiegelt.

Als vastgoedpartner van de Groep focust D'Ieteren Immo op de creatie van duurzame waarde door middel van actief patrimonium- en vastgoedbeheer en selectieve ontwikkelingen. De onderneming streeft ernaar flexibel en oplossingsgericht te blijven, zodat haar vastgoed zich voortdurend aanpast aan de veranderende behoeften van huurders en bedrijven. Het is haar doel een toekomstbestendige portefeuille uit te bouwen die op lange termijn zowel kostenefficiënt als aantrekkelijk blijft.

Naast het beheer van haar bestaande portefeuille streeft D'Ieteren Immo ernaar kapitaal te herinvesteren in aantrekkelijke vastgoedopportuniteiten die aansluiten bij haar strategische focus en kerncompetenties. Deze investeringen worden op een gedisciplineerde manier uitgevoerd om een evenwichtige kapitaalstructuur te behouden en de strategische positionering van de portefeuille op lange termijn te versterken.

Duurzaamheid blijft een cruciaal aspect bij het beheer en de ontwikkeling van vastgoedactiva, waarbij de inspanningen gericht zijn op het genereren van duurzame energie, het verbeteren van de energieprestaties en het integreren van verantwoorde praktijken waar relevant. Deze initiatieven dragen bij aan de instandhouding van de veerkracht en de aantrekkelijkheid op lange termijn van de portefeuille.



PRESTATIES

De markt bleef in 2025 relatief stabiel, met een gezond inflatieniveau dat een stijging van de huurinkomsten ondersteunde. D'Ieteren Immo bleef het hele jaar door aanzienlijk investeren in groeiprojecten die tot doel hebben de Groep en haar ondernemingen te ondersteunen, terwijl ze met succes verschillende belangrijke projecten opleverde aan haar klanten.

Eind 2025 bestond de portefeuille van D'Ieteren Immo uit 38 sites in heel België, met een reële marktwaarde van €411m. De portefeuille genereerde een netto verhuurrendement (inclusief leegstand) van 7,0 %. De netto huuropbrengsten stegen tot €28,6m, dankzij indexering, de oplevering van nieuwe projecten en aanzienlijke herverhuurspreads voor bepaalde activa. Deze gecombineerde effecten droegen bij aan solide financiële resultaten en versterkten de veerkracht van de portefeuille.

Naast de financiële resultaten heeft D'Ieteren Immo haar mensgerichte en ondersteunende cultuur verder versterkt.

De onderneming behield een hoge werknemerstevredenheidsscore van 82% en bevestigde zo haar engagement om een topwerkgever te zijn. Ook de klantentevredenheid is gestegen. In 2025 hebben verschillende diensten op maat bijgedragen aan een NPS van 32.

Over het geheel genomen was 2025 opnieuw een jaar van gedisciplineerde groei, operationele vooruitgang en versterkte partnerschappen met haar huurders, waardoor D'Ieteren Immo zich duidelijk heeft gepositioneerd voor voortdurende waardecreatie op lange termijn.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN

Succesvolle herfinanciering: In het tweede kwartaal van 2025 rondde D'Ieteren Immo met een Belgisch bankensyndicaat een herfinanciering af die duurzaamheidsgerelateerde leningsbepalingen omvat die aansluiten bij haar duurzaamheidsambities. De transactie versterkte de kapitaalstructuur van de onderneming en verzekerde haar van financiële flexibiliteit op lange termijn ter ondersteuning van haar toekomstige investeringspijplijn.

Strategische groei-investeringen: Gedurende heel 2025 heeft de onderneming verder vorm gegeven aan de transformatie van D'Ieteren Park, met de succesvolle oplevering van het D'Ieteren House, waar nu het grootste deel van de teams van D'Ieteren Automotive is gevestigd, en een volledig gerenoveerd gebouw voor VDFin. Daarnaast investeerde D'Ieteren Immo ook in een nieuwe Porsche Service Factory in Paal.

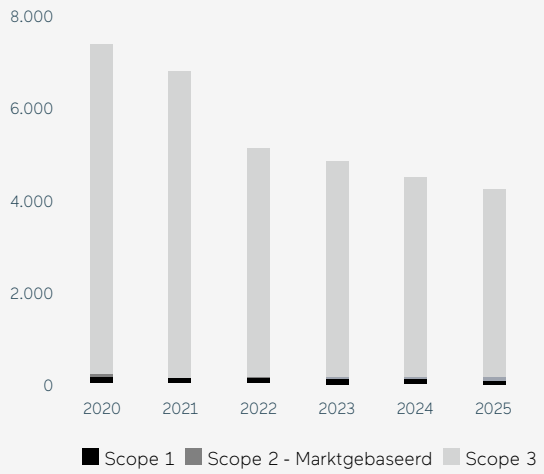
Vlaggenschipproject van het hoofdkantoor: De herontwikkeling van de historische hoofdzetel van D'Ieteren Group vordert verder met de vergunningsaanvraag die in het derde kwartaal van 2025 werd ingediend. Dit is een belangrijke mijlpaal in de heropleving van de historische Malie-site van de Groep.

Koolstofreductie: D'Ieteren Immo boekt verdere vooruitgang in haar decarbonisatietraject met haar gevalideerde SBTi-verbintenissen en -doelen, in combinatie met aanzienlijke Carbon-Nada-investeringen die tot doel hebben de koolstofintensiteit van de vastgoedportefeuille structureel te verlagen.

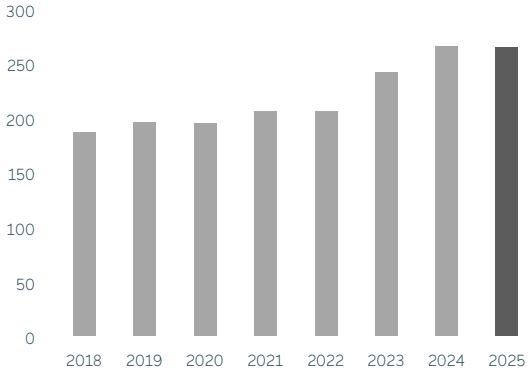
VASTGOEDPORTEFEUILLE

M²	2023	2024	2025
Parkings	453.240	460.365	461.263
Werkplaatsen	71.126	74.302	75.427
Showrooms	45.259	47.559	47.559
Opslagplaats	83.287	83.308	83.308
Kantoren	32.234	34.911	35.349
Technische ruimte	13.160	15.372	15.372
Residentieel	5.493	5.493	5.313
Overige	175.965	176.295	176.295
TOTAAL	**879.764**	**897.605**	**899.886**
waarvan overdekte ruimte	292.854	313.714	315.097
TOTALE GRONDOPPERVLAKTE	**808.810**	**845.753**	**849.473**

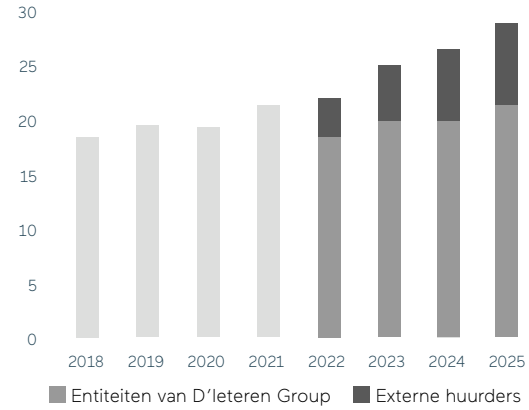
CO_2-UITSTOOT (T CO2E) HISTORISCHE SCOPE



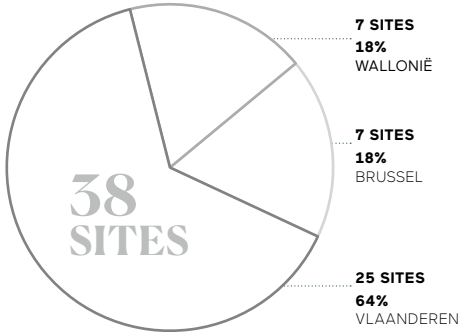
BOEKWAARDE VAN DE VASTGOEDPORTEFEUILLE (€ miljoen)



NETTO HUURINKOMSTEN (€ miljoen)



LOCATIE



43
PERSONEELBESTAND

37%
VROUWEN

63%
MANNEN



Financiële kerncijfers

	2016[1]	2017[2]	2018[2]	2019[10]	2020[10]	2021[10,11]	2022[10,13,14]	2023[10]	2024[10]	2025[10]
Geconsolideerde resultaten (€ miljoen)										
Omzet	6.471,7	3.455,1	3.578,1	3.798,8	3.318,0	3.360,5	4.714,6	7.983,6	8.154,7	**8.033,5**
Gecombineerde omzet[4]	6.471,7	6.941,3								
Omzet, Groepsaandeel[5]			5.799,6	6.017,7	5.413,6	5.956,9	8.161,6	11.662,3	12.073,9	**12.082,1**
Gecombineerd *aangepast* bedrijfsresultaat[3,4]	281,1	300,9								
Aangepast bedrijfsresultaat, Groepsaandeel[3,5]			262,6	332,4	391,8	557,2	860,8	1.184,3	1.327,9	**1.367,1**
Aangepast resultaat, Groepsaandeel:										
- vóór belastingen[3,5]	241,6	247,9	226,1	295,2	328,7	506,1	756,3	970,8	1.065,0	**955,6**
- na belastingen[3,5]	215,3	194,8	182,2	211,6	228,8	366,5	548,5	733,3	773,5	**698,4**
Groepsaandeel in het nettoresultaat van de periode[6]	49,9	112,6	1.048,0	66,1	138,8	252,4	332,7	504,7	372,1	**424,5**
Financiële structuur (€ miljoen)	**2016[1]**	**2017[2]**	**2018[2]**	**2019[10]**	**2020[10]**	**2021[10,11]**	**2022[10,13,14]**	**2023[10]**	**2024[10]**	**2025[10]**
Netto cash (schuld) in het segment Corporate & Niet-toegewezen[9,15]	N/A	398,6	986,3	1.325,6	998,6	782,8	322,0	915,9	-908,2	**-542,2**
Gegevens per aandeel (€)	**2016[1]**	**2017[2]**	**2018[2]**	**2019[10]**	**2020[10]**	**2021[10,11]**	**2022[10,13,14]**	**2023[10]**	**2024[10]**	**2025[10]**
Groepsaandeel in het aangepast nettoresultaat van de periode[3,6,7]	3,92	3,55	3,32	3,88	4,22	6,80	10,19	13,73	14,45	**13,07**
Groepsaandeel in het nettoresultaat van de periode[6,7]	0,91	2,05	19,12	1,21	2,56	4,68	6,18	9,41	6,94	**7,94**
Bruto dividend per gewoon aandeel	0,95	3,80[8]	1,00	1,00	1,35	2,10	3,00	3,75	75,60[14]	**2,00**
Informatie over het aandee (€)	**2016[1]**	**2017[2]**	**2018[2]**	**2019[10]**	**2020[10]**	**2021[10,11]**	**2022[10,13,14]**	**2023[10]**	**2024[10]**	**2025[10]**
Maximumkoers	45,2	45,9	40,1	63,1	68,6	175,7	183,0	191,8	226,0	**190,8**
Minimumkoers	26,1	35,8	32,4	32,5	36,1	65,1	118,0	137,2	159,4	**144,5**
Koers op 31/12	42,0	37,5	32,9	62,6	67,8	171,6	179,2	176,9	160,7	**153,9**
Gemiddelde koers	37,8	40,9	36,1	43,3	52,4	113,2	154,4	164,8	196,0	**165,9**
Gemiddeld dagelijks volume (in aantal effecten)	47.723	39.457	42.142	54.800	48.005	44.534	66.569	45.899	50.799	**50.760**
Beurskapitalisatie op 31/12 (€m)	2.322,7	2.035,4	1.782,2	3.461,9	3.686,1	9.329,5	9.742,7	9.501,1	8.631,0	**8.262,9**
Totaal aantal uitgegeven aandelen	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	54.367.928	54.367.928	54.367.928	53.708.999	53.708.999	**53.690.082**
Personeelsbestand (op 31 december)	28.348	31.222	32.951	31.691	28.455	36.549[12]	46.570	50.161*	49.687*	**50.464***

1. Inclusief Moleskine vanaf 1 oktober 2016.
2. Belron wordt opgenomen onder beëindigde bedrijfsactiviteiten tussen 1 januari 2017 en februari 2018. Verwerking volgens de vermogensmutatiemethode vanaf 7 februari 2018.
3. Exclusief aanpassingen.
4. Inclusief 100% Belron en TVH.
5. De cijfers over het Groepsaandeel omvatten het Groepsaandeel in de activiteiten en de aangepaste winst vóór belastingen, Groepsaandeel omvat het aangepaste resultaat vóór belastingen van de entiteiten die administratief worden verwerkt volgens de 'equity'-methode.
6. Resultaat toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten van D'leteren Group, overeenkomstig IAS 1.
7. Berekend overeenkomstig IAS 33.
8. Inclusief een uitzonderlijk dividend van €2,85.
9. Raadpleeg de kaders en definities in het hoofdstuk Alternatieve prestatiemaatstaven (APM's).
10. Post-IFRS 16.
11. Inclusief TVH vanaf Q4-21.
12. Vanaf 2021 worden de VTE-aantallen gerapporteerd op het einde van het jaar in plaats van gemiddeld.
13. PHE inbegrepen vanaf augustus 2022.
14. Inclusief een uitzonderlijk dividend van €74.
15. Exclusief leningen tussen segmenten.

*Personeelsbestand (op 31 december).

Jaarrekening en -verslag 2025

Inhoud

41 Verklaring van de verantwoordelijke personen
42 Jaarresultaten 2025
67 Geconsolideerde jaarrekening 2025
68 Geconsolideerde winst- en- verliesrekening
69 Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten
70 Geconsolideerde balans
71 Geconsolideerd mutatie-overzicht van het eigen vermogen
72 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
74 Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening
144 Verslag van de Commissaris
149 Samengevatte statutaire jaarrekening 2025
152 Verklaring inzake deugdelijk bestuur
153 Samenstelling en werking van de Raad van Bestuur en de uitvoerend managementorganen
161 Diversiteitsbeleid
162 Remuneratieverslag
165 Systemen van interne controle en risicobeheer
184 Informatie over het kapitaal
186 Duurzaamheidsverklaring
187 D'Ieteren Group
218 - EU taxonomy
226 D'Ieteren Automotive
255 Moleskine
276 PHE
302 D'Ieteren Immo
320 Indexen
324 Aanvullende toelichtingen en methodologie
340 Onafhankelijk limited assurance rapport
343 Andere duurzaamheidsinformatie
344 Belron
363 TVH
396 Informatie over het aandeel

Inhoud van het geconsolideerde jaarverslag

42 Overzicht van de gang van zaken, resultaten en de positie van de vennootschap
152 Verklaring inzake deugdelijk bestuur
153 Samenstelling en werking van de Raad van Bestuur en de uitvoerend managementorganen
160 Afwijkingen van de Corporate Governance Code
161 Diversiteitbeleid
95, 162 Remuneratieverslag
165 Systemen van interne controle en risicobeheer
184 Informatie over het kapitaal
185 - Informatie over de bekendmaking van belangrijke deelnemingen
185 - Elementen die een invloed zouden kunnen hebben in geval van een overnamebod
116 - Eigen vermogen
186 Duurzaamheidsverslag
113 Financieel risicobeheer
131 Diensten verleend door de commissaris
133 Gebeurtenissen na balansdatum

Verklaring van de verantwoordelijke personen

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

Nicolas D'leteren, Voorzitter van de Raad van bestuur, en Frédéric de Vuyst, Ondervoorzitter van de Raad van bestuur, verklaren, in naam en voor rekening van D'leteren Group SA/NV, dat, voor zover hen bekend, de geconsolideerde jaarrekeningen, die zijn opgesteld overeenkomstig International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de Europese Unie, een getrouw beeld geven van het vermogen, van de financiële toestand en van de resultaten van D'leteren Group SA/NV en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen, het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling en de resultaten van het bedrijf en van de positie van D'leteren Group SA/NV en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen, alsmede een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden, en het jaarverslag is opgesteld conform de duurzaamheidsrapporteringsstandaarden (de "ESRS" rapporteringsstandaarden) en de in de Gedelegeerde Verordening (EU) 2021/2178 bepaalde specificaties (de Taxonomieregelgeving).

Jaarresultaten 2025

Goede resultaten die solide fundamenten weerspiegelen

Financiële hoogtepunten 2025

De voornaamste prestatie-indicator (KPI) van D'Ieteren Group – de *aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1] – bedroeg €955,6m in het boekjaar 2025. Bij constante wisselkoersen (die van 31 december 2024), en exclusief de impact van de financiële lasten in verband let de bijkomende financiering die eind 2024 werd opgehaald, weerspiegelt de KPI opnieuw een jaar van goede prestaties, met een onderliggende stijging van 3,8% op jaarbasis (zie bijlage).

- **Belron** rapporteerde een recordjaar op vele vlakken, dankzij een sterke tweede jaarhelft van 2025. Bij constante wisselkoersen per 31 december 2024 steeg de omzet met 7,1% en steeg de *aangepaste* bedrijfswinst[1] met 15,7%, wat resulteerde in een marge van 23,0%. Bij gerapporteerde wisselkoersen vertaalde dit zich in een stijging van de omzet en de *aangepaste* bedrijfswinst[1] met respectievelijk 4,1% en 12,2%. Ondanks de hogere financiële als gevolg van de bijkomende financiering op het einde van 2024, bleef de *aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1] van Belron met €518,0m (-0,3% op jaarbasis) grotendeels stabiel ten opzichte van vorig jaar.
- **D'Ieteren Automotive** kende in 2025 een daling van de verkopen met -5,5% op jaarbasis. Dit weerspiegelt een Belgische markt voor nieuwe wagens[2] die op nettobasis daalde met -7,8% op jaarbasis, gedeeltelijk gecompenseerd door een aantrekkelijke productmix. De mix bleef uitzonderlijk sterk, mede dankzij sterke prestaties in het BEV-segment, en de scale-ups droegen bij aan de algemene margemix, wat leidde tot een *aangepaste* bedrijfsmarge[1] van 4,7%. De *aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1] van D'Ieteren Automotive bedroeg €215,3m (-9,9% op jaarbasis), verder ondersteund door betere prestaties van Volkswagen D'Ieteren Finance.
- **PHE** zette haar robuuste groeitraject voort met een omzetstijging van 6,3% op jaarbasis, waarvan 3,9% organische groei, en een grotendeels stabiele *aangepaste* bedrijfsmarge van 9,1%, wat leidde tot een groei van de *aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1] met 9,7% op jaarbasis tot €181,6m. Deze sterke resultaten waren vooral te danken aan een stijging van het marktaandeel en de bijdrage van overnames.
- **TVH**'s verkopen stegen met 1,1% bij constante wisselkoersen per 31 december 2024. Het *aangepaste* bedrijfsresultaat[1] daalde met -14,9% op jaarbasis, als gevolg van een combinatie van vlakke organische verkopen op jaarbasis, negatieve mixeffecten, hogere vrachtkosten, hogere niet-contante kosten met betrekking tot vroegere investeringen. De *aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1] bedroeg €71,9m, wat een daling vertegenwoordig ten opzichte van 2024.
- **Moleskine** kende een daling van de verkopen met -2,2% op organische basis of met -3,7% op jaarbasis, inclusief een negatieve wisselkoersevolutie. Moleskine ondervond nog steeds de gevolgen van de zwakte in het groothandelskanaal. De verkoopkanaalmix, hogere marketingkosten en een negatief operationeel hefboomeffect leidden tot een daling van het *aangepaste* bedrijfsresultaat[1] tot €7,7m. De *aangepaste* winst vóór belastingen, ga[1] bedroeg -€8,0m na interesten, voornamelijk op de aandeelhouderslening.
- Het segment **Corporate & Niet-toegewezen** rapporteerde een *aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1] van -€23,2m, in vergelijking met €46,6m in 2024. Dit valt grotendeels te verklaren door de interestlasten op de lening die midden december 2024 werd opgenomen. De netto schuldpositie[3] van het segment bedroeg op het einde van december 2025 €286,8m (€542,2m exclusief lening tussen segmenten).
- De **vrije kasstroom**[6], Groepsaandeel daalde ten opzichte van een uitzonderlijk niveau in het boekjaar 2024, maar bleef met €373,9m sterk, dankzij Belron en D'Ieteren Automotive, en ondanks de impact van de bijkomende contante interesten als gevolg van de financiering die eind 2024 werd opgehaald bij Belron en op Corporate-niveau.
- De Raad van Bestuur stelt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die plaatsvindt op 28 mei 2026 een **bruto gewoon dividend** van €2,00 per aandeel voor met betrekking tot het boekjaar 2025 (tegenover €1,60 in 2024).

Geauditeerde ESG-gegevens zullen opgenomen worden in het 2025 jaarverslag van D'leteren Group, dat wordt gepubliceerd in april 2026.

De publicatie van dit persbericht is op 10 maart 2026 goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

Vooruitzichten voor 2026

Voor 2026 verwacht D'leteren Group dat haar *aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1] **met een laag tot middel eencijferig percentage op jaarbasis** zal stijgen.

Deze prognose gaat voor de boekjaren 2025 en 2026 uit van wisselkoersen die in lijn zijn met de koersen die golden op 31 december 2025 golden (d.w.z. EUR/USD van 1,17 – zie onderstaande reconciliatietabel), en sluiten elke mogelijke impact uit van geopolitieke spanningen of een verdere verhoging van de Amerikaanse handelstarieven, evenals van overnames bij PHE die nog niet afgerond zijn. Van de ondernemingen worden de volgende prestaties verwacht:

- **Belron**
  - Belron verwacht een middel tot hoge eencijferige groei van de verkopen en een verdere verbetering van de *aangepaste* bedrijfsmarge[1] richting haar ambitie tegen 2028.
- **D'leteren Automotive**
  - D'leteren Automotive verwacht een negatieve omzetevolutie en een aanzienlijke daling van haar *aangepaste* bedrijfsmarge[1] ten opzichte van opnieuw een uitzonderlijk niveau in 2025.
- **PHE**
  - PHE verwacht een middel eencijferige organische groei van de verkopen[5], evenals een verdere bijdrage van fusies en overnames, terwijl de *aangepaste* bedrijfsmarge[1] naar verwachting grotendeels stabiel zal blijven op jaarbasis.
- **TVH**
  - TVH verwacht dat de organische[5] omzet op jaarbasis zal stijgen met een laag tot middel eencijferig percentage en een daling van het *aangepaste* bedrijfsresultaat[1].
- **Moleskine**
  - Moleskine verwacht dat de verkopen zullen stijgen met een laag tot middel eencijferig percentage ten opzichte van 2025, en dat het aangepaste bedrijfsresultaat[1] zal stijgen.

Vergelijkende jaarresultaten 2025 aan wisselkoersen per 31 december 2025

P&L- post IFRS 16 €m	FY-2025a wisselkoersen van 31 dec. 2024 EUR/USD 1,03	FY-2025a gepubliceerde wisselkoersen	FY-2025a wisselkoersen van 31 dec. 2025 EUR/USD 1,17
BELRON			
Verkopen	7.076,4	6.722,0	6.579,9
Aangepast bedrijfsresultaat	1.624,0	1.536,0	1.501,0
Aangepaste bedrijfsmarge	*23,0%*	*22,9%*	*22,8%*
Aangepast resultaat voor belastingen	544,9	518,0	507,4
Groepsaandeel (%)	*50,30%*	*50,30%*	*50,30%*
TVH			
Verkopen	1.705,3	1.668,5	1.644,8
Aangepast bedrijfsresultaat	228,6	222,8	218,9
Aangepaste bedrijfsmarge	*13,4%*	*13,4%*	*13,3%*
Aangepast resultaat voor belastingen	75,6	71,9	69,0
Groepsaandeel (%)	*40,00%*	*40,00%*	*40,00%*
GROEP			
Aangepast resultaat voor belastingen, Groepsaandeel	**986,2**	**955,6**	**942,0**

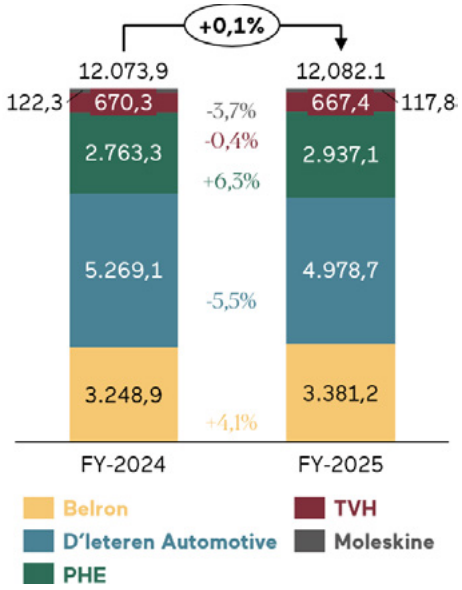
Belangrijkste ontwikkelingen

- In de eerste helft van 2025 heeft D'leteren Group haar tweejarig overbruggingskrediet ten bedrage van €500m vervroegd afgelost.
- In juli 2025 heeft Belron haar termijnlening in USD herzien, wat heeft geleid tot een verlaging van de spread met 25 basispunten. In oktober werd op beide tranches van de termijnlening (gedenomineerd in USD en EUR) een automatische step-down toegepast, goed voor een bijkomende verlaging van de spread met 25 basispunten. In januari 2026 heeft een nieuwe herziening plaatsgevonden die heeft geleid tot een verlaging van de spread met 50 basispunten voor de in euro gedenomineerde termijnlening en een verlaging van de spread met 25 basispunten voor de in USD gedenomineerde termijnlening. De huidige tarieven bedragen [SOFR+200bp] op de USD-tranche en [Euribor+225bp] op de EUR-tranche.
- Op 25 augustus 2025 zijn de CEO van TVH, Dominiek Valcke, en de Raad van Bestuur van TVH in onderling overleg overeengekomen hun samenwerking te beëindigen. De procedure voor de aanstelling van een nieuwe CEO bij TVH is lopende. In afwachting van de benoeming van een nieuwe CEO werd Patrick Lecluyse aangesteld als Uitvoerend Voorzitter.
- In september 2025 heeft PHE haar uitstaande termijnlening herzien, met een verlaging van de dan toepasselijke spread met 25 basispunten.
- In de tweede helft van 2025 heeft de Groep, na het waardeverminderingsonderzoek dat werd uitgevoerd op Moleskine, een waardeverminderingsverlies van -€77,4m na belastingen geboekt.
- In december 2025 heeft D'leteren Group een programma voor de inkoop van eigen aandelen ten bedrage van €100m aangekondigd. De aandelen die in het kader van dit programma worden verworven, zullen vernietigd worden of gebruikt worden om mogelijke incentiveplannen op lange termijn te dekken.
- D'leteren Group kondigt aan dat zijn Chief Investment Officer, Nicolas Saillez, de onderneming eind 2025 heeft verlaten. Zijn verantwoordelijkheden werden verdeeld over het Uitvoerend Comité en de Investment Directors. Deze overgang weerspiegelt de verdere ontwikkeling van de Groep en versterkt tegelijk de rol van de Investment Directors, die voortaan bredere taken en grotere verantwoordelijkheden opnemen binnen de verschillende teams om de bestaande strategie van actief aandeelhouderschap en investeringen van de Groep verder te realiseren. Zij rapporteren voortaan rechtstreeks aan CEO Francis Deprez.
- In januari 2026 heeft PHE aangekondigd exclusieve onderhandelingen te voeren om 51% te verwerven in twee AD Parts-distributeurs in het centrum en noordwesten van Spanje. In 2025 realiseerden de groepen Polaris en Regueira samen een omzet van ongeveer €340m. Deze overnames sluiten volledig aan bij de strategie van PHE en versterken verder de leiderspositie van PHE op de Spaanse markt. De voltooiing ervan is onder voorbehoud van de goedkeuring van de bevoegde mededingingsautoriteiten, die verwacht wordt in het tweede kwartaal van 2026.
- In februari 2026 is Christophe Archaimbault afgetreden als CEO van Moleskine. D'leteren Group heeft Thomas Boucar, Investment Director bij D'leteren Group, en Laure Browne, een ervaren voormalig CEO en senior executive bij meerdere consumentenmerken, aangesteld als co-CEO's. Zij zullen met hun uiterst complementaire expertisedomeinen de volgende fase in de ontwikkeling van Moleskine leiden.
- In februari 2026 kondigde PHE aan dat het exclusieve onderhandelingen voert om een meerderheidsbelang te verwerven in Suministros Dama. Dit in Spanje gevestigd bedrijf is gespecialiseerd in de import en export van garage-uitrusting, gereedschap en auto-onderdelen. Suministros Dama werkt al meer dan tien jaar samen met de dochterondernemingen van PHE en de verwerving van haar sourcing-expertise zal helpen bijdragen tot het versnellen van de ontwikkeling en de rendabiliteit van het huismerkenaanbod van PHE.

Samenvatting Groep

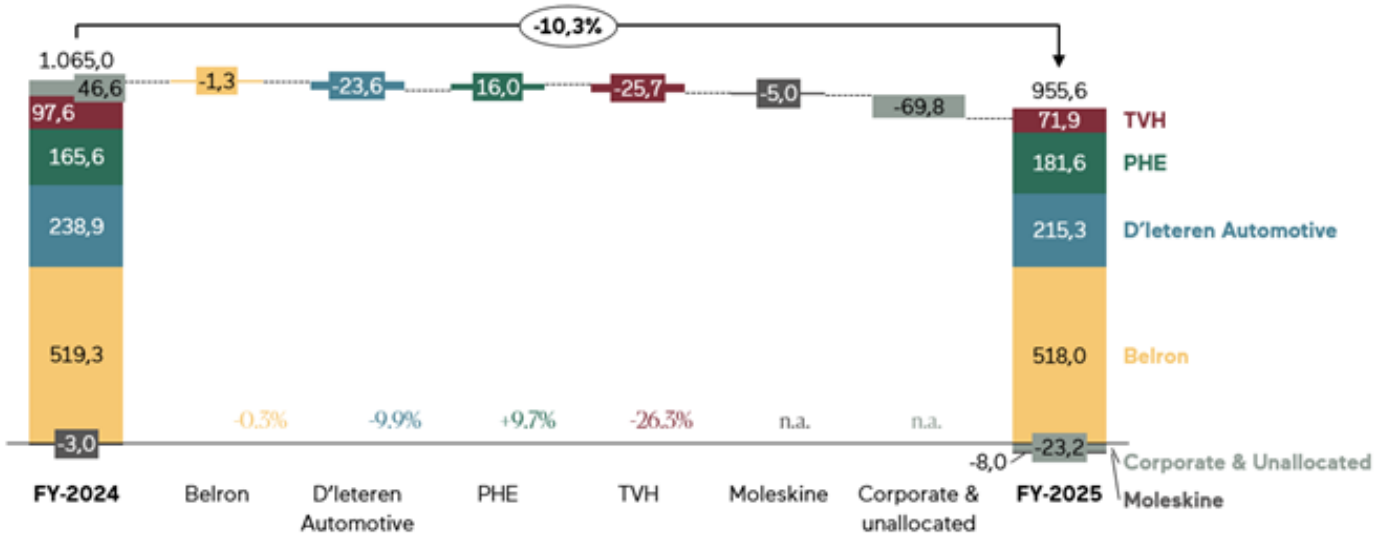
De **geconsolideerde verkopen volgens IFRS** bedroegen **€8.033,5m (-1,5% op jaarbasis)**. Dit cijfer is exclusief Belron en TVH. De **verkopen, Groepsaandeel**[1] bedroegen **€12.082,1m (+0,1% op jaarbasis)**. Bij constante wisselkoersen (per 31 december 2024), steeg de omzet, Groepsaandeel[1] met 1,0% op jaarbasis.

Verkopen, Groepsaandeel (€m)



De **geconsolideerde winst vóór belastingen volgens IFRS** steeg met 8,6% op jaarbasis tot €510,8m (€470,4m in 2024). De voornaamste prestatie-indicator, de ***aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel**[1], bedroeg €955,6m in het boekjaar 2025 en werd beïnvloed door negatieve wisselkoerseffecten en door de bijkomende financiering die eind 2024 werd opgehaald. Bij constante wisselkoersen (die van 31 december 2024), en exclusief de impact van deze bijkomende financiële lasten, weerspiegelde de KPI van D'Ieteren Group opnieuw een jaar van goede prestaties, met een onderliggende stijging van 3,8% op jaarbasis (zie bijlage) ten opzichte van een referentie in het boekjaar 2024 die €30,0m aan financiële opbrengsten uit de cashpositie omvat.

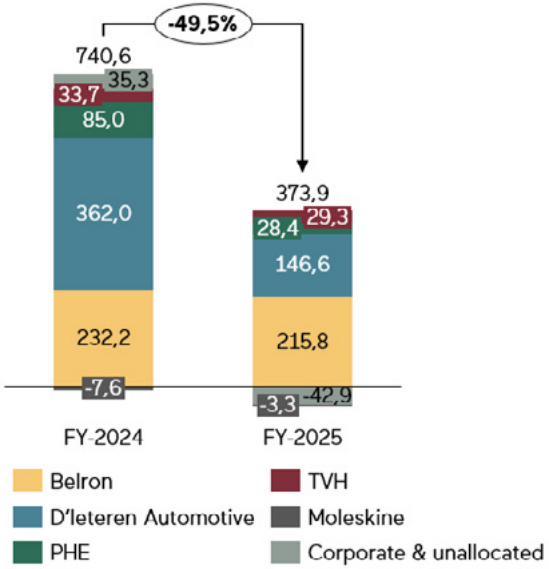
Evolutie van de *aangepaste* geconsolideerde winst vóór belastingen, Groepsaandeel[1] (€m)



Het **aandeel van de Groep in het nettoresultaat** bedroeg €424,5m (+14,1% op jaarbasis tegenover €372,1m in 2024). De ***aangepaste* nettowinst, Groepsaandeel[1],** bedroeg €698,4m, in vergelijking met €773,5m in 2024.

De **vrije kasstroom, Groepsaandeel**[1,6] daalde ten opzichte van het uitzonderlijke niveau in het boekjaar 2024, dat werd bevorderd door de impact van de opname van een non-recourse factoring reserve bij PHE, en de normalisatie van het orderboek en lagere voorraden bij D'Ieteren Automotive. In het boekjaar 2025 bleef de vrije kasstroom, Groepsaandeel[1,6] sterk met €373,9m, waarbij Belron en D'Ieteren Automotive de belangrijkste bijdragen leverden. In vergelijking met 2024 is de vrije kasstroom ook beïnvloed door de stijging van de contante interesten uit de bijkomende financiering bij Belron en op Corporate-niveau.

Evolutie van de vrije kasstroom, Groepsaandeel[1,6] (€m)



De Raad van Bestuur stelt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die plaatsvindt op 28 mei 2026 een **bruto gewoon dividend van €2,00** per aandeel voor.

Het segment Corporate & Niet-toegewezen heeft in de eerste helft van 2025 met succes zijn overbruggingskrediet ten bedrage van €500m vervroegd afgelost en 2025 afgesloten met een **netto financiële schuld[3] van €286,8m** (of €542,2m exclusief een lening tussen segmenten ten bedrage van €255,4m). Dit staat tegenover een netto financiële schuld[3] van €652,8m (€908,2m exclusief de lening tussen segmenten) eind december 2024.

Belron

mln EUR	2024 APM (niet-GAAP metingen)[1] Aangepaste elementen	2024 Aanpassingen	2024 Totaal	2025 APM (niet-GAAP metingen)[1] Aangepaste elementen	2025 Aanpassingen	2025 Totaal	% wijziging aangepaste elementen	% wijziging totaal
VGRR volumes (in miljoen)	-	-	13,0	-	-	13,1	-	0,5%
Externe verkopen	6.459,0	-	6.459,0	6.722,0	-	6.722,0	4,1%	4,1%
Bedrijfsresultaat	1.369,1	-226,7	1.142,4	1.536,0	-275,9	1.260,1	12,2%	10,3%
Netto financierings(kosten)/inkomen	-337,8	-41,4	-379,2	-506,2	-0,4	-506,6	49,9%	33,6%
Resultaat vóór belastingen (PBT)	1.032,4	-268,1	764,3	1.029,7	-276,3	753,4	-0,3%	-1,4%
Aangepast PBT[1], groepsaandeel (@ 50.30%)	519,3	-	-	518,0	-	-	-0,3%	-

Resultaten

De totale verkopen van **Belron** (aan 100%) **stegen met 4,1%** tot €6.722,0m in 2025. De stijging van de verkopen omvat **5,9% organische[5] groei**, een bijdrage van overnames ten belope van 0,9% en een negatieve impact van -2,8% uit wisselkoersschommelingen.

De stijging van de verkopen was te danken aan een gunstig prijs-/mixeffect en volumegroei (interventies voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing), evenals verdere gunstige bijdragen van herkalibraties (penetratiegraad[7] van 47,2%) en VAPS (percentage klanten dat ten minste één extra product of dienst kocht[8]: 24,7%).

Alle regio's droegen bij aan de sterke organische groei van 5,9%. De organische groei[5] in **Noord-Amerika** (55% van het totaal) bedroeg 7,2%, met sterke prestaties in de tweede helft van 2025 dankzij verbeterde volumes, effectieve capaciteitsbenutting en waardegroei. De **eurozone** (32% van het totaal) kende een organische[5] groei van de verkopen met 4,6%, waardoor het uitzonderlijke jaar 2024 werd voortgezet, onder impuls van alle belangrijke hefbomen. De organische[5] groei van de verkopen bedroeg 3,9% in de **rest van de wereld** (13% van het totaal).

Het **bedrijfsresultaat** (aan 100%) voor het volledige jaar steeg met 10,3% op jaarbasis tot €1.260,1m en het ***aangepaste* bedrijfsresultaat**[1] steeg met 12,2% tot €1.536,0m tegen gerapporteerde wisselkoersen, wat een aanzienlijke stijging van de *aangepaste* bedrijfsmarge[1] tot 22,9% impliceert (23,0% tegen de wisselkoersen op 31 december 2024).

De ***aanpassingen***[1] op het niveau van het bedrijfsresultaat bedroegen in totaal -€275,9m (zie details in het hoofdstuk Alternatieve prestatiemaatstaven - APM's). Het totale bedrag dat in 2025 aan het wereldwijde **transformatieprogramma** is besteed, bedroeg €66,4m, waarvan €44,3m is geclassificeerd als *aanpassingen*[1].

De **winst vóór belastingen** bedroeg €753,4m (€764,3m in 2024) en bleef grotendeels stabiel op jaarbasis ondanks de hogere financieringskosten met betrekking tot de verhoogde hefboomwerking en de uitkering van een dividend in oktober 2024.

De ***aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel**[1] bedroeg €518,0m en lag ook in de lijn van het bedrag van €519,3m in 2024. Dit was te danken aan de sterke operationele prestaties, gecompenseerd door de gestegen financieringskosten.

Nettoschuld en vrije kasstroom

De **vrije kasstroom**[6] (na belastingen) bedroeg €429,1m, tegenover €461,6m in 2024. De matige daling ten opzichte van 2024 weerspiegelt hogere contante interesten als gevolg van de bijkomende schuld die in oktober 2024 is aangegaan, hogere kapitaaluitgaven, een hogere uitstroom van werkkapitaal ten opzichte van 2024 en een hogere kasuitstroom uit *aanpassingen*[1]. Deze elementen werden gedeeltelijk gecompenseerd door een stijging met 11,3% op jaarbasis van de *aangepaste*[1] EBITDA[4] en lagere uitgaven in het kader van overnames.

De **netto financiële schuld**[3] van Belron daalde van €9.015,6m op het einde van december 2024 tot €8.412,9m op het einde van december 2025. Deze evolutie valt voornamelijk te verklaren door het gunstige wisselkoerseffect op de kasmiddelen en de externe schuld en de sterke generering van vrije kasstroom ten bedrage van €429,1m, gedeeltelijk gecompenseerd door dividenden betaald aan de aandeelhouders van Belron (-€307,0m, waarvan -€162,5m aan D'leteren Group).

De Senior Secured Net Leverage Ratio van Belron (Senior Secured schuldenlast[3]/proforma EBITDA post-IFRS 16[4]-multiple) daalde van 5,2x op het einde van december 2024 tot 4,5x op het einde van december 2025.

D'Ieteren Automotive

mln EUR	2024 APM (niet-GAAP metingen)[1] Aangepaste elementen	2024 Aanpassingen	2024 Totaal	2025 APM (niet-GAAP metingen)[1] Aangepaste elementen	2025 Aanpassingen	2025 Totaal	% wijziging aangepaste elementen	% wijziging totaal
Nieuwe geleverde voertuigen (volumes)	-	-	119.832	-	-	104.259	-	-13,0%
Externe verkopen	5.269,1	-	5.269,1	4.978,7	-	4.978,7	-5,5%	-5,5%
Bedrijfsresultaat	269,7	-45,5	224,2	232,3	-17,6	214,7	-13,9%	-4,2%
Netto financierings(kosten)/inkomen	-14,2	0,3	-13,9	-16,2	0,7	-15,5	14,4%	11,6%
Resultaat vóór belastingen (PBT)	237,9	-50,0	187,9	217,5	-17,6	199,9	-8,6%	6,4%
Aangepast PBT, groepsaandeel[1]	238,9	-	-	215,3	-	-	-9,9%	-

Resultaten

De Belgische markt voor nieuwe personenwagens[2] daalde in 2025 op nettobasis met -7,8% op jaarbasis tot 403.851 eenheden. Het globale **netto marktaandeel** van D'Ieteren Automotive bedroeg 22,9%, tegenover 24,0% in 2024.

Het totale aantal in 2025 door D'Ieteren Automotive geleverde **nieuwe voertuigen**, met inbegrip van bedrijfsvoertuigen, bedroeg 104.259 eenheden, tegenover 119.832 eenheden in 2024 (-13,0%).

De **verkopen** van D'Ieteren Automotive daalden met -5,5% tot €4.978,7m, voornamelijk als gevolg van de marktevolutie, gedeeltelijk gecompenseerd door een positieve evolutie van de mix van nieuwe wagens en een stijging van de verkopen in de meeste andere activiteiten, in het bijzonder de scale-ups. Zie toelichting 5 van de financiële verslag.

Het **bedrijfsresultaat** bedroeg €214,7m (-4,2% op jaarbasis) en het ***aangepaste* bedrijfsresultaat**[1] daalde met -13,9% op jaarbasis tot €232,3m, wat opnieuw resulteerde in een uitzonderlijke *aangepaste* bedrijfsmarge van 4,7%. Deze opmerkelijke sterke prestatie na een recordjaar 2024 was grotendeels te danken aan een positief mixeffect op de omzet, versterkt door sterke prestaties in het BEV-segment, en voor het eerst een positieve bijdrage van de scale-ups (voornamelijk Poppy, Lucien en D'Ieteren Energy), ruimschoots gecompenseerd door de impact van de volume-evolutie.

De ***aanpassingen***[1] op het niveau van het bedrijfsresultaat bedroegen -€17,6m (zie details in het hoofdstuk APM's).

De **winst vóór belastingen** bedroeg €199,9m (+6,4% op jaarbasis) en €217,5m (-8,6% op jaarbasis) exclusief *aanpassingen*[1].

De ***aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel**[1] daalde met -9,9% op jaarbasis tot €215,3m. De bijdrage van de entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode verbeterde aanzienlijk tot -€1,5m (tegenover -€17,6m in 2024), voornamelijk dankzij Volkswagen D'Ieteren Finance, dat opnieuw winstgevend werd.

Nettoschuld en vrije kasstroom

De generering van **vrije kasstroom**[6] (na belastingen) bleef sterk op €146,6m, hoewel dit lager is dan het zeer hoge niveau van €362,0m in 2024. De daling op jaarbasis houdt voornamelijk verband met een lagere instroom van werkkapitaal ten bedrage van €47,4m ten opzichte van €211,1m in 2024, evenals een hogere uitstroom van kasmiddelen uit *aanpassingen*[1].

De **netto financiële schuld**[3] van D'Ieteren Automotive steeg van €11,9m eind 2024 tot €259,5m eind 2025, als gevolg van het dividend dat werd uitgekeerd aan het segment Corporate en Niet-toegewezen (-€400,0m), gefinancierd met beschikbare liquiditeit, en gedeeltelijk gecompenseerd door een generering van vrije kasstroom ten bedrage van €146,6m. De hefboomratio nettoschuld[3] / *aangepaste*[1] EBITDA[4] van D'Ieteren Automotive blijft laag, op 0,8x eind 2025.

PHE

NB: De cijfers hieronder vertegenwoordigen het segment PHE van D'leteren Group, bestaande uit de operationele onderneming PHE en de holding maatschappij van PHE.

€m	2024 APM (niet-GAAP metingen)[1]			2025 APM (niet-GAAP metingen)[1]			% wijziging aangepaste elementen	% wijziging totaal
	Aangepaste elementen	*Aanpassingen*	Totaal	*Aangepaste elementen*	*Aanpassingen*	Totaal		
Externe verkopen	*2.763,3*	-	2.763,3	*2.937,1*	-	2.937,1	*6,3%*	*6,3%*
Bedrijfsresultaat	*257,0*	*-57,5*	199,5	*267,4*	*-51,5*	215,8	*4,0%*	*8,2%*
Netto financierings(kosten)/inkomen	*-83,9*	*-12,3*	-96,2	*-77,2*	*-0,5*	-77,7	*-8,0%*	*-19,2%*
Resultaat vóór belastingen (PBT)	*173,2*	*-69,8*	103,4	*190,1*	*-52,1*	138,1	*9,8%*	*33,5%*
Aangepast PBT, groepsaandeel[1]	*165,6*	-	-	*181,6*	-	-	*9,7%*	-

Resultaten

De **totale verkopen** van PHE stegen met 6,3% op jaarbasis tot €2.937,1m. Deze sterke prestatie omvat 3,9% organische groei[5] en 2,4% groei uit overnames.

Frankrijk (62% van het totaal) liet een organische groei[5] van 2,2% optekenen, terwijl de organische groei[5] van de internationale activiteiten (38% van het totaal) 7,0% bedroeg, voornamelijk dankzij een stijging van het marktaandeel in een context van normaliserende prijsinflatie en minder handelsdagen over het volledige jaar.

Het **bedrijfsresultaat** bedroeg €215,8m (+8,2% op jaarbasis). Het ***aangepaste* bedrijfsresultaat**[1] bedroeg €267,4m (+4,0% op jaarbasis), wat een solide *aangepaste* bedrijfsmarge[1] van 9,1% vertegenwoordigt. Deze marge is iets lager dan in 2024 als gevolg van strategische investeringen in de internationale activiteiten en een lichte verwatering van de marge door overnames, terwijl de rentabiliteit in Frankrijk bleef stijgen ondanks enige aanhoudende inflatiedruk.

De ***aanpassingen***[1] op het niveau van het bedrijfsresultaat bedroegen -€51,5m (zie details in het hoofdstuk APM's).

De **winst vóór belastingen** bedroeg €138,1m en de ***aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel**[1] bedroeg €181,6m, een aanzienlijke stijging met 9,7% op jaarbasis.

Nettoschuld en vrije kasstroom

De **vrije kasstroom**[6] voor het segment PHE bedroeg €28,4m, tegenover €85,0m in het boekjaar 2024, omdat er in het boekjaar 2024 een instroom van werkkapitaal was in verband met de opname van een non-recourse factoring reserve, en er in het boekjaar 2025 een uitstroom van werkkapitaal was ten bedrage van -€43,0m. Naast dat element steeg de vrije kasstroom van PHE dankzij een hogere *aangepaste*[1] EBITDA[4], lagere contante interesten en lagere overnamegerelateerde uitgaven (-€62,6m in het boekjaar 2025).

De **netto financiële schuld**[3] volgens de definitie van D'leteren Group bleef op jaarbasis stabiel en bedroeg €1.120,7m op het einde van 2025, aangezien de generering van vrije kasstroom gecompenseerd werd door een stijging van de leaseverplichtingen. Deze definitie van de netto financiële schuld[3] houdt geen rekening met de verkoopopties toegestaan aan minderheidsaandeelhouders die minderheidsbelangen hebben in sommige directe en indirecte dochterondernemingen van PHE, noch met de verkoopopties toegestaan aan minderheidsinvesteerders (waaronder het management en verschillende partners en onafhankelijke distributeurs), die samen met D'leteren Group investeerden in de holding van PHE.

De hefboomratio netto financiële schuld[3] / EBITDA[4] (post-IFRS 16), volgens de definitie van de kredietverstrekkers, bedroeg 3,0x op het einde van 2025, tegenover 3,1x op het einde van 2024.

TVH

€m	2024 APM (niet-GAAP metingen)[1] Aangepaste elementen	2024 Aanpassingen	2024 Totaal	2025 APM (niet-GAAP metingen)[1] Aangepaste elementen	2025 Aanpassingen	2025 Totaal	% wijziging aangepaste elementen	% wijziging totaal
Externe verkopen	1.675,8	-	1.675,8	1.668,5	-	1.668,5	-0,4%	-0,4%
Bedrijfsresultaat	261,7	-104,6	157,1	222,8	-72,5	150,3	-14,9%	-4,3%
Netto financierings(kosten)/inkomen	-17,6	-0,6	-18,2	-43,0	1,4	-41,7	144,6%	128,8%
Resultaat vóór belastingen (PBT)	244,1	-105,2	138,9	179,7	-71,1	108,7	-26,3%	-21,8%
Aangepast PBT, groepsaandeel[1]	97,6	-	-	71,9	-	-	-26,3%	-

Resultaten

TVH boekte **totale verkopen** (aan 100%) ten bedrage van €1.668,5m in 2025. Dit bedrag is grotendeels stabiel op jaarbasis en bestaat uit een stabiele organische groei[5], 1,2% groei uit overnames en een negatieve impact van -1,6% uit wisselkoerseffecten. Het boekjaar 2025 werd gekenmerkt door aanhoudend zwakke activiteitsniveaus en prijsomstandigheden in de segmenten Material Handling en Landbouwuitrusting, terwijl het segment Bouwmachines zijn groei voortzette.

Het **bedrijfsresultaat** (aan 100%) bedroeg €150,3m (-4,3% op jaarbasis). Het ***aangepaste* bedrijfsresultaat**[1] van €222,8m in het boekjaar 2025 daalde met -14,9% op jaarbasis, als gevolg van een combinatie van de zwakke evolutie van de verkopen, negatieve mixeffecten, hogere vrachtkosten en hogere niet-contante kosten met betrekking tot vroegere investeringen, terwijl de stijging van de bedrijfskosten werd beperkt. Er wordt opgemerkt dat het boekjaar 2024 positief werd beïnvloed door een verzekeringsuitbetaling ten bedrage van €6,6m na de cyberaanval in 2023.

De ***aanpassingen***[1] op het niveau van het bedrijfsresultaat bedroegen -€72,5m (zie details in het hoofdstuk APM's), waarvan -€5,9m aan honoraria van systeemintegratoren in het kader van het transformatieprogramma.

De **winst vóór belastingen** bedroeg €108,7m in 2025 en de ***aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel**[1] bedroeg €71,9m, tegenover €97,6m in het boekjaar 2024, door de verdere impact van de hogere *aangepaste* netto financieringskosten[1] (met name in verband met gerealiseerde en niet-gerealiseerde wisselkoersverliezen).

Nettoschuld en vrije kasstroom

De gegenereerde **vrije kasstroom**[6] bleef veerkrachtig, op €73,2m, maar was lager dan de €84,3m in 2024. De lagere *aangepaste*[1] EBITDA[4] werd deels gecompenseerd door lagere overnamegerelateerde uitgaven, minder betaalde belastingen, lagere uitstroom van werkkapitaal en lagere kapitaaluitgaven (4,4% van de verkopen, exclusief gebruiksrechten).

De **netto financiële schuld**[3] van TVH (100%) steeg van €773,3m op het einde van 2024 tot €852,5m op het einde van 2025. Deze evolutie valt voornamelijk te verklaren door de uitgekeerde dividenden (-€111,5m, waarvan -€44,5m aan het segment Corporate & Niet-toegewezen) en het effect van de wijziging in leaseverplichtingen, deels gecompenseerd door de generering van vrije kasstroom. De hefboomratio netto financiële schuld[3] / *aangepaste*[1] EBITDA[4] steeg tot 3,1x op het einde van december 2025, tegenover 2,5x op het einde van december 2024.

Moleskine

€m	2024			2025				
	APM (niet-GAAP metingen)[1]			APM (niet-GAAP metingen)[1]				
	Aangepaste elementen	*Aanpassingen*	Totaal	*Aangepaste elementen*	*Aanpassingen*	Totaal	*% wijziging aangepaste elementen*	*% wijziging totaal*
Externe verkopen	*122,3*	-	122,3	*117,8*	-	117,8	*-3,7%*	*-3,7%*
Bedrijfsresultaat	*15,4*	*-163,1*	-147,7	*7,7*	*-107,4*	-99,6	*-50,0%*	-
Netto financierings(kosten)/inkomen	*-18,1*	-	-18,1	*-16,0*	-	-16,0	*-11,8%*	*-11,8%*
Resultaat vóór belastingen (PBT)	*-2,7*	*-163,1*	-165,8	*-8,3*	*-107,4*	-115,6	-	-
Aangepast PBT, groepsaandeel[1]	*-3,0*	-	-	*-8,0*	-	-	-	-

Resultaten

De **verkopen** van Moleskine daalden in 2025 met -3,7% op jaarbasis tot €117,8m. Dit omvat een organische daling[5] met -2,2% en een ongunstig wisselkoerseffect van -1,5%. Alle kanalen lieten een positieve organische groei[5] optekenen, behalve het groothandelskanaal, voornamelijk in de VS, als gevolg van een aanhoudend voorzichtig voorraadbeheer bij enkele grote klanten.

Het **bedrijfsresultaat** steeg van -€147,7m tot -€99,6m als gevolg van een hoger bruto waardeverminderingsverlies dat in de eerste helft van 2024 (-€163,4m) werd opgenomen, versus -€107,4m dat in de tweede helft van 2025 werd opgenomen na het waardeverminderingsonderzoek. Het ***aangepaste* bedrijfsresultaat[1]** daalde met -50,0%. Dit weerspiegelt een margeverwaterende kanaalmix, hogere marketingkosten en een negatief operationeel hefboomeffect.

De *aanpassingen*[1] op het niveau van het bedrijfsresultaat bedroegen -€107,4m in 2025 (zie meer details in het hoofdstuk APM's). Deze weerspiegelen voornamelijk het waardeverminderingsverlies van -€77,4m na belastingen dat werd opgenomen in de tweede helft van 2025.

De **winst vóór belastingen** bedroeg -€115,6m. De ***aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel**[1] bedroeg -€8,0m, tegenover -€3,0m in 2024.

Nettoschuld en vrije kasstroom

De **vrije kasstroom**[6] verbeterde ten opzichte van 2024, tot -€3,3m. Dit weerspiegelt lagere contante interesten, minder betaalde belastingen, een hogere instroom van werkkapitaal en minder kapitaaluitgaven, gedeeltelijk gecompenseerd door de lagere *aangepaste*[1] EBITDA[4]. De vrije kasstroom[6] omvat de betaling van €14,4m interesten aan het segment Corporate & Niet-toegewezen op de aandeelhouderslening.

De **netto financiële schuld**[3] van **Moleskine** bedroeg €269,5m op het einde van december 2025 (€266,5m op het einde van december 2024), waarvan €255,4m financiering tussen segmenten.

Corporate and unallocated

€m	2024 APM (niet-GAAP metingen)[1] Aangepaste elementen	2024 Aanpassingen	2024 Totaal	2025 APM (niet-GAAP metingen)[1] Aangepaste elementen	2025 Aanpassingen	2025 Totaal	% wijziging aangepaste elementen	% wijziging totaal
Externe verkopen	-	-	-	-	-	-	-	-
Bedrijfsresultaat	-7,5	-10,3	-17,8	-2,0	-6,9	-8,9	-	-
Netto financierings(kosten)/inkomen	54,1	-15,2	38,9	-21,2	-4,3	-25,5	-	-
Resultaat vóór belastingen (PBT)	46,6	-25,5	21,1	-23,2	-11,2	-34,4	-	-
Aangepast PBT, groepsaandeel[1]	46,6	-	-	-23,2	-	-	-	-

Resultaten

Het segment 'Corporate & Niet-toegewezen' omvat voornamelijk de corporate- en vastgoedactiviteiten (D'leteren Immo nv). Het ***aangepaste* bedrijfsresultaat**[1] bedroeg -€2,0m in het boekjaar 2025, tegenover -€7,5m in het boekjaar 2024, met name dankzij hogere huurinkomsten uit de vastgoedactiviteiten (+9,4% op jaarbasis). De *aanpassingen*[1] bedroegen -€6,9m op het niveau van het *aangepast*[1] bedrijfsresultaat.

Het ***aangepaste* netto financiële resultaat**[1] evolueerde van €54,1m in het boekjaar 2024 tot -€21,2m in het boekjaar 2025. Deze evolutie valt voornamelijk te verklaren door de interestlasten in verband met de eind 2024 aangegane schuld.

De ***aanpassingen***[1] op het niveau van het netto financiële resultaat ten bedrage van -€4,3m hebben voornamelijk betrekking op de versnelde afschrijving van uitgestelde financieringskosten na de vervroegde volledige aflossing van de Senior Secured Bridge Loan van €500m in juni 2025.

De ***aangepaste* winst vóór belastingen, Groepsaandeel**[1] bedroeg -€23,2m, tegenover €46,6m in 2024.

Nettoschuld en vrije kasstroom

De **vrije kasstroom**[6] die het segment Corporate en Niet-toegewezen genereerde, daalde van €35,3m in 2024 tot -€42,9m in 2025, voornamelijk als gevolg van de betaalde contante interesten na de schuld die op het einde van 2024 werd aangegaan (tegenover een instroom van interesten in 2024).

De **netto financiële**[3] positie van 'Corporate & Niet-toegewezen' daalde van €652,8m op het einde van december 2024 tot €286,8m op het einde van december 2025. De daling met €366,0m is voornamelijk het gevolg van de dividenden ontvangen van het segment D'leteren Automotive (€400,0m), het segment Belron (€162,5m) en het segment TVH (€44,6m), gedeeltelijk gecompenseerd door het verbruik van vrije kasstroom ten bedrage van -€42,9m.

Onderzoek en ontwikkeling

De door D'Ieteren Group gemaakte kosten voor onderzoek en ontwikkeling (R&D) bedroegen ongeveer €55,4m in 2025.

De R&D-uitgaven van **Belron** bedroegen €4,6m. De onderneming doet voortdurend aan onderzoek en ontwikkeling om haar positie als wereldleider op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing te behouden en om aan strenge veiligheidsnormen te voldoen.

D'Ieteren Automotive investeerde €4,9m in de verdere ontwikkeling van duurzame en innovatieve mobiliteits- en softwareoplossingen voor burgers en bedrijven, zoals Poppy, Mbrella en Joule.

De R&D-uitgaven van **Moleskine** bedroegen €425k en waren bestemd voor conceptontwerp en innovatieontwikkeling, alsook voor de voortdurende uitbreiding van haar digitale ecosysteem. De bedrijfsuitgaven bedroegen in totaal €144k, waarvan €98k betrekking had op conceptontwerp en €46k op innovatieontwikkeling. De kapitaaluitgaven bedroegen €281k en werden voornamelijk besteed aan de investering in EDO.IO, het digitale bedrijf van Moleskine, ter ondersteuning van de ontwikkeling van de nieuwe Moleskine Everyday Suite, die in 2025 op Apple-toestellen werd gelanceerd.

PHE investeerde in totaal ongeveer €7,5m in het onderhoud, de ontwikkeling en de verbetering van haar eigen digitale ecosysteem. Deze investering omvatte voortdurende upgrades van de belangrijkste B2B-platforms (met name Oscaro en Autossim), evenals verdere ondersteuning voor AD.FR en idGarages.com (online platforms voor boekingen, online afspraken en offertes op aanvraag). Daarnaast omvatte de investering de verdere ontwikkeling van HUB360, PHE's eigen applicatie voor het verkoopteam, en verdere investeringen in AI en Robotic Process Automation om de klantenservice te verbeteren en meer inzicht te verwerven in het klantengedrag.

TVH bleef investeren in haar R&D-activiteiten. Met het oog op de verdere ontwikkeling en verbetering van innovatieve oplossingen voor haar bedrijfsactiviteiten werd een totaalbedrag van ongeveer €38m geïnvesteerd. Naast lopende automatiseringsprojecten op het vlak van logistiek en opslag en de verbetering van geïntegreerde e-commerceplatforms (inclusief nieuwe zoekfunctionaliteit per categorie) werden nieuwe initiatieven gelanceerd op het gebied van artikel- en vrachtprijzen. Om het dienstenaanbod voor haar klanten uit te breiden, bleef TVH ook investeren in de verdere ontwikkeling van softwareoplossingen voor haar activiteiten op het gebied van telematicasystemen en voor de lancering van nieuwe diensten.

Toelichtingen

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

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

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

[4] EBITDA is geen IFRS-indicator. Deze APM (niet-GAAP-indicator) wordt gedefinieerd als het resultaat vóór interesten, belastingen, waardeverminderingen en afschrijvingen. Aangezien de methode voor de berekening van de EBITDA niet geregeld wordt door IFRS, is het mogelijk dat de door de Groep toegepaste methode niet dezelfde is als de methode toegepast door andere ondernemingen. Het is dan ook mogelijk dat de methode niet vergelijkbaar is.

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

[6] Vrije kasstroom is geen IFRS-indicator. Deze Alternatieve Prestatiemaatstaf wordt gedefinieerd als [Aangepaste EBITDA - overige niet-kaselementen - wijziging in werkkapitaal - kapitaaluitgaven - kapitaal betaald op leaseverplichtingen - betaalde belastingen - betaalde netto interest - overnames + verkopen - kasstroom uit aanpassingen + overige kaselementen]

[7] De penetratiegraad van de herkalibraties wordt gedefinieerd als het aantal herkalibratieopdrachten gedeeld door het aantal voorruitvervangingen.

[8] Het percentage klanten dat ten minste één extra product of dienst koopt wordt gedefinieerd door het aantal interventies die de verkoop van een product of dienst met toegevoegde waarde omvatten.

Verslag van de commissaris

"De commissaris, KPMG Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door Axel Jorion, bedrijfsrevisor, heeft bevestigd dat zijn controlewerkzaamheden, die ten gronde zijn voltooid, geen afwijking van materieel belang hebben aan het licht gebracht in de boekhoudkundige gegevens, opgenomen in huidig communiqué.
De assurancewerkzaamheden met betrekking tot de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie zijn momenteel lopende en nog niet voltooid".

Voorzichtigheid omtrent voorspellingen

Dit document bevat vooruitzichten die risico's en onzekerheden inhouden, onder meer verklaringen over plannen, doelstellingen, verwachtingen en voornemens van D'leteren Group. Lezers worden erop gewezen dat dergelijke vooruitzichten bekende en onbekende risico's inhouden en onderworpen zijn aan belangrijke bedrijfs-, economische en concurrentiële onzekerheden, die D'leteren Group voor een groot deel niet onder controle heeft. Indien een of meer van deze risico's of onzekerheden zich zouden voordoen of indien weerhouden hypothesen onjuist zouden zijn, kunnen de uiteindelijke resultaten aanzienlijk afwijken van de vooropgestelde, verwachte, geraamde of geëxtrapoleerde resultaten. In deze context neemt D'leteren Group geen enkele verantwoordelijkheid op zich voor de juistheid van deze vooruitzichten.

Alternatieve prestatiemaatstaven (APM's) – Non-Gaap Indicatoren

Kader en definities

De Groep maakt gebruik van alternatieve prestatiemaatstaven (APM's) om haar onderliggende prestaties uit te drukken en om investeerders, effectenanalisten en andere geïnteresseerde partijen te helpen haar resultaten beter te begrijpen. Deze alternatieve prestatiemaatstaven worden intern gebruikt om de resultaten van de Groep en van haar businessunits te analyseren.

Deze APM's zijn niet binnen GAAP gedefinieerde prestatiemaatstaven die buiten IFRS vallen. Ze worden afgeleid uit de geauditeerde IFRS-rekeningen. Het is mogelijk dat de APM's niet vergelijkbaar zijn met de alternatieve prestatiemaatstaven van andere ondernemingen en ze houden beperkingen in als analytische tools. De APM's mogen niet afzonderlijk in beschouwing worden genomen of ter vervanging van de analyse van de prestaties of de liquiditeit van de Groep krachtens IFRS. De Groep presenteert APM's niet als een alternatief voor financiële maatstaven bepaald in overeenstemming met IFRS en geeft niet meer nadruk aan APM's dan aan de gedefinieerde IFRS-maatstaven.

Elke post van de winst-en-verliesrekening (zie hieronder) en elk subtotaal van de winst-en-verliesrekening van de segmenten (zie hieronder) wordt onderverdeeld om informatie te geven inzake het *aangepaste* resultaat en de *aanpassingen*.

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

(a) Opgenomen winsten en verliezen op de reële waarde op afgeleide 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;

(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) Op aandelen gebaseerde betalingen en kosten voor het incentiveprogramma op lange termijn;

(f) Andere materiële elementen voortvloeiend uit gebeurtenissen of transacties verbonden met de gebruikelijke activiteiten van de Groep, en die individueel of samengenomen (indien ze van dezelfde aard zijn), door hun belang of hun weerslag, apart worden vermeld.

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

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

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

€m	2025			2024		
		Bestaande uit			*Bestaande uit*	
	Totaal	*Aangepast resultaat*	*Aanpassingen*	**Totaal**	*Aangepast resultaat*	*Aanpassingen*
Opbrengsten	**8.033,5**	*8.033,5*	-	**8.154,7**	*8.154,7*	-
Kosten van verkopen	-6.018,0	*-6.031,6*	*13,7*	-6.187,3	*-6.189,1*	*1,8*
Bruto marge	**2.015,6**	*2.001,9*	*13,7*	**1.967,4**	*1.965,6*	*1,8*
Commerciële en administratieve kosten	-1.624,0	*-1.526,1*	*-97,9*	-1.568,4	*-1.450,3*	*-118,1*
Overige bedrijfsopbrengsten	81,2	*72,6*	*8,6*	50,0	*46,1*	*3,9*
Overige bedrijfskosten	-150,7	*-43,0*	*-107,8*	-190,8	*-26,8*	*-164,0*
Bedrijfsresultaat	**322,1**	*505,4*	*-183,4*	**258,2**	*534,6*	*-276,4*
Netto financieringskosten	-134,7	*-130,6*	*-4,1*	-89,3	*-62,1*	*-27,2*
Financiële opbrengsten	8,1	*7,6*	*0,6*	50,3	*49,8*	*0,5*
Financiële kosten	-142,9	*-138,2*	*-4,7*	-139,6	*-111,9*	*-27,7*
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	323,5	*450,8*	*-127,2*	301,5	*448,7*	*-147,2*
Resultaat vóór belastingen	**510,8**	*825,5*	*-314,7*	**470,4**	*921,2*	*-450,8*
Winstbelastingen	-81,1	*-121,9*	*40,8*	-93,6	*-143,0*	*49,4*
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**429,7**	*703,6*	*-273,9*	**376,8**	*778,2*	*-401,4*
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**429,7**	*703,6*	*-273,9*	**376,8**	*778,2*	*-401,4*
Resultaat toerekenbaar aan:					-	-
Houders van eigenvermogensinstrumenten van de moedermaatschappij	**424,5**	*698,4*	*-273,9*	**372,1**	*773,5*	*-401,4*
Minderheidsbelangen	5,2	*5,2*	-	4,7	*4,7*	-
Resultaat per aandeel						
Gewoon (in €)	7,94	*13,07*	*-5,13*	6,94	*14,43*	*-7,49*
Verwaterd (in €)	7,87	*12,95*	*-5,08*	6,87	*14,28*	*-7,41*
Resultaat per aandeel voor het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten						
Gewoon (in €)	7,94	*13,07*	*-5,13*	6,94	*14,43*	*-7,49*
Verwaterd (in €)	7,87	*12,95*	*-5,08*	6,87	*14,28*	*-7,41*

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

De operationele segmenten van de Groep voor de verslaggeving zijn D'leteren Automotive, Belron, Moleskine, TVH en PHE. De andere segmenten zijn opgenomen in de categorie 'Corporate & Niet-toegewezen' (D'leteren Group, corporate- en vastgoedactiviteiten). Deze operationele segmenten zijn consistent met de organisatorische en interne rapporteringsstructuur van de Groep, en met de vereisten van IFRS 8 'Operationele segmenten'. Ondanks hun classificatie als volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelnemingen, blijven Belron en TVH afzonderlijke operationele segmenten voor de verslaggeving. Dit weerspiegelt de interne rapporteringsstructuur van de Groep.

€m	2025							
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Externe opbrengsten	4.978,7	6.722,0	117,8	1.668,5	2.937,1	-	-8.390,5	8.033,5
Opbrengsten tussen segmenten	1,0	-	-	-	-	-	-1,0	-
Opbrengsten per segment	**4.979,7**	**6.722,0**	**117,8**	**1.668,5**	**2.937,1**	**-**	**-8.391,5**	**8.033,5**
Bedrijfsresultaat (per segment)	**214,7**	**1.260,1**	**-99,6**	**150,3**	**215,8**	**-8,9**	**-1.410,4**	**322,1**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*232,3*	*1.536,0*	*7,7*	*222,8*	*267,4*	*-2,0*	*-1.758,8*	*505,4*
Aanpassingen	*-17,6*	*-275,9*	*-107,4*	*-72,5*	*-51,5*	*-6,9*	*348,4*	*-183,4*
Netto financieringskosten	-15,5	-506,6	-16,0	-41,7	-77,7	-25,5	548,3	-134,7
Financiële opbrengsten	2,8	41,5	-0,4	11,0	2,6	3,1	-52,5	8,1
Financiële kosten	-18,3	-548,1	-1,4	-52,7	-80,3	-42,8	600,8	-142,9
Intragroep financieringskosten	-	-	-14,2	-	-	14,2	-	-
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	0,7	-	-	-	-0,1	-	322,9	323,5
Resultaat vóór belastingen	**199,9**	**753,4**	**-115,6**	**108,7**	**138,1**	**-34,4**	**-539,2**	**510,8**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*217,5*	*1.029,7*	*-8,3*	*179,7*	*190,1*	*-23,2*	*-760,1*	*825,5*
Aanpassingen	*-17,6*	*-276,3*	*-107,4*	*-71,1*	*-52,1*	*-11,2*	*220,9*	*-314,7*
Winstbelastingen	-63,8	-180,7	26,7	-21,5	-46,0	1,9	202,2	-81,1
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**136,1**	**572,8**	**-88,9**	**87,1**	**92,1**	**-32,5**	**-336,9**	**429,7**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*155,4*	*781,8*	*-11,5*	*140,5*	*132,9*	*-22,6*	*-472,9*	*703,6*
Aanpassingen	*-19,3*	*-209,0*	*-77,4*	*-53,4*	*-40,8*	*-9,9*	*136,0*	*-273,9*
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**136,1**	**572,8**	**-88,9**	**87,1**	**92,1**	**-32,5**	**-336,9**	**429,7**

Toerekenbaar aan:	D'leteren Automotive	Belron(*)	Moleskine	TVH(*)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep
Houders van eigenvermogensinstrumenten van de moedermaatschappij(*)	**136,8**	**288,1**	**-88,6**	**34,8**	**85,8**	**-32,5**	**424,5**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*156,1*	*393,2*	*-11,2*	*56,2*	*126,6*	*-22,6*	*698,4*
Aanpassingen	*-19,3*	*-105,1*	*-77,4*	*-21,4*	*-40,8*	*-9,9*	*-273,9*
Minderheidsbelangen	-0,7	-	-0,3	-	6,3	-	5,2
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**136,1**	**288,1**	**-88,9**	**34,8**	**92,1**	**-32,5**	**429,7**

(*) Belron aan 50,30% en TVH aan 40,00% – zie toelichting 17 van de geconsolideerde jaarrekening 2025.

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

€m	2024							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Externe opbrengsten	5.269,1	6.459,0	122,3	1.675,8	2.763,3	-	-8.134,8	8.154,7
Opbrengsten tussen segmenten	0,8	-	-	-	-	-	-0,8	-
Opbrengsten per segment	**5.269,9**	**6.459,0**	**122,3**	**1.675,8**	**2.763,3**	**-**	**-8.135,6**	**8.154,7**
Bedrijfsresultaat (per segment)	**224,2**	**1.142,4**	**-147,7**	**157,1**	**199,5**	**-17,8**	**-1.299,5**	**258,2**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*269,7*	*1.369,1*	*15,4*	*261,7*	*257,0*	*-7,5*	*-1.630,8*	*534,6*
Aanpassingen	*-45,5*	*-226,7*	*-163,1*	*-104,6*	*-57,5*	*-10,3*	*331,3*	*-276,4*
Netto financieringskosten	-13,9	-379,2	-18,1	-18,2	-96,2	38,9	397,4	-89,3
Financiële opbrengsten	6,1	40,0	1,3	11,1	3,0	39,9	-51,1	50,3
Financiële kosten	-20,0	-419,2	-0,7	-29,3	-99,2	-19,7	448,5	-139,6
Intragroep financieringskosten	-	-	-18,7	-	-	18,7	-	-
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	-22,4	1,1	-	-	0,1	-	322,7	301,5
Resultaat vóór belastingen	**187,9**	**764,3**	**-165,8**	**138,9**	**103,4**	**21,1**	**-579,4**	**470,4**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*237,9*	*1.032,4*	*-2,7*	*244,1*	*173,2*	*46,6*	*-810,3*	*921,2*
Aanpassingen	*-50,0*	*-268,1*	*-163,1*	*-105,2*	*-69,8*	*-25,5*	*230,9*	*-450,8*
Winstbelastingen	-69,7	-208,8	24,6	-27,9	-40,7	-7,8	236,7	-93,6
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**118,2**	**555,5**	**-141,2**	**111,0**	**62,7**	**13,3**	**-342,7**	**376,8**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*164,1*	*773,1*	*-10,1*	*193,2*	*120,5*	*37,5*	*-500,1*	*778,2*
Aanpassingen	*-45,9*	*-217,6*	*-131,1*	*-82,2*	*-57,8*	*-24,2*	*157,4*	*-401,4*
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**118,2**	**555,5**	**-141,2**	**111,0**	**62,7**	**13,3**	**-342,7**	**376,8**

Toerekenbaar aan:	D'Ieteren Automotive	Belron(*)	Moleskine	TVH(*)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep
Houders van eigenvermogensinstrumenten van de moedermaatschappij(*)	**119,2**	**279,4**	**-141,4**	**44,4**	**57,2**	**13,3**	**372,1**
Bestaande uit Aangepast resultaat	*165,1*	*388,9*	*-10,3*	*77,3*	*115,0*	*37,5*	*773,5*
Aanpassingen	*-45,9*	*-109,5*	*-131,1*	*-32,9*	*-57,8*	*-24,2*	*-401,4*
Minderheidsbelangen	-1,0	-	0,2	-	5,5	-	4,7
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**118,2**	**279,4**	**-141,2**	**44,4**	**62,7**	**13,3**	**376,8**

(*) Belron aan 50,30% en TVH aan 40,00% – zie toelichting 17 van de geconsolideerde jaarrekening 2025.

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

Uitleg en details van de cijfers voorgesteld als *aanpassingen*

In 2025 en 2024 identificeerde de Groep de volgende elementen als *aanpassingen* binnen de operationele segmenten:

€m	2025						
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Totaal (segment)*
Aanpassingen							
Opgenomen in bedrijfsresultaat	**-17,6**	**-275,9**	**-107,4**	**-72,5**	**-51,5**	**-6,9**	**-531,7**
Waardeaanpassingen van financiële instrumenten	-	-0,5	-	-	-	-	-0,5
Afschrijving van klantencontracten	-	-31,4 (4)	-	-44,5 (11)	-31,3 (14)	-	-107,3
Afschrijving van merken met beperkte gebruiksduur	-	-7,3 (5)	-	-	-	-	-7,3
Afschrijving van overige immateriële vaste activa met beperkte gebruiksduur	-	-3,6 (6)	-	-33,0 (11)	-	-	-36,6
Bijzondere waardeverminderingsverlies op goodwill en op vaste activa	-	-	-107,4 (10)	-	-	-	-107,4
Op aandelen gebaseerde betalingen en kosten voor het incentiveprogramma op lange termijn	-24,4 (1)	-101,2 (7)	-	2,5 (12)	-9,2 (15)	-6,7 (18)	-139,1
Overige aanpassingen	6,8 (2)	-131,9 (8)	-	2,5 (13)	-11,0 (16)	-0,1	-133,7
Opgenomen in netto financieringskosten	**0,7**	**-0,4**	**-**	**1,4**	**-0,5**	**-4,3**	**-3,1**
Waardeaanpassingen van financiële instrumenten	0,3	-	-	-0,4	-0,5	-1,1 (19)	-1,7
Overige aanpassingen	0,5	-0,4	-	1,8	-	-3,2 (20)	-1,4
Opgenomen in resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	**-0,7**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-0,7**
Opgenomen in resultaat vóór belastingen (PBT)	**-17,6**	**-276,3**	**-107,4**	**-71,1**	**-52,1**	**-11,2**	**-535,6**

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

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

€m	2024						
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Totaal (segment)*
Aanpassingen							
Opgenomen in bedrijfsresultaat	**-45,5**	**-226,7**	**-163,1**	**-104,6**	**-57,5**	**-10,3**	**-607,7**
Waardeaanpassingen van financiële instrumenten	-	-0,1	-	-	-	-	-0,1
Afschrijving van klantencontracten	-	-33,8 (4)	-	-46,6 (11)	-29,5 (14)	-	-109,9
Afschrijving van merken met beperkte gebruiksduur	-	-5,3 (5)	-	-	-	-	-5,3
Afschrijving van overige immateriële vaste activa met beperkte gebruiksduur	-	-1,9 (6)	-	-31,3 (11)	-	-	-33,2
Bijzondere waardeverminderingsverlies op goodwill en op vaste activa	-	-	-163,4 (10)	-	-	-	-163,4
Op aandelen gebaseerde betalingen en kosten voor het incentiveprogramma op lange termijn	-29,0 (1)	-71,0 (7)	-	-13,3 (12)	-16,3 (15)	-5,5 (18)	-135,1
Overige aanpassingen	-16,5 (2)	-114,6 (8)	0,3	-13,4 (13)	-11,7 (16)	-4,8 (20)	-160,7
Opgenomen in netto financieringskosten	**0,3**	**-41,4**	**-**	**-0,6**	**-12,3**	**-15,2**	**-69,2**
Waardeaanpassingen van financiële instrumenten	0,3	-	-	-0,6	-12,3 (17)	-15,1 (19)	-27,7
Overige aanpassingen	-	-41,4 (9)	-	-	-	-0,1 (20)	-41,5
Opgenomen in resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	**-4,8 (3)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-4,8**
Opgenomen in resultaat vóór belastingen (PBT)	**-50,0**	**-268,1**	**-163,1**	**-105,2**	**-69,8**	**-25,5**	**-681,7**

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

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

D'Ieteren Automotive

(1) De in cash afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betaling opgenomen als onderdeel van het Long-Term Incentive Plan (LTIP) bedraagt -€24,4m (-€29,0m in de voorgaande periode). In maart 2025 is een bedrag van -€39,1m betaald na de uitoefening van opties (eerste tranche) door begunstigden tijdens de periode.

(2) In de huidige periode omvatten de overige *aanpassingen* in het bedrijfsresultaat -€6,9m aan honoraria van systeemintegrators in verband met het financiële transformatieprogramma dat in 2023 werd opgestart en €13,7m aan eenmalige inkomsten, met name in verband met een wijziging in de boekhoudkundige schattingen.

In de voorgaande periode omvatten ze voornamelijk -€9,5m aan honoraria van systeemintegrators en -€8,2m aan ondersteuning voor het netwerk in verband met het financiële transformatieprogramma.

(3) In de voorgaande periode had de *aanpassing* opgenomen in het resultaat verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode betrekking op de afschrijving van de volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelneming Skipr om haar boekwaarde af te stemmen op haar realiseerbare waarde.

Belron

(4) In het kader van recente overnames (voornamelijk in de Verenigde Staten) werden bepaalde klantencontracten erkend als immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur. De afschrijving bedraagt -€31,4m (-€33,8m in de voorgaande periode).

(5) De afschrijving van merken met een beperkte gebruiksduur (bepaalde merken worden niet langer beschouwd als immateriële vaste activa met een onbeperkte gebruiksduur aangezien er nu een limiet geldt voor de periode gedurende dewelke deze activa verwacht worden een instroom van kasmiddelen te genereren) bedraagt -€7,3m (-€5,3m in de voorgaande periode).

(6) De afschrijving van overige immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur (voornamelijk franchiseovereenkomsten geboekt op overnames) bedraagt -€3,6m (-€1,9m in de voorgaande periode).

(7) Kosten voor op aandelen gebaseerde betalingen en het incentiveprogramma op lange termijn houden verband met beloningsregelingen toegekend door de Raad van Bestuur van Belron:

(a) In december 2021 (Restricted Share Units - 'RSU's'): -€36,4m kosten, waarvan -€29,3m met betrekking tot de op aandelen gebaseerde betaling en

-€7,1m aan bijbehorende loonbelastingen (-€39,3m in de voorgaande periode, waarvan -€29,5m met betrekking tot de op aandelen gebaseerde betaling en -€9,8m aan bijbehorende loonbelastingen);

(b) In december 2024 (op aandelen gebaseerde betaling en op cash gebaseerde componenten):

i. In het kader van de op aandelen gebaseerde component van die regeling worden RSU's toegekend aan deelnemers, met een wachtperiode van 2 jaar en op voorwaarde dat de deelnemers in dienst blijven bij Belron. De totale kosten van de op aandelen gebaseerde betaling opgenomen in 2025 bedragen -€21,3m (-€13,4m in de voorgaande periode, waarvan -€11,6m met betrekking tot sommige RSU's waarvoor geen voorwaarde gold dat de deelnemer nog in dienst moest zijn en waarvoor de gerelateerde kosten van de op aandelen gebaseerde betaling volledig werden opgenomen op de toekenningsdatum);

ii. De op cash gebaseerde component van die regeling bestaat uit een bonus in cash die betaalbaar is in twee gelijke schijven in december 2025 en december 2026. De meeste deelnemers verliezen hun recht op het voordeel als ze Belron verlaten vóór de betaaldatum van een schijf. De eerste schijf van €30,3m is in december 2025 aan de begunstigden uitbetaald. De totale kosten opgenomen in 2025 bedragen -€35,3m (-€17,6m in de voorgaande periode, waarvan -€14,5m met betrekking tot het deel van de toekenning dat niet onderworpen is aan de voorwaarde dat de deelnemer nog in dienst moet zijn en dat onmiddellijk onvoorwaardelijk wordt, hoewel de betaling wordt uitgesteld in overeenstemming met de betaaldata van de schijven). De loonbelastingen met betrekking tot die nieuwe regeling bedragen -€8,2m (-€0,7m in de voorgaande periode).

Deze transacties hebben geen en zullen geen economische impact hebben op de Groep en op de 50,30% volledig verwaterde participatie van de Groep in Belron op 31 december 2025.

(8) In de huidige periode omvatten de overige *aanpassingen* ten bedrage van -€131,9m voornamelijk -€44,3m honoraria van systeemintegrators in het kader van het bedrijfstransformatieprogramma, -€31,0m kosten voor de sluiting van een magazijn en dubbele exploitatiekosten, -€19,3m herstructurerings- en integratiekosten (voornamelijk in de VS), -€9,8m met betrekking tot rechtsvorderingen en -€6,2m kosten met betrekking tot overnames (voornamelijk in de VS).

In de voorgaande periode omvatten de overige *aanpassingen* ten bedrage van -€114,6m voornamelijk -€25,1m honoraria van systeemintegrators in het kader van het bedrijfstransformatieprogramma, -€32,8m met betrekking tot rechtsvorderingen in de VS, -€17,9m kosten voor de sluiting van een magazijn en overnamevergoedingen, -€11,0m met betrekking tot herstructureringen in de VS, -€9,6m kosten met betrekking tot overnames (voornamelijk in de VS) en -€7,3m afwikkelingsverlies met betrekking tot een pensioenplan van Belron.

(9) In de voorgaande periode hadden de overige *aanpassingen* ten bedrage van -€41,4m in netto financieringskosten betrekking op de herfinanciering die in oktober 2024 werd doorgevoerd (€850m in totale hoofdsom van in euro gedenomineerde 4,625% Senior Secured Notes en $1.115m in totale hoofdsom van in U.S. dollar gedenomineerde 5,75% Senior Secured Notes, evenals €2.050m en $4.690m nieuwe termijnleningen met vervaldatum in oktober 2031). De opbrengsten van de nieuwe

Notes en termijnleningen werden gebruikt voor de herfinanciering van ongeveer €4,2 miljard aan bestaande termijnleningen en de financiering van een uitkering van ongeveer €4,2 miljard aan de aandeelhouders van Belron. Deze kosten ten bedrage van -€41,4m omvatten voornamelijk -€23,3m aan honoraria van deskundigen en -€17,4m aan afschrijving van uitgestelde financieringskosten.

Moleskine

(10) Na de waardeverminderingstest die op het einde van de periode werd uitgevoerd op de KGE Moleskine, boekte de Groep een waardeverminderingsverlies netto van belastingen ten bedrage van -€77,4m, volledig toegewezen aan merken met onbeperkte gebruiksduur (-€107,4m) en uitgestelde belastingverplichtingen op merken met onbeperkte gebruiksduur (€30,0m).

In de voorgaande periode, na de waardeverminderingstest die midden 2024 werd uitgevoerd op de KGE Moleskine, boekte de Groep een waardeverminderingsverlies netto van belastingen ten bedrage van -€131,4m, toegewezen aan goodwill (-€48,8m, volledig afgewaardeerd op 31 december 2024), merken met onbeperkte gebruiksduur (-€114,6m) en uitgestelde belastingverplichtingen op merken met onbeperkte gebruiksduur (€32,0m).

TVH

(11) In beide periodes bedraagt de afschrijving van klantencontracten en overige immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur, opgenomen als onderdeel van de toewijzing van de aankoopprijs die door de Groep werd gefinaliseerd in de tweede helft van 2022, respectievelijk -€44,5m en -€30,6m. De resterende -€2,3m (-€2,7m in de voorgaande periode) heeft voornamelijk betrekking op de afschrijving van klantencontracten die zijn opgenomen na bedrijfscombinaties die TVH gedurende de periode heeft uitgevoerd.

(12) In de periode werd de voorziening voor het Long-Term Incentive Program (LTIP) teruggenomen voor €2,5m. Er is een bedrag van -€10,2m betaald na de uitoefening van opties door begunstigden tijdens de periode. In de voorgaande periode bedroeg de bijkomende voorziening €13,3m.

(I3) In de huidige periode omvatten de overige *aanpassingen* in het bedrijfsresultaat voornamelijk -€5,9m aan honoraria van systeemintegrators in verband met het IT- en bedrijfstransformatieprogramma (-€9,4m in de voorgaande periode) en -1,9m met betrekking tot herstructureringen, gecompenseerd door een uitbetaling van verzekeringsvergoedingen en winst op de verkoop van onroerend goed.

PHE

(14) Na de toewijzing van de aankoopprijs die door de Groep werd gefinaliseerd in 2023, werden klantenrelaties opgenomen als immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur. De afschrijving bedraagt -€25,9 in beide periodes. De resterende -€5,5m in de huidige periode (-€3,6m in de voorgaande periode) heeft betrekking op de afschrijving van klantencontracten geïdentificeerd als immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur als gevolg van de overnames die PHE uitvoerde sinds de afronding van de overname door de Groep op 4 augustus 2022.

(15) In de huidige periode omvatten de personeelskosten ten bedrage van -€9,2m voornamelijk -€8,4m kosten voor in cash afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingen (-€15,9m in de voorgaande periode), die de herwaardering vertegenwoordigen van de gratis aandelen die werden toegekend aan PHE's managers op sleutelposities in het kader van het Management Reward Plan, evenals -€0,8m aan loonbelastingen (-€0,4m in de voorgaande periode).

(16) In beide periodes omvatten de overige *aanpassingen* in het bedrijfsresultaat voornamelijk kosten in verband met het bedrijfs- en IT-transformatieprogramma, en kosten met betrekking tot overnames.

(17) In de voorgaande periode had de waardeaanpassing van financiële instrumenten betrekking op de wijziging in de reële waarde van renteswaps en caps en uitgestelde vergoedingen voor overnames.

Corporate & Niet-toegewezen

(18) In beide periodes hebben de op aandelen gebaseerde betaling en de kosten voor het incentiveprogramma op lange termijn voornamelijk betrekking op de regeling voor op aandelen gebaseerde betalingen afgewikkeld in eigenvermogensinstrumenten, waarbij aandelenopties worden toegekend aan directeurs en kaderleden van het segment Corporate & Niet-toegewezen.

(19) In de huidige periode heeft de herwaardering van financiële instrumenten (-€1,1m) betrekking op de wijziging in de reële waarde van renteswaps die zijn afgesloten op de Senior Secured Term Loan van €500m.

In de voorgaande periode had het bedrag van -€15,1m betrekking op het bijkomende waardeverminderingsverlies opgenomen op de belegging van de Groep in het Supply Chain Fund beheerd door Credit Suisse/UBS, na de afwikkeling van €79,7m op haar uitstaande belegging, ontvangen in augustus 2024.

(20) In de huidige periode hebben de overige *aanpassingen* in de netto financieringskosten betrekking op de versnelde afschrijving van uitgestelde financieringskosten (-€3,2m) na de vervroegde volledige terugbetaling van de Senior Secured Bridge Loan van €500m in juni 2025.

In de voorgaande periode hadden de overige *aanpassingen* in het bedrijfsresultaat en in de netto financieringskosten (-€4,9m) betrekking op kosten in verband met de reorganisatie van het familiaal aandeelhouderschap en de buitengewone dividenduitkering, zoals door de Groep aangekondigd op 9 september 2024.

Kernprestatie-indicator (*aangepast* PBT, groepsaandeel)

€m	2025							2024						
	D'Ieteren Automotive	Belron (50,30%)	Moleskine	TVH (40%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Totaal (segment)	D'Ieteren Automotive	Belron (50,30%)	Moleskine	TVH (40%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Totaal (segment)
Resultaat vóór belastingen (PBT) per segment	**199,9**	**753,4**	**-115,6**	**108,7**	**138,1**	**-34,4**	**1.050,0**	**187,9**	**764,3**	**-165,8**	**138,9**	**103,4**	**21,1**	**1.049,8**
Min: aanpassingen in het PBT	17,6	276,3	107,4	71,1	52,1	11,2	535,6	50,0	268,1	163,1	105,2	69,8	25,5	681,7
Aangepast segment PBT	**217,5**	**1.029,7**	**-8,3**	**179,7**	**190,1**	**-23,2**	**1.585,6**	**237,9**	**1.032,4**	**-2,7**	**244,1**	**173,2**	**46,6**	**1.731,5**
Aandeel van de groep in de belastingen op het aangepast resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatie methode	-2,9	-	-	-	-	-	-2,9	-	-	-	-	-	-	-
Minderheidsbelangen in het aangepaste PBT	0,7	-511,8	0,3	-107,8	-8,5	-	-627,1	1,0	-513,1	-0,3	-146,5	-7,6	-	-666,5
Aangepast segment PBT, groepsaandeel	**215,3**	**518,0**	**-8,0**	**71,9**	**181,6**	**-23,2**	**955,6**	**238,9**	**519,3**	**-3,0**	**97,6**	**165,6**	**46,6**	**1.065,0**

In beide periodes bedraagt het percentage gebruikt voor de berekening van het *aangepaste* PBT, groepsaandeel, van Belron 50,30%.

Nettoschuld

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

De nettoschuld is gelijk aan het totaal van de leningen en ontleningen verminderd met geldmiddelen, kasequivalenten en vaste en vlottende beleggingen. De nettoschuld houdt geen rekening met de reële waarde van de aan de schuld verbonden derivaten. De afgedekte leningen en ontleningen (d.w.z. waarop hedge accounting volgens IFRS 9 wordt toegepast) worden omgerekend tegen de contractuele wisselkoersen van de verbonden cross currency swaps. De andere leningen en ontleningen worden omgerekend tegen de wisselkoersen geldend op balansdatum.

€m	31 december 2025						31 december 2024					
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen
Langlopende leningen en ontleningen	83,3	8.431,2	12,9	651,1	1.124,0	612,6	180,5	9.112,5	13,2	717,1	1.109,8	1.025,7
Kortlopende leningen en ontleningen	227,7	249,8	8,3	250,3	174,3	3,7	149,9	258,6	6,1	129,1	163,5	3,3
Intragroep financiering	-	-	255,4	-	-	-255,4	-	-	255,4	-	-	-255,4
Brutoschuld	**311,0**	**8.681,0**	**276,6**	**901,4**	**1.298,2**	**361,0**	**330,4**	**9.371,1**	**274,7**	**846,2**	**1.273,3**	**773,6**
Min: geldmiddelen en kasequivalenten	-50,8	-268,1	-7,2	-48,8	-177,5	-69,3	-313,5	-355,5	-8,2	-72,7	-154,7	-117,6
Min: financiële investeringen (vlottende)	-	-	-	-0,1	-	-	-2,8	-	-	-0,2	-	-
Min: overige vaste activa	-0,7	-	-	-	-	-4,8	-2,2	-	-	-	-	-3,2
Totale nettoschuld	**259,5**	**8.412,9**	**269,5**	**852,5**	**1.120,7**	**286,8**	**11,9**	**9.015,6**	**266,5**	**773,3**	**1.118,6**	**652,8**

De financiering tussen segmenten omvat bedragen die door het segment Corporate & Niet-toegewezen werden geleend aan het segment Moleskine (non-recourse lening in het kader van de overname). De daarmee verband houdende rente werd betaald in 2024 en in 2025.

D'Ieteren Automotive

De netto financiële schuld van D'Ieteren Automotive steeg van €11,9m eind december 2024 tot €259,5m eind december 2025, voornamelijk als gevolg van het dividend dat werd uitgekeerd aan het segment Corporate en Niet-toegewezen (-€400m), gefinancierd met beschikbare liquiditeit, gedeeltelijk gecompenseerd door een generering van vrije kasstroom ten bedrage van €146,6m en een daling van de leaseverplichtingen met €7,3m. De generering van vrije kasstroom vloeit grotendeels voort uit een *aangepaste* EBITDA van €308,2m en €33,1m aan overige niet-kaselementen en een kasinstroom uit de wijziging in het werkkapitaal (voornamelijk dankzij een daling van de voorraden, gedeeltelijk gecompenseerd door een stijging van de handelsschulden en overige te betalen posten), gedeeltelijk gecompenseerd door netto investeringsuitgaven (-€22,0m), betaalde belastingen (-€66,7m), terugbetalingen van kapitaalleases (-€48,7m), overnames (-€10,9m), betaalde interesten (-€14,2m) en -€39,1m met betrekking tot de uitoefening van opties in het kader van het incentiveprogramma op lange termijn (LTIP).

Belron

De netto financiële schuld van Belron bedroeg eind december 2025 €8.412,9m. Dit in vergelijking met €9.015,6m eind december 2024. De daling met €602,6m valt voornamelijk te verklaren door een gunstige wisselkoersimpact op de geldmiddelen en de externe schuld (€614,8m, voornamelijk als gevolg van de impact van de zwakkere USD op de omgerekende EUR-waarde van de USD-leningen van Belron) en een generering van vrije kasstroom ten bedrage van €429,1m. Deze worden gedeeltelijk gecompenseerd door -€307,0m aan uitgekeerde dividenden (waarvan -€162,5m aan het segment Corporate en Niet-toegewezen) en -€126,7m aan terugkoop van aandelen aan MRP-deelnemers.

De sterke gegenereerde vrije kasstroom is gebaseerd op een *aangepaste* EBITDA van €1,8 miljard, gedeeltelijk gecompenseerd door -€62,2m aan wijzigingen in netto werkkapitaal, -€154,2m investeringsuitgaven, -€223,0m terugbetalingen van kapitaalleases, -€239,9m betaalde belastingen, -€498,8m financiële kosten, -€60,0m aan netto overnames en -€178,5m uitstroom van geldmiddelen uit *aanpassingen* (die voornamelijk bestaan uit herstructureringskosten, honoraria van systeemintegrators in het kader van het transformatieprogramma en rechtsvorderingen).

Moleskine

De nettoschuld van Moleskine bedroeg €269,5m (waarvan €255,4m financiering tussen segmenten) op het einde van december 2025 (€266,5m op het einde van december 2024, waarvan €255,4m financiering tussen segmenten). De stijging met €3,0m valt voornamelijk te verklaren door een verbruik van vrije kasstroom, dat zelf verband houdt met een *aangepaste* EBITDA van €17,5m, een kasinstroom uit de wijziging in het werkkapitaal en overige niet-kaselementen ten bedrage van €7,9m, gecompenseerd door de betaling aan het segment Corporate & Niet-toegewezen van -€14,1m aan interesten op de aandeelhouderslening, -€4,4m aan netto investeringsuitgaven, -€3,4m aan betaalde belastingen en -€6,5m aan kapitaal betaald op leaseverplichtingen.

TVH

De netto financiële schuld van TVH steeg van €773,3m op het einde van december 2024 tot €852,5m op het einde van december 2025. De stijging met €79,2m in de periode valt voornamelijk te verklaren door de uitgekeerde dividenden (-€111,5m, waarvan -€44,5m aan het segment Corporate & Niet-toegewezen) en het effect van de wijziging in leaseverplichtingen (-€63,7m), gecompenseerd door de generering van vrije kasstroom (€73,2m).

De gegenereerde vrije kasstroom is gebaseerd op een *aangepaste* EBITDA van €272,0m, gedeeltelijk gecompenseerd door -€18,0m aan wijzigingen in netto werkkapitaal, -€72,8m aan netto investeringsuitgaven, -€15,8m aan terugbetalingen van kapitaalleases, -€36,7m betaalde belastingen, -€23,7m netto financiële kosten en een kasuitstroom in het kader van het Long-Term Incentive Program (LTIP) ten bedrage van -€10,2m.

PHE

De netto financiële schuld van PHE bedraagt €1.120,7m op het einde van december 2025, tegenover €1.118,6m op het einde van december 2024. De stijging met €2,1m wordt voornamelijk verklaard door de generering van vrije kasstroom (€28,4m), die ruimschoots wordt gecompenseerd door het effect van de wijziging in leaseverplichtingen (-€20,3m), de dividenden betaald aan minderheidsbelangen van geconsolideerde dochterondernemingen (-€3,6m) en de terugkoop van aandelen aan MRP-deelnemers (-€4,1m). De generering van vrije kasstroom is gebaseerd op een *aangepaste* EBITDA van €372,9m, gedeeltelijk gecompenseerd door een kasuitstroom uit de wijziging in het werkkapitaal (-€43,0m), investeringsuitgaven (-€55,2m), de terugbetaling van leaseverplichtingen (-€57,2m), betaalde belastingen (-€40,2m), overnames (-€62,6m), betaalde interesten (-€76,5m) en een kasuitstroom uit *aanpassingen* (-€11,8m).

De netto financiële schuld van PHE omvat niet de verkoopopties toegestaan aan aandeelhouders zonder zeggenschap met minderheidsbelangen in enkele van PHE's rechtstreekse en onrechtstreekse dochterondernemingen (gewaardeerd op €119,1m op 31 december 2025 en €106,9m op 31 december 2024) en de verkoopopties toegestaan aan minderheidsinvesteerders (waaronder het management en verschillende partners en onafhankelijke distributeurs) die samen met D'Ieteren Group investeerden in de holdingmaatschappij van PHE, tot een huidig gecombineerd belang van ongeveer 9% (gewaardeerd op €196,2m op 31 december 2025 en €185,1m op 31 december 2024).

Corporate & Niet-toegewezen

De netto financiële schuld (inclusief financiële lening tussen segmenten) van het segment Corporate & Niet-toegewezen daalde van €652,8m eind december 2024 tot €286,8m eind december 2025. De daling met €366,0m is voornamelijk het resultaat van de dividenden ontvangen van het segment D'Ieteren Automotive (€400,0m), het segment Belron (€162,5m) en het segment TVH (44,6m), gedeeltelijk gecompenseerd door de netto verwerving van eigen aandelen (-€97,0m), het dividend dat in juni 2025 werd betaald aan de aandeelhouders van D'Ieteren Group (-€85,4m) en het verbruik van vrije kasstroom (-€42,9m).

Het verbruik van vrije kasstroom vloeit voornamelijk voort uit de interesten betaald op de leningen afgesloten in december 2024 (-€33,8m), netto investeringsuitgaven (-€18,8m) en

kapitaal betaald op leaseverplichtingen (-€3,7m), gedeeltelijk gecompenseerd door de interesten ontvangen op de aandeelhouderslening toegestaan aan Moleskine (€14,1m).

Het segment Corporate & Niet-toegewezen ging over tot de vervroegde volledige terugbetaling van de in december 2024 afgesloten Senior Secured Bridge Loan ten bedrage van €500m (de helft van het bedrag in maart en de andere helft in juni 2025), voornamelijk dankzij stroomopwaartse dividenden van andere segmenten.

Geconsolideerde jaarrekening 2025

Inhoud

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING
68 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
69 Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten
70 Geconsolideerde balans
71 Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen
72 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
74 Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING
74 Toelichting 1: Algemene informatie
74 Toelichting 2: Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening
75 Toelichting 3: Wijziging in grondslagen voor de financiële verslaggeving

RESULTATEN VAN HET JAAR
76 Toelichting 4: Gesegmenteerde informatie
91 Toelichting 5: Opbrengsten
92 Toelichting 6: Bedrijfsresultaat
93 Toelichting 7: Netto financieringskosten
94 Toelichting 8: Resultaat per aandeel

PERSONEELSBELONINGEN
95 Toelichting 9: Op aandelen gebaseerde betalingen
97 Toelichting 10: Personeelsbeloningen

WINSTBELASTINGEN
102 Toelichting 11: Actuele en uitgestelde winstbelastingen

ACTIVA
104 Toelichting 12: Goodwill
106 Toelichting 13: Immateriële vaste activa
108 Toelichting 14: Materiële vaste activa
109 Toelichting 15: Vastgoedbeleggingen
109 Toelichting 16: Voorraden
110 Toelichting 17: Deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode
113 Toelichting 18: Financiële instrumenten – Reële waarde en risicobeheer
115 Toelichting 19: Geldmiddelen en kasequivalenten
115 Toelichting 20: Handelsvorderingen en overige vorderingen

EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN
116 Toelichting 21: Kapitaal en reserves
118 Toelichting 22: Voorzieningen
119 Toelichting 23: Leningen en ontleningen
121 Toelichting 24: Handelsschulden en overige te betalen posten

STRUCTUUR VAN DE GROEP
121 Toelichting 25: Bedrijfscombinaties
123 Toelichting 26: Lijst van dochterondernemingen, geassocieerde ondernemingen en joint ventures

OVERIGE INFORMATIE
129 Toelichting 27: Voorwaardelijke elementen en verplichtingen
129 Toelichting 28: Transacties met verbonden partijen
130 Toelichting 29: Wisselkoersen
131 Toelichting 30: Diensten verleend door de statutaire Commissaris
131 Toelichting 31: Leaseovereenkomsten
132 Toelichting 32: Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen
133 Toelichting 33: Gebeurtenissen na balansdatum
134 Toelichting 34: Grondslagen voor financiële verslaggeving
144 **VERSLAG VAN DE COMMISSARIS**
149 **SAMENGEVATTE STATUTAIRE JAARREKENING 2025**

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

Jaar afgesloten op 31 december

€m	Toelichting	2025	2024
Opbrengsten	5	**8.033,5**	**8.154,7**
Kosten van verkopen	6	-6.018,0	-6.187,3
Bruto marge	6	**2.015,6**	**1.967,4**
Commerciële en administratieve kosten	6	-1.624,0	-1.568,4
Overige bedrijfsopbrengsten	6	81,2	50,0
Overige bedrijfskosten	6	-150,7	-190,8
Bedrijfsresultaat	6	**322,1**	**258,2**
Netto financieringskosten	7	-134,7	-89,3
Financiële opbrengsten	7	8,1	50,3
Financiële kosten	7	-142,9	-139,6
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	17	323,5	301,5
Resultaat vóór belastingen		**510,8**	**470,4**
Winstbelastingen	11	-81,1	-93,6
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		**429,7**	**376,8**
Beëindigde bedrijfsactiviteiten		-	-
RESULTAAT VAN DE PERIODE		**429,7**	**376,8**
Resultaat toerekenbaar aan:			
Houders van eigenvermogensinstrumenten van de moedermaatschappij		**424,5**	**372,1**
Minderheidsbelangen		5,2	4,7
Resultaat per aandeel			
Gewoon (in €)	8	7,94	6,94
Verwaterd (in €)	8	7,87	6,87
Resultaat per aandeel - voortgezette bedrijfsactiviteiten			
Gewoon (in €)	8	7,94	6,94
Verwaterd (in €)	8	7,87	6,87

De toelichtingen van pagina 74 tot 143 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

De Groep maakt gebruik van alternatieve prestatiemaatstaven (APM's) om haar financiële prestaties uit te drukken – Zie het geconsolideerde beheerverslag en de persmededeling voor meer informatie.

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Jaar afgesloten op 31 december

€m	Toelichting	2025	2024
Resultaat van de periode		**429,7**	**376,8**
Niet-gerealiseerde resultaten			
Elementen die nooit naar de winst- en verliesrekening zullen geclassificeerd worden (netto van belastingen):		-1,9	3,7
Herwaarderingen van verplichtingen/activa betreffende toegezegde pensioenrechten		*1,5*	*0,1*
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	*17*	*-3,4*	*3,6*
Elementen die eventueel naar de winst- en verliesrekening zullen geclassificeerd worden (netto van belastingen):		216,6	-132,4
Omrekeningsverschillen		*-1,7*	*0,7*
Kasstroomafdekkingen: winsten (verliezen) voortvloeiend uit een verandering in de reële waarde opgenomen in eigen vermogen		*5,9*	*-9,0*
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten	*17*	*212,4*	*-124,1*
Niet-gerealiseerde resultaten, netto van belastingen		**214,7**	**-128,7**
Totaal van de gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten		**644,4**	**248,1**
toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten van de moedermaatschappij		**639,3**	**243,3**
toerekenbaar aan belangen zonder zeggenschap		**5,2**	**4,8**

De toelichtingen van pagina 74 tot 143 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde balans

Op 31 december

€m	Toelichting	2025	2024
Goodwill	12	582,9	554,9
Immateriële vaste activa	13	990,4	1.104,5
Materiële vaste activa	14	836,1	789,6
Vastgoedbeleggingen	15	40,1	38,9
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	17	1.336,0	1.357,6
Financiële investeringen	4	1,4	0,6
Derivaten	18	2,0	2,3
Uitgestelde belastingvorderingen	11	43,9	46,7
Overige vorderingen	20	29,1	29,7
Vaste activa		**3.862,0**	**3.924,8**
Voorraden	16	1.148,8	1.242,8
Derivaten	18	0,6	-
Actuele belastingvorderingen	11	18,4	83,7
Handelsvorderingen en overige vorderingen	20	868,5	835,4
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	304,8	594,0
Vlottende activa		**2.341,0**	**2.755,9**
TOTAAL ACTIVA		**6.202,9**	**6.680,7**

€m	Toelichting	2025	2024[1]
Geplaatst kapitaal en reserves die aan houders van eigenvermogensinstrumenten toerekenbaar zijn		14,3	-456,9
Minderheidsbelangen		14,1	13,5
Eigen vermogen		**28,4**	**-443,4**
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	17	**1.969,8**	**2.346,2**
Personeelsbeloningen	10	44,1	70,9
Voorzieningen	22	28,4	13,5
Leningen en ontleningen	23	1.833,2	2.329,2
Derivaten	18	6,4	15,2
Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen	32	203,8	190,6
Andere schulden	24	5,5	6,6
Uitgestelde belastingverplichtingen	11	243,8	249,4
Langlopende verplichtingen		**2.365,4**	**2.875,4**
Voorzieningen	22	60,0	50,5
Leningen en ontleningen	23	413,5	322,8
Derivaten	18	2,3	1,3
Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen	32	112,8	106,9
Kortlopende belastingverplichtingen	11	13,0	94,3
Handelsschulden en overige te betalen posten	24	1.237,7	1.326,7
Kortlopende verplichtingen		**1.839,3**	**1.902,5**
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		**6.202,9**	**6.680,7**

(1) Zoals aangepast in het segment D'leteren Automotive om het deel van de LTIP-voorziening dat naar verwachting binnen twaalf maanden na de verslagperiode zal worden afgewikkeld (€39,1m), te herclassificeren naar kortlopende voorzieningen.

De toelichtingen van pagina 74 tot 143 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

€m	Geplaatst kapitaal en reserves die aan houders van eigenvermogensinstrumenten toerekenbaar zijn						Totaal groeps-aandeel	Minder-heids-belangen	Eigen vermogen
	Gewoon aandelen-kapitaal	Uitgifte premies	Eigen aandelen reserve	Afdekkings reserve	Over-gedragen resultaat	Cumulatieve omrekenings-verschillen			
Op 1 januari 2024	**160,0**	**24,4**	**-88,5**	**22,3**	**3.212,8**	**125,9**	**3.456,9**	**16,0**	**3.472,9**
Winst over de periode	-	-	-	-	372,1	-	372,1	4,7	376,8
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-14,4	5,2	-119,6	-128,8	0,1	-128,7
Totaal van de gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten	**-**	**-**	**-**	**-14,4**	**377,3**	**-119,6**	**243,3**	**4,8**	**248,1**
Wijziging van eigen aandelen	-	-	2,1	-	-	-	2,1	-	2,1
Dividenden	-	-	-	-	-4.176,1	-	-4.176,1	-	-4.176,1
Putopties - beweging van de periode	-	-	-	-	-2,1	-	-2,1	-	-2,1
Andere bewegingen[1]	-	-	-	-	25,7	-	25,7	-0,7	25,0
Totale bijdragen en uitkeringen	**-**	**-**	**2,1**	**-**	**-4.152,5**	**-**	**-4.150,4**	**-0,7**	**-4.151,1**
Acquisitie van minderheidsbelang zonder wijziging van zeggenschap	-	-	-	-	-6,7	-	-6,7	-6,6	-13,3
Totaal wijziging van eigendomsbelangen	**-**	**-**	**-**	**-**	**-6,7**	**-**	**-6,7**	**-6,6**	**-13,3**
31 december 2024	**160,0**	**24,4**	**-86,4**	**7,9**	**-569,1**	**6,3**	**-456,9**	**13,5**	**-443,4**
Op 1 januari 2025	**160,0**	**24,4**	**-86,4**	**7,9**	**-569,1**	**6,3**	**-456,9**	**13,5**	**-443,4**
Resultaat van de periode	-	-	-	-	424,5	-	424,5	5,2	429,7
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-17,2	-3,0	235,0	214,8	-0,1	214,7
Totaal van de gerealiseerde- en niet-gerealiseerde resultaten	**-**	**-**	**-**	**-17,2**	**421,5**	**235,0**	**639,3**	**5,2**	**644,4**
Wijziging van eigen aandelen	-	-	-97,0	-	-	-	-97,0	-	-97,0
Dividenden	-	-	-	-	-85,4	-	-85,4	-3,8	-89,2
Wijzigingen i.v.m. transacties met MRP-deelnemers (zie toel. 17)	-	-	-	-	5,1	-	5,1	-	5,1
Eigen aandelen - annulering	-	-	3,1	-	-3,1	-	-	-	-
Putopties - beweging van de periode	-	-	-	-	-12,5	-	-12,5	-	-12,5
Andere bewegingen[1]	-	-	-	-	21,4	-	21,4	-0,1	21,3
Totale bijdragen en uitkeringen	**-**	**-**	**-93,9**	**-**	**-74,5**	**-**	**-168,4**	**-3,9**	**-172,2**
Acquisitie van minderheidsbelang zonder wijziging van zeggenschap	-	-	-	-	0,3	-	0,3	-0,7	-0,4
Totaal wijziging van eigendomsbelangen	**-**	**-**	**-**	**-**	**0,3**	**-**	**0,3**	**-0,7**	**-0,4**
Op 31 december 2025	**160,0**	**24,4**	**-180,3**	**-9,3**	**-221,8**	**241,3**	**14,3**	**14,1**	**28,4**

(1) De posten 'Overige wijzigingen' in 2024 en 2025 omvatten voornamelijk in eigen vermogen afgewikkelde op aandelen gebaseerde betalingen in de segmenten Belron (zie toelichting 17) en Corporate & Niet-toegewezen (zie toelichting 9).

De toelichtingen van pagina 74 tot 143 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Jaar afgesloten op 31 december

€m	Toelichting	2025	2024
Kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten			
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		429,7	376,8
Winstbelastingen	11	81,1	93,6
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	17	-323,5	-301,5
Netto financieringskosten	7	134,7	89,3
Bedrijfsresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		**322,1**	**258,2**
Afschrijvingen van vaste materiële activa ('right-of-use' activa inbegrepen)	6/14/15	179,7	150,2
Afschrijvingen van vaste immateriële activa	6/13	52,5	57,5
Waardeverminderingen en afschrijvingen op goodwill en overige vaste activa	12	107,4	163,4
Overige niet-geldelijke posten		-10,9	-0,6
Op aandelen gebaseerde betalingen en andere personeelsbeloningen	4/9	-0,6	51,6
Overige kaskosten		-0,1	-
Wijziging van handelsvorderingen en overige vorderingen	4	-15,3	69,1
Wijziging van handelsschulden en overige te betalen posten	4	-84,3	32,8
Wijziging van voorraden	4	112,9	207,8
Kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		**663,3**	**990,0**
Betaalde winstbelastingen		-111,7	-118,2
Netto kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		**551,7**	**871,8**

€m	Toelichting	2025	2024
Kasstroom uit de investeringsactiviteiten			
Aanschaffingen van vaste materiële en immateriële activa	13/14/15	-111,5	-129,8
Verkopen van vaste materiële en immateriële activa	13/14/15	11,1	21,7
Netto investering in immateriële en materiële vaste activa		**-100,4**	**-108,1**
Verwerving van dochterondernemingen (netto van verworven geldmiddelen)	25	-68,8	-122,3
Verwerving (-)/Vervreemding (+) van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode		-2,9	-5,1
Inbreng van geldmiddelen van/(in) joint ventures		-0,4	-
Opbrengsten uit de verkoop / (Investering in) financiële activa	4	-	315,5
Ontvangen interesten		9,3	47,4
Dividenden ontvangen van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	4/17	207,1	2.245,9
Leningen aan werknemers in verband met het langetermijnstimuleringsplan en aandelenopties		1,5	1,1
Netto kasstroom uit de investeringsactiviteiten		**45,4**	**2.374,4**

De toelichtingen van pagina 74 tot 143 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht (vervolg)

Jaar afgesloten op 31 december

€m	Toelichting	2025	2024
Kasstroom uit de financieringsactiviteiten			
Verwerving (-)/Vervreemding (+) van minderheidsbelangen		-11,7	1,3
Verwerving van eigen aandelen	21	-106,1	-30,1
Vervreemding van eigen aandelen	21	9,2	32,2
Terugbetaling van leaseverplichtingen	23	-116,1	-93,0
Opbrengsten uit leningen en ontleningen	23	86,9	2.035,4
Terugbetaling van leningen en ontleningen	23	-524,2	-1.064,0
Betaalde interesten		-135,4	-115,8
Door de moedermaatschappij betaalde dividenden	21	-85,4	-4.176,7
Dividenden betaald aan minderheidsbelangen van geconsolideerde dochterondernemingen		-3,6	-
Netto kasstroom uit de financieringsactiviteiten		**-886,4**	**-3.410,7**
TOTALE KASSTROOM VAN DE PERIODE		**-289,4**	**-164,5**

€m	Toelichting	2025	2024
Reconciliatie met de balans			
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het boekjaar		**594,0**	**757,9**
Totale kasstroom van de periode		-289,4	-164,5
Omrekeningsverschillen		-0,4	0,2
Wijziging in de reële waarde van geldmiddelen en kasequivalenten		0,5	0,4
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het einde van het boekjaar		**304,8**	**594,0**
Inbegrepen in 'geldmiddelen en kasequivalenten'		*304,8*	*594,0*
Inbegrepen in 'vaste activa aangehouden voor verkoop'		-	-

De toelichtingen van pagina 74 tot 143 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening

Toelichting 1: Algemene informatie

D'leteren Group SA/NV (de Vennootschap) is een naamloze vennootschap opgericht en gevestigd in België. Het adres van de zetel van de Vennootschap is: Maliestraat 50, B-1050 Brussel.

D'leteren Group (de Groep) bestaat al sinds 1805, over familiegeneraties heen, en is een investeringsonderneming die groei en waardecreatie nastreeft door een familie uit te bouwen van ondernemingen die hun sectoren heruitvinden en op zoek gaan naar uitmuntendheid en zinvolle impact. Momenteel bezit de Groep de volgende ondernemingen:

- Belron (50,30% van de economische rechten, volledig verwaterd, deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode): wereldleider in de herstelling, vervanging en herkalibratie van voertuigbeglazing.
- D'leteren Automotive (100% eigendom): verdeelt in België de voertuigen van de merken Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Porsche, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Cupra, Rimac, Microlino en Maserati en breidt daarnaast ook uit naar andere mobiliteitsdiensten.
- PHE (100% van de economische rechten – zie toelichting 4): is een leider in de onafhankelijke distributie van voertuigonderdelen in West-Europa die aanwezig is in Frankrijk, België, Nederland, Luxemburg, Italië, Spanje en Ierland.
- TVH (40% eigendom – deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode): is de wereldwijde onafhankelijke leider van aftermarket-onderdelen voor vorkliften, industriële, bouw- en landbouwmachines.
- Moleskine (100% eigendom): ontwikkelt en verkoopt notebooks en schrijf-, reis- en leesaccessoires onder een iconisch merk via een wereldwijd multichannel-platform.
- D'leteren Immo (100% eigendom): bundelt de vastgoedactiviteiten van D'leteren Group in België.

De Vennootschap noteert op Euronext Brussel onder de ticker DIE.

Deze geconsolideerde jaarrekening werd goedgekeurd voor publicatie door de Raad van Bestuur op 26 maart 2026.

Alternatieve prestatiemaatstaven (APM's)

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

Toelichting 2: Grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening voor 2025 dekt de periode van 12 maanden afgesloten op 31 december 2025. Ze wordt voorgesteld in euro, de functionele munteenheid van de Groep. Alle bedragen werden naar het dichtste duizendtal afgerond, tenzij anders aangegeven. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld volgens de 'International Financial Reporting Standards' ('IFRS') en de bijbehorende gepubliceerde interpretaties van het 'International Financial Reporting Interpretations Committee' ('IFRIC') die werden goedgekeurd door de Europese Unie ('EU') per 31 december 2025 en gelden voor de periode eindigend op 31 december 2025.

Deze geconsolideerde jaarrekening werd opgesteld overeenkomstig het principe van de historische kost, behalve voor personeelsbeloningen, vaste activa en passiva aangehouden voor verkoop, bedrijfscombinatie, goodwill en immateriële activa met een onbeperkte gebruiksduur (wanneer de realiseerbare waarde wordt bepaald op basis van de reële waarde verminderd met verkoopkosten), financiële activa (zie hierna) en financiële passiva (zie hierna) die tegen reële waarde werden gewaardeerd.

Op 31 december 2024 en 31 december 2025 zijn de financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde in de geconsolideerde balans beperkt tot de portefeuille verhandelbare effecten en tot afgeleide financiële instrumenten (zie toelichting 18). Op 31 december 2024 en 31 december 2025 zijn de financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde beperkt tot de verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen (zie toelichting 32), tot de voorwaardelijke vergoedingen opgenomen in de segmenten D'Ieteren Automotive en PHE (zie toelichting 25) en tot afgeleide financiële instrumenten (zie toelichting 18). Er zijn in de geconsolideerde balans op 31 december 2024 en 31 december 2025 geen andere financiële activa of financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde.

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

- Waardering van de verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten (belangrijkste gebruikte actuariële assumpties). Zie toelichting 10.
- Erkenning van uitgestelde belastingvorderingen (beschikbaarheid van toekomstige belastbare winst die het gebruik van aftrekbare tijdelijke verschillen en overgedragen fiscale verliezen rechtvaardigt). Zie toelichting 11.
- Goodwill en merken met onbeperkte gebruiksduur. Zie toelichtingen 12 en 13.
- Onderzoek naar bijzondere waardeverminderingen (belangrijkste assumpties onderliggende realiseerbare bedragen). Zie toelichtingen 12 en 13.
- Erkenning en waardering van voorzieningen en voorwaardelijke elementen (belangrijkste assumpties met betrekking tot de kans en omvang van een uitstroom van middelen). Zie toelichting 22.
- Waardering van voorziening voor verwacht kredietverlies voor dubieuze handelsvorderingen (belangrijkste assumpties voor de bepaling van het gewogen gemiddelde verliespercentage). Zie toelichting 20.
- Voorziening voor verouderde voorraad. Zie toelichting 16.
- Verwerving van een dochteronderneming (reële waarde van de overgedragen vergoeding en van de verworven activa en overgenomen passiva). Zie toelichting 25.
- Leasetermijn (of de Groep redelijkerwijs zeker is om verlengings- of beëindigingsopties uit te oefenen). Zie toelichting 31.
- Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen en op aandelen gebaseerde betalingen (gebruikte discontovoeten en ramingen van de toekomstige rentabiliteit van het bedrijf). Zie toelichtingen 32 en 9.
- Voorwaardelijke vergoeding i.v.m. overnames. Zie toelichting 25.
- Waardering van financiële instrumenten (belangrijkste aannames en gebruikte waarderingstechnieken). Zie toelichting 18.

Een aantal grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen vereist de berekening van reële waarden, zowel voor financiële als voor niet-financiële activa en passiva. Bijkomende informatie wordt vermeld in de relevante toelichtingen. De voornaamste domeinen zijn personeelsbeloningen (zie toelichting 10), op aandelen gebaseerde betalingen (zie toelichting 9), vastgoedbeleggingen (zie toelichting 15), financiële instrumenten (zie toelichting 18), bedrijfscombinaties (zie toelichting 25) en verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen (zie toelichting 32). Voor de berekening van de reële waarde van een actief of een passief gebruikte de Groep in de mate van het mogelijke waarneembare marktgegevens. Reële waarden worden onderverdeeld in verschillende niveaus in een reële-waardehiërarchie gebaseerd op de inputs gebruikt bij de waarderingstechnieken (zie toelichting 18).

Risico's en onzekerheden

De huidige onzekere economische omgeving en de geopolitieke spanningen in de wereld (bijvoorbeeld risico's die kunnen voortvloeien uit oorlogen of de invoering van nieuwe handelstarieven door de Amerikaanse regering) hebben een aanzienlijke impact op de wereldeconomie en hebben de algemene onzekerheid, de inflatiedruk en de marktinstabiliteit doen toenemen. De Raad van Bestuur heeft bij de opstelling van deze geconsolideerde jaarrekening rekening gehouden met de impact van deze risico's.

De Groep blijft maatregelen nemen om mogelijke negatieve gevolgen voor haar activiteiten en stakeholders te voorkomen en verzekert tegelijk een robuuste liquiditeitspositie en financiële structuur voor de nabije toekomst. Hiermee rekening houdend, heeft de Raad van Bestuur de redelijke verwachting dat de Groep goed geplaatst is om haar bedrijfsrisico's te beheren en over voldoende fondsen beschikt om haar verplichtingen te blijven nakomen wanneer deze opeisbaar worden en om operationeel te blijven in de voorzienbare toekomst. Deze geconsolideerde jaarrekening is dan ook opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel.

Toelichting 3: Wijzigingen in belangrijke grondslagen voor de financiële verslaggeving

De belangrijkste grondslagen voor de financiële verslaggeving toegepast bij de voorbereiding van deze geconsolideerde jaarrekening worden uiteengezet in toelichting 34. Die grondslagen werden op constante wijze toegepast op alle voorgestelde jaren, tenzij anders aangegeven.

Toelichting 4: Gesegmenteerde informatie

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

D'leteren Automotive omvat de autodistributieactiviteiten van de Groep via D'leteren Automotive SA/NV en dochterondernemingen, aangesloten ondernemingen en joint ventures. Belron omvat Belron Group SCA en dochterondernemingen, aangesloten ondernemingen en joint ventures. Moleskine omvat Moleskine S.p.a. en dochterondernemingen, aangesloten ondernemingen en joint ventures. TVH omvat TVH Global NV en dochterondernemingen, aangesloten ondernemingen en joint ventures. PHE omvat Parts Holding Europe SAS en holdingmaatschappij, dochterondernemingen, aangesloten ondernemingen en joint ventures. Ondanks hun classificatie als volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelnemingen, blijven Belron en TVH afzonderlijke operationele segmenten voor de verslaggeving. Dit weerspiegelt de interne rapporteringsstructuur van de Groep. Het segment 'Corporate & Niet-toegewezen' omvat de corporate-afdeling en de vastgoedactiviteiten van de Groep, via haar volle dochteronderneming D'leteren Immo SA/NV (zie toelichting 1).

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

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

€m	Toelichting	2025							
		D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Externe opbrengsten	5	4.978,7	6.722,0	117,8	1.668,5	2.937,1	-	-8.390,5	8.033,5
Opbrengsten tussen segmenten		1,0	-	-	-	-	-	-1,0	-
Opbrengsten per segment		**4.979,7**	**6.722,0**	**117,8**	**1.668,5**	**2.937,1**	**-**	**-8.391,5**	**8.033,5**
Bedrijfsresultaat (per segment)		**214,7**	**1.260,1**	**-99,6**	**150,3**	**215,8**	**-8,9**	**-1.410,4**	**322,1**
Netto financieringskosten	7	-15,5	-506,6	-16,0	-41,7	-77,7	-25,5	548,3	-134,7
Financiële opbrengsten		2,8	41,5	-0,4	11,0	2,6	3,1	-52,5	8,1
Financiële kosten		-18,3	-548,1	-1,4	-52,7	-80,3	-42,8	600,8	-142,9
Intragroep financieringskosten		-	-	-14,2	-	-	14,2	-	-
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	17	0,7	-	-	-	-0,1	-	322,9	323,5
Resultaat vóór belastingen		**199,9**	**753,4**	**-115,6**	**108,7**	**138,1**	**-34,4**	**-539,2**	**510,8**
Winstbelastingen	11	-63,8	-180,7	26,7	-21,5	-46,0	1,9	202,2	-81,1
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		**136,1**	**572,8**	**-88,9**	**87,1**	**92,1**	**-32,5**	**-336,9**	**429,7**
Beëindigde bedrijfsactiviteiten		-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTAAT VAN DE PERIODE		**136,1**	**572,8**	**-88,9**	**87,1**	**92,1**	**-32,5**	**-336,9**	**429,7**

Toerekenbaar aan:	D'leteren Automotive	Belron(*)	Moleskine	TVH (*)	PHE	Corp. & niet toegewezen		Groep
Houders van eigenvermogensinstrumenten van de moedermaatschappij(*)	**136,8**	**288,1**	**-88,6**	**34,8**	**85,8**	**-32,5**		**424,5**
Minderheidsbelangen	-0,7	-	-0,3	-	6,3	-		5,2
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**136,1**	**288,1**	**-88,9**	**34,8**	**92,1**	**-32,5**		**429,7**

(*) Belron aan 50,30% (gewogen gemiddeld economisch percentage voor de periode) en TVH aan 40,00% – zie toelichting 17.

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

€m	2024							
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Externe opbrengsten	5.269,1	6.459,0	122,3	1.675,8	2.763,3	-	-8.134,8	8.154,7
Opbrengsten tussen segmenten	0,8	-	-	-	-	-	-0,8	-
Opbrengsten per segment	**5.269,9**	**6.459,0**	**122,3**	**1.675,8**	**2.763,3**	**-**	**-8.135,6**	**8.154,7**
Bedrijfsresultaat (per segment)	**224,2**	**1.142,4**	**-147,7**	**157,1**	**199,5**	**-17,8**	**-1.299,5**	**258,2**
Netto financieringskosten	-13,9	-379,2	-18,1	-18,2	-96,2	38,9	397,4	-89,3
Financiële opbrengsten	6,1	40,0	1,3	11,1	3,0	39,9	-51,1	50,3
Financiële kosten	-20,0	-419,2	-0,7	-29,3	-99,2	-19,7	448,5	-139,6
Intragroep financieringskosten	-	-	-18,7	-	-	18,7	-	-
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	-22,4	1,1	-	-	0,1	-	322,7	301,5
Resultaat vóór belastingen	**187,9**	**764,3**	**-165,8**	**138,9**	**103,4**	**21,1**	**-579,4**	**470,4**
Winstbelastingen	-69,7	-208,8	24,6	-27,9	-40,7	-7,8	236,7	-93,6
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**118,2**	**555,5**	**-141,2**	**111,0**	**62,7**	**13,3**	**-342,7**	**376,8**
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**118,2**	**555,5**	**-141,2**	**111,0**	**62,7**	**13,3**	**-342,7**	**376,8**

Toerekenbaar aan:	D'leteren Automotive	Belron(*)	Moleskine	TVH(*)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep
Houders van eigenvermogensinstrumenten van de moedermaatschappij(*)	**119,2**	**279,4**	**-141,4**	**44,4**	**57,2**	**13,3**	**372,1**
Minderheidsbelangen	-1,0	-	0,2	-	5,5	-	4,7
RESULTAAT VAN DE PERIODE	**118,2**	**279,4**	**-141,2**	**44,4**	**62,7**	**13,3**	**376,8**

(*) Belron aan 50,30% (gewogen gemiddeld economisch percentage voor de periode) en TVH aan 40,00% – zie toelichting 17.

In beide periodes wordt in de kolommen 'Eliminaties' de winst-en-verliesrekening van het segment (waarin de nettoresultaten van Belron en TVH in alle posten voorgesteld worden volgens de globale integratiemethode) in overeenstemming gebracht met de geconsolideerde winst-en-verliesrekening van de Groep volgens IFRS (waarin de nettoresultaten van Belron en TVH voorgesteld worden in de post 'aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen' en het aandeel van de Groep vertegenwoordigen – 50,30%, zie toelichting 17 – in het nettoresultaat van Belron en het aandeel van de Groep – 40%, zie toelichting 17 – in het nettoresultaat van TVH).

D'Ieteren Automotive

In 2025 omvat de post 'bedrijfsresultaat', naast andere bedragen, -€24,4m (-€29,0m in de voorgaande periode) kosten voor in cash afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingen opgenomen als onderdeel van het Long-Term Incentive Plan (LTIP) dat in april 2021 werd ingevoerd. In 2025 omvat de post ook -€6,9m aan honoraria van systeemintegrators en €13,7m aan eenmalige inkomsten, met name in verband met een wijziging in de boekhoudkundige schattingen. In 2024 omvatte de post -€17,7m aan honoraria van systeemintegrators en netwerkondersteuning in verband met het financiële transformatieprogramma dat in 2023 van start ging.

Het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode steeg voornamelijk als gevolg van de joint venture VDFin. Zie toelichting 17 voor meer informatie.

Belron

In 2025 omvat de post 'bedrijfsresultaat', naast andere bedragen, -€101,2m aan kosten voor op aandelen gebaseerde betalingen en het incentiveprogramma op lange termijn met betrekking tot beloningsregelingen toegekend door de Raad van Bestuur van Belron (-€71,0m in de voorgaande periode). Deze transacties hebben geen en zullen geen economische impact hebben op de Groep en op de 50,30% volledig verwaterde deelneming van de Groep in Belron op 31 december 2025. De post omvat ook -€66,4m kosten in verband met het transformatieprogramma op groepsniveau (-€83,7m in de voorgaande periode).

In 2025 weerspiegelt de stijging van de netto financieringskosten de extra interesten op de nieuwe termijnleningen en senior secured notes die in oktober 2024 zijn afgesloten. In 2024 omvatten de kosten ook de bijbehorende ten laste genomen honoraria.

Moleskine

In 2025 is een waardeverminderingsverlies na belastingen ten bedrage van €77,4m (€131,4m in de voorgaande periode) opgenomen in het segment Moleskine na het waardeverminderingsonderzoek dat de Groep uitvoerde op de KGE Moleskine. In de geconsolideerde winst-en-verliesrekening omvat de post 'overige bedrijfskosten' -€107,4m aan waardeverminderingen op merken met onbeperkte gebruiksduur (in de voorgaande periode -€48,8m aan waardeverminderingen op goodwill en -€114,6m aan waardeverminderingen op merken met onbeperkte gebruiksduur), en omvat de post 'winstbelastingen' €30,0m (€32,0m in de voorgaande periode) aan verwante uitgestelde belastinginkomsten. Zie toelichting 13 voor meer informatie over het waardeverminderingsonderzoek.

TVH

In 2025 en 2024 omvat de post 'bedrijfsresultaat', naast andere bedragen, -€75,2m afschrijvingen van klantencontracten en andere immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur opgenomen na de afronding van de toewijzing van de aankoopprijs door de Groep in de tweede helft van 2022. In 2025 omvat deze post ook +€2,5m aan niet-geldelijke inkomsten uit terugnemingen in verband met het Long-Term Incentive Plan (LTIP) (tegenover -€13,3m kosten in de voorgaande periode). In 2025 is de stijging van de netto financieringskosten ten opzichte van de voorgaande periode voornamelijk toe te schrijven aan netto niet-gerealiseerde en gerealiseerde wisselkoersverliezen ten bedrage van -€19,2m, in tegenstelling tot een winst van €6,0m in de voorgaande periode.

PHE

In 2025 en 2024 omvat de post 'bedrijfsresultaat', naast andere bedragen, -€25,9m afschrijvingen van klantencontracten met een beperkte gebruiksduur opgenomen na de afronding van de toewijzing van de aankoopprijs door de Groep in de eerste helft van 2023. In 2025 omvat de post 'bedrijfsresultaat' ook -€8,4m kosten voor in cash afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingen (-€15,9m in de voorgaande periode) die het deel vertegenwoordigen van de reële waarde van de gratis aandelen die werden toegekend aan PHE's managers op sleutelposities in het kader van het Management Reward Plan, dat wordt gespreid over de wachtperiode (zie toelichting 9), evenals -€0,8m aan bijbehorende loonbelastingen (-€0,4m in de voorgaande periode).

In 2025 omvat de post 'netto financieringskosten' -€0,5m met betrekking tot de wijziging in de reële waarde van renteswaps en caps en uitgestelde vergoedingen voor overnames (-€12,3m in de voorgaande periode).

Het percentage gebruikt om het nettoresultaat van PHE te consolideren bedraagt 100% in 2024, 2025 en nadien. De resultaten toerekenbaar aan minderheidsbelangen zijn de resultaten toerekenbaar aan minderheidsaandeelhouders die minderheidsbelangen hebben op het niveau van de directe en indirecte dochterondernemingen van PHE. De Groep past de zogenaamde 'anticipated-acquisiton'-methode toe, waarbij de minderheidsbelangen niet langer worden opgenomen wanneer de verkoopverplichting wordt opgenomen, omdat de belangen waarop de verkoopopties betrekking hebben, geacht worden reeds door de Groep te zijn verworven. Winsten en verliezen die toerekenbaar zijn aan minderheidsbelangen worden daarom gepresenteerd als toerekenbaar aan de Groep, zowel in de geconsolideerde balans als in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

Corporate & Niet-toegewezen

In de periode omvat de post 'financieringskosten' -€31,1m aan interestlasten en -€5,4m aan uitgestelde financieringskosten in verband met de Senior Secured Bridge Loan van €500m (volledig vervroegd afgelost in het eerste halfjaar van 2025) en de Senior Secured Term Loan van €500m afgesloten in december 2024 (zie toelichting 23). In de voorgaande periode omvatte deze post een waardeverminderingsverlies van -€15,1m dat werd opgenomen op de uitstaande belegging van de Groep in het door Credit Suisse/UBS beheerde Supply Chain Fund. In de voorgaande periode omvatte de post 'financiële opbrengsten' voornamelijk het rendement op de hogere aangehouden kasmiddelen en kasequivalenten in 2024 ten opzichte van 2025.

Gesegmenteerde balans – Operationele segmenten

€m	Toelichting	31 december 2025							
		D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Goodwill	12	82,0	812,1	-	798,9	497,9	3,1	-1.611,0	582,9
Immateriële vaste activa	13	23,8	482,4	186,1	914,2	780,5	0,0	-1.396,6	990,4
Materiële vaste activa	14	215,5	1.240,6	22,3	591,4	354,1	244,1	-1.832,0	836,1
Vastgoedbeleggingen	15	-0,0	-	-	-	-	40,1	-	40,1
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	17	101,3	0,0	-	-	13,7	-	1.221,0	1.336,0
Financiële investeringen	4	0,6	8,9	-	-	0,8	0,0	-8,9	1,4
Derivaten	18	0,5	0,7	-	0,3	-	1,4	-1,1	2,0
Personeelsbeloningen		-	91,4	-	-	-	-	-91,4	-
Uitgestelde belastingvorderingen	11	16,8	189,9	2,5	33,1	4,8	19,8	-223,0	43,9
Overige vorderingen	20	2,0	29,3	1,9	7,4	20,4	4,8	-36,7	29,1
Vaste activa		**442,5**	**2.855,3**	**212,9**	**2.345,3**	**1.672,3**	**313,4**	**-3.979,7**	**3.862,0**
Voorraden	16	525,1	498,3	21,0	495,1	602,7	-	-993,4	1.148,8
Financiële investeringen		-	-	-	0,1	-	-	-0,1	-
Derivaten	18	0,0	13,1	-	-	0,5	-	-13,1	0,6
Actuele belastingvorderingen	11	4,8	36,1	2,2	12,2	11,4	-	-48,2	18,4
Handelsvorderingen en overige vorderingen	20	398,0	376,7	26,0	334,0	436,5	7,9	-710,7	868,5
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	50,8	268,1	7,2	48,8	177,5	69,3	-316,9	304,8
Vlottende activa		**978,7**	**1.192,3**	**56,4**	**890,3**	**1.228,7**	**77,2**	**-2.082,6**	**2.341,0**
TOTAAL ACTIVA		**1.421,2**	**4.047,6**	**269,2**	**3.235,6**	**2.901,0**	**390,6**	**-6.062,2**	**6.202,9**

Gesegmenteerde balans - Operationele segmenten (vervolg)

€m	Toelichting	31 december 2025							
		D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Eigen vermogen		-	-	-	-	-	28,4	-	-	28,4
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	17	-	-	-	-	-	-	-	1.969,8	1.969,8
Personeelsbeloningen	10	9,9	8,5	2,0	14,0	30,7	1,5	-	-22,5	44,1
Voorzieningen	22	28,3	76,1	0,0	0,7	-	0,1	-	-76,8	28,4
Leningen en ontleningen	23	83,7	8.431,2	12,9	651,1	1.124,0	612,6	-	-9.082,3	1.833,2
Intragroep financiering		-	-	255,4	-	-	-255,4	-	-	-
Derivaten	18	-	18,9	-	-	4,8	1,6	-	-18,9	6,4
Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen	32	1,3	-	-	-	202,5	-	-	-	203,8
Andere schulden	24	0,8	22,2	0,0	0,2	4,7	-	-	-22,4	5,5
Uitgestelde belastingverplichtingen	11	2,7	34,4	50,7	230,8	168,4	22,0	-	-265,2	243,8
Langlopende verplichtingen		126,7	8.591,3	321,2	896,9	1.535,0	382,5	-	-9.488,1	2.365,4
Voorzieningen	22	48,8	78,8	0,8	2,2	5,3	5,2	-	-81,0	60,0
Leningen en ontleningen	23	227,3	249,8	8,3	250,3	174,3	3,7	-	-500,1	413,5
Derivaten	18	-	4,1	-	-	2,3	-	-	-4,1	2,3
Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen	32	-	-	-	-	112,8	-	-	-	112,8
Kortlopende belastingverplichtingen	11	5,0	167,9	0,0	8,1	-	7,9	-	-176,1	13,0
Handelsschulden en overige te betalen posten	24	704,0	815,9	29,1	205,4	491,0	13,6	-	-1.021,3	1.237,7
Kortlopende verplichtingen		985,1	1.316,5	38,2	466,0	785,6	30,4	-	-1.782,6	1.839,3
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		1.111,8	9.907,8	359,3	1.362,9	2.320,6	441,3	-	-9.300,9	6.202,9

Gesegmenteerde balans - Operationele segmenten (vervolg)

€m	31 december 2024							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Goodwill	80,1	829,7	-	798,1	471,7	3,1	-1.627,8	554,9
Immateriële vaste activa	29,8	513,9	294,5	978,4	780,2	-	-1.492,3	1.104,5
Materiële vaste activa	195,9	1.210,9	22,0	548,6	326,6	245,1	-1.759,5	789,6
Vastgoedbeleggingen	-	-	-	-	-	38,9	-	38,9
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	100,1	1,8	-	-	13,4	-	1.242,3	1.357,6
Financiële investeringen	-	9,1	-	-	0,6	-	-9,1	0,6
Derivaten	-	66,7	-	0,8	-	2,3	-67,5	2,3
Personeelsbeloningen	-	99,9	-	-	-	-	-99,9	-
Uitgestelde belastingvorderingen	20,7	123,5	-	31,3	4,1	21,9	-154,8	46,7
Overige vorderingen	3,3	34,1	1,6	10,0	20,1	4,7	-44,1	29,7
Vaste activa	**429,9**	**2.889,6**	**318,1**	**2.367,2**	**1.616,7**	**316,0**	**-4.012,7**	**3.924,8**
Voorraden	639,8	486,2	27,2	480,4	575,8	-	-966,6	1.242,8
Financiële investeringen	-	-	-	0,2	-	-	-0,2	-
Derivaten	-	9,0	-	-	-	-	-9,0	-
Actuele belastingvorderingen	2,0	18,6	1,1	8,8	7,8	72,8	-27,4	83,7
Handelsvorderingen en overige vorderingen	398,9	345,3	32,2	346,1	399,4	4,9	-691,4	835,4
Geldmiddelen en kasequivalenten	313,5	355,5	8,2	72,7	154,7	117,6	-428,2	594,0
Vlottende activa	**1.354,2**	**1.214,6**	**68,7**	**908,2**	**1.137,7**	**195,3**	**-2.122,8**	**2.755,9**
TOTAAL ACTIVA	**1.784,1**	**4.104,2**	**386,8**	**3.275,4**	**2.754,4**	**511,3**	**-6.135,5**	**6.680,7**

Gesegmenteerde balans - Operationele segmenten (vervolg)

€m	31 december 2024[1]							
	D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Eigen vermogen	-	-	-	-	-	-443,4	-	-443,4
Entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	-	-	-	-	-	-	2.346,2	2.346,2
Personeelsbeloningen	36,0	9,0	2,2	23,7	31,4	1,3	-32,7	70,9
Voorzieningen	13,0	90,7	-	5,1	0,4	0,1	-95,8	13,5
Leningen en ontleningen	180,5	9.112,5	13,2	717,1	1.109,8	1.025,7	-9.829,6	2.329,2
Intragroep financiering	-	-	255,4	-	-	-255,4	-	-
Derivaten	-	6,6	-	-	12,9	2,3	-6,6	15,2
Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen	5,5	-	-	-	185,1	-	-	190,6
Andere schulden	0,8	14,4	0,1	10,5	5,7	-	-24,9	6,6
Uitgestelde belastingverplichtingen	1,7	24,4	76,4	245,4	148,3	23,0	-269,8	249,4
Langlopende verplichtingen	**237,5**	**9.257,6**	**347,3**	**1.001,8**	**1.493,6**	**797,0**	**-10.259,4**	**2.875,4**
Voorzieningen	39,1	85,9	0,8	2,5	5,4	5,2	-88,4	50,5
Leningen en ontleningen	149,9	258,6	6,1	129,1	163,5	3,3	-387,7	322,8
Derivaten	-	5,6	-	-	1,3	-	-5,6	1,3
Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen	-	-	-	-	106,9	-	-	106,9
Kortlopende belastingverplichtingen	9,4	195,9	-	9,0	-	84,9	-204,9	94,3
Handelsschulden en overige te betalen posten	792,9	788,3	32,9	202,4	479,8	21,1	-990,7	1.326,7
Kortlopende verplichtingen	**991,3**	**1.334,3**	**39,8**	**343,0**	**756,9**	**114,5**	**-1.677,3**	**1.902,5**
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN	**1.228,8**	**10.591,9**	**387,1**	**1.344,8**	**2.250,5**	**468,1**	**-9.590,5**	**6.680,7**

(1) Zoals aangepast in het segment D'Ieteren Automotive om het deel van de LTIP-voorziening dat naar verwachting binnen twaalf maanden na de verslagperiode zal worden afgewikkeld (€39,1m), te herclassificeren van personeelsbeloningen naar kortlopende voorzieningen.

In beide periodes wordt in de kolommen 'Eliminaties' de gesegmenteerde balans (inclusief de activa en passiva van Belron en TVH) in overeenstemming gebracht met de geconsolideerde balans volgens IFRS (waarin Belron en TVH voorgesteld worden als volgens de vermogensmutatie verwerkte deelnemingen – zie toelichting 17).

In beide periodes omvatten de posten 'lening tussen segmenten' het bedrag dat door het segment Corporate & Niet-toegewezen werd geleend aan het segment Moleskine (non-recourse lening in het kader van de overname).

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

D'Ieteren Automotive

Eind 2025 is het netto werkkapitaal verbeterd ten opzichte van de voorgaande periode. De daling van de voorraden (-€114,7m ten opzichte van de voorgaande periode) werd gedeeltelijk gecompenseerd door de daling van de handelsschulden en overige te betalen posten (-€88,9m ten opzichte van de voorgaande periode).

Op 31 december 2025 vloeit de daling van de post 'personeelsbeloningen' voornamelijk voort uit de herclassificatie van het deel van de voorziening voor het incentiveprogramma op lange termijn dat in 2026 uitoefenbaar wordt (-€24,5m) naar kortlopende voorzieningen. De kortlopende voorzieningen omvatten ook een bijkomende voorziening voor dit incentiveprogramma op lange termijn (+€24,4m). De overige mutaties in de kortlopende voorzieningen vallen te verklaren door de uitoefening van opties (eerste tranche) door begunstigden, wat heeft geleid tot een kasuitstroom van -€39,1m (opgenomen in de post 'op aandelen gebaseerde betalingen en andere personeelsbeloningen' in het geconsolideerde kasstroomoverzicht).

Op 31 december 2025 is de stijging van de langlopende voorzieningen voornamelijk toe te schrijven aan een herclassificatie van bedragen die voorheen waren opgenomen onder handelsschulden en overige te betalen posten naar langlopende voorzieningen (+€11,4m) in het kader van de voortdurende verbetering van de financiële verslaggeving.

Belron

Op 31 december 2025 en 31 december 2024 omvatten de afgeleide financiële instrumenten opgenomen in de vaste activa en passiva voornamelijk renteswaps, cross-currency renteswaps, brandstofderivaten, valutatermijncontracten en swaps in vreemde valuta, gewaardeerd tegen reële waarde. De daling van 31 december 2024 tot 31 december 2025 valt voornamelijk te verklaren door een daling van de relevante swaprentes, het tijdstip van de kasstromen van tegenpartijen en de afwikkeling van contracten in de loop van het jaar.

Op 31 december 2025 is de daling van de leningen en ontleningen met -€681,3m voornamelijk het gevolg van gunstige wisselkoerseffecten op de externe schuld voor een totaalbedrag van €658m (dankzij de zwakkere USD op de omgerekende EUR-waarde van de USD-leningen van Belron).

Moleskine

Op 31 december 2025 is de daling van de overige immateriële vaste activa in vergelijking met 31 december 2024 voornamelijk toe te wijzen aan het opgenomen waardeverminderingsverlies op merken met onbeperkte gebruiksduur (-€107,4m) als gevolg van het waardeverminderingsonderzoek dat de Groep uitvoerde op de KGE Moleskine. De daling van de uitgestelde belastingverplichtingen tijdens de periode is voornamelijk toe te schrijven aan de verwante uitgestelde belastingimpact (inkomsten ten bedrage van €30,0m). Zie toelichting 13 voor meer informatie over het waardeverminderingsonderzoek.

TVH

Op 31 december 2025 en 31 december 2024 omvatten de posten 'Goodwill' en 'Immateriële vaste activa' de goodwill opgenomen in de deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en de waarde van de klantencontracten en andere immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur die door de Groep zijn erkend na de verwerving van een belang van 40% in TVH op 1 oktober 2021.

Op 31 december 2025 valt de stijging van de langlopende en kortlopende leningen en ontleningen voornamelijk te verklaren door de stijging van de leaseverplichtingen (+€64m).

PHE

Op 31 december 2025 heeft de stijging van de goodwill (+€26,2m) ten opzichte van 31 december 2024 voornamelijk betrekking op overnames die in 2025 werden uitgevoerd in Spanje, Ierland en België (zie toelichting 25). De erkende goodwill weerspiegelt de voorziene synergieën en andere voordelen voortvloeiend uit de combinatie van de overgenomen activiteiten met die van het segment PHE.

Op 31 december 2025 omvatten de posten 'Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen' de verkoopopties toegestaan aan de minderheidsbelangen van PHE die minderheidsparticipaties hebben in sommige van PHE's rechtstreekse en onrechtstreekse dochterondernemingen (€119,1m op 31 december 2025 tegenover €106,9m op 31 december 2024) en de verkoopopties toegestaan aan minderheidsinvesteerders (waaronder het management en verscheidene partners en onafhankelijke distributeurs) die samen met D'Ieteren Group investeerden in de holdingmaatschappij van PHE tot ongeveer 9% (gewaardeerd op €196,2m op 31 december 2025, een stijging met €11,1m ten opzichte van 31 december 2024, voornamelijk als gevolg van het onvoorwaardelijk worden en de wijziging in de reële waarde van de gratis aandelen die werden toegekend aan het management op sleutelposities van PHE als onderdeel van het Management Reward Plan, opgenomen in de winst-en-verliesrekening). Zie toelichting 9 voor meer informatie over dit beloningsplan voor het management en toelichting 32 voor meer informatie over de verkoopopties toegekend aan minderheidsbelangen.

Corporate & Niet-toegewezen

In de vergelijkende periode omvatten de actuele belastingverplichtingen €72,6m met betrekking tot een belastingaanslag die de Groep heeft ontvangen voor voorgaande jaren. Er werd een actuele belastingvordering voor hetzelfde bedrag erkend, rekening houdend met de betwisting van het volledige bedrag en zoals ondersteund door fiscaal advies. Op 31 december 2025 zijn deze bedragen teruggenomen, aangezien de belastingdienst gunstig gevolg heeft gegeven aan het verzoek van de Groep om belastingvermindering.

Op 31 december 2025 valt de daling van de langlopende leningen en ontleningen (-€413,1m ten opzichte van 31 december 2024) voornamelijk te verklaren door de vervroegde volledige aflossing van de Senior Secured Bridge Loan ten bedrage van €500m, gedeeltelijk gecompenseerd door een nieuwe externe financiering van €72m bij D'Ieteren Immo. Op 31 december 2025 omvatten de langlopende leningen en ontleningen

een Senior Secured Term Loan van €500m met een looptijd van 5 jaar (afschrijving met €75m in december 2027 en december 2028) en een spread gelijk aan Euribor + 275 bp basisrente, met margedalingen op basis van de LTV-verhouding ('loan-to-value') van de onderneming. Voor deze termijnlening met een looptijd van 5 jaar zijn afdekkingsinstrumenten voorzien om het bijbehorende renterisico te verlagen.

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

€m	Toelichting	2025							
		D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten									
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		136,1	572,8	-88,9	87,1	92,1	-32,5	-336,9	429,7
Winstbelastingen	11	63,8	180,7	-26,7	21,5	46,0	-1,9	-202,2	81,1
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	17	-0,7	-	-	-	0,1	-	-322,9	-323,5
Netto financieringskosten	7	15,5	506,6	16,0	41,7	77,7	25,5	-548,3	134,7
Bedrijfsresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		**214,7**	**1.260,1**	**-99,6**	**150,3**	**215,8**	**-8,9**	**-1.410,4**	**322,1**
Afschrijvingen van vaste materiële activa ('right-of-use' activa inbegrepen)	6/14/15	72,8	293,1	7,0	41,4	90,0	9,8	-334,5	179,7
Afschrijvingen van vaste immateriële activa	6/13	2,9	62,8	2,7	85,4	46,8	0,0	-148,2	52,5
Waardeverminderingen en afschrijvingen op goodwill en overige vaste activa	12	-	-	107,4	-	-	-	-	107,4
Overige niet-geldelijke posten		-10,7	-2,7	-3,2	-4,4	2,9	0,0	7,1	-10,9
Op aandelen gebaseerde betalingen en andere personeelsbeloningen	4/9	-15,0	50,5	0,6	-12,1	7,4	6,4	-38,4	-0,6
Overige kaskosten		-0,1	-	0,1	-17,1	-	-	17,1	-0,1
Wijziging in netto werkkapitaal	4	47,5	-57,5	10,5	-18,1	-42,9	-1,7	75,6	13,4
Kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		**312,1**	**1.606,3**	**25,4**	**225,4**	**320,0**	**5,8**	**-1.831,7**	**663,3**
Betaalde winstbelastingen		-66,7	-239,9	-3,4	-36,7	-40,2	-1,4	276,6	-111,7
Netto kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten		**245,4**	**1.366,4**	**22,0**	**188,7**	**279,9**	**4,4**	**-1.555,1**	**551,7**

€m		2025							
		D'Ieteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Kasstroom uit de investeringsactiviteiten									
Aanschaffingen van vaste materiële en immateriële activa	13/14/15	-31,3	-170,5	-4,4	-81,4	-57,0	-18,8	251,9	-111,5
Verkopen van vaste materiële en immateriële activa	13/14/15	9,3	5,9	-	8,6	1,8	0,0	-14,5	11,1
Netto investering in immateriële en materiële vaste activa		**-22,0**	**-164,6**	**-4,4**	**-72,8**	**-55,2**	**-18,8**	**237,4**	**-100,4**
Verwerving van dochterondernemingen (netto van verworven geldmiddelen)	25	-6,3	-52,1	-	-3,2	-62,6	-	55,3	-68,8
Verwerving (-)/Vervreemding (+) van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	25	-2,9	-	-	-	-	-	-	-2,9
Verkoop van dochterondernemingen (netto van geldmiddelen)		-	1,1	-	-	-	-	-1,1	-
Inbreng van geldmiddelen van/(in) joint venture		-	0,6	-	-	-0,4	-	-0,6	-0,4
Opbrengsten uit de verkoop / (Investering in) financiële activa		-	-0,1	-	-	-	-	0,1	-
Ontvangen interesten		5,3	17,0	-	4,5	2,5	1,5	-21,5	9,3
Dividenden ontvangen van / (betaald door) entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	17	-	-307,0	-	-111,5	-	207,1	418,5	207,1
Leningen aan werknemers in verband met het langetermijnstimuleringsplan en aandelenopties		3,1	0,7	-	-	-	-1,6	-0,7	1,5
Netto kasstroom uit de investeringsactiviteiten		**-22,8**	**-504,4**	**-4,4**	**-183,0**	**-115,7**	**188,2**	**687,4**	**45,4**

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

€m		2025							
		D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Kasstroom uit de financieringsactiviteiten									
Verwerving (-)/Vervreemding (+) van minderheidsbelangen		-2,8	-	-	-0,1	-5,1	-3,7	0,1	-11,7
Kapitaalverhoging		-	1,6	-	-	-	-	-1,6	-
Verwerving van eigen aandelen	21	-	-	-	-	-	-106,1	-	-106,1
Vervreemding van eigen aandelen	21	-	-	-	-	-	9,2	-	9,2
Netto aankoop van eigen aandelen (terugkoop van MRP-deelnemers)		-	-126,7	-	-	-	-	126,7	-
Terugbetaling van leaseverplichtingen	23	-48,7	-223,0	-6,5	-15,8	-57,2	-3,7	238,8	-116,1
Opbrengsten uit leningen en ontleningen	23	-	-	2,7	128,4	12,8	71,4	-128,4	86,9
Terugbetaling van leningen en ontleningen	23	-14,8	-41,3	-	-113,8	-9,4	-500,0	155,1	-524,2
Intragroep financieringskosten		-	-	-14,1	-	-	14,1	-	-
Betaalde interesten		-19,5	-516,9	-0,3	-28,2	-79,0	-36,7	545,1	-135,4
Dividenden ontvangen uit/(uitbetaald aan) ander segment		-400,0	-	-	-	-	400,0	-	-
Door de moedermaatschappij betaalde dividenden	21	-	-	-	-	-	-85,4	-	-85,4
Dividenden betaald aan minderheidsbelangen van geconsolideerde dochterondernemingen		-	-	-	-	-3,6	-	-	-3,6
Netto kasstroom uit de financieringsactiviteiten		**-485,7**	**-906,3**	**-18,3**	**-29,5**	**-141,4**	**-241,0**	**935,8**	**-886,4**
TOTALE KASSTROOM VAN DE PERIODE		**-263,1**	**-44,3**	**-0,6**	**-23,8**	**22,8**	**-48,4**	**68,1**	**-289,4**

€m	2025							
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Reconciliatie met de balans								
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het boekjaar	**313,5**	**355,5**	**8,2**	**72,7**	**154,7**	**117,6**	**-428,2**	**594,0**
Totale kasstroom van de periode	-263,1	-44,3	-0,6	-23,8	22,8	-48,4	68,1	-289,4
Omrekeningsverschillen	-	-43,1	-0,4	-0,1	-	-	43,2	-0,4
Wijziging in de reële waarde van geldmiddelen en kasequivalenten	0,4	-	-	-	-	0,1	-	0,5
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het einde van het boekjaar	**50,8**	**268,1**	**7,2**	**48,8**	**177,5**	**69,3**	**-316,9**	**304,8**
Inbegrepen in 'Geldmiddelen en kasequivalenten'	*50,8*	*268,1*	*7,2*	*48,8*	*177,5*	*69,3*	*-316,9*	*304,8*
Inbegrepen in 'vaste activa aangehouden voor verkoop'	-	-	-	-	-	-	-	-

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

€m	2024							
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten								
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	118,2	555,5	-141,2	111,0	62,7	13,3	-342,7	376,8
Winstbelastingen	69,7	208,8	-24,6	27,9	40,7	7,8	-236,7	93,6
Aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	22,4	-1,1	-	-	-0,1	-	-322,7	-301,5
Netto financieringskosten	13,9	379,2	18,1	18,2	96,2	-38,9	-397,4	89,3
Bedrijfsresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**224,2**	**1.142,4**	**-147,7**	**157,1**	**199,5**	**-17,8**	**-1.299,5**	**258,2**
Afschrijvingen van vaste materiële activa ('right-of-use' activa inbegrepen)	50,2	267,4	6,8	45,9	83,6	9,6	-313,3	150,2
Afschrijvingen van vaste immateriële activa	9,9	64,0	2,8	82,3	44,8	-	-146,3	57,5
Waardeverminderingen en afschrijvingen op goodwill en overige vaste activa	-	0,6	163,4	-	-	-	-0,6	163,4
Overige niet-geldelijke posten	-0,6	-4,5	0,1	2,3	-	-0,1	2,2	-0,6
Op aandelen gebaseerde betalingen en andere personeelsbeloningen	28,4	42,8	0,6	13,3	17,4	5,2	-56,1	51,6
Overige kaskosten	-	-	-	6,6	-	-	-6,6	-
Wijziging in netto werkkapitaal	214,3	-23,2	3,1	-29,3	71,3	21,0	52,5	309,7
Kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten	**526,4**	**1.489,5**	**29,1**	**278,2**	**416,6**	**17,9**	**-1.767,7**	**990,0**
Betaalde winstbelastingen	-74,3	-238,3	-7,0	-54,4	-34,8	-2,1	292,7	-118,2
Netto kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten	**452,1**	**1.251,2**	**22,1**	**223,8**	**381,8**	**15,8**	**-1.475,0**	**871,8**

€m	2024							
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Kasstroom uit de investeringsactiviteiten								
Aanschaffingen van vaste materiële en immateriële activa	-33,5	-133,8	-6,1	-86,5	-54,4	-35,8	220,3	-129,8
Verkopen van vaste materiële en immateriële activa	21,1	15,5	-	5,9	0,6	-	-21,4	21,7
Netto investering in immateriële en materiële vaste activa	**-12,4**	**-118,3**	**-6,1**	**-80,6**	**-53,8**	**-35,8**	**198,9**	**-108,1**
Verwerving van dochterondernemingen (netto van verworven geldmiddelen)	-31,0	-88,2	-	-23,4	-91,3	-	111,6	-122,3
Verwerving (-)/Vervreemding (+) van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	-	-	-	-	-5,1		-	-5,1
Verkoop van dochterondernemingen (netto van geldmiddelen)	-	1,7	-	-	-	-	-1,7	-
Inbreng van geldmiddelen van/(in) joint venture	-	-0,3	-	-	-	-	0,3	-
Opbrengsten uit de verkoop / (Investering in) financiële activa	-	1,4	-	-	-2,4	317,9	-1,4	315,5
Ontvangen interesten	5,6	24,4	-	3,9	3,1	38,7	-28,3	47,4
Dividenden ontvangen van / (betaald door) entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	2,2	-4.187,6	-	-73,0	-	2.243,7	4.260,6	2.245,9
Wijzigingen van aandeelhouderslening naar entiteit verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	-	-	-	-	-	-	-	-
Leningen aan werknemers in verband met het langetermijnstimuleringsplan en aandelenopties	0,1	1,1	-	-	-	1,0	-1,1	1,1
Netto kasstroom uit de investeringsactiviteiten	**-35,5**	**-4.365,8**	**-6,1**	**-173,1**	**-149,5**	**2.565,5**	**4.538,9**	**2.374,4**

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

€m	2024							
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Kasstroom uit de financieringsactiviteiten								
Verwerving (-)/Vervreemding (+) van minderheidsbelangen	-	-	-	-		1,3	-	1,3
Kapitaalverhoging	-	0,4	-	-		-	-0,4	-
Verwerving van eigen aandelen	-	-	-	-	-	-30,1	-	-30,1
Vervreemding van eigen aandelen	-	-	-	-	-	32,2	-	32,2
Netto aankoop van eigen aandelen (terugkoop van MRP-deelnemers)	-	-152,3	-	-	-	-	152,3	-
Terugbetaling van leaseverplichtingen	-33,1	-206,0	-4,7	-14,5	-52,0	-3,2	220,5	-93,0
Opbrengsten uit leningen en ontleningen	99,3	8.224,2	-	78,4	947,6	988,5	-8.302,6	2.035,4
Terugbetaling van leningen en ontleningen	-82,7	-4.229,5	-	-124,4	-981,2	-0,1	4.353,9	-1.064,0
Intragroep financieringskosten	-	-	-18,8	-	-	18,8	-	-
Betaalde interesten	-19,2	-407,0	-0,1	-24,9	-95,3	-1,2	431,9	-115,8
Dividenden ontvangen uit/(uitbetaald aan) ander segment	-84,5	-	-	-	-	84,5	-	-
Door de moedermaatschappij betaalde dividenden	-	-	-	-	-0,6	-4.176,1	-	-4.176,7
Netto kasstroom uit de financieringsactiviteiten	**-120,2**	**3.229,8**	**-23,6**	**-85,4**	**-181,5**	**-3.085,4**	**-3.144,4**	**-3.410,7**
TOTALE KASSTROOM VAN DE PERIODE	**296,4**	**115,2**	**-7,6**	**-34,7**	**50,8**	**-504,1**	**-80,5**	**-164,5**

€m	2024							
	D'leteren Automotive	Belron (100%)	Moleskine	TVH (100%)	PHE	Corp. & niet toegewezen	Eliminaties	Groep
Reconciliatie met de balans								
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het boekjaar	**16,8**	**233,0**	**15,6**	**107,7**	**103,9**	**621,6**	**-340,7**	**757,9**
Totale kasstroom van de periode	296,4	115,2	-7,6	-34,7	50,8	-504,1	-80,5	-164,5
Omrekeningsverschillen	-	7,3	0,2	-0,3	-	-	-7,0	0,2
Wijziging in de reële waarde van geldmiddelen en kasequivalenten	0,3	-	-	-	-	0,1	-	0,4
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het einde van het boekjaar	**313,5**	**355,5**	**8,2**	**72,7**	**154,7**	**117,6**	**-428,2**	**594,0**
Inbegrepen in 'Geldmiddelen en kasequivalenten'	*313,5*	*355,5*	*8,2*	*72,7*	*154,7*	*117,6*	*-428,2*	*594,0*
Inbegrepen in 'vaste activa aangehouden voor verkoop'	-	-	-	-	-	-	-	-

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

D'Ieteren Automotive

In 2025 en 2024 omvat de post 'op aandelen gebaseerde betalingen en andere personeelsbeloningen' voornamelijk een op aandelen gebaseerde betaling met betrekking tot het incentiveplan op lange termijn voor het management (€24,4m in 2025 en €29,0m in 2024) en in 2025 een kasuitstroom van -€39,1m na de uitoefening van opties (eerste tranche) door begunstigden van dit incentiveplan op lange termijn.

Op 31 december 2025 valt de kasinstroom uit wijzigingen in het werkkapitaal voornamelijk te verklaren door de wijziging in voorraden (+€123,7m), gedeeltelijk gecompenseerd door de wijziging in handelsschulden (-€86,0m).

In 2025 en 2024 vertegenwoordigt de post 'verwerving van dochterondernemingen (netto van verworven geldmiddelen)' voornamelijk de overname van dochterondernemingen in België.

In 2025 en 2024 omvat de post 'dividenden ontvangen uit/(uitbetaald aan) ander segment' het dividend betaald aan het segment Corporate & Niet-toegewezen.

Belron

In 2025 en 2024 heeft de post 'op aandelen gebaseerde betalingen en andere personeelsbeloningen' betrekking op de op aandelen gebaseerde betaling en de kosten van het incentiveprogramma op lange termijn met betrekking tot de beloningsregelingen die door de Raad van Bestuur van Belron werden toegestaan in december 2021 (€29,3m in 2025; €29,5m in 2024) en december 2024 (€21,3m in 2025; €13,4m in 2024) (zie toelichting 17).

In 2025 en 2024 omvat de post 'dividenden ontvangen van/(betaald door) entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode' het dividend betaald aan de aandeelhouders van Belron (-€307,0m, waarvan -€162,5m aan het segment Corporate & Niet-toegewezen in 2025, en -€4.189,1m, waarvan -€2.214,5m aan het segment Corporate & Niet-toegewezen in 2024).

In 2025 en 2024 vertegenwoordigt de post 'netto aankoop van eigen aandelen (terugkoop van MRP-deelnemers)' de netto cash betaald bij de verkoop en aankoop van eigen aandelen aan MRP-deelnemers (zie toelichting 17).

In 2024 omvatten de posten 'opbrengsten uit leningen en ontleningen' en 'terugbetaling van leningen en ontleningen' voornamelijk de opbrengsten van de herfinancieringstransactie die in oktober 2024 plaatsvond en de verwante afwikkeling van bestaande termijnleningen.

Moleskine

In 2025 en 2024 omvat de post 'waardeverminderingen en afschrijvingen op goodwill en overige vaste activa' de opgenomen niet-contante waardeverminderingsverliezen op goodwill in 2024 (€48,8m) en op merken met onbeperkte gebruiksduur in 2025 en 2024 (respectievelijk €107,4m en €114,6m) als gevolg van het waardeverminderingsonderzoek dat de Groep uitvoerde op de KGE Moleskine (zie toelichting 13).

In 2025 en 2024 omvat de post 'intersegment financiële interest' de betaling aan het segment Corporate & Niet-toegewezen van de interesten verschuldigd op de aandeelhouderslening.

TVH

In 2025 en 2024 omvat de post 'op aandelen gebaseerde betalingen en andere personeelsbeloningen' de wijziging in voorziening voor het Long-Term Incentive Program (LTIP) (+€2,5m in 2025; -€13,3m in 2024). In 2025 omvat de post ook een kasuitstroom van -€10,2m na de uitoefening van opties door begunstigden van dit plan.

In 2025 en 2024 omvat de post 'dividenden ontvangen van / (betaald door) entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode' het dividend betaald aan de aandeelhouders van TVH (-€111,5m, waarvan -€44,6m aan het segment Corporate & Niet-toegewezen in 2025; -€73m, waarvan -€29,2m aan het segment Corporate & Niet-toegewezen in 2024).

In 2024 omvatte de post 'opbrengsten uit leningen en ontleningen' de opbrengsten van de nieuwe bulletlening op middellange termijn ten bedrage van €100m.

PHE

In 2025 en 2024 omvat de post 'op aandelen gebaseerde betalingen en andere personeelsbeloningen' onder meer de kosten van op aandelen gebaseerde betalingen (-€8,4m in 2025 en -€15,9m in 2024) die werden opgenomen naar aanleiding van het nieuwe managementplan dat in oktober 2022 werd ingevoerd (zie toelichting 9).

In 2025 omvat de post 'verwerving van dochterondernemingen (netto van verworven geldmiddelen)' voornamelijk de betaalde vergoedingen voor de overname van ondernemingen in Spanje en Ierland (zie toelichting 25). In 2024 omvatte deze post voornamelijk de uitgestelde betalingen in verband met vroegere overnames en de afwikkeling van verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen.

In 2024 hielden de opbrengsten en de aflossing van leningen en ontleningen verband met de herfinanciering die plaatsvond in januari 2024 (zie het persbericht van de Groep gepubliceerd op 23 januari 2024).

Corporate & Niet-toegewezen

In 2025 en 2024 omvat de post 'op aandelen gebaseerde betalingen en andere personeelsbeloningen' voornamelijk de kosten van in eigen vermogen afgewikkelde op aandelen gebaseerde betalingen (zie toelichting 9).

In 2025 en 2024 houdt de post 'aanschaffingen van vaste materiële en immateriële activa' voornamelijk verband met vastgoedprojecten bij D'Ieteren Immo.

In 2024 omvatte de post 'opbrengsten uit de verkoop van / (investering in) financiële activa' de geldelijke wijzigingen met betrekking tot beleggingen in een portefeuille van verhandelbare effecten (voornamelijk bedrijfsobligaties in Europa) en het gerecupereerde

bedrag van €79,7m op de belegging van de Groep in het Supply Chain Finance Fund beheerd door Credit Suisse/UBS.

In 2025 en 2024 heeft de post 'dividenden ontvangen van/(betaald door) entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode' betrekking op het aandeel van de Groep in de dividenden ontvangen van het segment Belron en het segment TVH (zie details in de hoofdstukken over Belron en TVH).

In 2025 omvat de post 'verwerving van eigen aandelen', naast andere bedragen, de aankoop van bijkomende eigen aandelen na de herprijzing van uitstaande opties na de reorganisatie van het familiale aandeelhouderschap en de uitbetaling van een buitengewoon dividend, zoals aangekondigd door de Groep op 9 september 2024. Zie toelichting 9 voor meer informatie.

In 2025 omvat de post 'opbrengsten uit leningen en ontleningen' voornamelijk de nieuwe externe financiering van €72m bij D'leteren Immo. In 2024 omvatte deze post het resultaat van de nieuwe financiering die D'leteren Group doorvoerde, bestaande uit een Senior Secured Bridge Loan van €500m met een looptijd van twee jaar en een gesyndiceerde banklening van €500m met een looptijd van vijf jaar.

In 2025 heeft de post 'terugbetaling van leningen en ontleningen' betrekking op de vervroegde volledige terugbetaling van de Senior Secured Bridge Loan ten bedrage van €500m.

In 2025 en 2024 omvat de post 'intersegment financiële interest' de betaling van de jaarlijkse interesten verschuldigd op de aandeelhouderslening toegestaan aan Moleskine.

De post 'dividenden ontvangen uit/(uitbetaald aan) ander segment' omvat het dividend ontvangen van het segment D'leteren Automotive (€400,0m in 2025; €84,5m in 2024).

In 2025 en 2024 omvat de post 'door de moedermaatschappij betaalde dividenden' de uitkering aan de aandeelhouders van het gewone dividend (2025: €1,60 per aandeel; 2024: €3,75 per aandeel). In 2024 omvatte deze post ook de uitkering aan de aandeelhouders van het buitengewone dividend (€3.974m) dat in december 2024 werd betaald (€74,00 per aandeel).

Geografische gesegmenteerde informatie (jaar afgesloten op 31 december)

De operationele segmenten van de Groep (zijnde D'leteren Automotive, Moleskine, PHE en Corporate & Niet-toegewezen) opereren in vier belangrijke geografische gebieden, zijnde België (voornaamste markt voor het segment D'leteren Automotive), Frankrijk (voornaamste markt voor het segment PHE), de rest van Europa en de rest van de wereld. De cijfers van de segmenten Belron en TVH zijn niet opgenomen in de tabel hierna omdat dit volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelnemingen zijn.

€m	2025					2024				
	België	Frankrijk	Rest van Europa	Rest van de wereld	Groep	België	Frankrijk	Rest van Europa	Rest van de wereld	Groep
Segmenteer inkomsten van externe klanten[1]	5.145,1	1.829,0	989,0	70,5	8.033,5	5.423,4	1.783,2	872,9	75,2	8.154,7
Vaste activa[2]	756,0	1.071,6	640,9	10,1	2.478,6	718,4	1.011,6	771,7	16,0	2.517,6

(1) Gebaseerd op de geografische locatie van de klanten.
(2) Vaste activa, zoals gedefinieerd door IFRS 8, omvatten goodwill, immateriële vaste activa, materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en overige vaste vorderingen.

Toelichting 5: Opbrengsten

De opsplitsing van de inkomsten uit contracten met klanten voor het jaar afgesloten op 31 december 2024 en 31 december 2025 wordt voorgesteld in de tabel hierna:

€m	2025	2024[1]
D'Ieteren Automotive		
Nieuwe voertuigen	3.976,6	4.255,4
Tweedehandse voertuigen	328,1	407,3
Wisselstukken en accessoires	364,1	347,7
After-sales activiteiten	86,9	83,7
Andere opbrengsten	223,0	175,0
Subtotaal D'Ieteren Automotive	**4.978,7**	**5.269,1**
Moleskine		
Europa, Midden-Oosten en Afrika (EMEA)	52,1	52,8
Amerika	48,8	53,1
Azië-Pacific (APAC)	16,9	16,4
Subtotaal Moleskine	**117,8**	**122,3**
PHE		
Frankrijk	1.822,0	1.776,0
Internationaal	1.115,1	987,3
Subtotaal PHE	**2.937,1**	**2.763,3**
Totaal	**8.033,5**	**8.154,7**

[1] Zoals aangepast in het segment D'Ieteren Automotive in het kader van de continue verbetering van de financiële verslaggeving.

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

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

Toelichting 6: Bedrijfsresultaat

Bedrijfsresultaat wordt berekend na aftrek van:

€m	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep
Inkopen en voorraadwijzigingen	-4.059,0	-25,8	-1.689,6	-5,3	-5.779,8	-4.356,8	-25,0	-1.589,0	-1,7	-5.972,5
Afschrijvingen van overige vaste elementen & vastgoedbeleggingen	-72,8	-7,0	-90,0	-9,8	-179,7	-50,2	-6,8	-83,6	-9,6	-150,2
Afschrijvingen van immateriële vaste activa	-2,9	-2,7	-46,8	-0,0	-52,5	-9,9	-2,8	-44,8	-	-57,5
Bijzondere waardeverminderingsverliezen op goodwill en overige vaste activa (zie toel. 12)	-	-107,4	-	-	-107,4	-	-163,4	-	-	-163,4
Waardevermindering op voorraden	5,2	1,7	-2,9	-	4,0	3,1	0,3	-2,0	-	1,4
Waardeverminderingen op vorderingen	-3,6	-0,0	-5,6	-0,1	-9,4	-2,2	-	-2,2	-	-4,4
Personeelskosten (zie toelichting 10)	-304,5	-25,1	-559,1	-24,3	-912,9	-295,2	-24,9	-525,9	-23,1	-869,1
Winst op verkoop van materiële vaste activa	0,1	-	-	-	0,1	1,7	-	-	-	1,7
Verlies op verkoop van overige materiële vaste activa	-	-	-	-	-	-0,5	-	-	-	-0,5
Huurinkomsten uit vastgoedbeleggingen	-	-	-	10,8	10,8	-	-	-	7,4	7,4
Diverse[1]	-326,4	-51,1	-327,2	19,9	-684,7	-334,9	-47,4	-316,3	9,2	-689,4
Netto bedrijfskosten	**-4.764,0**	**-217,4**	**-2.721,3**	**-8,9**	**-7.711,5**	**-5.044,9**	**-270,0**	**-2.563,8**	**-17,8**	**-7.896,5**

[1] Betreft vooral marketing- en informaticakosten, juridische en consultancyhonoraria en huurinkomsten en -uitgaven tussen segmenten, tussen het segment 'Corporate & Niet-toegewezen' en D'leteren Automotive.

In beide periodes omvat de post 'Afschrijving van overige vaste elementen' de afschrijving op 'right-of-use' activa opgenomen in overeenstemming met IFRS 16 (zie toelichting 31 voor meer informatie over 'right-of-use' activa).

Toelichting 7: Netto financieringskosten

Netto financieringskosten bestaan uit de volgende elementen:

€m	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep
Interestkosten	*-13,0*	*-0,3*	*-68,3*	*-35,6*	*-117,1*	*-12,9*	*-0,3*	*-75,3*	*-4,1*	*-92,6*
Rentekosten op pensioenen	*-0,2*	*-0,1*	*-0,9*	*-0,0*	*-1,3*	*-0,3*	*-0,1*	*-0,9*	*-*	*-1,3*
Overige financiële kosten	*-5,7*	*-1,1*	*-10,5*	*-6,2*	*-23,6*	*-6,8*	*-0,3*	*-10,7*	*-0,5*	*-18,3*
Waardeaanpassingen op financiële instrumenten	*0,6*	*-*	*-0,5*	*-1,1*	*-1,0*	*-*	*-*	*-12,3*	*-15,1*	*-27,4*
Subtotaal financiële kosten	-18,3	-1,4	-80,3	-42,8	-142,9	-20,0	-0,7	-99,2	-19,7	-139,6
Financiële opbrengsten	2,8	-0,4	2,6	3,1	8,1	6,1	1,3	3,0	39,9	50,3
Intragroep financieringskosten	-	-14,2	-	14,2	-	-	-18,7	-	18,7	-
Netto financieringskosten	**-15,5**	**-16,0**	**-77,7**	**-25,5**	**-134,7**	**-13,9**	**-18,1**	**-96,2**	**38,9**	**-89,3**

In 2024 en 2025 omvat de post 'Interestkosten' onder andere de interestlasten op leaseverplichtingen opgenomen in overeenstemming met IFRS 16. Zie toelichting 23 voor meer informatie over de leaseverplichtingen.

In beide perioden omvatten de waardeaanpassingen van financiële instrumenten de verandering in de reële waarde van renteswaps en caps en uitgestelde vergoedingen voor overnames in het segment PHE, en in 2024 het waardeverminderingsverlies met betrekking tot de belegging in het door Credit Suisse/UBS beheerde Supply Chain Finance Fund in het segment Corporate & Niet-toegewezen, waarvoor €79,7m op de uitstaande belegging werd gerecupereerd in augustus 2024.

De stijging van de post 'interestkosten' en de post 'overige financiële kosten' in vergelijking met 2024 valt grotendeels te verklaren door de interestkosten en de afschrijving van de uitgestelde financieringskosten in verband met de Senior Secured Bridge Loan van €500m (volledig vervroegd afgelost in het eerste halfjaar van 2025) en de Senior Secured Term Loan van €500m afgesloten in december 2024.

De daling van de financiële opbrengsten in vergelijking met 2024 valt grotendeels te verklaren door de daling van de geldmiddelen en kasequivalenten (en het aanverwante rendement) die in 2025 werden aangehouden in het segment Corporate & Niet-toegewezen in vergelijking met 2024.

In beide perioden hebben de intersegment financiële interesten betrekking op bedragen die door het segment Corporate & Niet-toegewezen werden geleend aan het segment Moleskine (non-recourse lening in het kader van de overname).

Toelichting 8: Resultaat per aandeel

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

De Groep heeft opties op gewone aandelen van de Vennootschap toegekend aan werknemers (zie toelichting 9). Dergelijke opties vormen de enige bron van potentiële verwatering van de gewone aandelen.

Het gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen in de periode bedraagt 52.824.999 (52.997.547 in de voorgaande periode), en het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen in aanmerking genomen voor het verwaterde EPS bedraagt 53.293.851 (53.541.023 in de voorgaande periode). De wijziging in het gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen is het gevolg van de mutatie in de eigen aandelen.

De opties op de gewone aandelen van de Vennootschap vermeerderden het gewogen gemiddelde aantal aandelen van de Vennootschap in aanmerking genomen voor het verwaterde EPS in 2024 en 2025, aangezien de uitoefenprijzen van opties lager waren dan de gemiddelde marktprijs van de aandelen.

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

		2025	2024
Resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten		424,5	372,1
Aanpassing m.b.t. de winstaandelen		-5,0	-4,3
Teller voor EPS (in m€)	(a)	419,5	367,8
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		429,7	376,8
Aandeel van belangen zonder zeggenschap in het resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten		-5,2	-4,7
Resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten		424,5	372,1
Aanpassing m.b.t. de winstaandelen		-5,0	-4,3
Teller voor EPS van voortgezette bedrijfsactiviteiten (in m€)	(b)	419,5	367,8
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen voor de periode	(c)	52.824.999	52.997.547
Aanpassing m.b.t. de aandelenoptieplannen		468.852	543.476
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen in rekening genomen voor het verwaterde EPS	(d)	53.293.851	53.541.023
Resultaat van de periode toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten			
Gewoon per aandeel (in €)	(a)/(c)	**7,94**	**6,94**
Verwaterd per aandeel (in €)	(a)/(d)	**7,87**	**6,87**
Resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten			
Gewoon voortgezet per aandeel (in €)	(b)/(c)	7,94	6,94
Verwaterd voortgezet per aandeel (in €)	(b)/d)	7,87	6,87

Toelichting 9: Op aandelen gebaseerde betalingen

Corporate & Niet-toegewezen

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

De uitstaande opties zien eruit als volgt:

Toekenningsdatum	Aantal opties (in eenheden)		Uitoefenprijs	Uitoefenperiode	
	2025	2024	(€)	Van	Tot
2025	164.566	-	150,90	1-01-2029	11-03-2035
2024	139.551	31.681	164,00	1-01-2028	17-12-2034
2023	21.194	21.194	96,63	1-01-2027	7-09-2033
2023	267.846	267.846	116,49	1-01-2027	8-03-2033
2022	278.972	278.972	74,30	1-01-2026	9-03-2032
2022	11.922	11.922	85,38	1-01-2026	31-03-2032
2021	148.479	273.411	42,95	1-01-2025	8-03-2031
2020	41.533	63.122	31,06	1-01-2024	7-06-2030
2019	3.179	3.179	20,88	1-01-2023	28-02-2029
2016	7.044	11.931	18,36	1-01-2020	13-03-2026
2015	-	4.505	18,59	1-01-2019	12-03-2025
Totaal	**1.084.286**	**967.763**			

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

	Aantal (in eenheden)		Gewogen gemiddelde uitoefenprijs (in €)	
	2025	2024	2025	2024
Uitstaande opties bij het begin van de periode	967.763	749.389	76,74	64,05
Toegekend in de periode	272.436	31.681	84,01	164,00
Uitgeoefend in de periode	-154.274	-165.196	40,05	28,53
Andere wijzigingen in de periode	-1.639	351.889	18,59	73,30
Uitstaande opties op het einde van de periode	**1.084.286**	**967.763**	**79,08**	**76,75**
waarvan: uitoefenbaar op het einde van de periode	200.235	82.737	39,27	28,21

Het aantal uitstaande opties per einde 2024 werd herwerkt in het kader van de continue verbetering van de rapportering van financiële informatie.

De gemiddelde aandelenkoers gedurende de periode bedroeg €165,87 (2024: €195,99).

In december 2024 werden in totaal 139.551 opties aangeboden aan de werknemers, waarvan er 31.681 werden aanvaard vóór 31 december 2024. De resterende 107.870 werden in januari 2025 aanvaard. Die opties hebben een uitoefenprijs van €164,00 en een uitoefenperiode die start op 1 januari 2028 en eindigt in december 2034.

In maart 2025 zijn 164.566 opties aangeboden en toegekend aan de werknemers, met een uitoefenprijs van €150,90 en een uitoefenperiode die begint op 1 januari 2029 en eindigt in maart 2035.

De post 'andere wijzigingen tijdens de periode' had in 2024 betrekking op de herprijzing van uitstaande opties na de reorganisatie van het familiale aandeelhouderschap en de uitbetaling van een buitengewoon dividend, zoals aangekondigd door de Groep op 9 september 2024. De herprijzing bestond uit zowel een stijging van het aantal toegekende opties als een daling van de uitoefenprijzen.

Na deze herprijzing kocht de Groep bijkomende eigen aandelen om alle uitstaande opties te dekken. Op 31 december 2025 zijn alle uitstaande opties gedekt door eigen aandelen.

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

	Aantal jaren
31 december 2025	**7,0**
31 december 2024	7,1

IFRS-norm 2 'Op aandelen gebaseerde betalingen' vereist dat de reële waarde van alle aandelenopties toegekend na 7 november 2002 als last wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Een niet-geldelijke kost van €6,1m (die de van 2022 tot 2025 toegekende opties dekt) werd in de periode geboekt in de personeelskosten en opgenomen in de post 'Op aandelen gebaseerde betalingen en andere personeelsbeloningen' in het geconsolideerde kasstroomoverzicht en in de post 'Overige wijzigingen' in het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen. De reële waarde van de opties moet geschat worden op elke toekenningsdatum. Op elke toekenningsdatum werd een eenvoudig Black & Scholes-waarderingsmodel gebruikt om de assumpties te herevalueren. De assumpties voor de toekenningen van 2024 en 2025 zijn de volgende:

	2025	2024
Aantal personeelsleden	26	21
Spotkoers (in €)	150,90	164,00
Optie-uitoefenprijs (in €)	150,90	164,00
Wachtperiode (in jaren)	3,8	3,0
Gewogen gemiddelde reële waarde per optie (in €)	26,23	29,11

De verwachte volatiliteit en de verwachte dividenden zijn gebaseerd op multidimensionale gegevens en verstrekt door een onafhankelijke expert (aannames op lange termijn voor de volatiliteitscurve en de dividendrendementen). De risicovrije rentevoet is gebaseerd op de rendementscurve van de EUR Interest Rate Swap met een looptijd die gelijk is aan die van de toegekende opties.

D'leteren Automotive

In april 2021 voerde D'leteren Automotive een nieuw Long Term Incentive Plan (LTIP) in, dat geclassificeerd is als een in contanten afgewikkeld op aandelen gebaseerd betalingsplan. De incentives werden toegekend in de vorm van aandelenopties aan bepaalde managers op sleutelposities van D'leteren Automotive en haar dochterondernemingen. De onderliggende aandelen zijn gewone aandelen van D'leteren Automotive SA/NV (niet-genoteerde aandelen).

Tijdens de periode 2021-2023 kende D'leteren Automotive opties toe aan haar managers, wat neerkwam op 357.280 toegekende opties op het einde van december 2024 (op een totaal aantal beschikbare opties voor dit plan van 369.668 – wat ongeveer 10% van het uitgegeven kapitaal vertegenwoordigt). Al deze opties kunnen uitgeoefend worden vanaf het derde kalenderjaar na de toekenning, waarvan de laatste periode eindigt op 21 maart 2027 voor de opties toegekend in 2021 en 2022 en op 15 mei 2028 voor de opties toegekend in 2023. In de eerste helft van 2025 zijn 126.046 opties uitgeoefend, wat zich vertaalt in een kasuitstroom van -€39,1m opgenomen in de post 'op aandelen gebaseerde betalingen en andere personeelsbeloningen' in het geconsolideerde kasstroomoverzicht, en zijn 26.291 opties geannuleerd na het vervroegde vertrek van de houders. Op 31 december 2025 zijn er dus 204.943 opties uitstaand met een gewogen gemiddelde resterende contractuele looptijd van 1,4 jaar.

IFRS 2 'Op aandelen gebaseerde betalingen' vereist dat D'leteren Automotive de reële waarde van de verplichting herwaardeert op het einde van elke rapporteringsperiode en op de datum van de afwikkeling, waarbij elke wijziging in reële waarde geboekt wordt in de winst-en-verliesrekening van de periode. In 2025 werd een niet-geldelijke kost van -€24,4m (2024: -€29,0m) opgenomen in de personeelskosten voor dit op aandelen gebaseerde betalingsplan. Deze niet-geldelijke kost is opgenomen in de post 'op aandelen gebaseerde betalingen en andere personeelsbeloningen' in het geconsolideerde kasstroomoverzicht.

PHE

Na de overname van PHE door de Groep in 2022 werd een Management Reward Plan (MRP) ingevoerd, waarbij de Groep gratis aandelen heeft toegekend aan managers van PHE op sleutelposities. In 2022 kende de Groep gratis 'ratchet' aandelen van de moedermaatschappij van PHE (Lake SAS) toe. Deze aandelen hebben geen economische waarde totdat zich een liquiditeitsgebeurtenis voordoet (de houders van de aandelen hebben dan recht op een bedrag gelijk aan een percentage van de gecreëerde waarde). Bovendien werden in maart 2023, in maart 2024 en in maart 2025 gratis gewone aandelen, gratis preferente aandelen en gratis 'ratchet' aandelen toegekend aan managers van PHE op sleutelposities, waarbij elke aandelencategorie andere rechten heeft bij liquiditeit. De gratis preferente aandelen dragen een vaste jaarlijkse samengestelde rente van 7%.

Dit beloningsplan voor het management is een in cash afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betaling die onder IFRS 2 valt. De Groep zal derhalve de reële waarde van de aan het management toegekende gratis aandelen in de winst-en-verliesrekening opnemen gedurende de wachtperiode (zijnde één jaar vanaf de toekenningsdatum), met een overeenkomstige toename van de verplichting. Op elke verslagdatum, en uiteindelijk op de afwikkelingsdatum, wordt de verandering in de reële waarde van de verplichting in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

In de huidige periode boekte de Groep een niet-geldelijke uitgave voor op aandelen gebaseerde betalingen van -€8,4m (opgenomen in de post 'op aandelen gebaseerde betalingen en andere personeelsbeloningen' in het geconsolideerde kasstroomoverzicht), met een overeenkomstige toename van de verplichting. De reële waarde van deze aandelen is op 31 december 2025 vastgesteld door een derde op basis van een binomiale benadering.

Toelichting 10: Personeelsbeloningen

Toelichting 10.1: Personeelskosten

De personeelskosten worden hieronder geanalyseerd:

€m	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep
Pensioenkosten voor toegezegd-pensioenregelingen inzake bijdragen na uitdiensttreding	-	-	*-2,4*	-	*-2,4*	-	-	*-3,1*	-	*-3,1*
Pensioenkosten i.v.m. Belgische toegezegdebijdrageregelingen beschouwd als toegezegd-pensioenregelingen	*-4,0*	-	-	*-0,2*	*-4,2*	*-3,6*	-	-	*-0,2*	*-3,8*
Pensioenkosten voor toegezegd-pensioenregelingen	-	*- 0,3*	-	-	*-0,3*	-	*-0,3*	-	-	*-0,3*
Totaal pensioenkosten (zie toelichting 10.2)	-4,0	-0,3	-2,4	-0,2	-7,0	-3,6	-0,3	-3,1	-0,2	-7,2
Bezoldigingen en sociale zekerheid	-276,0	-24,7	-547,4	-17,3	-865,5	-262,6	-24,6	-506,5	-17,4	-811,1
Op aandelen gebaseerde betalingen en LTIP-uitgaven	-24,4	-	-9,2	-6,7	-40,4	-29,0	-	-16,3	-5,5	-50,8
Totaal personeelskosten	**-304,5**	**-25,1**	**-559,1**	**-24,3**	**-912,9**	**-295,2**	**-24,9**	**-525,9**	**-23,1**	**-869,1**

Toelichting 10.2: Personeelsbeloningen na uitdiensttreding en langetermijnpersoneelsbeloningen

Langetermijnpersoneelsbeloningen bevatten de personeelsbeloningen na uitdiensttreding en andere personeelsbeloningen op lange termijn, zoals de langlopende delen van de voorzieningen voor incentiveplannen op lange termijn (LTIP's). De kortlopende delen van de voorzieningen voor incentiveplannen op lange termijn (LTIP's) worden uiteengezet in toelichting 22.

De bedragen opgenomen in de balans onder de post 'personeelsbeloningen' worden als volgt samengevat, afhankelijk van de nettopositie van elke pensioenregeling:

€m	2025	2024
Activa uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen	-	-
Verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen	-42,7	-45,5
Erkend netto tekort (-) / overschot (+) in de regelingen	**-42,7**	**-45,5**
bestaande uit: bedrag dat geregeld zou moeten worden binnen de 12 maanden	*-1,7*	*-1,5*
bestaande uit: bedrag dat geregeld zou moeten worden na meer dan 12 maanden	*-41,0*	*-44,0*
Verplichtingen gekoppeld aan incentiveplannen op lange termijn	-1,4	-25,4
Totaal passiva (-) / activa (+) uit hoofde van personeelsbeloningen	**-44,1**	**-70,9**

De personeelsbeloningen na uitdiensttreding worden hieronder geanalyseerd. Indien relevant wordt informatie over incentiveplannen op lange termijn vermeld in de desbetreffende toelichtingen (zie toelichtingen 4 en 9).

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

De Groep heeft pensioenregelingen voor haar werknemers op verschillende locaties. De belangrijkste regelingen bevinden zich in België, Frankrijk en Italië. Aangezien Belron en TVH deelnemingen zijn die verwerkt worden volgens de vermogensmutatiemethode, worden de bestaande regelingen in die twee segmenten niet afzonderlijk openbaar gemaakt. De regelingen in België hebben betrekking op de segmenten D'leteren Automotive, PHE en 'Corporate & Niet-toegewezen' en zijn gefinancierd (alleen in de segmenten D'leteren Automotive en Corporate & Niet-toegewezen) en niet-gefinancierd. De regelingen in Frankrijk hebben betrekking op het segment PHE en zijn niet-gefinancierd, en de regelingen in Italië hebben betrekking op de segmenten Moleskine en PHE en zijn niet-gefinancierd. Er worden indien vereist onafhankelijke actuariële schattingen verricht voor de plannen in deze landen. De Groep voldoet volledig aan alle lokale beheer- en financieringsvereisten, en dat is altijd zo geweest.

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

De reële asset-allocatie wordt bepaald door de huidige en verwachte economische en marktomstandigheden en houdt rekening met specifieke risico's van activaklassen en

risicoprofielen. Bovendien wordt er rekening gehouden met het looptijdenprofiel van de verplichtingen van de regeling.

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

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

De belangrijkste actuariële assumpties zijn de volgende (de assumpties inzake levensverwachting worden alleen verstrekt voor de segmenten D'leteren Automotive en Corporate & Niet-toegewezen).

	Gefinancierde regelingen				Niet-gefinancierde regelingen			
	2025		2024		2025		2024	
	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.
Inflatiepercentage	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	0,0%	2,0%	0,0%	2,0%
Disconteringsvoet	3,3%	3,4%	3,1%	3,3%	2,9%	4,1%	3,0%	4,0%
Loonsverhoging	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%	2,5%	4,0%	3,0%	4,0%
Levensverwachting van mannelijke gepensioneerde	18,6	18,6	18,6	18,6				
Levensverwachting van vrouwelijke gepensioneerde	22,0	22,0	22,0	22,0				
Levensverwachting van mannelijke niet-gepensioneerde	18,6	18,6	18,6	18,6				
Levensverwachting van vrouwelijke niet-gepensioneerde	22,0	22,0	22,0	22,0				

Voor alle regelingen worden de bedragen opgenomen in de balans als volgt geanalyseerd:

€m	2025			2024		
	Gefinan-cierde regelingen	Niet-gefinan-cierde regelingen	Totaal	Gefinan-cierde regelingen	Niet-gefinan-cierde regelingen	Totaal
Contante waarde van de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-73,1	-37,3	-110,4	-72,6	-38,8	-111,4
Reële waarde van de fondsbeleggingen	67,7	-	67,7	65,9	-	65,9
Erkend netto tekort (-) / overschot (+) in de regelingen	**-5,4**	**-37,3**	**-42,7**	**-6,7**	**-38,8**	**-45,5**

De bedragen opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (exclusief het aandeel van overige niet-gerealiseerde resultaten van deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en vóór enige uitgestelde belastingimpact) zijn als volgt.

€m	2025			2024		
	Gefinan-cierde regelingen	Niet-gefinan-cierde regelingen	Totaal	Gefinan-cierde regelingen	Niet-gefinan-cierde regelingen	Totaal
Effectief rendement verminderd met renteopbrengst op fondsbeleggingen, netto van beheerkost van fondsbeleggingen	0,9	-	0,9	-0,5	-	-0,5
Ervaringswinsten (+) / -verliezen (-) op verplichtingen	0,0	0,1	0,1	-1,0	2,0	1,0
Winsten (+) / Verliezen (-) in de wijzigingen van de financiële overwegingen	0,2	0,8	0,9	-0,5	0,6	0,1
Actuariële winsten (+) / verliezen (-)	**1,1**	**0,8**	**1,9**	**-2,0**	**2,6**	**0,6**

De reële waarde van de fondsbeleggingen bevat de volgende elementen:

€m	2025			2024		
	Genoteerd op een actieve markt	Overige	Totaal	Genoteerd op een actieve markt	Overige	Totaal
Fondsbeleggingen	-	67,7	67,7	-	65,9	65,9
Reële waarde van de fondsbeleggingen	**-**	**67,7**	**67,7**	**-**	**65,9**	**65,9**

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

De wijzigingen in de reële waarde van de fondsbeleggingen zijn de volgende:

€m	2025	2024
	Totaal	Totaal
Fondsbeleggingen op 1 januari	**65,9**	**66,3**
Werkgeversbijdrage	4,7	4,9
Renteopbrengst op fondsbeleggingen	2,2	2,4
Werknemersbijdrage	1,2	1,2
Pensioenuitkeringen	-7,2	-8,4
Effectief rendement verminderd met renteopbrengst op fondsbeleggingen	0,9	-0,5
Fondsbeleggingen op 31 december	**67,7**	**65,9**

Het effectieve rendement op de fondsbeleggingen is als volgt:

€m	2025	2024
Renteopbrengst op fondsbeleggingen	2,2	2,4
Effectief rendement verminderd met renteopbrengst op fondsbeleggingen	0,9	-0,5
Effectief netto rendement op fondsbeleggingen	**3,0**	**1,9**

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

€m	2025			2024		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen op 1 januari	**-72,6**	**-38,8**	**-111,4**	**-71,8**	**-38,8**	**-110,6**
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	-4,4	-2,6	-7,0	-4,0	-3,2	-7,2
Interesten op pensioenverplichtingen	-2,3	-1,1	-3,4	-2,5	-1,2	-3,7
Pensioenuitkeringen	7,2	4,4	11,6	8,4	1,8	10,2
Bijdragen betaald door de werknemers	-1,2	-	-1,2	-1,2	-	-1,2
Ervaringswinsten (+) / -verliezen (-) op verplichtingen	0,0	0,1	0,1	-1,0	2,0	1,0
Winsten (+) / Verliezen (-) in de wijzigingen van de financiële assumpties	0,2	0,8	0,9	-0,5	0,6	0,1
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregeling op 31 december	**-73,1**	**-37,3**	**-110,4**	**-72,6**	**-38,8**	**-111,4**

De bedragen opgenomen in de winst-en-verliesrekening zijn de volgende:

€m	2025			2024		
	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal	Gefinancierde regelingen	Niet-gefinancierde regelingen	Totaal
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	-4,4	-2,6	-7,0	-4,0	-3,2	-7,2
Pensioenkosten opgenomen in bedrijfsresultaat	**-4,4**	**-2,6**	**-7,0**	**-4,0**	**-3,2**	**-7,2**
Interesten op pensioenverplichtingen	-2,3	-1,1	-3,4	-2,5	-1,2	-3,7
Renteopbrengst op fondsbeleggingen	2,2	-	2,2	2,4	-	2,4
Netto pensioenfinancieringskost	**-0,1**	**-1,1**	**-1,3**	**-0,1**	**-1,2**	**-1,3**
Kost opgenomen in de winst- en verliesrekening	**-4,5**	**-3,8**	**-8,2**	**-4,1**	**-4,4**	**-8,5**

De beste schatting van de normale bijdragen die naar verwachting aan de regelingen zullen worden gedaan in 2026 bedraagt ongeveer €8m.

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

Het netto tekort (€42,7m op 31 december 2025; €45,5m op 31 december 2024) opgenomen in de geconsolideerde balans omvat niet het netto overschot van Belron (€82,9m op 31 december 2025) en het netto tekort van TVH (-€14,0m op 31 december 2025), aangezien dit deelnemingen zijn die verwerkt worden volgens de vermogensmutatiemethode.

De volgende tabel bevat een gevoeligheidsanalyse voor de disconteringsvoet en het inflatiepercentage. Ze toont aan hoe op de balansdatum redelijkerwijs mogelijke wijzigingen in de relevante actuariële veronderstelling de toegezegd-pensioenregeling inzake vergoedingen na uitdiensttreding op 31 december 2025 zouden hebben beïnvloed. De gevoeligheidsanalyse betreft alleen de bruto verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling en niet de netto toegezegd-pensioenverplichting, aangezien de waardering ervan afhankelijk is van meerdere factoren, waaronder - bovenop de hieronder vermelde assumpties - de reële waarde van de fondsbeleggingen.

€m	(Toename) /Afname in toegezegd-pensioenverplichting inzake vergoedingen op 31 december 2025	(Toename) /Afname in toegezegd-pensioenverplichting inzake vergoedingen op 31 december 2024
Disconteringsvoet		
Stijging met 25 basispunten	4,2	4,4
Daling met 25 basispunten	-4,4	-4,7
Inflatiepercentage		
Stijging met 25 basispunten	-2,9	-3,0
Daling met 25 basispunten	2,8	2,9

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

Het plan wordt verzekerd door een verzekeringsmaatschappij. De verzekeringsmaatschappij garandeert een minimaal rendement op de betaalde bijdragen. De minimale gegarandeerde rendementen zijn echter sterk gedaald de laatste jaren en zijn lager dan het minimale sociale rendement gedragen door de werkgever (volgens artikel 24 van de Wet van 28 april 2003 over aanvullende pensioenen moet de Groep een gemiddeld minimaal rendement garanderen van 3,75% op werknemersbijdragen, 3,25% op werkgeversbijdragen betaald tot 31 december 2015, 1,75% op werkgeversbijdragen betaald vanaf 1 januari 2016 tot 31 december 2024 en 2,50% op werkgeversbijdragen betaald vanaf 1 januari 2025). Het minimale rendement zou in 2027 opnieuw kunnen stijgen als gevolg van de stijging van de rentevoeten die de laatste maanden werd vastgesteld. Het financiële risico is daardoor gestegen. De Belgische Wet van 18 december 2015 werd van kracht op 1 januari 2016 en wijzigde onder andere de berekening van het wettelijk gewaarborgde minimale rendement (minimum van 1,75% en maximum van 3,75%).

De IFRS-waardering en boekhouding van dit soort plan met garanties inzake de bijdragen wordt niet voorzien door IAS 19. Rekening houdend met de wijziging van de pensioenwetgeving en de huidige consensus omtrent deze specifieke aangelegenheid, en na een analyse van het pensioenplan, meent de Groep dat een methode gebaseerd op de methodologie van IAS 19 ('projected unit credit'-methode gebruikt voor toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding) geschikt is om vanaf 2016 de verplichting te berekenen in de Belgische context. De huidige waarde van de toegezegd-pensioenverplichting bedraagt €69,9m (2024: €69,0m). De berekening is gebaseerd op de 'projected unit credit'-methode met projectie van de toekomstige bijdragen en diensten pro rata voor het werkgeverscontract en zonder projectie van de toekomstige bijdragen voor het werknemerscontract. De reële waarde van de planactiva bedraagt €64,9m (2024: €62,8m) en is gelijkgesteld aan de contractuele activa aangehouden door de verzekeringsmaatschappij (geen toepassing van paragraaf 115 van IAS 19). Het netto tekort bedraagt €5,0m (2024: €6,2m), opgenomen in de geconsolideerde balans.

Toelichting 11: Actuele en uitgestelde winstbelastingen

Toelichting 11.1: Winstbelastingen

Winstbelastingen bestaan uit de volgende elementen:

€m	2025	2024
Actuele winstbelastingen van het huidig boekjaar	-111,6	-121,0
Actuele winstbelastingen van vorige boekjaren	0,6	-0,9
Verandering in de uitgestelde belastingen	29,9	28,3
Winstbelastingen	**-81,1**	**-93,6**

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

€m	2025	2024
Resultaat vóór belastingen	**510,8**	**470,4**
Verminderd met: aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen	-323,5	-301,5
Resultaat vóór belastingen verminderd met aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	**187,3**	**168,9**
Belasting tegen het Belgische vennootschapsbelastingpercentage van 25,00%	-46,8	-42,2
Verschil in buitenlands belastingpercentage	-1,4	-0,9
Belastingeffect van niet-belastbare inkomsten en niet-aftrekbare kosten	-17,2	-40,2
Belastingeffect van actuele en uitgestelde belastingaanpassingen met betrekking tot voorgaande jaren	-0,5	-1,4
Belastingverliezen van het huidige jaar waarvoor geen uitgestelde belastingvordering is opgenomen	-7,2	-6,1
Herkenning van aanvankelijk niet erkende uitgestelde belastingvorderingen	-	0,2
Terugname van aanvankelijk erkende uitgestelde belastingvorderingen	-4,3	-6,7
Overige	-3,7	3,7
Winstbelastingen op resultaat vóór belastingen	**-81,1**	**-93,6**

Het geconsolideerde effectieve belastingpercentage van de Groep voor het jaar afgesloten op 31 december 2025 bedraagt 15,9% (19,9% voor het jaar afgesloten op 31 december 2024). Exclusief het aandeel van de Groep in het nettoresultaat van deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode bedraagt het effectieve belastingpercentage van de Groep 43,3% (55,4% voor het jaar eindigend op 31 december 2023). De daling van het effectieve belastingpercentage (exclusief het aandeel van de Groep in het nettoresultaat van deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode) is voornamelijk het gevolg van de waardeverminderingen in 2024 op de goodwill van de KGE Moleskine en de investering in het door Credit Suisse/UBS beheerde Supply Chain Fund, die geen fiscale gevolgen hadden.

De belangrijkste elementen die de afwijking van het effectieve belastingpercentage ten opzichte van het nominale tarief van 25% in 2025 verklaren, zijn de kosten die zijn opgenomen in het kader van de incentiveplannen op lange termijn (LTIP's) en kosten voor op aandelen gebaseerde betalingen in de segmenten PHE en D'Ieteren Automotive die niet fiscaal aftrekbaar zijn.

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

De Groep is actief in verschillende rechtsgebieden met vaak complexe juridische en fiscale regels. De ingenomen inkomstenbelastingposities worden door de Groep beschouwd draaglijk te zijn en hebben tot doel het hoofd te bieden aan de uitdagingen van belastingautoriteiten. Er wordt echter erkend dat sommige posities onzeker zijn en interpretaties van complexe belastingwetten omvatten die door de belastingautoriteiten zouden kunnen worden aangevochten.

De Groep beoordeelt deze posities regelmatig op hun technische verdiensten aan de hand van alle beschikbare informatie (wetgeving, rechtspraak, regelgeving, gevestigde praktijk, gezaghebbende doctrine en bepaalde adviezen van Belgische en buitenlandse fiscale juristen). Deze posities zijn gebaseerd op feiten en omstandigheden die op het einde van de rapporteringsperiode bestaan en zullen op elke rapporteringsdatum worden herzien.

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

De Groep heeft 'Internationale belastinghervorming - Modelvoorschriften Pijler 2 (Wijzigingen in IAS 12)' aangenomen bij de uitgifte ervan in mei 2023.

In bepaalde rechtsgebieden waar de Groep actief is, is de Pijler 2-wetgeving van kracht of grotendeels van kracht. De Groep heeft de tijdelijke verplichte uitzondering toegepast op de verwerking van uitgestelde belastingen voortvloeiend uit de implementatie van de Modelvoorschriften van Pijler 2, zoals voorzien in de wijziging van IAS 12 uitgegeven in mei 2023.

De Groep valt binnen het toepassingsgebied van de aangenomen of substantieel aangenomen wetgeving en heeft een beoordeling uitgevoerd van de potentiële blootstelling van de Groep aan Pijler 2-winstbelastingen. De beoordeling van de potentiële blootstelling aan Pijler 2-winstbelastingen is gebaseerd op de jaarrekeningen van de

samenstellende entiteiten en de onderliggende gegevens per land. De berekening voor het boekjaar 2025 heeft geleid tot de conclusie dat de Groep in alle rechtsgebieden waar ze actief is, voldoet aan de overgangsregeling voor veilige havens, en dat in de rechtsgebieden waar niet aan de vereisten voor de vereenvoudigingen voor veilige havens wordt voldaan, geen aanvullende belastingen zullen worden opgelegd.

Belron en TVH, die in de Groep geconsolideerd worden volgens de vermogensmutatiemethode, vallen niet binnen het toepassingsgebied van de Pijler 2-beoordeling die de Groep heeft uitgevoerd.

Belron wordt beschouwd als een uiteindelijke moederentiteit van een afzonderlijke MNO-groep die zelf onderworpen is aan de GloBE-regels en bijgevolg geen deel uitmaakt van D'Ieteren Group voor de doeleinden van Pijler 2.

Belron heeft een beoordeling uitgevoerd van de potentiële blootstelling aan Pijler 2-winstbelastingen voor het jaar eindigend op 31 december 2025. Op basis van de beoordeling liggen de effectieve Pijler 2-belastingpercentages in de meeste rechtsgebieden waar Belron actief is boven de 15%. Belron heeft echter een blootstelling aan Pijler 2-winstbelastingen geïdentificeerd met betrekking tot in het Verenigd Koninkrijk gerealiseerde winsten. De Groep schat dat de impact van de Britse Pijler 2-winstbelastingen voor de periode eindigend op 31 december 2025 een stijging van de belastinglast met €16,1m is.

TVH is voor 40% eigendom van de Groep en maakt dus geen deel uit van D'Ieteren Group voor de doeleinden van Pijler 2. TVH heeft een simulatie uitgevoerd op basis van de meest recente beschikbare gegevens per land en is tot de conclusie gekomen dat bijna alle rechtsgebieden waar TVH actief is, voldoen aan de vereenvoudigingen voor veilige havens en dat de resterende rechtsgebieden niet tot een bijkomende of materiële belastinglast zouden leiden.

Toelichting 11.2: Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen

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

In de vergelijkende periode omvatten de actuele belastingverplichtingen €72,6m met betrekking tot een belastingaanslag die de Groep heeft ontvangen voor voorgaande jaren. Er werd een actuele belastingvordering voor hetzelfde bedrag erkend, rekening houdend met de betwisting van het volledige bedrag en zoals ondersteund door fiscaal advies. Op 31 december 2025 zijn deze bedragen teruggenomen, aangezien de belastingdienst gunstig gevolg heeft gegeven aan het verzoek van de Groep om belastingvermindering.

Toelichting 11.3: Uitgestelde winstbelastingen

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

€m	31 december 2025			31 december 2024		
	Activa	Passiva	Netto	Activa	Passiva	Netto
Goodwill & immateriële activa	5,3	-246,8	-241,5	5,4	-284,1	-311,2
Materiële vaste activa (exclusief 'right-of use' activa)	1,4	-22,9	-21,4	1,8	-22,4	-19,7
'Right-of-use' activa	2,4	-91,8	-89,4	2,8	-80,5	-69,1
Derivaten	2,2	-0,1	2,1	4,4	-	-0,3
Personeelsbeloningen	5,8	-0,3	5,5	8,0	-	7,6
Voorraden	7,3	-	7,3	10,0	-	10,7
Voorzieningen	5,3	-	5,3	5,8	-	5,5
Leningen & opgenomen leningen (exclusief leaseverplichtingen)	-	-1,5	-1,5	-	-2,6	-
Leaseverplichtingen	92,4	-	92,4	80,6	-	71,8
Overige activa & passiva	16,8	-2,9	13,9	16,5	0,6	12,9
Uitgestelde belastingvorderingen/(verplichtingen) voortvloeiend uit tijdelijke verschillen	**139,1**	**-366,3**	**-227,2**	**135,3**	**-389,0**	**-253,7**
Overgedragen fiscale verliezen	27,4	-	27,4	51,0	-	51,0
Uitgestelde belastingvorderingen/(verplichtingen)	**166,4**	**-366,3**	**-199,8**	**186,3**	**-389,0**	**-202,7**
Verrekening van belasting	-122,5	122,5	-	-139,6	139,6	-
Netto uitgestelde belastingvorderingen/(verplichtingen)	**43,9**	**-243,8**	**-199,8**	**46,7**	**-249,4**	**-202,7**

De daling van de uitgestelde belastingverplichting in de post 'Goodwill & immateriële activa' in vergelijking met de vorige periode houdt voornamelijk verband met de belastingimpact van de waardevermindering op merken die werd opgenomen na het waardeverminderingsonderzoek dat de Groep uitvoerde op de KGE Moleskine (zie toelichting 13 voor meer informatie).

Het netto uitgestelde belastingsaldo bevat netto uitgestelde belastingvorderingen voor een bedrag van €17,9m (2024: €27,7m) waarvan de terugboeking verwacht wordt tijdens het volgende jaar. Rekening houdend met de lage voorspelbaarheid van de wijzigingen in de uitgestelde belastingen is het evenwel niet zeker dat dit nettobedrag teruggeboekt zal worden.

Op de balansdatum heeft de Groep ongebruikte fiscale verliezen en kredieten van €170,2m (2024: €147,5m) ter compensatie van toekomstige winsten, waarvoor geen uitgestelde belastingvordering erkend werd bij gebrek aan voorzienbare toekomstige winsten. Deze fiscale verliezen en kredieten kunnen onbeperkt worden overgedragen.

Op balansdatum zijn geen uitgestelde belastingverplichtingen opgenomen voor het totaalbedrag van tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, filialen, geassocieerde ondernemingen en belangen in joint ventures, omdat de Groep in staat is het moment waarop die tijdelijke verschillen teruggeboekt zullen worden te bepalen, en omdat het waarschijnlijk is dat deze verschillen niet teruggeboekt zullen worden in de nabije toekomst. Opgemerkt zij dat de terugboeking van die tijdelijke verschillen, bijvoorbeeld door de uitkering van dividenden

door dochterondernemingen aan de Vennootschap, geen (of bijna geen) impact zou hebben op de actuele belastingen.

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

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

€m	2025	2024
Netto uitgestelde belastingverplichtingen (negatieve bedragen)		
Op 1 januari	**-249,4**	**-275,7**
Geboekt in de winst-en-verliesrekening	37,4	37,2
Geboekt in niet-gerealiseerde resultaten	-	-
Geboekt rechtstreeks in het eigen vermogen	0,3	0,1
Opname die voortvloeit uit bedrijfscombinatie	-4,7	-3,8
Wisselkoersverschillen	-0,2	-
Overige wijzigingen	-27,1	-7,2
Op 31 december	**-243,8**	**-249,4**

Netto uitgestelde belastingvorderingen (positieve bedragen)	2025	2024
Op 1 januari	**46,7**	**56,0**
Geboekt in de winst-en-verliesrekening	-7,5	-8,9
Geboekt in niet-gerealiseerde resultaten	-2,2	3,2
Geboekt rechtstreeks in het eigen vermogen	-2,0	-
Wisselkoersverschillen	0,2	0,1
Overige wijzigingen	8,7	-3,7
Op 31 december	**43,9**	**46,7**

De post 'overige wijzigingen' in de netto uitgestelde belastingvorderingen en netto uitgestelde belastingverplichtingen omvat, naast andere bedragen, de impact van de verrekeningen in het lopende jaar tussen uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen.

Toelichting 12: Goodwill

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

€m	
Bruto bedrag op 1 januari 2025	**728,4**
Gecumuleerde bijzondere waardeverminderingsverliezen op 1 januari	-173,5
Boekwaarde op 1 januari 2025	**554,9**
Elementen verworven door bedrijfscombinaties	28,0
Boekwaarde op 31 december 2025	**582,9**
bestaande uit: bruto bedrag	*756,4*
bestaande uit: gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen	*-173,5*

De post 'Elementen verworven door bedrijfscombinaties' bevat €26,8m aan goodwill opgenomen na een bedrijfscombinatie die de Groep in 2025 uitvoerde (zie toelichting 25) en €1,2m met betrekking tot de afronding van de boekhoudkundige verwerking van de bedrijfscombinatie uit de voorgaande periode in het segment PHE, waarbij PHE eerder verworven activa en overgenomen verplichtingen herwaardeerde, waardoor het bedrag van de voorlopige goodwill dat werd erkend op het moment van de overname wijzigde. De Groep heeft beslist om vergelijkende informatie niet aan te passen om de afronding van deze aankoopprijstoewijzingen van PHE weer te geven, aangezien dit niet als materieel wordt beschouwd voor de Groep.

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

Voor het waardeverminderingsonderzoek heeft de goodwill betrekking op de volgende operationele segmenten van de Groep:

€m	2025	2024
D'Ieteren Automotive	82,0	80,1
Moleskine	-	-
PHE	497,9	471,7
Corp. & niet toegewezen	3,1	3,1
Groep	**582,9**	**554,9**

Als resultaat van hun classificatie als volgens de vermogensmutatie verwerkte deelnemingen wordt informatie over de uitgevoerde waardeverminderingsonderzoeken in de segmenten Belron en TVH verstrekt in toelichting 17.

De waardeverminderingsonderzoeken berusten op enkele kritieke beoordelingen, schattingen en veronderstellingen. Het management is van mening dat al zijn ramingen redelijk zijn, aangezien ze consistent zijn met de interne rapportering van de Groep en de beste ramingen van het management weerspiegelen. De verwachte groeipercentages van de opbrengsten, de concurrentie- en consumententendensen, de operationele marges, de discontovoeten en de terminale groeipercentages zijn veronderstellingen en ramingen die in toekomstige periodes herzien kunnen worden. Indien die veronderstellingen in de toekomst ongunstig variëren, zou de bedrijfswaarde van de goodwill en de immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur kunnen verminderen en lager kunnen uitkomen dan de boekwaarde.

D'Ieteren Automotive

In het segment D'Ieteren Automotive weerspiegelt de bijkomende goodwill opgenomen in 2025 (€1,9m) de overnames uitgevoerd in 2025, zoals vermeld in toelichting 25. In overeenstemming met IAS 36 wees het segment D'Ieteren Automotive goodwill toe onder haar KGE's, zijnde 'D'Ieteren Automotive' (import/ondersteuningsactiviteiten), 'Retail' (autoverkoopactiviteiten), 'Wondergroup' (tweedehandswagens en carrosserieactiviteiten), 'Lab Box' (mobiliteitsdiensten), 'Lucien' (fietsendetailhandel en -diensten) en 'EDI/Go Solar' (leverancier van laadstations voor elektrische voertuigen en leverancier van zonnepanelen).

Het management van D'Ieteren Automotive heeft de boekwaarde van de goodwill en immateriële activa toegewezen aan elk van deze KGE's onderzocht en is tot de conclusie gekomen dat er geen waardeverminderingsverlies vereist is. D'Ieteren Automotive berekende de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen, op basis van het strategisch plan van D'Ieteren Automotive (vanaf de begrotingscijfers 2026 tot 2030), opgesteld door het management en gecontroleerd door het Auditcomité. De gebruikte voet vóór belastingen voor de discontering van toekomstige kasstromen is individueel berekend voor elke KGE, variërend van 8,0% tot 12,0%, en is gebaseerd op de gewogen gemiddelde kapitaalkost van het segment D'Ieteren Automotive.

PHE

Op 31 december 2025 heeft de stijging van de goodwill (+€26,2m) ten opzichte van 31 december 2024 in het segment PHE voornamelijk betrekking op overnames die in 2025 werden uitgevoerd in Spanje, Ierland en België, zoals uiteengezet in toelichting 25. De erkende goodwill weerspiegelt de voorziene synergieën en andere voordelen voortvloeiend uit de combinatie van de overgenomen activiteiten met die van het segment PHE.

Eind 2025 werd de boekwaarde van de KGE PHE herzien op basis van de beste ramingen van het management voor de volgende vijf jaar, een gewogen gemiddelde kapitaalkost van 6,8% en een terminaal groeipercentage van 2,0%. De individuele wijziging die vereist is om de boekwaarde gelijk te maken aan de bedrijfswaarde, bedraagt 6,4% voor de disconteringsvoet of -9,8% voor het terminale groeipercentage. De Raad van Bestuur van de Vennootschap is tevreden dat de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid PHE niet hoger ligt dan de bedrijfswaarde.

Corporate & Niet-toegewezen

De goodwill van €3,1m in het segment Corporate & Niet-toegewezen vloeide voort uit vroegere overnames door D'Ieteren Immo. Aangezien de reële waarde min de verkoopkosten van de vastgoedbeleggingen en materiële vaste activa aangehouden door D'Ieteren Immo (gebaseerd op het meest recente marktwaarderingsverslag opgesteld door een onafhankelijke expert) hoger is dan de boekwaarde van de activa en passiva, heeft de Groep besloten dat de kasstroomgenererende eenheid Corporate & Niet-toegewezen niet hoger gewaardeerd is dan haar realiseerbare waarde.

Moleskine

Na het waardeverminderingsonderzoek dat op 31 december 2024 op de KGE Moleskine werd uitgevoerd, is de aan deze KGE toegewezen goodwill op 31 december 2024 volledig afgewaardeerd. Voor meer informatie over het waardeverminderingsonderzoek dat in 2024 werd uitgevoerd, wordt verwezen naar toelichting 12 van de geconsolideerde jaarrekening van 2024.

Toelichting 13: Immateriële vaste activa

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

€m	**Merken**	**Overige**	**Totaal**
Bruto bedrag op 1 januari 2025	649,6	763,6	1.413,2
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen per 1 januari 2025	-114,6	-194,1	-308,7
Boekwaarde op 1 januari 2025	**535,0**	**569,5**	**1.104,5**
Toevoegingen:	-	-	-
Interne ontwikkeling	-	1,1	1,1
Apart verworven elementen	-	24,1	24,1
Vervreemdingen	-	0,5	0,5
Afschrijvingen van immateriële vaste activa	-	-52,5	-52,5
Waardverminderingsverliezen	-107,4	-	-107,4
Transfer van (naar) een andere categorie	-	-7,0	-7,0
Elementen verworven door bedrijfscombinaties	-	27,3	27,3
Omrekeningsverschillen	-	-0,2	-0,2
Boekwaarde op 31 december 2025	**427,6**	**562,7**	**990,4**
bestaande uit: bruto bedrag	*649,6*	*809,3*	*1.458,9*
bestaande uit: gecumuleerde afschrijvingen en bestaande uit: bijzondere waardeverminderingsverliezen	*-222,0*	*-246,6*	*-468,5*
Bruto bedrag op 1 januari 2024	649,6	729,5	1.379,1
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen per 1 januari 2024	-	-136,6	-136,6
Boekwaarde op 1 januari 2024	**649,6**	**592,9**	**1.242,5**
Toevoegingen:	-	-	-
Apart verworven elementen	-	21,6	21,6
Vervreemdingen	-	-0,1	-0,1
Afschrijvingen van immateriële vaste activa	-	-57,5	-57,5
Waardverminderingsverliezen	-114,6	-	-114,6
Transfer van (naar) een andere categorie	-	-0,8	-0,8
Elementen verworven door bedrijfscombinatie	-	13,4	13,4
Boekwaarde op 31 december 2024	**535,0**	**569,5**	**1.104,5**
bestaande uit: bruto bedrag	*649,6*	*763,6*	*1.413,2*
bestaande uit: gecumuleerde afschrijvingen en bestaande uit: bijzondere waardeverminderingsverliezen	*-114,6*	*-194,1*	*-308,7*

Het merk Moleskine en de merken opgenomen in het segment PHE hebben een onbeperkte gebruiksduur omdat er, gezien de afwezigheid van factoren die hun veroudering zouden kunnen veroorzaken en in het licht van de levenscycli van de producten waarop ze betrekking hebben, geen te voorziene limiet geldt voor de periode waarover deze activa verwacht worden netto kasinstromen te genereren voor de Groep.

In 2024 en 2025 heeft de post 'Waardeverminderingsverliezen' betrekking op de waardeverminderingsverliezen opgenomen op het merk Moleskine (-€114,6m in 2024; -€107,4m in 2025) na het waardeverminderingsonderzoek dat de Groep uitvoerde op de KGE Moleskine.

Op 31 december 2025 herzag de Raad van Bestuur van de Vennootschap, in overeenstemming met IAS 36, de boekwaarde van zijn investering in Moleskine om de bedrijfswaarde te bepalen. De Vennootschap berekende de contante waarde van de verwachte kasstromen, op basis van het laatste financiële vijfjarenplan van Moleskine (voor de periode 2026 tot 2030), met extrapolatie daarna (terminaal groeipercentage van 1,5%). De toegepaste disconteringsvoet van 8,1% (9,5% in 2024) was gebaseerd op de gewogen gemiddelde kapitaalkost van het segment Moleskine (rekening houdend met passende aanpassingen op basis van de relevante risico's die gepaard gaan met de activiteiten en met het onderliggende land - 'premie voor landenrisico'). Er werd een waardeverminderingsverlies van -€77,4m na belastingen opgenomen en volledig toegewezen aan merken met onbeperkte gebruiksduur (-€107,4m) en €32,0m aan uitgestelde belastingverplichtingen op merken met onbeperkte gebruiksduur.

Een individuele daling van het groeipercentage op lange termijn met 0,5% of een stijging van de disconteringsvoet met 1% zou resulteren in een bijkomende waardevermindering na belastingen van respectievelijk -€10,5m of -€23,8m, volledig toegewezen aan merken met een onbeperkte gebruiksduur en de gerelateerde impact op de uitgestelde belastingen.

Het merk Moleskine wordt gewaardeerd op €181m op 31 december 2025, tegenover €289m op 31 december 2024.

De post 'Elementen verworven door bedrijfscombinatie' omvat de netto boekwaarde van de immateriële vaste activa verworven door PHE in 2025 na de overnames verricht in de periode (zie toelichting 25).

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

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

Toelichting 14: Materiële vaste activa

€m	Onroerende goederen	Installaties en uitrusting	Activa in aanbouw	Totaal
Bruto bedrag op 1 januari 2025	1.008,8	627,3	63,3	1.699,4
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen per 1 januari 2025	-506,7	-403,1	-	-909,8
Boekwaarde op 1 januari 2025	**502,1**	**224,2**	**63,3**	**789,6**
Toevoegingen	104,2	97,1	28,4	229,7
Vervreemdingen	-1,1	-17,7	-0,1	-18,9
Afschrijvingen van vaste materiële activa ('right-of-use' activa inbegrepen)	-78,5	-99,8	-	-178,3
Transfer van (naar) een andere categorie	12,0	33,2	-41,2	4,0
Elementen verworven door bedrijfscombinaties	6,0	3,2	-	9,2
Omrekeningsverschillen	-0,5	-	-0,1	-0,6
Andere bewegingen	1,7	-	-0,3	1,4
Boekwaarde op 31 december 2025	**545,9**	**240,2**	**50,0**	**836,1**
bestaande uit: bruto bedrag	*1.124,5*	*704,6*	*50,0*	*1.879,1*
bestaande uit: gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen	*-578,6*	*-464,4*	-	*-1.043,0*
Bruto bedrag op 1 januari 2024	893,2	566,0	36,8	1.496,0
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen per 1 januari 2024	-430,8	-374,9	-	-805,7
Boekwaarde op 1 januari 2024	**462,4**	**191,1**	**36,8**	**690,3**
Toevoegingen	99,1	114,6	55,8	269,5
Vervreemdingen	-3,9	-28,0	-2,7	-34,6
Afschrijvingen van vaste materiële activa ('right-of-use' activa inbegrepen)	-75,0	-73,9	-	-148,9
Transfer van (naar) een andere categorie	10,1	16,1	-25,9	0,3
Elementen verworven door bedrijfscombinatie	9,2	4,3	-	13,5
Omrekeningsverschillen	0,3	0,1	-	0,4
Andere bewegingen	-0,1	-0,1	-0,7	-0,9
Boekwaarde op 31 december 2024	**502,1**	**224,2**	**63,3**	**789,6**
bestaande uit: bruto bedrag	*1.008,8*	*627,3*	*63,3*	*1.699,4*
bestaande uit: gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen	*-506,7*	*-403,1*	-	*-909,8*

Op 31 december 2025 en 2024 bevatten de activa in aanbouw hoofdzakelijk onroerende goederen in aanbouw in het segment 'Corporate & Niet-toegewezen', in het kader van de vastgoedactiviteiten van de Groep.

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

€m	Totaal
31 december 2025	**401,0**
31 december 2024	378,0

Toelichting 15: Vastgoedbeleggingen

€m	2025	2024
Bruto bedrag op 1 januari	79,5	79,5
Gecumuleerde afschrijvingen op 1 januari	-40,6	-39,4
Boekwaarde op 1 januari	**38,9**	**40,1**
Afschrijvingen van overige vaste elementen & vastgoedbeleggingen	-1,4	-1,3
Transfer van (naar) een andere categorie	2,6	0,1
Boekwaarde op 31 december	**40,1**	**38,9**
bestaande uit: bruto bedrag	85,7	79,5
bestaande uit: gecumuleerde afschrijvingen	-45,6	-40,6
Reële waarde	70,0	68,8

De reële waarde wordt ondersteund door marktgegevens en is gebaseerd op een waardering uitgevoerd door een onafhankelijke expert die kan bogen op een relevante en erkende beroepskwalificatie en beschikt over recente ervaring met de ligging en categorie van de vastgoedbeleggingen in het bezit van de Groep. De laatste waarderingen werden uitgevoerd in december 2024.

Alle vastgoedbeleggingen situeren zich in België en behoren tot het segment 'Corporate & Niet-toegewezen'.

Zie ook toelichting 31 voor andere informatie over vastgoedbeleggingen.

Toelichting 16: Voorraden

€m	2025	2024
D'Ieteren Automotive		
Voertuigen	502,8	581,8
Wisselstukken en accessoires	19,3	49,4
Overige	2,9	8,6
Subtotaal	**525,1**	**639,8**
Moleskine	**21,0**	**27,2**
PHE	**602,7**	**575,8**
GROEP	**1.148,8**	**1.242,8**

De gecumuleerde voorraadafschrijvingen bedragen €64,3m (2024: €67,6m). Het bedrag van de voorraadafschrijvingen dat in de periode is opgenomen in kosten van verkopen (zie toelichting 6) bedraagt €4,0m opbrengsten (2024: €1,4m opbrengsten).

De voorraden in het segment PHE bestaan hoofdzakelijk uit aan leveranciers gekochte goederen en worden doorgaans niet gewijzigd of getransformeerd.

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

Toelichting 17: Deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode

In 2024 en 2025 zijn de entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode VDFin, Lizy en MyMove (en Skipr in 2024) in het segment D'leteren Automotive, Belron Group en TVH. PHE heeft ook deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, maar er wordt geen verdere informatie verstrekt aangezien zij niet als materieel voor de Groep worden beschouwd.

€m	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Belron	TVH	PHE	Groep	D'leteren Automotive	Belron	TVH	PHE	Groep
Aandeel in joint ventures	101,3	-	1.221,0	13,7	1.336,0	100,1	-	1.244,1	13,4	1.357,6
	-	-1.969,8	-	-	-1.969,8	-	-2.346,2	-	-	-2.346,2
Totale investering in entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	**101,3**	**-1.969,8**	**1.221,0**	**13,7**	**-633,9**	**100,1**	**-2.346,2**	**1.244,1**	**13,4**	**-988,6**
Aandeel in het resultaat van joint ventures	0,7	288,1	34,8	-0,1	323,5	-22,4	279,4	44,4	0,1	301,5
Totaal aandeel in het resultaat van entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	**0,7**	**288,1**	**34,8**	**-0,1**	**323,5**	**-22,4**	**279,4**	**44,4**	**0,1**	**301,5**

Belron

In 2024 en 2025 wordt Belron Group SCA ('BGSCA'), de joint venture waarin de activiteiten van Belron zijn ondergebracht (zie toelichting 1 voor meer informatie), opgenomen als een deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, voor 50,30% van de economische rechten in handen van de Groep op volledig verwaterde basis op 31 december 2025. De Groep heeft gezamenlijke zeggenschap over BGSCA als resultaat van enkele voorbehouden aangelegenheden die worden gedeeld met Clayton, Dubilier & Rice ('CD&R').

In beide perioden bedraagt het aandeel van de Groep in het nettoresultaat van Belron 50,30%, wat overeenstemt met het percentage gewone aandelen dat de Groep bezit op 31 december 2024 en 31 december 2025.

In 2018 werd een Management Reward Plan (MRP) voor personeelsleden op sleutelposities ingevoerd. De deelnemers van het MRP verwierven aandeleninstrumenten zonder stemrecht in BGSCA (dit vertegenwoordigt de reële waarde van verschillende klassen van vermogensinstrumenten, die volgens IFRS allemaal behandeld worden als aandelen). Een deel van de uitgegeven aandelen bestaat uit 'ratchets' die het management de mogelijkheid zullen bieden om te genieten van extra rendementen als bepaalde prestatieniveaus (gebaseerd op waardecreatie) bereikt zijn bij uitstap. Het aandeel van de Groep in het nettoresultaat van BGSCA in 2024 en 2025 (50,30%) houdt reeds rekening met het verwaterende effect van deze MRP-aandelen.

De gedetailleerde balans van Belron zoals opgenomen in haar eigen jaarrekening (niet aangepast voor geconsolideerde aanpassingen) is opgenomen in toelichting 4.2, 'Gesegmenteerde informatie'.

Eind 2025 heeft Belron een controle uitgevoerd van de boekwaarde van de goodwill en overige immateriële vaste activa met een onbepaalde gebruiksduur, alsook van de boekwaarde van alle andere activa in elk van haar kasstroomgenererende eenheden (zijnde de verschillende landen waar de onderneming actief is). Het onderzoek naar de waardevermindering werd uitgevoerd om te verzekeren dat de boekwaarde van de activa van Belron opgenomen is tegen een bedrag dat niet hoger is dan de realiseerbare waarde, zijnde de hoogste waarde van de reële waarde min de verkoopkosten en de bedrijfswaarde. De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden (KGE's) werd bepaald op basis van berekeningen van de bedrijfswaarde, die het gebruik van belangrijke veronderstellingen inzake kasstromen en disconteringsvoeten vereisen. De kasstromen werden verkregen uit het door de Raad van Bestuur van Belron goedgekeurde budget voor 2026 en het vijfjarenplan, terwijl de disconteringsvoeten werden herzien op basis van geactualiseerde gegevens over de kosten van eigen vermogen en van schulden. Dit onderzoek heeft niet geleid tot de opname van een waardevermindering.

In het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten omvat de post 'deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode – aandeel in niet-gerealiseerde resultaten' €248,6m aan omrekeningsverschillen (voornamelijk als gevolg van gunstige wisselkoerseffecten op de kasmiddelen en de externe schuld, voornamelijk voortvloeiend uit het effect van de zwakkere USD op de omgerekende EUR-waarde van de USD-leningen van Belron), -€23,0m aan wijzigingen in de kasstroomafdekkingsreserve na belastingen (renteswaps en cross-currency renteswaps die worden gebruikt om de schuld gedeeltelijk af te dekken) en -€3,2m aan herwaarderingen van activa/passiva uit hoofde van personeelsbeloningen na belastingen.

De tabel hierna bevat de opbrengsten, de winst vóór belastingen, het nettoresultaat en de niet-gerealiseerde resultaten voor de periode eindigend op 31 december 2024 en 31 december 2025. Het aandeel van de Groep in het nettoresultaat wordt berekend op basis van het percentage gewone aandelen dat de Groep bezit (50,30%) in 2024 en 2025.

€m - Belron	2025	2024
Opbrengsten (100%)	6.722,0	6.459,0
Resultaat vóór belastingen (100%)	753,4	764,3
Resultaat van de periode (100%)	572,8	555,5
Niet-gerealiseerde resultaten (100%)	442,1	-244,7
Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)	1.014,9	310,8
Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	**510,5**	**156,3**
Groepsaandeel in resultaat van de periode	*288,1*	*279,4*
Groepsaandeel in niet-gerealiseerde resultaten	*222,4*	*-123,1*

De reconciliatie van het aandeel van de Groep in de nettoactiva van BGSCA van 31 december 2024 tot 31 december 2025 wordt hierna voorgesteld. In de loop der jaren keerde Belron aan de Groep dividenden uit die de boekwaarde van de investering van de Groep in Belron overschreden. Bijgevolg leidde het teveel aan uitgekeerde dividenden tot een negatieve boekwaarde in de balans van de volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelneming van de Groep. Dit wordt in de geconsolideerde balans opgenomen onder eigen vermogen, in de post 'deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode'. De Groep heeft momenteel geen verplichting om de deelneming te financieren.

€m - Belron	
Aandeel van de Groep in de nettoactiva per 31 december 2024	**-2.346,2**
Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	510,5
Aandeel van de Groep in de winst op de verkoop van MRP-aandelen	5,1
Aandeel van de Groep in dividenden	-162,5
Andere bewegingen, Groepsaandeel	23,2
Aandeel van de Groep in de nettoactiva per 31 december 2025	**-1.969,8**

In de periode kocht BGSCA eigen aandelen van vroegere MRP-deelnemers voor een bedrag van €169,6m (2024: €82,9m). Aangezien de terugkooptransactie plaatsvond tegen reële waarde (de reële waarde van de teruggekochte eigen aandelen stemt overeen met de verrichte betaling voor de verwerving van deze aandelen op de transactiedatum), had de transactie geen impact op de boekwaarde van de deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode die de Groep bezit in BGSCA per 31 december 2025 (deze aandelen zullen in de toekomst teruggekocht worden door bestaande en nieuwe deelnemers van het MRP). Er is voor €32,7m aan eigen aandelen verkocht tijdens de periode, wat resulteerde in een verkoopwinst van €10,2m (met een impact van €5,1m op de boekwaarde van de investering volgens de vermogensmutatiemethode van de Groep).

Na de afronding van de transactie met de nieuwe aandeelhouders van Belron op 17 december 2021 heeft de Raad van Bestuur van Belron beslist om werknemers te belonen met een bonus in cash (betaald in december 2021) en RSU's (Restricted Share Units) om hen te bedanken voor hun loyale bijdrage aan het succes van de onderneming. Volgens de voorgestelde voorwaarden van de in eigenvermogensinstrumenten afgewikkelde component van het programma heeft BGSCA RSU's (Restricted Share Units) toegekend aan elke deelnemer van het programma. Wanneer een RSU onvoorwaardelijk wordt, geeft deze de houder het recht een gewoon aandeel zonder stemrecht van BGSCA te ontvangen. De wachtperiode wordt momenteel geschat op 5 jaar en kan worden herzien indien uit latere informatie blijkt dat de duur van de wachtperiode waarschijnlijk van deze raming zal afwijken. Daarnaast werd in december 2024 een nieuwe regeling opgezet, waarbij RSU's en een bonus in cash worden toegekend aan nieuwe deelnemers. De toegekende RSU's hebben betrekking op aandelen zonder stemrecht en zijn onderworpen aan voorwaarden, namelijk een wachtperiode van twee jaar en de verplichting voor de werknemers om in dienst te blijven bij BGSCA. De op cash gebaseerde component van de regeling bestaat uit een bonus in cash die betaalbaar is in twee gelijke schijven in december 2025 en december 2026. Deze in eigenvermogensinstrumenten afgewikkelde component van deze regelingen is een op aandelen gebaseerde betalingsregeling. Dienovereenkomstig worden ze in de eigen jaarrekening van BGSCA geclassificeerd, en opgenomen, als een in eigenvermogensinstrumenten afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingstransactie, in overeenstemming met IFRS 2.

Elk jaar gedurende de verwachte wachtperiode zal de Groep daarom haar aandeel in de kosten van de op aandelen gebaseerde betalingen van BGSCA opnemen (in de post 'aandeel in het resultaat van entiteit verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, netto van belastingen' in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en in de post 'overige wijzigingen' in het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen), evenals een overeenkomstige stijging van de waarde van de deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode (in de geconsolideerde balans), om haar aandeel in de stijging van het eigen vermogen van BGSCA weer te geven. In de periode bedraagt de stijging van de waarde van de volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelneming in verband met dit op aandelen gebaseerde betalingsplan €22,3m (2024: €20,3m). Deze beloningen zullen geen enkele economische impact hebben voor de Groep en de andere aandeelhouders en er zal geen verwatering zijn van de 50,30% volledig verwaterde deelneming die de Groep bezit op 31 december 2025.

TVH

Krachtens de aandeelhoudersovereenkomst heeft de Groep samen met Wehold (de holding van de oprichtende aandeelhouder) de gezamenlijke zeggenschap over TVH, waarbij enkele belangrijke voorbehouden aangelegenheden worden gedeeld. TVH wordt derhalve in de geconsolideerde jaarrekening van de Groep opgenomen als een deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode.

In de tweede helft van 2022 heeft de Groep, in overeenstemming met IAS 28, de toewijzing van de aankoopprijs van TVH afgerond. Het merk TVH is gewaardeerd op €341,0m. Het merk heeft een onbeperkte gebruiksduur en wordt daarom niet afgeschreven aangezien de Groep van mening is dat er geen limiet geldt voor de periode gedurende dewelke het merk naar verwachting een instroom van kasmiddelen zal genereren. Klantencontracten zijn gewaardeerd op €490,0m. Deze klantencontracten worden lineair afgeschreven over hun geschatte economische levensduur van 11 jaar. Andere immateriële activa werden gewaardeerd op €261,8m en bestaan uit de door TVH gebruikte technologie. De waarde van de technologie wordt lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur van 9 jaar.

De gedetailleerde balans van TVH is opgenomen in toelichting 4 'Gesegmenteerde informatie'.

In de volgende tabel worden de omzet, de winst vóór belastingen en het nettoresultaat van TVH voorgesteld voor de periode van 12 maanden eindigend op 31 december 2024 en 31 december 2025.

€m - TVH	2025	2024
Opbrengsten (100%)	1.668,5	1.675,8
Resultaat vóór belastingen (100%)	108,7	138,9
Resultaat van de periode (100%)	87,1	111,0
Niet-gerealiseerde resultaten (100%)	-33,1	6,3
Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (100%)	54,0	117,3
Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (40%)	**21,6**	**46,9**
Groepsaandeel in resultaat van de periode	*34,8*	*44,4*
Groepsaandeel in niet-gerealiseerde resultaten	*-13,2*	*2,5*

In het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten omvat de post 'deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode - aandeel in niet-gerealiseerde resultaten' voornamelijk -€12,0m met betrekking tot omrekeningsverschillen.

De reconciliatie van het aandeel van de Groep in de nettoactiva van TVH van 31 december 2024 tot 31 december 2025 wordt hierna voorgesteld:

€m - TVH	
Aandeel van de Groep in de nettoactiva per 31 december 2024	**1.244,1**
Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (40%)	21,6
Aandeel van de Groep in dividenden	-44,6
Andere bewegingen, Groepsaandeel	-0,1
Aandeel van de Groep in de nettoactiva per 31 december 2025	**1.221,0**

Op het einde van het jaar 2025 identificeerde de Raad van Bestuur van de Vennootschap, op basis van IAS28, geen enkele indicatie van een mogelijke waardevermindering (een trigger-event) van zijn investering in TVH (deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode) en werd dus geen waardeverminderingsonderzoek uitgevoerd.

D'Ieteren Automotive

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

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

€m - VDFin (100% - tenzij anders vermeld)	2025	2024
Vaste activa	2.169,9	2.104,9
Vlottende activa (met uitzondering van geldmiddelen en kasequivalenten)	1.383,5	1.416,4
Geldmiddelen en kasequivalenten	109,7	92,6
Langlopende verplichtingen (met uitzondering van financiële verplichtingen)	-5,6	-5,4
Langlopende financiële verplichtingen	-1.921,5	-1.521,8
Kortlopende verplichtingen (met uitzondering van financiële verplichtingen)	-207,5	-207,8
Kortlopende financiële verplichtingen	-1.344,0	-1.703,0
Nettoactiva	184,5	175,9
Groepsaandeel in netto activa (49,99%) en boekwaarde van aandeel in joint venture	**92,2**	**87,9**

€m - VDFin (100% - tenzij anders vermeld)	2025	2024
Opbrengsten	789,9	662,5
Afschrijvingen	-178,8	-163,7
Netto financieringskosten	19,4	1,6
Resultaat vóór belastingen	2,7	-28,3
Winstbelastingen	5,9	-
Resultaat van de periode	8,6	-28,2
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-
Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	8,6	9,1
Groepsaandeel in totaal van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (49,99%)	**4,3**	**-14,1**

De andere volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelnemingen in het segment D'Ieteren Automotive zijn Lizy en MyMove. De financiële informatie van Lizy en MyMove is niet materieel voor de Groep en wordt niet afzonderlijk bekendgemaakt. In augustus 2025 verkocht D'Ieteren Automotive haar belang in Skipr.

Toelichting 18: Financiële instrumenten - reële waarde en risicobeheer

Financiële instrumenten - waardering

De financiële activa die de groep op 31 december 2025 bezat, zijn beperkt tot handelsvorderingen en overige vorderingen (zie toelichting 20), geldmiddelen en kasequivalenten (zie toelichting 19), financiële beleggingen en afgeleide financiële instrumenten. Handelsvorderingen en overige vorderingen en geldmiddelen en kasequivalenten worden gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs krachtens IFRS 9 (met uitzondering van geldmarktfondsen, die worden gewaardeerd tegen reële waarde via winst of verlies). Financiële investeringen worden zowel gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs krachtens IFRS 9 (voor bedrijfsobligaties) als tegen reële waarde via winst of verlies (voor eigenvermogensinstrumenten). Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

De financiële passiva die de Groep op 31 december 2025 bezat, bestaan uit leningen en ontleningen (zie toelichting 23), handelsschulden en overige te betalen posten (zie toelichting 24), allebei geclassificeerd als passiva tegen afgeschreven kostprijs krachtens IFRS 9, verkoopopties toegekend aan minderheidsbelangen (zie toelichting 32), geboekt tegen reële waarde via het eigen vermogen, voorwaardelijke vergoedingen voor overnames (zie toelichting 25), geboekt tegen reële waarde via winst of verlies, en afgeleide financiële instrumenten, gewaardeerd tegen reële waarde.

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

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

Op 31 december 2024 en 2025 zijn alle financiële activa en passiva van de Groep gewaardeerd tegen reële waarde in de geconsolideerde balans, geclassificeerd in niveau 2 - met uitzondering van de geldmarktfondsen ondergebracht in de post 'geldmiddelen en kasequivalenten', geclassificeerd in niveau 1, de voorwaardelijke vergoedingen en de verkoopopties (en bijbehorende call-opties) toegestaan aan minderheidsbelangen, geclassificeerd in niveau 3. Afgeleide financiële instrumenten worden geclassificeerd in niveau 2.

Waarderingstechnieken

De reële waarden van derivaten worden berekend op basis van waarderingstechnieken. De Groep gebruikt verschillende methodes gebaseerd op assumpties die de marktvoorwaarden op de balansdatum weerspiegelen. De reële waarde van de cross currency interest rate swaps en van de rentevoetswaps ('IRS') wordt berekend op basis van de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. De reële waarde van de caps en collars wordt berekend dankzij waarderingsmodellen voor opties. De reële waarde van de termijncontracten in vreemde valuta wordt bepaald op basis van de termijnwisselkoersen op de markt op de datum van de geconsolideerde balans. De reële waarde van brandstofafdekkingsinstrumenten wordt bepaald op basis van marktwaarderingen voorbereid door de banken die de initiële transacties uitvoerden op balansdatum. Deze marktwaarderingen zijn gebaseerd op de contante waarde van de maandelijkse futures forward curve voor brandstof gezien het afgedekte volume en de contractperiode. De reële waarde van swaps in vreemde valuta wordt bepaald op basis van de termijnwisselkoersen op de markt op de datum van de geconsolideerde balans.

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

Liquiditeits- en herfinancieringsrisico

Het liquiditeitsrisico houdt verband met de capaciteit van de Groep om haar verplichtingen na te komen. Elke businessunit van de Groep beheert zijn liquiditeitsrisico door voldoende kasmiddelen en financiering ter beschikking te houden via een passend bedrag aan toegezegde kredietfaciliteiten om te allen tijde tegemoet te komen aan zijn verwachte verplichtingen op middellange termijn. Om het liquiditeitsrisico te beperken tot het minimum, verzekert de Groep – op basis van haar financiële projecties op lange termijn – een kernniveau van toegezegde financiering op lange termijn, met vervaldagen gespreid over een brede waaier van data, aangevuld met verschillende faciliteiten op kortere termijn en verschillende financieringsbronnen.

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

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

€m	Verschuldigd binnen het jaar		Verschuldigd tussen één en vijf jaar		Verschuldigd in meer dan vijf jaar		Totaal	
	Kapitaal	Interesten	Kapitaal	Interesten	Kapitaal	Interesten	Kapitaal	Interesten
Op 31 december 2025								
Leningen en ontleningen								
Obligatieleningen	1,2	-	-	-	-	-	1,2	-
Leaseverplichtingen	98,1	1,2	235,5	18,8	82,0	20,5	415,6	40,6
Andere leningen en onderhandse obligaties	272,2	54,4	574,7	311,7	960,0	16,5	1.806,9	382,6
Totaal	371,5	55,6	810,2	330,5	1.042,0	37,0	2.223,7	423,2
Handelsschulden en overige te betalen posten	1.237,7	-	-	-	-	-	1.237,7	-
Totaal	**1.609,2**	**55,6**	**810,2**	**330,5**	**1.042,0**	**37,0**	**3.461,4**	**423,2**
Op 31 december 2024								
Leningen en ontleningen								
Obligatieleningen	1,2	-	-	-	-	-	1,2	-
Leaseverplichtingen	103,3	1,3	195,9	15,7	93,6	23,4	392,8	40,4
Andere leningen en onderhandse obligaties	185,3	59,2	1.103,6	333,7	960,0	70,5	2.248,9	463,4
Totaal	289,8	60,5	1.299,5	349,4	1.053,6	93,9	2.642,9	503,8
Handelsschulden en overige te betalen posten	1.326,7	-	-	-	-	-	1.326,7	-
Totaal	**1.616,5**	**60,5**	**1.299,5**	**349,4**	**1.053,6**	**93,9**	**3.969,6**	**503,8**

Renterisico

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

De Groep streeft ernaar om de invloed van ongunstige rentebewegingen op de financiële resultaten af te toppen, voornamelijk met betrekking tot de volgende 12 maanden. Om de renteblootstelling te beheren, gebruikt de Groep voornamelijk forward rate agreements (FRA's), renteswaps, caps en floors. Op 31 december 2025 hebben de afgeleide financiële instrumenten opgenomen in de balans betrekking op de afdekking van het renterisico (€2,5m aan activa en €8,7m aan verplichtingen).

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

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

€m	Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	
	1% vermeerdering	1% vermindering
31 december 2025	**-2,7**	**2,7**
31 december 2024	-3,2	3,2

Wisselkoersrisico

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

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

Prijsrisico

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

Tegenpartijrisico

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

Toelichting 19: Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten worden hieronder geanalyseerd:

€m	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep
Liquide middelen	7,6	7,2	177,5	14,6	206,8	81,2	8,2	154,7	26,1	270,2
Kortetermijndeposito's	43,2	-	-	25,7	68,9	-	-	-	21,9	21,9
Geldmarkt activa	0,0	-	-	29,0	29,0	232,3	-	-	69,6	301,9
Geldmiddelen en kasequivalenten	**50,8**	**7,2**	**177,5**	**69,3**	**304,8**	**313,5**	**8,2**	**154,7**	**117,6**	**594,0**

Geldmiddelen en kasequivalenten zijn hoofdzakelijk activa met variabele rentevoeten die interest opbrengen tegen verschillende rentevoeten met als referentie de heersende EONIA, LIBID of equivalent. De boekwaarde is gelijk aan de reële waarde. Op 31 december 2025 en 2024 omvat de post 'geldmarktactiva' beleggingen in zeer liquide geldmarktfondsen met een laag risico, in overeenstemming met het thesauriebeleid van de Groep. Die geldmarktfondsen worden gewaardeerd tegen reële waarde en geclassificeerd in niveau 1 van de reële-waardehiërarchie (zie toelichting 18).

Toelichting 20: Handelsvorderingen en overige vorderingen

€m	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep
Overige vaste vorderingen	**2,0**	**1,9**	**20,4**	**4,8**	**29,1**	**3,3**	**1,6**	**20,1**	**4,7**	**29,7**
Netto handelsvorderingen	349,1	24,4	352,6	3,9	729,9	372,4	29,7	326,3	1,6	730,0
Vorderingen op entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	20,1	-	-	-	20,1	8,0	-	-	-	8,0
Overige vorderingen	28,9	1,7	84,0	3,9	118,5	18,5	2,5	73,1	3,3	97,4
Handelsvorderingen en overige vorderingen	**398,0**	**26,0**	**436,5**	**7,9**	**868,5**	**398,9**	**32,2**	**399,4**	**4,9**	**835,4**

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

De Groep is blootgesteld aan kredietrisico dat voortvloeit uit haar bedrijfsactiviteiten (potentiële verliezen die voortvloeien uit de niet-nakoming van verplichtingen door handels- en financiële tegenpartijen). Dergelijke risico's worden gematigd door klanten en

overige zakenpartners te selecteren op basis van hun kredietkwaliteit en door de concentratie op een klein aantal belangrijke tegenpartijen zoveel mogelijk te vermijden. De kredietkwaliteit van belangrijke tegenpartijen wordt systematisch gemonitord en er worden kredietlimieten vastgelegd vóór het aangaan van elke kredietblootstelling. De betalingstermijnen bedragen gemiddeld minder dan één maand, behalve wanneer lokale praktijken afwijken. Vorderingen op kredietverkopen worden van dichtbij gevolgd en meestal centraal geïnd in het segment D'leteren Automotive, en op nationaal niveau in het segment Belron (deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode). In het segment Moleskine wordt het insolventierisico centraal opgevolgd door de kredietblootstelling te controleren. In het segment PHE is het klantenbestand zeer gediversifieerd en is het risico dan ook beperkt. Het kredietrisico wordt gespreid per verkoopkanaal en de aanvaarding van nieuwe klanten gaat gepaard met controles door kwalitatieve en kwantitatieve ratings uit te voeren.

In het segment D'leteren Automotive is de concentratie van de tien voornaamste klanten (excl. handelsvorderingen van de Groep VW), gebaseerd op de bruto vorderingen, gelijk aan 4,1% (2024: 8,9%) en vertegenwoordigt geen enkele klant meer dan 1% (2024: 2%). Bepaalde vorderingen zijn eveneens door kredietverzekeringen gedekt. In het segment Belron (deelneming verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode) is de concentratie van het risico op de openstaande vorderingen beperkt dankzij de diversificatie van het klantenbestand van Belron. In het segment Moleskine zijn de handelsvorderingen geconcentreerd als gevolg van het distributiemodel. Er waren echter geen specifieke concentratierisico's, aangezien de tegenpartijen geen solventierisico vertonen en in elk geval - indien nodig - vervangen zouden kunnen worden zonder dat dit tot operationele moeilijkheden zou leiden. De kredietpositie van bepaalde klanten wordt ook gedeeltelijk gewaarborgd door kredietbrieven. In het segment PHE maakt de Groep gebruik van factoringdiensten om de blootstelling aan het kredietrisico te beperken.

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

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

Op 31 december 2025 bedroegen de voorzieningen voor dubieuze vorderingen €40,1m (2024: €33,6m).

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

€m	2025	2024
Vervallen - minder dan 3 maanden	67,8	100,8
Vervallen - meer dan 3 maanden	32,6	22,9
Totaal	**100,4**	**123,7**

In 2024 en 2025 omvatten de in de ouderdomsanalyse gepresenteerde bedragen in het segment D'leteren Automotive alleen de handelsvorderingen van D'leteren Automotive NV.

De kosten in 2025 voor dubieuze vorderingen bedragen -€9,4m (2024: -€4,4m). Zie toelichting 6.

Toelichting 21: Kapitaal en reserves

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

Aandelenkapitaal

De wijzigingen in het gewone aandelenkapitaal worden hierna voorgesteld:

€m, behalve het aantal aandelen weergegeven in eenheden	Aantal gewone aandelen	Gewoon aandelenkapitaal
Op 1 januari 2024	**53.708.999**	**160,0**
Wijziging	-	-
Op 31 december 2024	**53.708.999**	**160,0**
Wijziging	-18.917	-
Op 31 december 2025	**53.690.082**	**160,0**

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

Reserve eigen aandelen

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

€m, behalve het aantal aandelen weergegeven in eenheden	31 december 2025		31 december 2024	
	Aantal	Bedrag	Aantal	Bedrag
Eigen aandelen aangehouden door de moedermaatschappij	1.103.402	180,3	645.681	86,4
Eigen aandelen aangehouden door dochtermaatschappijen	-	-	-	-
Aangehouden eigen aandelen	**1.103.402**	**180,3**	**645.681**	**86,4**

Eigen aandelen worden aangehouden in het kader van het aandelenterugkoopprogramma en het liquiditeitscontract en om de sinds 1999 door de Vennootschap opgezette aandelenoptieplannen af te dekken (zie toelichting 9).

In de loop van het jaar 2025 werden in totaal 650.335 eigen aandelen gekocht door de Vennootschap en werden 173.697 eigen aandelen verkocht, voor een netto bedrag van -€97,0m (waarvan aankopen ten bedrage van -€106,1m en verkopen ten bedrage van €9,2m). In januari 2025 heeft de Vennootschap 18.917 gewone eigen aandelen die waren verworven in het kader van het aandelenterugkoopprogramma geannuleerd, wat heeft geleid tot een overdracht van €3,1m van de reserve van eigen aandelen naar overgedragen winst.

Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bevat het effectieve deel van de gecumuleerde netto wijziging in de reële waarde van afdekkingsinstrumenten gebruikt in kasstroomafdekkingen in afwachting van latere erkenning in de winst-en-verliesrekening wanneer de afgedekte kasstromen het resultaat beïnvloeden. Cumulatieve belastingeffecten in verband met de netto verandering in de reële waarde van afdekkingsinstrumenten worden afzonderlijk opgenomen in overgedragen winst.

Reserve voor cumulatieve omrekeningsverschillen

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

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

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

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

De meerderheidsaandeelhouders worden hierna opgesomd:

Aandeelhouders met zeggenschapsbelang volgens de laatste kennisgeving van belangrijke deelneming van 17 décembre 2024.	Aandelen		Winstaandelen		Totaal v/d stemrechten	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Nayarit Participations s.a., Brussel	26.586.333	49,52%	5.000.000	100,00%	31.586.333	53,82%
Dhr Nicolas D'leteren	10.000	0,02%	–	–	10.000	0,02%
De twee bovenvermelde personen (samen "Nayarit Group") zijn verbonden.	**26.596.333**	**49,54%**	**5.000.000**	**100,00%**	**31.596.333**	**53,84%**

De Raad van Bestuur heeft de uitkering voorgesteld van een bruto dividend voor een bedrag van €2,00 per aandeel (2024: bruto dividend van €1,60 per aandeel), of €106,4m in totaal (2024: €85,9m).

Toelichting 22: Voorzieningen

De wijzigingen in de voorzieningen worden hieronder uiteengezet voor het jaar afgesloten op 31 december 2025, op basis van hun respectieve looptijd:

€m	Overige langlopende elementen	Overige kortlopende elementen	Totaal
LTIP voorziening	-	39,1	39,1
Andere voorzieningen	13,5	11,4	24,9
Op 1 januari 2025(1)	**13,5**	**50,5**	**64,0**
Toegevoegd tijdens het jaar	13,8	25,3	39,1
Besteed tijdens het jaar	-0,3	-40,1	-40,4
Teruggenomen tijdens het jaar	-10,0	-	-10,0
Transfer tijdens het jaar	11,4	24,3	35,7
Overige	0,0	0,0	0,1
Op 31 december 2025	**28,4**	**60,0**	**88,4**
bestaande uit: LTIP voorziening	-	48,8	48,8
bestaande uit: andere voorzieningen	*28,4*	*11,2*	*39,6*

(1) Zoals aangepast om het deel van de LTIP-voorziening dat naar verwachting binnen twaalf maanden na de verslagperiode zal worden afgewikkeld (€39,1m), te herclassificeren van personeelsbeloningen naar kortlopende voorzieningen.

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

Andere langlopende voorzieningen omvatten voornamelijk:

- Voorzieningen voor verliesgevende contracten die voorheen werden opgenomen onder uitgestelde inkomsten (waarvan €11,4m is opgenomen onder de post 'transfer tijdens het jaar').
- De voorziening voor de garantie toegekend op voertuigen verkocht in het segment D'leteren Automotive.
- De voorziening voor de geschillen die in de normale gang van activiteit voorkomen en waarvan verwacht wordt dat ze in de komende jaren zullen kristalliseren. Op basis van ingewonnen juridisch advies zou de uitkomst van die geschillen geen belangrijk verlies boven de voorziene bedragen op 31 december 2025 als gevolg hebben.

Andere kortlopende voorzieningen omvatten voornamelijk:

- €48,8m aan voorzieningen voor het incentiveprogramma op lange termijn in het segment D'leteren Automotive, waarvan €24,5m is overgeboekt van de post 'Personeelsbeloningen' naar kortlopende voorzieningen voor het deel dat in 2026 uitoefenbaar wordt, en €24,4m aan bijkomende voorziening voor dit incentiveprogramma op lange termijn. De overige mutaties in de kortlopende voorzieningen zijn voornamelijk toe te schrijven aan de uitoefening van opties (eerste tranche) door begunstigden, wat heeft geleid tot een kasuitstroom van €-39,1m.
- €5,2m aan voorzieningen voor het solidariteitsprogramma van de Groep.

Toelichting 23: Leningen en ontleningen

Leningen en ontleningen worden als volgt voorgesteld:

€m	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep
Langlopende leningen en ontleningen										
Leaseverplichtingen	83,7	12,9	173,9	47,0	317,5	80,3	13,2	158,9	37,1	289,5
Kredietinstellingen en overige leningen	-	-	950,1	565,6	1.515,7	100,2	-	950,9	988,6	2.039,7
Intragroep financiering	-	255,4	-	-255,4	-	-	255,4	-	-255,4	-
Subtotaal langlopende leningen en ontleningen	**83,7**	**268,3**	**1.124,0**	**357,2**	**1.833,2**	**180,5**	**268,6**	**1.109,8**	**770,3**	**2.329,2**
Kortlopende leningen en ontleningen										
Obligatieleningen	-	-	1,2	-	1,2	-	-	1,2	-	1,2
Leaseverplichtingen	31,4	5,6	57,4	3,7	98,1	41,9	6,1	52,1	3,2	103,3
Kredietinstellingen en overige leningen	196,0	2,7	115,7	0,0	314,3	108,0	-	110,2	0,1	218,3
Subtotaal kortlopende leningen en ontleningen	**227,3**	**8,2**	**174,3**	**3,7**	**413,6**	**149,9**	**6,1**	**163,5**	**3,3**	**322,8**
TOTAAL LENINGEN EN ONTLENINGEN	**311,0**	**276,6**	**1.298,2**	**361,0**	**2.246,8**	**330,4**	**274,7**	**1.273,3**	**773,6**	**2.652,0**

Verplichtingen in verband met leasecontracten worden als volgt geanalyseerd:

€m	2025		2024	
	Minimale leasebetalingen	Contante waarde van de minimale leasebetalingen	Minimale leasebetalingen	Contante waarde van de minimale leasebetalingen
Niet langer dan één jaar	99,3	98,1	104,6	103,3
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	254,3	235,5	211,6	195,9
Langer dan vijf jaar	102,5	82,0	117,0	93,6
Subtotaal	456,1	415,6	433,2	392,8
Contante waarde van de schulden i.v.m. financiële leases	**415,6**		**392,8**	

In 2024 en 2025 omvat de lening tussen segmenten een bedrag dat door het segment Corporate & Niet-toegewezen werden geleend aan het segment Moleskine (non-recourse lening in het kader van de overname).

Op 31 december 2025 valt de daling van de langlopende leningen en ontleningen van het segment Corporate & Niet-toegewezen (-€413,1m ten opzichte van 31 december 2024) voornamelijk te verklaren door de vervroegde volledige aflossing van de Senior Secured Bridge Loan ten bedrage van €500m, gedeeltelijk gecompenseerd door een nieuwe externe financiering van €72m bij D'leteren Immo. Op 31 december 2025 omvatten de langlopende leningen en ontleningen een Senior Secured Term Loan van €500m met een looptijd van 5 jaar (afschrijving met €75m in december 2027 en december 2028) en een spread gelijk aan Euribor + 275 bp basisrente, met margedalingen op basis van de LTV-verhouding ('loan-to-value') van de onderneming. Voor deze termijnlening met een looptijd van 5 jaar zijn afdekkingsinstrumenten voorzien om het bijbehorende renterisico te verlagen.

De termijnlening van €100m van het segment D'leteren Automotive loopt af in 2026, wat de transfer van langlopende naar kortlopende leningen en ontleningen verklaart.

De leningen en ontleningen van het segment PHE omvatten voornamelijk een Term Loan B ten bedrage van €960m die werd uitgegeven in januari 2024 met een looptijd van 7 jaar.

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

€m	2025	2024
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	1.750,7	2.232,8
Langer dan vijf jaar	82,5	96,4
Langlopende leningen en ontleningen	**1.833,2**	**2.329,2**

De classificatie van de leningen en ontleningen naargelang van de rentevoeten en munteenheid is als volgt (exclusief het effect van schuldderivaten en exclusief de leaseverplichtingen die worden geboekt in overeenstemming met IFRS 16 in 2024 en 2025):

€m	2025			2024		
Munteenheid	Vaste rentevoet	Variabele rentevoet	Totaal	Vaste rentevoet	Variabele rentevoet	Totaal
EUR	49,5	1.781,7	1.831,2	34,1	2.225,1	2.259,2
Totaal	**49,5**	**1.781,7**	**1.831,2**	**34,1**	**2.225,1**	**2.259,2**

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

	2025		2024	
Munteenheid	Min.	Max.	Min.	Max.
EUR	1,0%	6,5%	1,0%	6,5%

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

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

€m	Op 1 januari 2025	Elementen verworven door bedrijfscombinatie	Nieuwe leningen	Terugbetaling van leningen	Terugbetaling van leaseverplichtingen	Niet-geldelijke posten				Op 31 december 2025
						Toevoegingen/ desinvesteringen IFRS16	Omrekenings-verschillen	Transfer	Overige	
Langlopende leningen en ontleningen	2.039,7	-	70,6	-513,1	-	-	-	-87,1	5,6	1.515,7
Kortlopende leningen en ontleningen	219,5	3,0	16,3	-11,1	-	-	-	87,8	-	315,5
Leaseverplichtingen	392,8	5,9	-	-	-116,1	141,5	-0,8	-	-7,7	415,6
Verplichtingen voortvloeiend uit financieringsactiviteiten	**2.652,0**	**8,9**	**86,9**	**-524,2**	**-116,1**	**141,5**	**-0,8**	**0,8**	**-2,1**	**2.246,8**

€m	Op 1 januari 2024	Elementen verworven door bedrijfscombinatie	Nieuwe leningen	Terugbetaling van leningen	Terugbetaling van leaseverplichtingen	Niet-geldelijke posten				Op 31 december 2024
						Toevoegingen/ desinvesteringen IFRS16	Omrekenings-verschillen	Transfer	Overige	
Langlopende leningen en ontleningen	1.019,1	2,2	1.985,5	-964,7	-	-	-	-4,7	2,3	2.039,7
Kortlopende leningen en ontleningen	269,8	5,2	49,9	-99,3	-	-	-	-6,8	0,7	219,5
Leaseverplichtingen	337,5	8,7	-	-	-93,0	139,8	0,1	-0,6	0,3	392,8
Verplichtingen voortvloeiend uit financieringsactiviteiten	**1.626,4**	**16,1**	**2.035,4**	**-1.064,0**	**-93,0**	**139,8**	**0,1**	**-12,1**	**3,3**	**2.652,0**

In 2024 omvatten de transfers ten bedrage van -€12,1m voornamelijk een transfer van gekapitaliseerde opgelopen rente naar handelsschulden en overige te betalen posten.

Toelichting 24: Handelsschulden en overige te betalen posten

Handelsschulden en overige te betalen posten worden hieronder beschreven:

€m	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corp. & niet toegewezen	Groep
Overige langlopende schulden	**0,8**	**0,0**	**4,7**	**-**	**5,5**	**0,8**	**0,1**	**5,7**	**-**	**6,6**
Handelsschulden	493,4	22,9	358,0	4,6	878,9	577,4	25,4	365,8	8,4	977,0
Overlopende rekeningen	55,2	0,6	2,4	1,9	60,1	66,1	0,7	2,1	3,9	72,8
Belastingen niet verbonden met het resultaat	80,2	1,1	0,0	0,6	81,8	72,0	1,7	21,4	-	95,1
Voorwaardelijke vergoeding i.v.m. de overnames	0,4	-	-	-	0,4	2,6	-	-	-	2,6
Overige te betalen posten	74,8	4,5	130,7	6,5	216,5	74,8	5,1	90,5	8,8	179,2
Handelsschulden en overige te betalen posten	**704,0**	**29,1**	**491,0**	**13,6**	**1.237,7**	**792,9**	**32,9**	**479,8**	**21,1**	**1.326,7**

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

De post 'Belastingen niet verbonden met het resultaat' omvat voornamelijk te betalen btw in het segment D'leteren Automotive en (alleen in 2024) het segment PHE.

De post 'Overige te betalen posten' omvat, naast andere bedragen, de schulden met betrekking tot de lonen.

Toelichting 25: Bedrijfscombinaties

D'leteren Automotive

Tijdens de periode heeft het segment D'leteren Automotive de volgende bedrijfscombinaties gerealiseerd:

- Verwerving van 100% van ACG Maserati NV en ACG Maserati Brussels NV in mei 2025, twee concessies in België;
- Verwerving van 100% van Carrosserie Ceustermont bv in juni 2025, een carrosseriewerkplaats in België;
- Verwerving van 100% van Carrosserie ADD in november 2025, een carrosseriewerkplaats in België.

De extra opbrengsten en het nettoresultaat als gevolg van deze overnames bedragen respectievelijk €5,0m en €0,1m. Mochten de overnames plaatsgevonden hebben op de eerste dag van de periode, dan zouden de opbrengsten €12,1m en het nettoresultaat -€0,3m hebben bedragen.

De voorlopige reële waarde van de netto activa verworven na deze bedrijfscombinaties bedraagt €4,5m voor een totale vergoeding van €5,7m, wat resulteert in een goodwill van €1,8m.

In het geconsolideerde kasstroomoverzicht omvat de post 'verwerving van dochterondernemingen, netto van verworven geldmiddelen' voornamelijk deze bedrijfscombinaties voor -€4,1m, evenals -€1,4m aan afwikkeling van de verplichting uit hoofde van de uitgestelde vergoeding in verband met bedrijfscombinaties uit de voorgaande periode.

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

De voorwaardelijke vergoeding erkend op deze overnames wordt initieel gewaardeerd tegen reële waarde via winst of verlies en is gebaseerd op de verwachte uitbetaling die de Groep zal moeten doen, op basis van de waarschijnlijkheid dat de financiële prestaties

van de onderliggende verworven activiteiten (zoals beoogde omzet, beoogde brutomarge) worden behaald. De berekeningen van de reële waarde vereisen significante beoordelingen en ramingen van het management, vooral met betrekking tot de prestaties op het vlak van omzetgroei en brutomarge. Eventuele latere wijzigingen in de reële waarde van de earn-out worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Op 31 december 2025 bedraagt de voorwaardelijke vergoedingsverplichting €1,2m (€3,5m op 31 december 2024). Dit bedrag is in de geconsolideerde balans opgenomen in de posten 'Andere schulden' ten bedrage van €0,8m (€0,8m op 31 december 2024) en 'Handelsschulden en overige te betalen posten' ten bedrage van €0,4m (€2,7m op 31 december 2024).

Er zijn geen verworven handelsvorderingen en overige vorderingen die naar verwachting oninbaar zijn op de datum van verwerving. De bij deze overnames opgenomen voorlopige goodwill zal naar verwachting niet fiscaal aftrekbaar zijn.

PHE

Tijdens de periode heeft het segment PHE de volgende bedrijfscombinaties gerealiseerd:

- Verwerving van 75% van AD Freco Parts in april 2025, een belangrijke multimerkendistributeur van onderdelen in Spanje
- Verwerving van 85% van Top Parts Group in april 2025, een belangrijke multimerkendistributeur van onderdelen in Ierland
- Verwerving van Bad Operations bv in juni 2025, een multimerkendistributeur van onderdelen in België
- Verwerving van Auto Recambios Cerda in november 2025, een multimerkendistributeur van onderdelen in België

De extra opbrengsten en het nettoresultaat als gevolg van de verwerving van Ad Freco Parts en Top Parts Group bedragen respectievelijk €54,2m en €3,1m. Mocht de overname plaatsgevonden hebben op de eerste dag van de periode, dan zouden de opbrengsten €80,0m en het nettoresultaat €4,9m hebben bedragen. De extra opbrengsten en het nettoresultaat na de andere bedrijfscombinaties zijn niet materieel en worden niet afzonderlijk bekendgemaakt.

De voorlopige reële waarde van de netto activa verworven na deze bedrijfscombinaties bedraagt €43,2m voor een totale vergoeding van €68,2m, wat leidt tot de erkenning van een voorlopige goodwill van €25,0m. De erkende goodwill weerspiegelt de voorziene synergieën en andere voordelen voortvloeiend uit de combinatie van de overgenomen activiteiten met die van het segment PHE. Zoals toegelaten volgens IFRS 3 'Bedrijfscombinaties' (maximumperiode van 12 maanden om de overname op te nemen in de boeken) zal de voorlopige toewijzing herzien worden en indien nodig worden toegewezen aan merken en immateriële activa. PHE rondde ook de boekhoudkundige verwerking van bedrijfscombinaties uit de voorgaande periode af, wat heeft geleid tot een stijging van de goodwill met €1,2m. Deze wijzigingen worden niet als materieel beschouwd en worden niet afzonderlijk bekendgemaakt.

In het geconsolideerde kasstroomoverzicht omvat de post 'verwerving van dochterondernemingen, netto van verworven geldmiddelen' de bovenvermelde bedrijfscombinaties voor -€50,4m, en -€12,2m aan afwikkeling van verkoopopties toegestaan aan minderheidsinvesteerders die werd geboekt na bedrijfscombinaties in de voorgaande periode.

De voorwaardelijke vergoedingen erkend op de overnames door PHE worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde via winst of verlies en zijn gebaseerd op de verwachte uitbetaling die de Groep zal moeten doen, op basis van de waarschijnlijkheid dat de financiële prestaties van de onderliggende verworven activiteiten (zoals beoogde omzet, beoogde brutomarge) worden behaald. De berekeningen van de reële waarde vereisen significante beoordelingen en ramingen van het management, vooral met betrekking tot de omzetgroei en de brutomarge. Eventuele latere wijzigingen in de reële waarde van de earn-out worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Op 31 december 2025 is de voorwaardelijke vergoedingsverplichting niet materieel. Ze bedraagt €0,5m en is opgenomen in de post 'Handelsschulden en overige te betalen posten' in de geconsolideerde balans.

Er zijn geen verworven handelsvorderingen en overige vorderingen die naar verwachting oninbaar zijn op de datum van verwerving. De bij de overname opgenomen voorlopige goodwill zal naar verwachting niet fiscaal aftrekbaar zijn.

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

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

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

Naam	Land	% van aandelenkapitaal op 31 december 2025	% van aandelenkapitaal op 31 december 2024
D'Ieteren Automotive			
D'Ieteren Automotive s.a./n.v.	België	100%	100%
P.C. Mechelen n.v.	België	100%	100%
P.C. Paal-Beringen n.v.	België	100%	100%
P.C. Liège s.a.	België	100%	100%
P.C. Louvain-La-Neuve s.a.	België	100%	100%
DMC Multimerk Carrosserie Antwerpen n.v.	België	100%	100%
DMC Brussels n.v.	België	100%	100%
ACBornem n.v.	België	100%	100%
Automobiel Center Puurs n.v.	België	100%	100%
Garage Don Bosco b.v.b.a.	België	Overgenomen	100%
DMC Antwerpen n.v.	België	100%	100%
Sopadis Knokke n.v.	België	100%	100%
Automobile Center Mechelen 2 b.v.b.a.	België	100%	100%
D'ieteren Mobility Company s.a.	België	100%	100%
Volkswagen D'Ieteren Finance n.v./s.a.	België	49,99%	49,99%
D'Ieteren Lease n.v./s.a.	België	49,99%	49,99%
D'Ieteren Micromobility n.v./s.a.	België	100%	100%
D'Ieteren Micromobility France s.a.	Frankrijk	100%	100%
WonderAuto n.v./s.a.	België	100%	100%
Lab Box s.a.	België	100%	100%
Poppy Mobility n.v.	België	100%	100%
Skipr n.v.	België	-	50,44%
CarAsap s.a.	België	92,40%	92,40%
D'Ieteren Energy	België	100%	92,50%
Lizy Belgium n.v.	België	43,77%	41,41%

Naam	Land	% van aandelenkapitaal op 31 december 2025	% van aandelenkapitaal op 31 december 2024
Lizy Netherlands b.v.	Nederland	43,77%	41,41%
Lizy France s.a.s.	Frankrijk	43,77%	41,41%
Lizy Group n.v.	België	43,77%	41,41%
PC Brussels s.a.	België	100%	100%
PC Antwerp n.v.	België	100%	100%
D'leteren Centers s.a.	België	100%	100%
Brussels Auto Group Overijse	België	Overgenomen	100%
Brussels Auto Group Groot-Bijgaarden n.v.	België	Overgenomen	100%
Brussels Auto Group Ternat b.v.	België	Overgenomen	100%
Wondercar Groot-Bijgaarden b.v.	België	100%	100%
Autralis b.v.	België	100%	100%
MyMove srl	België	56,00%	56,00%
Mbrella srl	België	100%	91,50%
Wondergroup s.a.	België	100%	100%
iBike b.v.b.a.	België	100%	100%
Lucien Bike s.a.	België	100%	100%
LB RiHa s.r.l.	België	92,40%	92,40%
Taxi Radio Bruxellois s.a.	België	92,40%	92,40%
Joule n.v.	België	57,88%	57,88%
EDI Network s.a.	België	100%	100%
LB Sunshine s.r.l. (hernoemd Go-Solar s.r.l.)	België	92,50%	92,50%
Waassolar b.v.	België	Overgenomen	92,50%
Go-Solar n.v.	België	Overgenomen	92,50%
D'leteren Mobility Services s.a.	België	100%	100%
DMC Boortmeerbeek n.v.	België	100%	100%
DMC Mechelen n.v.	België	100%	100%
DMC Leefdaal n.v.	België	100%	100%
DMC Aarschot n.v.	België	100%	100%
DMC Box n.v.	België	100%	100%
DMC Multimerk Carrosserie Brussels n.v.	België	100%	100%
Plum-Ghent b.v	België	100%	100%
Transport Care n.v	België	51,00%	51,00%
King+ n.v	België	100%	100%
De Fietsgarage n.v.	België	Overgenomen	100%
Daan Fietsen n.v.	België	100%	100%
De Smet Carrosserie n.v.	België	100%	100%
PC East Flanders n.v.	België	100%	100%
Add Carrosserie s.r.l.	België	100%	0%

Naam	Land	% van aandelenkapitaal op 31 december 2025	% van aandelenkapitaal op 31 december 2024
Belron			
Belron Group SCA (in stemrecht)	Luxemburg	54,68%	54,79%
TVH			
TVH Global NV	België	40,00%	40,00%
Moleskine			
Moleskine s.r.l.	Italië	100%	100%
Moleskine America Inc.	Verenigde Staten	100%	100%
Moleskine Asia Ltd.	Hongkong	100%	100%
Moleskine Commerce & Trade Shanghai Co. Ltd.	China	100%	100%
Moleskine France s.à.r.l	Frankrijk	100%	100%
Moleskine Germany GmbH	Duitsland	100%	100%
Moleskine Singapore Pte Ltd	Singapore	100%	100%
Moleskine Uk Ltd.	Verenigd Koninkrijk	100%	100%
Moleskine Japan k.k.	Japan	100%	100%
Moleskine Korea Co. Ltd.	Korea	100%	100%
Moleskine Café s.r.l.	Italië	-	100%
Moleskine b.v.	Nederland	100%	100%
Moleskine Digital Studio Pte. Ltd.	Singapore	55,00%	55,00%
EDO.IO s.r.l.	Italië	55,13%	55,13%
Corp. & niet toegewezen			
D'Ieteren Immo n.v./s.a.	België	100%	100%
D'IM s.a.	Luxemburg	100%	100%
D Participation Management Luxembourg s.a.	Luxemburg	100%	100%
D'Ieteren Services n.v./s.a.	België	100%	100%
D Participation Management s.a.	België	100%	100%
Lys Bidco s.à.r.l	Luxemburg	100%	100%
DImmoLux s.à.r.l	Luxemburg	100%	100%
D'Ieteren Cherry MRP s.à.r.l	Luxemburg	100%	100%
Spider Bidco n.v./s.a.	België	100%	100%
PHE			
Lake SAS (in stemrecht)	Frankrijk	90,87%	90,89%

De percentages hieronder zijn de percentages die Lake SAS (het moederbedrijf van PHE) in die dochterondernemingen bezit:

Naam	Land	% van aandelenkapitaal op 31 december 2025	% van aandelenkapitaal op 31 december 2024
Parts Holding Europe	Frankrijk	100%	100%
ACR Group	Frankrijk	100%	100%
AD Bassin Parisien Nord	Frankrijk	99,99%	99,99%
Autodistribution Belux	België	100%	100%
AD bosch Industrial S.A.U.	Spanje	75%	75%
AD bosch Recanvis	Spanje	75%	75%
AD bosch Serveis	Spanje	75%	75%
Autodistribution Gobillot Rhone	Frankrijk	100%	100%
AD Grand Ouest	Frankrijk	100%	100%
AD International	België	24,29%	23,90%
AD Normandie Maine	Frankrijk	100%	79,40%
AD Parts Intergroup	Spanje	99,90%	99,90%
Aube distribution automobile	Frankrijk	Overgenomen	100%
Marne distribution automobile	Frankrijk	100%	100%
Ariane	Frankrijk	100%	100%
Parts Europe	Frankrijk	100%	100%
Parts Holdings Italie	Italië	62,07%	62,07%
Autodis Holding Italia SRL	Italië	Overgenomen	93,89%
Autodis Italia	Italië	93,89%	100%
Autodistribution	Frankrijk	100%	100%
Autodistribution Poids Lourds	Frankrijk	100%	100%
Autodistribution Sogo	Frankrijk	100%	99,95%
Grup Eina Digital	Spanje	42,00%	42,00%
Bremstar	Frankrijk	100%	100%
Cofirhad	Frankrijk	100%	100%
Cogemad	Frankrijk	100%	100%
Comptoir VI	Frankrijk	100%	100%
Cora	Frankrijk	100%	100%
Digital Aftermarket	Frankrijk	100%	77,78%
Digital Auto Parts Holding	Frankrijk	Overgenomen	100%
Doyen Auto Belgium	België	100%	100%
Doyen Auto France	Frankrijk	100%	100%
Doyen Auto	België	100%	100%
Autodistribution Nederland	Nederland	100%	100%
Verviers Freins	België	100%	100%
ETS Rembaud	Frankrijk	100%	100%
Fournitures Industrielles Automobiles (FIA)	Frankrijk	100%	100%
FGL	Italië	93,89%	93,89%
Freinage Poids Lourds Services (FPLS)	Frankrijk	100%	100%

Naam	Land	% van aandelenkapitaal op 31 december 2025	% van aandelenkapitaal op 31 december 2024
Gadest	Frankrijk	100%	100%
General Auto	Italië	93,89%	93,89%
General Parts	Italië	93,89%	93,89%
Go Logistics	Italië	93,89%	93,89%
Ile de France Poids Lourds	Frankrijk	100%	100%
Instant Packet Service Maragall	Spanje	75%	75%
Logisteo	Frankrijk	100%	100%
Lubridal Oil	Spanje	75%	75%
Ovam	Italië	93,89%	93,89%
Partenaires Produits et Services	België	100%	100%
Autodistribution Italia	Italië	62,07%	62,07%
Plateforme Technique Nationale Montajault (PTMN)	Frankrijk	100%	100%
Port Marly Accessoires (PMA)	Frankrijk	100%	100%
Ricauto	Italië	93,89%	93,89%
Auto Contrôle	Frankrijk	-	100%
F.R.A.	Frankrijk	100%	100%
Sarpi	Italië	93,89%	93,89%
SCI Lorat	Frankrijk	100%	100%
Société Lyonnaise de pneumatiques et accessoires (S.L.P.A.)	Frankrijk	49,00%	49,00%
Top Car	Italië	93,89%	93,89%
AD Poids Lourds Centre Est	Frankrijk	100%	100%
AD Poids Lourds Centre Ouest	Frankrijk	100%	100%
Vallespir Auto Diffusion	Frankrijk	100%	100%
Oscaro Holding SAS	Frankrijk	100%	100,00%
Oscaro.com	Frankrijk	100%	100,00%
Olcani	Frankrijk	Overgenomen	100,00%
Oscarios Recambios	Spanje	100%	100,00%
3c.com	Frankrijk	100%	100,00%
Geevers Auto Parts	Nederland	100%	100%
Geevers Auto Parts België	België	100%	100%
AD Autoparts	België	100%	100%
Autovak	België	100%	100%
2G Padauto	Italië	93,89%	93,89%
EUMA Parts	Spanje	75%	75%

Naam	Land	% van aandelenkapitaal op 31 december 2025	% van aandelenkapitaal op 31 december 2024
EUMA Pro 2020	Spanje	75%	75%
AD Marina	Spanje	75%	75%
Regenauto	Spanje	75%	75%
Regenauto Equipos y Servicios	Spanje	75%	75%
Acumuladores Navarra	Spanje	75%	75%
Cida Auto Components	Italië	93,89%	93,89%
AD Levante Parts	Spanje	75%	75%
AD Marche	Italië	93,89%	93,89%
Auto Recambios Vilber	Spanje	75%	75%
Penalver	Spanje	75%	75%
Attrezzauto.com	Italië	93,89%	93,89%
France Distribution - Fradis	Frankrijk	100,0%	100,0%
Sarat	Italië	84,50%	84,50%
Auto Industrial Basconia	Spanje	75%	75%
AD Masanes	Spanje	75%	75%
AD Tecnomobil	Andorra	75%	75%
Recambios Egido	Spanje	66%	66%
AD Maroc	Marokko	22,62%	22,62%
AD Parts SL	Spanje	29,30%	24,64%
Savoie Pièces Auto	Frankrijk	49,75%	50%
Opshun	Frankrijk	49,75%	50%
Autofix	België	60%	60%
Autolux	België	100%	100%
Parts Holding Iberia	Spanje	82,32%	81,16%
Euskolore	Spanje	Overgenomen	75%
AD Freco	Spanje	75%	0%
Synergy VRSI Limited	Ierland	85%	0%
Top Part Holdings Limited	Ierland	85%	0%
Yenom Limited	Ierland	85%	0%
Partway Auto Factors Limited	Ierland	85%	0%
Kingdom Motor Factors Limited	Ierland	85%	0%
Kingdom Properties Limited	Ierland	85%	0%
Bad Operations	België	51%	0%
Thijsen Autoparts Alken	België	51%	0%
Thijsen Autoparts HQ	België	51%	0%
Auto Recambios Cerda	Spanje	75%	0%
CarGroup VO	Frankrijk	75%	0%

Het gemiddelde belang van de Groep (gebruikt voor de resultatenrekening) in Belron bedroeg 50,30% in 2025 (52,48% in 2024). Zie toelichting 17. Het percentage gebruikt om het nettoresultaat van PHE te consolideren is 100% (zie toelichting 32 voor meer informatie).

De belangrijkste entiteiten die volgens de vermogensmutatiemethode verwerkt worden zijn de joint venture Belron Group SCA, TVH Global NV en Volkswagen D'leteren Finance SA/NV. Zie toelichting 17 voor meer informatie.

Toelichting 27: Voorwaardelijke elementen en verplichtingen

€m	2025	2024
Verplichtingen tot aankoop van vaste activa	45,1	33,9
Overige belangrijke verplichtingen:		
Gegeven verplichtingen	1,0	1,0
Verworven verplichtingen	4,6	4,5

De verplichtingen tot aankoop van vaste activa betreffen in 2024 en 2025 hoofdzakelijk materiële vaste activa in het segment 'Corporate & Niet-toegewezen'. De overige belangrijke verworven verplichtingen hebben voornamelijk betrekking op garanties ontvangen van een aannemer in het kader van een bouwproject in het segment 'Corporate & Niet-toegewezen'.

In het segment PHE zijn activa in onderpand gegeven voor de financiering van de Senior Secured Notes en de overeenkomst inzake de heropneembare kredietfaciliteit. Deze activa omvatten voornamelijk aandelenbelangen in dochterondernemingen van PHE en bankrekeningen.

In het segment Corporate & Niet-toegewezen zijn de belangen in bepaalde dochterondernemingen van D'leteren Group nv in onderpand gegeven als waarborg voor nieuwe financieringen uitgegeven in december 2024 (zie toelichting 23).

Toelichting 28: Transacties met verbonden partijen

€m	2025	2024
Met entiteiten die gezamenlijk de zeggenschap uitoefenen of die een invloed van betekenis hebben over de groep:		
Bedrag van de transacties ingegaan gedurende de periode	1,7	1,2
Met joint ventures:		
Opbrengsten(*)	175,2	105,4
Aankopen(*)	-1,4	-3,8
Openstaande handelsvorderingen op 31 december(*)	19,6	6,9
Met managers op sleutelposities:		
Beloning:		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	5,2	5,6
Vergoedingen na uitdiensttreding	0,4	0,4
Ontslagvergoedingen	0,8	-
Totale beloning	6,4	6,0
Openstaand creditsaldo op 31 december	2,1	2,0
Met andere verbonden partijen:		
Bedrag van de transacties ingegaan gedurende de periode	-	0,1

(*) In 2024 en 2025 omvatten de cijfers van het segment D'leteren Automotive, wegens gebrek aan informatie, enkel D'leteren Automotive nv en WonderAuto nv, die het merendeel van de transacties en saldi van de Groep met joint ventures vertegenwoordigt.

Aandeelhouders en andere verbonden partijen

Nayarit Group bezit 53,84% van de stemrechten van de Vennootschap (zie toelichting 21).

In 2025 verrichtten deze aandeelhouder en/of entiteiten die eraan gekoppeld zijn, handelstransacties met de Vennootschap en/of haar dochterondernemingen. Deze transacties (totaal van €1,7m) hebben betrekking op autoherstelling, levering van onderdelen en verkoop van voertuigen uitgevoerd door de Vennootschap en gefactureerd aan deze partijen.

Joint ventures

Zie toelichting 17 voor meer informatie over de joint ventures.

In 2025 bestaan de verkopen aan joint ventures voornamelijk uit verkopen van nieuwe voertuigen door het segment D'leteren Automotive aan VDFin. De aankopen hebben voornamelijk betrekking op tweedehandse wagens die door het segment D'leteren Automotive werden aangekocht van VDFin (vroegere vlootvoertuigen). De openstaande handelsvorderingen hebben voornamelijk betrekking op VDFin.

Managers op sleutelposities

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

In 2025 werden in totaal 102.726 opties aangeboden aan managers op sleutelposities (met uitoefenprijzen van €150,90 per optie). De totale reële waarde van alle aandelenopties toegekend aan managers op sleutelposities ten laste van de resultatenrekening van 2025 bedroeg €3,2m. Voor meer informatie over de remuneratie van managers op sleutelposities verwijzen we naar het remuneratieverslag in de Corporate Governance Verklaring.

In december 2025 waren leningen voor een totaalbedrag van €2,1m toegekend door de Vennootschap aan leden van het Uitvoerend Comité. Deze leningen werden toegekend in het kader van de aandelenoptieplannen om de individuen in kwestie de mogelijkheid te bieden om de verschuldigde belastingen te betalen op het moment dat de opties aanvaard werden.

Toelichting 29: Wisselkoersen

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

De voornaamste wisselkoersen gebruikt voor de omrekeningen zijn de volgende:

Aantal euro's voor een munteenheid vreemde munt	2025	2024
Slotkoers		
GBP	1,15	1,21
USD	0,85	0,96
HKD	0,11	0,12
CNY	0,12	0,13
JPY	0,01	0,01
SGD	0,66	0,71
CHF	1,07	1,06
Gemiddeld koers(1)		
GBP	1,17	1,18
USD	0,88	0,92
HKD	0,11	0,12
CNY	0,12	0,13
JPY	0,01	0,01
SGD	0,68	0,69
CHF	1,07	1,05

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

Toelichting 30: Diensten verleend door de statutaire Commissaris

De externe audit wordt uitgevoerd door KPMG Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door Axel Jorion, waarvan het auditmandaat eindigt op de Algemene Vergadering van 2026.

€m	2025	2024
Revisorale opdrachten	**10,8**	**9,3**
KPMG in België	2,5	2,3
Andere bedrijven van het KPMG-netwerk	8,3	7,0
Niet-revisorale opdrachten	**0,4**	**0,9**
KPMG in België	0,1	0,6
Andere bedrijven van het KPMG-netwerk	0,3	0,3
Diensten verleend door de statutaire revisor en zijn netwerk	**11,2**	**10,2**

De bovenstaande honoraria omvatten de honoraria berekend aan 100% van de dochterondernemingen en de volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelnemingen, zonder rekening te houden met het eigendomspercentage in deze dochterondernemingen of volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelnemingen.

Toelichting 31: Leaseovereenkomsten

Leases als lessee

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

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

'Right-of-use' activa erkend volgens IFRS 16 worden hierna voorgesteld.

€m	Onroerend goed	Installaties en uitrusting	Totaal
Balans op 1 januari 2025	**288,2**	**89,8**	**378,0**
Elementen verworven door bedrijfscombinatie	5,8	0,1	5,9
Afschrijvingen tijdens het boekjaar	-64,1	-52,1	-116,1
Toevoeging van 'right-of-use' activa	81,9	61,4	143,3
Vervreemding van 'right-of-use' activa	-1,5	-8,1	-9,6
Andere	-0,5	0,0	-0,5
Balans op 31 december 2025	**309,8**	**91,1**	**401,0**

De stijging van de netto boekwaarde van 'right-of-use' activa in de periode is voornamelijk toe te schrijven aan de stijging van de netto boekwaarde van 'right-of-use' activa in het segment Corporate & Niet-toegewezen en in het segment PHE.

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

Het totale bedrag van de uitgaven in verband met kortetermijnleases en leases van activa van geringe waarde wordt niet significant geacht voor de Groep en wordt niet afzonderlijk vermeld.

Leases als lessor

De Groep verhuurt haar vastgoedbeleggingen (die opgenomen zijn in het segment 'Corporate & Niet-toegewezen'). Alle leases worden gecategoriseerd als operationele leases vanuit het oogpunt van de lessor, omdat de risico's en voordelen die verbonden zijn aan de eigendom van de activa niet substantieel worden overgedragen. De door de Groep opgenomen huurinkomsten in 2025 bedragen €10,8m (2024: €7,4m).

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

€m	2025			2024		
	Vastgoed-beleggingen	Overige materiële vaste activa	Totaal	Vastgoed-beleggingen	Overige materiële vaste activa	Totaal
Niet langer dan één jaar	5,9	-	5,9	6,2	-	6,2
Langer dan één jaar en niet langer dan vijf jaar	20,5	-	20,5	21,1	-	21,1
Langer dan vijf jaar	8,4	-	8,4	9,7	-	9,7
Totaal	**34,8**	**-**	**34,8**	**37,0**	**-**	**37,0**

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

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

Toelichting 32: Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen

PHE

In oktober 2022, na de afronding van de overname van Parts Holding Europe, investeerden minderheidsinvesteerders, waaronder het management en verschillende partners en onafhankelijke distributeurs, naast D'Ieteren Group in de holdingvennootschap van PHE, tot ongeveer 9%, in dezelfde verhouding tussen gewone aandelen en preferente aandelen. De Groep heeft aan minderheidsinvesteerders verkoopopties toegekend op de gewone, preferente en 'ratchet' aandelen die het kapitaal van de holdingvennootschap van PHE vertegenwoordigen, die eind 2026 vervallen. De uitoefenprijs van deze verkoopopties is opgenomen als een verplichting in de post 'Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen' in de geconsolideerde balans.

De verkoopopties op gewone en preferente aandelen worden gewaardeerd tegen reële waarde (gebaseerd op een EBITDA-multiple van PHE op het einde van 2026) en er wordt een verplichting opgenomen voor een bedrag gelijk aan de verdisconteerde contante waarde van het bedrag aan geldmiddelen dat de Groep mogelijk zal moeten betalen. De raming van de reële waarden vereist aanzienlijke beoordelingen en ramingen van het management, met name wat betreft de verwachte bedrijfswaarde, EBITDA-multiples en disconteringsvoeten. Bij aanvang wordt deze verplichting opgenomen tegen eigen vermogen en latere waardeaanpassingen (als gevolg van veranderingen in de reële waarde van de onderliggende waarde en van de afwikkeling van het disconto) worden ook opgenomen tegen eigen vermogen. De Groep bezit bijbehorende call-opties, die binnen het toepassingsgebied vallen van IFRS 9 'Financiële instrumenten', gewaardeerd tegen reële waarde via winst of verlies en ingedeeld in niveau 3 van de reële-waardehiërarchie (zie toelichting 18). Op 31 december 2024 en 2025 bedraagt de reële waarde van de call-opties nihil, aangezien de onderliggende uitoefenprijzen gelijk zijn aan de reële waarde van de onderliggende gewone en preferente aandelen.

De 'ratchets' die door de Groep in het kader van het Management Reward Plan (zie toelichting 9) worden toegekend aan managers op sleutelposities van PHE, worden behandeld als in cash afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingen die onder IFRS 2 vallen. De Groep neemt derhalve de reële waarde van de aan het management toegekende gratis aandelen in de winst-en-verliesrekening op gedurende de wachtperiode (zijnde één jaar vanaf de toekenningsdatum), met een overeenkomstige toename van de verplichting. Vóór en na de wachtperiode wordt de verandering in de reële waarde van de verplichting in de winst-en-verliesrekening opgenomen. In 2025 boekte de Groep een uitgave voor op aandelen gebaseerde betalingen van -€8,4m (-€15,9m in de voorgaande periode), met een overeenkomstige toename van de verplichting.

Op 31 december 2025 bedroeg de boekwaarde van de verkoopopties die de Groep heeft toegestaan aan minderheidsbelangen op het niveau van de holdingvennootschap van PHE €196,2m (€185,1m op 31 december 2024), opgenomen in de post 'Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen'. Deze verkoopopties worden boekhoudkundig verwerkt volgens de zogenaamde 'anticipated-acquisiton'-methode, waarbij de minderheidsbelangen niet langer worden opgenomen wanneer de verkoopverplichting wordt opgenomen, omdat de belangen waarop de verkoopopties betrekking hebben, geacht worden reeds door de Groep te zijn verworven. Winsten en verliezen die toerekenbaar zijn aan minderheidsbelangen worden daarom gepresenteerd als toerekenbaar aan de Groep, zowel in de geconsolideerde balans als in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

De wijziging van -€12,5m in de post 'Putopties - beweging van de periode' in het mutatieoverzicht van het eigen vermogen in 2025 omvat voornamelijk -€10,9m wijziging

in de reële waarde van put-opties toegestaan aan minderheidsaandeelhouders die minderheidsbelangen hebben in enkele directe en indirecte dochterondernemingen van PHE en de daaropvolgende wijziging in de reële waarde van de put-opties op gewone aandelen en preferente aandelen (-€2,6m).

Aangezien de belangen van de minderheidsaandeelhouders die verkoopopties aanhouden volledig als een verplichting zijn opgenomen in de geconsolideerde balans, zal er geen toerekening van het nettoresultaat plaatsvinden aan minderheidsbelangen waarop de verkoopopties betrekking hebben, en zijn de winsten en verliezen van PHE 100% toe te rekenen aan de Groep. Het nettoresultaat toewijsbaar aan de preferente aandelen in handen van de minderheidsbelangen is niet significant en wordt daarom niet gepresenteerd als toewijsbaar aan minderheidsbelangen.

In het segment PHE omvat de post 'Verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen' onder de verplichtingen op korte termijn ook €119,1m op 31 december 2025 (€106,9m op 31 december 2024) aan verkoopopties door PHE toegekend aan aandeelhouders zonder zeggenschap met minderheidsbelangen in enkele van haar directe en indirecte dochterondernemingen. De stijging met €12,2m ten opzichte van 31 december 2024 is toe te schrijven aan €13,3m aan verkoopopties die zijn opgenomen naar aanleiding van bedrijfscombinaties die in 2025 hebben plaatsgevonden, €11,1m aan wijziging in de reële waarde (opgenomen in de post 'Putopties – beweging van de periode' in het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen) en -€12,2m aan afwikkeling van verkoopopties toegekend aan minderheidsbelangen (opgenomen in de post 'verwerving van dochterondernemingen, netto van verworven geldmiddelen' in het geconsolideerd kasstroomoverzicht).

D'Ieteren Automotive

In het kader van recente overnames zijn verkoopopties toegekend aan minderheidsbelangen (met bijbehorende call-opties aangehouden door de Groep). De reële waarde van de verkoopopties bedraagt €1,3m en wordt opgenomen als een verplichting in de geconsolideerde balans (€5,5m op 31 december 2024).

De daling met -€4,2m ten opzichte van 31 december 2024 valt te verklaren door de afwikkeling van verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen ten bedrage van -€3,2m en een wijziging in de reële waarde ten bedrage van -€1,0m.

Toelichting 33: Gebeurtenissen na balansdatum

Op 14 januari 2026 kondigde PHE exclusieve onderhandelingen aan om zeggenschap (51%) te verwerven over twee AD Parts-distributeurs in Spanje, Polaris en Regueira, waarmee de onderneming haar geografische aanwezigheid verder uitbreidt en haar leidende positie op de markt versterkt. In 2025 realiseerden de groepen Polaris en Regueira samen een omzet van ongeveer €340m.

De voltooiing van deze overnames is onder voorbehoud van de goedkeuring door de bevoegde mededingingsautoriteiten, die verwacht wordt in het tweede kwartaal van 2026.

Op 16 januari 2026 heeft Belron met succes de rente herzien van haar in USD en EUR gedenomineerde Term Loans B (TLB's), die beide vervallen in oktober 2031. In oktober 2025 genoten beide tranches van de TLB van een verlaging van de kredietspread met 25 basispunten, dankzij de voortdurende schuldafbouw.

De in USD gedenomineerde TLB van $4.655m is nu herzien met een verdere verlaging van de huidige van toepassing zijnde spread met 25 bp, van [Sofr+225 bp] naar [Sofr+200 bp].

De in euro gedenomineerde TLB van €2.050m werd herzien met een verdere verlaging van de huidige van toepassing zijnde spread met 50 bp, van [Euribor+275 bp] naar [Euribor+225 bp].

Tussen het einde van de periode en de datum waarop deze geconsolideerde jaarrekening goedgekeurd werd voor publicatie, vonden geen andere belangrijke gebeurtenissen plaats.

Toelichting 34: Grondslagen voor financiële verslaggeving

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

De nieuwe normen en aanpassingen van normen, die voor de eerste keer verplicht toepasbaar zijn op het boekjaar dat op 1 januari 2025 begonnen is, worden hieronder opgesomd.

- Aanpassing van IAS 21 De gevolgen van wisselkoerswijzigingen: Gebrek aan uitwisselbaarheid.

Deze nieuwe normen hebben geen significante impact op de financiële overzichten van de Groep. Raadpleeg toelichting 11 voor meer informatie over de impact van de Pijler 2-wetgeving op de Groep.

De normen, aanpassingen en interpretaties van bestaande normen uitgegeven door de IASB maar nog niet van kracht in 2025, werden niet vervroegd toegepast door de Groep.
Ze worden hierna opgesomd:

- IFRS 18 'Presentatie en toelichting in jaarrekeningen' (toepasbaar voor jaarperioden die beginnen op of na 1 januari 2027, goedgekeurd in de EU),
- IFRS 19 Dochterondernemingen zonder publieke verantwoording – Toelichtingen (toepasbaar voor jaarperioden die beginnen op of na 1 januari 2027, maar nog niet goedgekeurd in de EU),
- Aanpassing van IFRS 9 en IFRS 7 Classificatie en waardering van financiële instrumenten (toepasbaar voor jaarperioden die beginnen op of na 1 januari 2026),
- Jaarlijkse verbeteringen – Volume 11 (toepasbaar voor jaarperioden die beginnen op of na 1 januari 2026),
- Aanpassing van IFRS 9 en IFRS 7 Contracten met betrekking tot natuurafhankelijke elektriciteit (toepasbaar voor jaarperioden die beginnen op of na 1 januari 2026),
- Aanpassing van IAS 21 De gevolgen van wisselkoerswijzigingen: omzetting naar een hyperinflatoire presentatievaluta (toepasbaar voor jaarperioden die beginnen op of na 1 januari 2027, maar nog niet goedgekeurd in de EU);

De aanpassingen zullen naar verwacht geen materiële impact hebben op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep, met uitzondering van IFRS 18, waarvoor de Groep momenteel de impact van de invoering van de nieuwe norm op de voorstelling van haar geconsolideerde jaarrekening beoordeelt.

CONSOLIDATIEPRINCIPES

Dochterondernemingen

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

Transacties met minderheidsbelangen die niet tot een verlies van zeggenschap leiden, worden verwerkt als eigenvermogenstransacties.

Geassocieerde ondernemingen en joint ventures

Geassocieerde ondernemingen zijn entiteiten waarop de Groep een invloed van betekenis heeft maar geen zeggenschap, of gezamenlijke zeggenschap, over het financiële en operationele beleid. Een joint venture is een overeenkomst waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap heeft en waarin de Groep rechten heeft op de nettoactiva van de overeenkomst, in plaats van rechten op de activa en verplichtingen op de passiva. Voor investeringen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures wordt de vermogensmutatiemethode toegepast. Ze worden aanvankelijk tegen kostprijs (inclusief transactiekosten) opgenomen en de boekwaarde wordt vermeerderd of verminderd om na de verwervingsdatum het aandeel van de investeerder in de winst of het verlies en in de niet-gerealiseerde resultaten van de deelneming te erkennen, evenals het aandeel van de investeerder in de dividenduitkering en andere mutaties in reserves, tot de datum waarop de invloed van betekenis stopt. De deelneming van de Groep in geassocieerde ondernemingen omvat ook de goodwill erkend bij de overname.

Wanneer de geassocieerde onderneming of joint venture dividenden aan de Groep uitkeert die hoger zijn dan de boekwaarde van de investering van de Groep, waardoor een negatieve boekwaarde ontstaat in de balans van de volgens de vermogensmutatiemethode verwerkte deelneming van de Groep, en op voorwaarde dat de Groep geen actuele verplichting heeft om de deelneming te financieren, wordt de negatieve boekwaarde van de deelneming in de geconsolideerde balans onder het eigen vermogen opgenomen, in de post 'Deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode'.

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

Bijzondere waardevermindering van geassocieerde ondernemingen en joint ventures

De Groep bepaalt op elke rapporteringsdatum of er een objectieve indicatie is dat de waarde van de investering in de entiteit verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode

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

GEVOLGEN VAN WISSELKOERSWIJZIGINGEN

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

Geldelijke elementen die te ontvangen of te betalen zijn aan een buitenlandse activiteit waarvoor geen afwikkeling gepland is en ook niet waarschijnlijk is in de nabije toekomst, maken in wezen deel uit van de netto-investering van de Groep in die buitenlandse activiteit. Wisselkoersverschillen die voortvloeien uit een geldelijk element dat deel uitmaakt van de netto-investering van de Groep in een buitenlandse activiteit, worden initieel opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten en bij afstoting van de netto-investering geherclassificeerd van het eigen vermogen naar de winst of het verlies.

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

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

BEDRIJFSCOMBINATIES EN GOODWILL

Bedrijfscombinaties worden verwerkt door de overnamemethode ('acquisition method') toe te passen op de overnamedatum, zijnde de datum waarop de zeggenschap aan de Groep wordt overgedragen. Voor elke bedrijfscombinatie waardeert de Groep enig minderheidsbelang in de overgenomen partij tegen reële waarde of tegen het evenredige deel in de identificeerbare nettoactiva van de overgenomen partij. De overgedragen vergoeding houdt geen rekening met de bedragen die deel uitmaken van de vereffening van voorbestaande relaties. Dergelijke bedragen worden meestal in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

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

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

IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Een immaterieel vast actief wordt geboekt tegen kostprijs verminderd met de eventuele gecumuleerde afschrijvingen en gecumuleerde bijzondere waardeverminderingsverliezen. Klantencontracten en merken uit een bedrijfscombinatie worden tegen reële waarde geboekt op de overnamedatum.

SaaS-overeenkomsten (Software-as-a-Service) zijn dienstencontracten die de Groep het recht geven op toegang tot de toepassingssoftware van de cloud-provider gedurende de contractperiode. Als zodanig ontvangt de Groep doorgaans geen immateriële softwareactiva op de aanvangsdatum van het contract. Een recht op toekomstige toegang tot de software van de leverancier geeft de klant op de aanvangsdatum van het contract over het algemeen niet de macht om de toekomstige economische voordelen die uit de software zelf voortvloeien te verkrijgen en de toegang van anderen tot die voordelen te beperken. Gemaakte kosten voor de ontwikkeling van softwarecode die bestaande lokale systemen verbetert of wijzigt, of extra mogelijkheden creëert, en die voldoet aan de definitie van en de opnamecriteria voor immateriële activa, worden opgenomen als immateriële softwareactiva.

De gebruikte afschrijvingsmethode weerspiegelt het patroon volgens hetwelk de toekomstige economische voordelen van de activa naar verwacht zullen worden verbruikt. De immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden meestal lineair afgeschreven over hun gebruiksduur. De geraamde gebruiksduur ligt tussen 2 en 21 jaar.

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

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

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

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

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

MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

De kost van zelf opgebouwde activa bevat de kost van de benodigdheden, directe arbeidskosten, de schatting, indien relevant, van de kosten voor de ontmanteling en verwijdering van de elementen en voor het herstel van het terrein waar ze zich bevinden, en een toepasselijk deel van de algemene productiekosten indien rechtstreeks toewijsbaar.

Winst of verlies op de verkoop van een materieel vast actief wordt geboekt in winst of verlies.

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

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

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

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

Lessee

Op het tijdstip van het aangaan van een contract beoordeelt de Groep of een contract een lease is of omvat.

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

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

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

De Groep heeft beoordelingen gemaakt om de leasetermijn te bepalen voor sommige leasecontracten waarbij de Groep de leasenemer is en die verlengingsopties omvatten. De beoordeling of de Groep met redelijke zekerheid dergelijke opties zal uitoefenen, heeft een impact op de leasetermijn, die een invloed heeft op het opgenomen bedrag van de leaseverplichtingen en 'right-of-use' activa.

De leaseverplichting wordt gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs volgens de effectieve-interestmethode en wordt geherwaardeerd in geval van een wijziging van toekomstige leasebetalingen als gevolg van een wijziging van een index of percentage of

als de Groep haar beoordeling wijzigt met betrekking tot het feit of ze een aankoop-, verlengings- of beëindigingsoptie zal uitoefenen.

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

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

De Groep past de praktische oplossing toe waarbij kortetermijnleases (minder dan of gelijk aan 12 maanden) en leases van activa met een geringe waarde niet worden opgenomen als 'right-of-use' activa en leaseverplichtingen en waarbij de leasebetalingen in verband met deze leases lineair als kosten worden opgenomen over de leaseperiode.

Lessor

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

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

In zeldzame situaties waarin de Groep optreedt als intermediaire lessor, worden haar belangen onderverdeeld tussen de hoofdlease en de sub-lease. De Groep beoordeelt de lease-classificatie van een sub-lease op basis van het 'right-of-use' actief dat voortvloeit uit de hoofdlease, en niet op basis van het onderliggende actief.

VASTGOEDBELEGGINGEN

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

VOORRADEN

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

PERSONEELSBELONINGEN

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

Binnen de Groep bestaan verscheidene pensioenplannen met vaste bijdragen en vaste vergoedingen. De meerderheid van deze plannen is gefinancierd, d.w.z. ze worden gefinancierd door een pensioenfonds of een externe verzekeringspolis. Het minimale actief waarover deze pensioenfondsen of -verzekeringen moeten beschikken, wordt bepaald door nationale wetgevingen (zie toelichting 10).

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

De verplichtingen van de Groep betreffende *toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding*, alsook de kosten die eruit voortvloeien, worden gewaardeerd overeenkomstig de 'projected unit credit'-methode, met minstens op jaarbasis de uitvoering van de waarderingen door onafhankelijke actuarissen. Om de contante waarde van economische voordelen te berekenen, wordt rekening gehouden met de toepasselijke minimale financieringsvereisten. De contante waarde van de toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding wordt bepaald door de geschatte toekomstige kasstromen te verdisconteren tegen interestvoeten van bedrijfsobligaties van hoge kwaliteit in dezelfde valuta als die van de toekomstige uitbetalingen en met een vergelijkbare termijn als de onderliggende pensioenverplichting. De actuariële winsten en verliezen worden volledig geboekt in de periode waarin ze worden vastgesteld. Ze worden geboekt in de niet-gerealiseerde resultaten. Pensioenkosten van verstreken diensttijd worden geboekt als kosten op de eerste van de volgende datums: a) bij de wijziging of inperking van het plan; en b) als de entiteit verwante herstructureringskosten of ontslagvergoedingen opneemt. De Groep bepaalt de netto interestlasten (baten) op de netto verplichting (actief) uit hoofde van personeelsbeloningen voor de periode door de disconteringsvoet gebruikt voor de waardering van de toegezegd-pensioenverplichting in het begin van de jaarlijkse periode toe te passen op de dan geldende netto verplichting (actief) uit hoofde van personeelsbeloningen, rekening houdend met eventuele wijzigingen in de netto toegezegd-pensioenverplichting (actief) tijdens de periode als resultaat van bijdragen en

pensioenbetalingen. De netto interestlasten en overige kosten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen worden opgenomen in winst of verlies. De verplichtingen betreffende de langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de balans vertegenwoordigen de contante waarde van de toegezegd-pensioenregelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding, na aftrek van de reële waarde van de activa van die regelingen. De waarde van activa voorvloeiend uit deze berekening is beperkt tot de contante waarde van terugbetalingen en verminderingen van de toekomstige bijdragen aan het plan.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN EXCLUSIEF DERIVATEN

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

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

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

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

De Groep classificeert haar financiële activa in de volgende categorieën bij de eerste opname:

- tegen afgeschreven kostprijs;
- tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten; of
- tegen reële waarde via winst of verlies.

Het management bepaalt de classificatie van zijn financiële activa bij de eerste opname op basis van a) het businessmodel waarin het financiële actief wordt aangehouden; en 2) de beoordeling of contractuele kasstromen louter betalingen van hoofdsom en interest zijn (zie verder). Financiële activa worden niet geherclassificeerd na hun initiële opname, tenzij de Groep haar businessmodel voor het beheer van financiële activa wijzigt. In dat geval worden alle financiële activa in kwestie geherclassificeerd op de eerste dag van de eerste rapporteringsperiode die volgt op de wijziging van het businessmodel.

Evaluatie van businessmodel

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

Evaluatie of contractuele kasstromen louter betalingen van hoofdsom en interest zijn

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

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

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

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

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

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

Alle financiële activa die niet geclassificeerd zijn als gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs of tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten zoals hiervoor

beschreven, worden gewaardeerd tegen reële waarde via winst en verlies, met inbegrip van alle afgeleide financiële activa.

Latere waardering van financiële activa:

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

Geldmiddelen en kasequivalenten

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

Financiële passiva

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

Eigen vermogen

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

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

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

AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

Door haar activiteiten is de Groep blootgesteld aan financiële risico's verbonden met wisselkoersverschillen en wijzigingen in de rentevoeten. De Groep gebruikt termijncontracten in vreemde valuta ('FX-contracten'), rentevoetswaps ('IRS'), 'cross currency interestswaps' ('CCIRS') en opties om die risico's af te dekken. De Groep gebruikt geen derivaten voor speculatieve doeleinden. Bepaalde transacties op derivaten, die in economische zin nochtans afdekkingen zijn, voldoen echter niet aan de specifieke criteria van IFRS 9 om hedge accounting te kunnen toepassen.

De Groep past regels voor hedge accounting toe volgens IFRS 9.

Derivaten worden initieel geboekt tegen reële waarde. Alle rechtstreeks toewijsbare transactiekosten worden geboekt als winst of verlies op het ogenblik dat ze zich voordoen.

Kasstroomafdekking

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

Afdekking van de reële waarde

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

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

VERKOOPOPTIES TOEGESTAAN AAN MINDERHEIDSBELANGEN

De Groep is verplicht de minderheidsbelangen die in handen zijn van derden over te nemen indien deze derden hun verkoopopties wensen uit te oefenen. De uitoefenprijs van dergelijke opties toegestaan aan minderheidsbelangen wordt in de geconsolideerde balans opgenomen als een verplichting. Een overeenkomstig debet wordt opgenomen in het eigen vermogen bij de initiële opname van de geschreven put op minderheidsbelangen en wordt gepresenteerd als een vermindering van het eigen vermogen (de minderheidsbelangen zijn reeds volledig uit de balans verwijderd bij aanvang). De financiële verplichting met betrekking tot de verkoopopties toegestaan aan minderheidsbelangen komt overeen met de contante waarde van de contante vergoeding die de Groep mogelijk dient te betalen indien de derden hun verkoopopties wensen uit te oefenen, of indien de Groep haar daaraan verbonden call-opties wenst uit te oefenen. Latere herwaarderingen van deze verplichting gebeuren via de reserves.

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

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

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

OPBRENGSTEN UIT CONTRACTEN MET KLANTEN

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

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

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

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

Bij de verlening van andere herstellings- of onderhoudsdiensten aan eindklanten erkent de Groep opbrengsten over de tijd dat ze significant worden geacht. De opbrengsten voor overige herstellingen en onderhoud die in de loop der tijd werden opgenomen, waren op het einde van de verslagperiode niet significant.

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

In het segment PHE vloeien de opbrengsten hoofdzakelijk voort uit de verkoop van onderdelen aan onafhankelijke dealers en klanten. Aan contracten met klanten zijn soms variabele vergoedingen verbonden, zoals getrouwheidspremies en eindejaarskortingen.

Deze variabele vergoedingen worden door de Groep geraamd op basis van contractspecificaties en ervaringen uit het verleden en zijn inbegrepen in de transactieprijzen. De Groep treedt soms ook op als agent bij de verkoop van onderdelen en uitrusting aan klanten. In die gevallen erkent de Groep als opbrengst het nettobedrag tussen de door de klanten betaalde transactieprijs en het door de leverancier aangerekende bedrag voor de onderliggende goederen. Om te beoordelen of de Groep als hoofdverkoper of als agent optreedt, gaat de Groep na of hij de controle heeft over de onderliggende goederen en de verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van de contracten vóór de levering van de goederen aan de eindklant.

Uitsplitsing van opbrengsten uit contracten met klanten

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

FINANCIËLE OPBRENGSTEN EN KOSTEN

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

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

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

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

OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN

Op aandelen gebaseerde betalingen worden verricht in verband met aandelenoptieplannen voor het personeel of beloningsplannen voor het management.

In overeenstemming met IFRS 2 komt de kost van op aandelen gebaseerde betalingen overeen met de reële waarde van de toegekende gratis aandelen of opties en wordt deze kost opgenomen in de winst-en-verliesrekening over de wachtperiode voordat de toekenningen uitoefenbaar zijn. Voor in eigenvermogensinstrumenten afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingen wordt de kost opgenomen met een overeenkomstige stijging van het eigen vermogen. Voor in geldmiddelen afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingen, d.w.z. de plannen waarbij de Groep mogelijk in geldmiddelen in plaats van in eigenvermogensinstrumenten moet afwikkelen, wordt een verplichting opgenomen.

WINSTBELASTINGEN

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

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

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

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

Er worden geen belastinglatenties opgenomen voor:

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

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

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

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

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

WAARDEVERMINDERING VAN NIET-AFGELEIDE FINANCIËLE ACTIVA

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

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

De Groep gaat ervan uit dat het kredietrisico op een financieel actief aanzienlijk is toegenomen als het meer dan 30 dagen achterstallig is.

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

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

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

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

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

Voorzieningen voor verliezen voor financiële activa gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs worden in mindering gebracht van de bruto boekwaarde van de activa.

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

WAARDEVERMINDERING VAN NIET-FINANCIËLE ACTIVA

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

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

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

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

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

Verslag van de commissaris

KPMG

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van D'Ieteren Group NV over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2025

In het kader van de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van D'Ieteren Group NV (de "Vennootschap") en haar dochterondernemingen (samen de "Groep"), leggen wij u ons commissarisverslag voor. Dit bevat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening en de overige door wet- en regelgeving gestelde eisen. Dit vormt een geheel en is ondeelbaar.

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 25 mei 2023, overeenkomstig het voorstel van het bestuursorgaan uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité en op voordracht van de ondernemingsraad. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening afgesloten op 31 december 2025. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van de Groep uitgevoerd gedurende 12 opeenvolgende boekjaren.

Verslag over de geconsolideerde jaarrekening

Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van de Groep over het boekjaar afgesloten op 31 december 2025 opgesteld in overeenstemming met de IFRS boekhoudnormen zoals uitgegeven door de International Accounting Standards Board, zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften. Deze geconsolideerde jaarrekening omvat de geconsolideerde balans op 31 december 2025, alsook de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum evenals de toelichting, met de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige informatieverschaffing. Het totaal van de geconsolideerde balans bedraagt EUR 6.202,9 miljoen en de geconsolideerde winst-en-verliesrekening sluit af met een winst van het boekjaar van EUR 429,7 miljoen.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de financiële toestand van de Groep op 31 december 2025, alsook van haar geconsolideerde resultaten en van haar geconsolideerde kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de IFRS boekhoudnormen zoals uitgegeven door de International Accounting Standards Board, zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

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

Zetel:
Luchthaven Brussel Nationaal 1K
B-1930 Zaventem

KPMG Bedrijfsrevisoren – KPMG
Réviseurs d'Entreprises BVBA/SRL
Ondernemingsnummer
0419.122.548
BTW BE 0419.122.548
RPR Brussel
IBAN : BE 95 0016 4771 0358
BIC : GEBABEBB

Basis voor het oordeel zonder voorbehoud

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

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

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

Kernpunten van de controle

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

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

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

- Omschrijving

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

Op basis van de resultaten van de test op de bijzondere waardevermindering die werd uitgevoerd voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2025, werd er een, na belastingen, complementaire waardevermindering van EUR 77,4 miljoen geboekt op de immateriële activa met onbepaalde gebruiksduur van Moleskine.

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

- Onze controlewerkzaamheden

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

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

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van D'Ieteren Group NV over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2025

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

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

- Omschrijving

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

  Eén van de meest significante aangelegenheden bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van D'Ieteren Groep voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2025 was de waardering van het aandeel van D'Ieteren Groep in het resultaat van Belron.

  Het aandeel van D'Ieteren Groep in het resultaat van Belron kan aanzienlijk beïnvloed worden door de inschatting van Belron's onzekere belastingposities.

  Deze aangelegenheid ("de Aangelegenheid") werd beschouwd als een kernpunt van de controle voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2025 voor de volgende redenen:

  - verkeerde interpretatie van de land specifieke belastingswet- en regelgeving kan leiden tot extra belastingschulden, rente en boetes die tot materiële uitstromen in de volgende jaren kunnen leiden; en
  - de beoordeling van de te verwachten afloop van Belron's onzekere belastingposities vereist een aanzienlijk beoordelingsvermogen door het bestuursorgaan van Belron welke tevens onderhevig zou kunnen zijn aan mogelijke vooringenomenheid.

- Onze controlewerkzaamheden

  Onze procedures omvatten onder meer:

  - het uitvoeren van risico-inschattingsprocedures met behulp van de auditor van Belron (de "Auditor van het Groepsonderdeel"), en het beoordelen van de algehele controleaanpak en controleprogramma van de Auditor van het Groepsonderdeel;
  - het verzoeken van de Auditor van het Groepsonderdeel om audit werk uit te voeren op de financiële informatie van Belron voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2025 en dit in overeenstemming met onze risico-inschattingsprocedures en overeenkomstig instructies;

- de controle-informatie van de Auditor van het Groepsonderdeel raadplegen (inclusief de analyse uitgevoerd door belastingspecialisten aangesteld door de Auditor van het Groepsonderdeel) en beoordelen of de Auditor van het Groepsonderdeel geschikte controlewerkzaamheden heeft ontworpen en geïmplementeerd om de geïdentificeerde Aangelegenheid te behandelen. We hebben met name de geschiktheid van de uitgevoerde controlewerkzaamheden, de verkregen controle-informatie en de conclusies van de Auditor van het Groepsonderdeel beoordeeld met betrekking tot het proces dat bij Belron wordt toegepast om de potentiële financiële gevolgen van onzekere belastingposities te identificeren, te beoordelen en te meten, inclusief de mogelijke indicaties van vooringenomenheid in het kader van deze inschattingen; en
- het beoordelen van de toereikendheid van de bepaling en de boeking van het aandeel van D'Ieteren Groep in het resultaat van Belron, en van de toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening.

Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de IFRS boekhoudnormen zoals uitgegeven door de International Accounting Standards Board, zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor de interne beheersing die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten.

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

Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening

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

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van D'Ieteren Group NV over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2025

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

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

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, het bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die op deze risico's inspelen en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten om transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle, met als doel controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet zijn gericht op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de Groep;
- het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de door het bestuursorgaan gemaakte schattingen en van de daarop betrekking hebbende toelichtingen;
- het concluderen of de door het bestuursorgaan gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, en het concluderen, op basis van de verkregen controle-informatie, of er een onzekerheid van materieel belang bestaat met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die significante twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de Groep om haar continuïteit te handhaven. Indien wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij ertoe gehouden om de aandacht in ons commissarisverslag te vestigen op de daarop betrekking hebbende toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening, of, indien deze toelichtingen inadequaat zijn, om ons oordeel aan te passen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van ons commissarisverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de Groep haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de geconsolideerde jaarrekening, en van de vraag of de geconsolideerde jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een wijze die leidt tot een getrouw beeld;
- het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsactiviteiten binnen de Groep gericht op het tot uitdrukking brengen van een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Wij blijven ongedeeld verantwoordelijk voor ons oordeel.

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

Wij verschaffen aan het auditcomité tevens een verklaring dat wij de relevante deontologische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd, en wij communiceren met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en, waar van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

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

Overige door wet- en regelgeving gestelde eisen

Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan

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

Verantwoordelijkheden van de commissaris

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

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van D'Ieteren Group NV over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2025

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

Het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening bevat de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie die het voorwerp uitmaakt van ons afzonderlijk verslag betreffende de beperkte mate van zekerheid met betrekking tot deze duurzaamheidsinformatie. Deze sectie betreft niet de assurance over de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie opgenomen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening. Voor dit deel van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening verwijzen wij naar ons afzonderlijk verslag hieromtrent.

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

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

- de "Financiële kerncijfers" in de sectie "Geïntegreerd verslag"; en
- de "Jaarresultaten 2025" en de "Samengevatte statutaire jaarrekening 2025" in de sectie "Jaarrekening en -verslag 2025";

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

Vermeldingen betreffende de onafhankelijkheid

- Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening verricht en ons bedrijfsrevisorenkantoor is in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de Groep.
- De honoraria voor de bijkomende opdrachten die verenigbaar zijn met de wettelijke controle bedoeld in artikel 3:65 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen werden correct vermeld en uitgesplitst in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening.

Europees uniform elektronisch formaat (ESEF)

Wij hebben ook, overeenkomstig de norm inzake de controle van de overeenstemming van het jaarrapport met het Europees uniform elektronisch formaat (hierna "ESEF"), de controle uitgevoerd van de overeenstemming van het ESEF-formaat met de technische reguleringsnormen vastgelegd door de Europese Gedelegeerde Verordening nr. 2019/815 van 17 december 2018 (hierna: "Gedelegeerde Verordening") en met het koninklijk besluit van 14 november 2007 betreffende de verplichtingen van emittenten van financiële instrumenten die zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereglementeerde markt (hierna: het "KB van 14 november 2007").

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen van een jaarrapport, in overeenstemming met de ESEF vereisten, met inbegrip van de geconsolideerde jaarrekening in de vorm van een elektronisch bestand in ESEF-formaat (hierna "digitale geconsolideerde jaarrekening").

Het is onze verantwoordelijkheid voldoende en geschikte onderbouwende informatie te verkrijgen om te concluderen dat het formaat van het jaarrapport en de markeertaal XBRL van de digitale geconsolideerde jaarrekening in alle van materieel belang zijnde opzichten voldoen aan de ESEF-vereisten krachtens de Gedelegeerde Verordening en het KB van 14 november 2007.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden zijn wij van oordeel dat het digitaal formaat van het jaarrapport en de markering van informatie in de officiële Nederlandstalige versie van de geconsolideerde jaarrekening, opgenomen in het jaarrapport van D'leteren Group NV per 31 december 2025, en die beschikbaar zullen zijn in het Belgische officiële mechanisme voor de opslag van gereglementeerde informatie (STORI) van de FSMA, in alle van materieel belang zijnde opzichten in overeenstemming zijn met de ESEF-vereisten krachtens de Gedelegeerde Verordening en het KB van 14 november 2007.

Andere vermelding

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

Zaventem, 16 april 2026

KPMG Bedrijfsrevisoren
Commissaris
vertegenwoordigd door

Axel Jorion
Bedrijfsrevisor

Document Classification: KPMG Public

Samengevatte statutaire jaarrekening 2025

De statutaire jaarrekening van D'leteren Group SA/NV wordt hieronder samengevat overeenkomstig artikel 3:17 van de Vennootschapswet. De volledige versie van de statutaire jaarrekening van D'leteren Group SA/NV, het jaarverslag van de Raad van Bestuur en het verslag van de Commissaris zullen binnen de wettelijke termijn bij de Nationale Bank van België neergelegd worden en kunnen gratis verkregen worden via het internet op www.dieterengroup.com of op aanvraag bij:

D'leteren Group SA/NV
Maliestraat 50
B-1050 Brussel

Samengevatte balans

Op 31 december

€m	2025	2024
ACTIVA		
Vaste activa	**2.485,1**	**2.383,7**
Immateriële vaste activa	-	-
Materiële vaste activa	10,3	9,3
Financiële vaste activa	2.474,8	2.374,4
Vlottende activa	**171,1**	**145,8**
Overige vaste vorderingen	4,8	3,2
Voorraden	-	-
Vorderingen op ten hoogste één jaar	2,0	2,4
Kortlopende financiële investeringen	160,2	124,1
Liquide middelen	2,2	15,4
Overlopende rekeningen	1,9	0,7
TOTAAL ACTIVA	**2.656,2**	**2.529,5**

€m	2025	2024
PASSIVA		-
Eigen vermogen	**2.536,1**	**2.403,4**
Geplaatst kapitaal	160,0	160,0
Uitgiftepremies	24,4	24,4
Reserves	2.337,2	2.204,5
Overgedragen winst	14,5	14,5
Voorzieningen en uitgestelde belastingen	**6,1**	**21,7**
Schulden	**114,0**	**104,4**
Schulden op meer dan één jaar	-	-
Schulden op ten hoogste één jaar	114,0	104,4
Overlopende rekeningen	-	-
TOTAAL PASSIVA	**2.656,2**	**2.529,5**

Samengevatte resultatenrekening

Jaar afgesloten op 31 december

€m	2025	2024
Bedrijfsopbrengsten	14,6	15,8
Bedrijfskosten	12,5	49,6
Bedrijfswinst	2,1	-33,8
Financiële opbrengsten	386,4	2.027,3
Financiële kosten	146,2	46,7
Resultaat van het boekjaar vóór belasting	242,3	1.946,8
Uitgestelde belastingen	-	-
Belastingen op het resultaat	-0,6	-9,0
Resultaat van de periode	241,7	1.937,8
Wijzigingen van belastingvrije reserves(1)	-	-
Te bestemmen resultaat van het boekjaar	241,7	1.937,8

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

Samengevatte resultaatverwerking

Jaar afgesloten op 31 december

€m	2025	2024
RESULTAATVERWERKING		
Te bestemmen winst (verlies)	256,2	1.952,3
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar	241,7	1.937,8
Overgedragen winst (verlies) van het vorige boekjaar	14,5	14,5
Onttrekking aan het eigen vermogen	1,0	3.977,6
Aan het kapitaal en aan de uitgiftepremies		
Aan de reserves	1,0	3.977,6
Toevoeging aan het eigen vermogen	136,3	1.854,8
Aan het kapitaal en aan de uitgiftepremies	-	-
Aan de wettelijke reserve	-	-
Aan de overige reserves	136,3	1.854,8
Over te dragen winst (verlies)	14,5	14,5
Uit te keren winst	106,4	4.060,6
Dividenden	106,4	4.060,6

Deze voorgestelde resultaatverwerking moet goedgekeurd worden door de Jaarlijkse Algemene Vergadering op 28 mei 2026.

Samenvatting van de waarderingsregels

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun aanschaffingswaarde; de financieringskosten zijn hier niet inbegrepen. De afschrijvingspercentages van de vaste activa worden bepaald op basis van de waarschijnlijke economische gebruiksduur. Vanaf 1 januari 2003 worden de verworven of de na deze datum gebouwde vaste activa pro rata temporis afgeschreven. De hieraan verbonden kosten worden over dezelfde periode afgeschreven.

De voornaamste afschrijvingspercentages zijn de volgende:

	Percentage	Methode
Gebouwen	5%	L/D
Verbeteringen aan gebouwen	10%	L/D
Meubilair	10%	L
Kantoormaterieel	20%	L
Rollend materieel	25%	L
Verwarmingssysteem	10%	L/D
IT-uitrusting	33%	L

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

Materiële vaste activa worden geherwaardeerd wanneer hun waarde, bepaald op basis van hun nut voor de onderneming, hun boekhoudkundige waarde op overduidelijke en blijvende wijze overschrijdt. De afschrijvingen op de herwaarderingsmeerwaarden worden berekend op de resterende looptijd voorzien in het afschrijvingsplan van de betreffende activa.

Financiële vaste activa worden opgenomen tegen hun aanschaffingsprijs, na aftrek van de nog niet opgevorderde bedragen (deelnemingen), of tegen nominale waarde (vorderingen). Ze kunnen geherwaardeerd worden wanneer hun waarde, bepaald op basis van hun nut voor de onderneming, hun boekhoudkundige waarde op overduidelijke en blijvende wijze overschrijdt. Ze ondergaan waardeverminderingen in geval van kapitaalverlies of een gerechtvaardigd waardeverlies op lange termijn. Bijkomende kosten worden ten laste genomen tijdens het boekjaar.

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

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

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

Voorzieningen voor risico's en kosten worden, indien ze zich voordoen, opgenomen om verliezen of kosten te dekken die duidelijk beperkt van aard zijn, maar die op de afsluitingsdatum van het boekjaar waarschijnlijk of zeker zijn, zonder dat het bedrag ervan echter vaststaat.

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

Schulden worden tegen nominale waarde opgenomen.

Waardering van activa en passiva in vreemde valuta

Monetaire posten en verplichtingen worden gewaardeerd tegen de officiële slotkoers of tegen de koers van het contract in het geval van specifieke afdekkingstransacties. Alleen de negatieve verschillen per valuta worden in resultaat genomen.

Verklaring Inzake Deugdelijk Bestuur

Content

CORPORATE GOVERNANCE STATEMENT

153 Samenstelling en werking van de Raad van Bestuur en de uitvoerend managementorganen
161 Diversiteit
162 Remuneratieverslag
165 Interne controle en risicobeheer
182 Informatie over het kapitaal

In 2025 leefde de Vennootschap de beginselen na die vervat zijn in de Belgische Corporate Governance Code 2020 ('Code 2020'), die beschikbaar is op de website www.corporategovernancecommittee.be. Op 28 februari 2019 heeft de Raad van Bestuur van de Vennootschap een nieuw corporate governance charter goedgekeurd (het 'Corporate Governance Charter'), dat beschikbaar is op www.dieterengroup.com. Bij de toepassing van de beginselen van de Code 2020 houdt de Vennootschap rekening met de bijzondere structuur van het aandeelhouderschap van de Vennootschap, met name het stabiele meerderheidsaandeelhouderschap van de familie die de Vennootschap oprichtte. Op pagina 160 worden de afwijkingen van de Code 2020 uiteengezet, samen met de relevante uitleg.

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

1.1. Raad van Bestuur

1.1.1. SAMENSTELLING

De Raad van Bestuur is samengesteld uit:

- vier niet-uitvoerende bestuurders, benoemd op voorstel van de familiale meerderheidsaandeelhouder;
- één niet-uitvoerende bestuurder, benoemd op voorstel van een familiale referentieaandeelhouder; en
- zeven onafhankelijke bestuurders, gekozen omwille van hun competenties en ervaring.

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

1.1.2. ROL EN ACTIVITEITEN

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

- de strategie en waarden van de Vennootschap bepalen;
- haar plannen en budgetten goedkeuren;
- beslissen over de belangrijke financiële transacties, overnames en desinvesteringen van de Groep en de belangrijkste dochtervennootschappen;
- ervoor zorgen dat de gepaste organisatiestructuren, processen en controles zijn geïmplementeerd om de doelstellingen van de Vennootschap te bereiken en de eraan verbonden risico's te beheren;
- de bestuurders aanduiden die door de Vennootschap zijn voorgesteld om in de Raden van Bestuur van de belangrijkste dochtervennootschappen te zetelen;
- de CEO benoemen en ontslaan, alsook, op voorstel van de CEO, de andere leden van het Uitvoerend Comité en de CEO's van de activiteiten van de Groep en hun bezoldiging bepalen;
- toezicht houden op de prestaties van het dagelijkse bestuur en die evalueren;
- toezicht houden op de communicatie met de aandeelhouders en andere belanghebbenden van de Vennootschap;
- de enkelvoudige en geconsolideerde rekeningen van de Vennootschap goedkeuren en het bedrag van het dividend bepalen dat aan de Algemene Vergadering zal worden voorgesteld;
- toezicht houden en controles uitvoeren op de verbintenissen van de Vennootschap en de tenuitvoerlegging in het kader van ESG-aangelegenheden.

Samenstelling van de Raad van Bestuur op 31 december 2025		Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
Nicolas D'leteren (50)[1]	Voorzitter van de Raad van Bestuur van D'leteren Group en Voorzitter van Belron Group SA Nicolas D'leteren beschikt over een BSc Finance & Management van de University of London. Hij is ook diplomahouder van het Asia Int'l Executive Program en Human Resources Management in Asia Program (INSEAD). Hij heeft projecten geleid bij Bentley Duitsland en Porsche Oostenrijk. Van 2003 tot 2005 was hij financieel directeur van een afdeling van Total UK. Sinds 2005 is hij gedelegeerd bestuurder van een private equity fonds.	2005	Mei 2029
Nayarit Participations SA[1]	**Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur – Vaste vertegenwoordiger: Frédéric de Vuyst (52)** Frédéric de Vuyst heeft een bachelor in de rechten (Université de Namur), een BA & BSc Business and Finance (London Metropolitan University) en een Executive MBA (EDHEC Paris). Hij is Gedelegeerd Bestuurder van Nayarit Participations, een private investeringsmaatschappij. Daarvoor bekleedde hij verscheidene management- en internationale functies bij BNP Paribas Corporate & Investment Banking. Hij werd er Deputy Head Corporate Banking Western Europe, Head of Business Development van de zakenbank en lid van het directiecomité bedrijfsbankieren in België. Hij bekleedt diverse bestuursfuncties waaronder Belron, D'leteren Automotive, TVH, PHE, en de Raad van Advies van BNP Paribas Fortis.	2001	Mei 2027
Michèle Sioen (60)[1]	**Niet-uitvoerend bestuurder** Michèle Sioen beschikt over een diploma economie. Ze is CEO van Sioen Industries, een multinational gespecialiseerd in technisch textiel. Ze is bestuurder in verscheidene Belgische genoteerde vennootschappen, met name Sofina en Immobel. Ze is Erevoorzitter van het VBO. Ze is de Voorzitter van Kanal (museum van hedendaagse kunst) en bestuurder van de Koningin Elisabethwedstrijd, Europalia en Fedustria.	2011	Juni 2028
Pierre-Olivier Beckers SRL	**Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Pierre-Olivier Beckers (65)** Pierre-Olivier Beckers behaalde een master in de managementwetenschappen aan de LSM (Louvain-la-Neuve) en een MBA aan de Harvard Business School. Hij trad in 1983 toe tot Delhaize Group, waar hij van 1999 tot 2013 voorzitter van het uitvoerend comité en CEO was. Hij was Voorzitter van het Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité van 2004 tot 2021, is lid en Vicevoorzitter van het Internationaal Olympisch Comité (IOC) en Voorzitter van zijn auditcomité. Na het voorzitterschap van de coördinatiecommissie voor de Olympische Spelen van Parijs 2024, is hij nu Voorzitter van de coördinatiecommissie voor de Olympische Spelen van de Franse Alpen in 2030. Hij is Voorzitter van de Fondation Louvain. Hij is bestuurder van diverse vennootschappen en adviseur van en investeerder in start-ups en scale-ups.	2014	Mei 2026
CB Management SASU	**Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Cécile Bonnefond (69)** Cécile Bonnefond beschikt over een MBA van de European Business School en volgde het Senior Executive Program aan de IMD Lausanne en de International Directors Programme van Insead. Eerdere posities omvatten: Danone (1979-1984), Kellogg's (1984-1994), Diageo-Foods/Sara Lee (1995-2000), LVMH als Voorzitster & CEO van Veuve Clicquot champagne (2001-2008), Bon Marché (2009-2010), EPI Group als Voorzitster en mede-investeerder bij Piper & Charles Heidsieck champagnes en General Manager van EPI Group - J.M. Weston, Bonpoint,... (2011-2015). Sinds 2015 is ze bestuurster en zetelt ze in gespecialiseerde comités van internationale beursgenoteerde en familiebedrijven en treedt ze op als Senior Strategic Advisor voor kleine en middelgrote onafhankelijke bedrijven.	2018	Mei 2026

Samenstelling van de Raad van Bestuur op 31 december 2025		Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
HECHO SRL	**Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Hugo Destoop (52)** Hugo Destoop heeft een Master Burgerlijk Ingenieur Chemie (Ecole Polytechnique - ULB), een MBA (INSEAD) en een diploma in Corporate Venture and Innovation (INSEAD). Hij is momenteel de mede-oprichter en CEO van Marine Metals, een startende industriële onderneming die zich richt op het hervormen van scheepsrecycling door middel van duurzame, veilige en winstgevende ontmantelingsmethoden om hoogwaardig homogeen schrootstaal terug te winnen. Voorheen was Hugo CEO van Euronav, waar hij in 2004 begon. Hij was CFO van 2008 tot 2019, voordat hij CEO en Voorzitter van het Directiecomité en het Duurzaamheidscomité werd. Onder zijn leiding groeide Euronav uit tot 's werelds grootste exploitant van ruwe olietankers, genoteerd aan de NYSE en Euronext. Hij begon zijn carrière bij Mustad International Group, waar hij werkte in de VS, Europa en Latijns-Amerika. In 2000 was hij medeoprichter van First Tuesday (VS en Latijns-Amerika), het grootste wereldwijde ontmoetingplatform voor hightech ondernemers en investeerders. Later trad hij toe tot Davos Financial Corp, een aan UBS gelieerd private equity-fonds, als Investment Manager.	2022	Mei 2029
LSIM SA	**Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Wolfgang de Limburg Stirum (54)** Wolfgang behaalde een MBA aan de Booth School of Business van de Universiteit van Chicago (VS) en een Master in de toegepaste economie en bedrijfskunde aan de Louvain School of Management. De afgelopen 30 jaar heeft hij een solide ervaring opgebouwd op het gebied van financiën en private equity in Europa en de VS. Daarbij investeerde hij in een brede waaier van sectoren, zoals gezondheidszorg, speciale chemicaliën, nichesectoren, diensten, entertainment en media. Sinds 2005 is hij Managing Partner van Apheon, een mid-market private equity investeringsmaatschappij met 4,5 miljard euro onder beheer. Voordien was hij het grootste deel van zijn carrière actief in investment banking (fusies en overnames) bij Lehman Brothers in New York en Londen, waar hij medeverantwoordelijke werd van het Europese M&A Healthcare Team. Wolfgang de Limburg Stirum bekleedt momenteel ook de volgende functies: Bestuurder van Haudecoeur, Telenco, opseo, Saverto, Vidacura, Fair Doctors, Fiabila, Immobel and VPK Group.	2023	Mei 2027
Allegra Patrizi Unipersonnelle	**Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Allegra Patrizi (51)** Allegra Patrizi behaalde een Master of Business Administration (MBA) aan Insead en een Master en DEA in engineering aan de Ecole Normale Superieure, Frankrijk. In Augustus 2023 trad Allegra toe tot Virgin Money Bank, waar zij Managing Director Business and Commercial was en verantwoordelijk was voor alle klanten en de omzetbasis van de bank in alle producten en geografieën. Ze vertrok er in december 2024 na de overname door Nationwide. Allegra heeft meer dan 25 jaar ervaring in de sector van de financiële dienstverlening, zowel bij grote internationale ondernemingen als in een adviserende rol. Ze studeerde in Frankrijk en deed uitgebreide internationale ervaring op. Zo werkte ze in het Verenigd Koninkrijk, de Benelux, de Tsjechische Republiek, Frankrijk, Duitsland, Italië, Roemenië, de VS en Rusland. Allegra was een van de jongste Partners ooit bij McKinsey en maakte deel uit van de leiderschapsteams voor banking, wholesale banking en vermogensbeheer en verzekeringen. Daarnaast droeg ze bij aan een aantal initiatieven om het financiële landschap in Europa vorm te geven. Voordat ze aan de slag ging in de verzekeringssector, bekleedde Allegra verschillende functies bij de Britse vermogensbeheerder F&C Investments. In 2009 trad ze in dienst bij Prudential Plc, waar ze als lid van het CEO Office betrokken was bij de bepaling van de groepsstrategie en het beheer van de Amerikaanse activiteiten, voordat ze zich toespitste op risico, met als hoogtepunt haar benoeming tot Group Risk Director van Prudential in 2013. Allegra trad eind 2015 toe tot Aegon en werd in 2016 benoemd tot Chief Risk Officer en lid van de Management Board van Aegon NV. In 2021 werd zij benoemd tot CEO van Aegon Nederland. Van 2017 tot 2022 was zij lid van de Raad van Commissarissen en voorzitster van het Risicocomité van Leaseplan NV, wereldleider in de leasing van wagens en vrachtwagens en in mobiliteitsoplossingen. En in 2021-2023 was ze vicevoorzitster van Insurance Europe ECOFIN en bestuurslid van het Verbond van Verzekeraars. In haar vrije tijd was Allegra auteur van kookboeken en nam ze deel aan internationale eventingwedstrijden onder Belgische vlag.	2023	Mei 2027

Samenstelling van de Raad van Bestuur op 31 december 2025		Toetreding tot de Raad	Einde van het mandaat
Diligencia Consult SRL	**Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Diane Govaerts (41)** Diane bezit een Master in Business Engineering van de Solvay Business School, een tweede jaar MBA van de Darden Graduate School of Business Administration Charlottesville, VA (VS), een diploma van financieel analist uitgereikt door het CFA Institute en een Executive Master in Management 'Bestuurder van KMO's' van de Solvay Business School. Tussen 2015 en december 2025 was Diane Chief Executive Officer van de Groep Ziegler, een in 1908 in Brussel opgerichte internationale transport- en logistieke organisatie met meer dan 3.200 medewerkers en een facturatiecijfer van 1,3 miljard euro. Ziegler exploiteert een zeer hecht wereldwijd netwerk via 156 operationele vestigingen in 16 landen. Als CEO en lid van de Raad van Bestuur waren haar belangrijkste verwezenlijkingen de bijwerking en implementatie van de strategie, de visie en de waarden van de groep, de versnelling van het innovatie- en digitaliseringstempo en de definitie van de duurzaamheidsstrategie van de onderneming. Ze werd door Trends-Tendances verkozen tot 'Manager van het jaar 2022'. Voordat ze aan de slag ging bij de Groep Ziegler begon Diane haar carrière bij Bank Degroof - Asset Management en Private Banking - als fondsbeheerder en vermogensbeheerder. Diane is lid van de Rotary Club en YPO, en regionaal adviseur van de Banque de France.	2023	Mei 2026
Olivier Chapelle SRL[2]	**Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Olivier Chapelle (61)** Olivier heeft een Master in Mechanical Engineering van de Louvain-la-Neuve University en een Licence in Business Administration van de Solvay Business School. Na operationele functies te hebben bekleed in internationale bedrijven zoals GlaxoSmithKline, Owens Corning en Faurecia, trad hij in 2010 in dienst bij Recticel als Bestuurder en Chief Executive Officer tot augustus 2023. Momenteel is hij Voorzitter van Schréder, Bestuurder en Lid van het Remuneratie- en Benoemingscomité van Cofinimmo, Bestuurder en Lid van het Strategisch Comité en van het Remuneratie- en Benoemingscomité van Elia Group, Bestuurder en investeerder in drie scale-up bedrijven, en Adviseur van Sofindev Private Equity Partners.	2024	Juni 2028
Norawild SRL	**Onafhankelijk bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Thierry le Grelle (50)** Thierry le Grelle behaalde een Master in Business Engineering aan de Solvay Brussels School of Economics and Management. Hij is momenteel Partner bij Vendis Capital en medevoorzitter van Tom&Co, een toonaangevende retailer in dierenverzorging, die hij in 2016 via een management buy-in overnam van Delhaize Group. Daarvoor bekleedde hij de functies van CFO en CEO, waar hij toezicht hield op de afsplitsing, transformatie en groei van het bedrijf. Daarvoor werkte Thierry 13 jaar als Managing Director in investment banking bij Lazard, gespecialiseerd in fusies en overnames in de consumenten-, retail- en industriële sector. Hij adviseerde ook private equity fondsen en family offices bij grote transacties en werkte vanuit Parijs, Londen en Amsterdam. Thierry begon zijn carrière in investment banking bij ABN Amro in Amsterdam. Naast zijn rol bij Vendis Capital en Tom&Co is Thierry bestuurslid van Finasucre, een agro-industriële holding, en voorzitter van de Koningin Paola Stichting.	2024	Juni 2028
Alcamara SRL	**Niet-uitvoerend bestuurder – Vaste vertegenwoordiger: Charles-Antoine Leunen (50)** Charles-Antoine Leunen behaalde een Master in de Rechten aan de KU Leuven in 1996 en een LL.M./Business diploma aan de Northwestern University School of Law en JL Kellogg School of Management in 1999. Hij is advocaat aan de Brusselse balie en was partner bij het internationale advocatenkantoor Linklaters LLP tot 2024, waar hij zich specialiseerde in vennootschaps- en financieringsaangelegenheden voor investeringsholdings en industriële ondernemingen. Charles-Antoine is ook onafhankelijk bestuurder van Floridienne SA, bestuurder van Crédal SCES en lid van het Supervisory Committee en van het Impact & ESG Committee van Junction Growth Investors. Hij is wetenschappelijk medewerker in insolventierecht aan de KU Leuven.	2025[3]	Juni 2028

(1) Bestuurder benoemd op voorstel van meerderheidsaandeelhouder.
(2) Bestuurder benoemd op voorstel van referentieaandeelhouder.
(3) Het mandaat gaat in op 20 januari 2025.

De Raad van Bestuur komt minstens zeven keer per jaar bijeen. Indien nodig worden occasionele bijkomende vergaderingen gehouden. De beslissingen van de Raad van Bestuur worden bij meerderheid van stemmen genomen. Bij staking van stemmen is de stem van de Voorzitter doorslaggevend. In 2025 kwam de Raad 7 keer bijeen. Alle bestuurders hebben de vergaderingen bijgewoond.

1.1.3. BESTUURDERSMANDATEN

Eén mandaat verviel in 2025: HECHO SRL, vertegenwoordigd door de heer Hugo Destoop, hernieuwd voor een periode van vier jaar. De coöptatie van de drie nieuwe bestuurders werd bevestigd op de Gewone Algemene Vergadering van 5 juni 2025: Olivier Chapelle SRL, vertegenwoordigd door de heer Olivier Chapelle; Norawild SRL, vertegenwoordigd door de heer Thierry le Grelle; en Alcamara SRL, vertegenwoordigd door de heer Charles-Antoine Leunen.

1.1.4. COMITÉS VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Samenstelling (op 31/12/2025)	Auditcomité[1]	Benoemings- en Remuneratiecomité[1]	Strategisch Comité
Voorzitter	Frédéric de Vuyst[2]	Nicolas D'leteren	
Leden			Nicolas D'leteren
	Cécile Bonnefond[3]	Pierre-Olivier Beckers[4]	Frédéric de Vuyst[2]
	Hugo Destoop[6]	Allegra Patrizi[5]	
	Thierry le Grelle[7]	Cécile Bonnefond[3]	

(1) Rekening houdend met hun respectieve opleidingen en hun managementervaring in ondernemingen van industriële of financiële aard, beschikken de leden van het Auditcomité en de leden van het Benoemings- en Remuneratiecomité over de wettelijk vereiste vaardigheden inzake boekhouding en audit voor de eersten, en remuneratiebeleid voor de laatsten.
(2) Vaste vertegenwoordiger van Nayarit Participations SA.
(3) Vaste vertegenwoordiger van CB Management SARL unipersonnelle. Onafhankelijk bestuurder.
(4) Vaste vertegenwoordiger van Pierre-Olivier Beckers SRL. Onafhankelijk bestuurder.
(5) Vaste vertegenwoordiger van Allegra Patrizi Unipersonnelle. Onafhankelijk bestuurder.
(6) Vaste vertegenwoordiger van HECHO SRL. Onafhankelijk bestuurder.
(7) Vaste vertegenwoordiger van Norawild SRL. Onafhankelijk bestuurder.

Het Auditcomité kwam in 2025 zeven keer bijeen. Alle vergaderingen werden gehouden in aanwezigheid van de Commissaris. Al zijn leden hebben alle vergaderingen bijgewoond.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité kwam in 2025 vijf keer bijeen. Al zijn leden hebben alle vergaderingen bijgewoond.

Het Strategisch Comité kwam in 2025 10 keer bijeen.

Elk Comité bracht verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van Bestuur.

1.1.5. WERKING VAN DE COMITÉS

Auditcomité

Op 31 december 2025 was het Auditcomité samengesteld uit vier niet-uitvoerende bestuurders, van wie twee onafhankelijke bestuurders. De opdrachten van het Auditcomité bestaan er hoofdzakelijk in de financiële en niet-financiële informatie te controleren en toezicht te houden op het risicobeheer en de systemen van interne controle van de Vennootschap en haar belangrijkste dochtervennootschappen. Het Auditcomité neemt kennis van de verslagen van de Commissaris van de Vennootschap en van haar vennootschappen in portefeuille betreffende hun halfjaar- en jaarrekening. Het Auditcomité komt minstens vier keer per jaar samen, waarvan minstens één keer per zes maanden in aanwezigheid van de Commissaris, en brengt verslag uit over zijn activiteiten aan de Raad van Bestuur. Ten minste twee specifieke vergaderingen zijn gewijd aan het toezicht op het risicobeheer, de systemen van interne controle en de ESG-verslaggeving. De Commissaris, KPMG, opnieuw aangesteld door de Gewone Algemene Vergadering van 25 mei 2023, zette de methodologie uiteen die werd gevolgd voor de controle van de enkelvoudige en geconsolideerde rekeningen, alsook de toegepaste materialiteits- en rapporteringsdrempels. Het charter van het Auditcomité zoals aangenomen door de Raad van Bestuur is opgenomen in Bijlage I van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

Benoemings- en Remuneratiecomité

Op 31 december 2025 was het Benoemings- en Remuneratiecomité samengesteld uit vier bestuurders, onder wie de Voorzitter van de Raad van Bestuur die de vergaderingen voorzit en drie onafhankelijke bestuurders.

De opdrachten van het Benoemings- en Remuneratiecomité zijn de volgende:

- Aan de Raad van Bestuur voorstellen voorleggen die betrekking hebben op de benoeming van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO en, op voorstel van deze laatste, de andere leden van het Uitvoerend Comité en de CEO's van de belangrijkste dochtervennootschappen van de Groep, en ervoor zorgen dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om deze beslissingen te ondersteunen.
- Aan de Raad van Bestuur voorstellen voorleggen die betrekking hebben op de bezoldiging van de niet-uitvoerende bestuurders, de CEO en, op voorstel van deze laatste, de andere leden van het Uitvoerend Comité en de CEO's van de belangrijkste dochtervennootschappen van de Groep, en ervoor zorgen dat er formele, rigoureuze en transparante procedures bestaan binnen de Vennootschap om deze beslissingen te ondersteunen.
- De procedures, principes en beleidslijnen voor de benoeming en de remuneratie van de directieleden van de Vennootschap en de belangrijkste dochtervennootschappen van de Groep regelmatig herzien, en tot overeenstemming komen met de bestaande Benoemings- en Remuneratiecomités binnen de belangrijkste dochtervennootschappen van de Groep.
- Het remuneratieverslag en -beleid voorbereiden en toelichten tijdens de Jaarlijkse Algemene Vergadering.

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

Strategisch Comité

Het Strategisch Comité komt minstens één keer per maand samen en is samengesteld uit de Voorzitter en de Ondervoorzitter van de Raad van Bestuur. De leden van het Uitvoerend Comité zijn vaste genodigden. Het Strategisch Comité heeft de opdracht, op het niveau van de Groep en haar dochtervennootschappen, en zonder afbreuk te doen aan de bevoegdheid van de Raad van Bestuur, om de strategie van de Vennootschap te bepalen, na te denken over de ontwikkelingsprioriteiten van de Groep, de langetermijnstrategieën en -doelstellingen van de Groep te analyseren, de vordering van de strategische projecten te onderzoeken, de toekomstige investerings- en desinvesteringsprojecten te analyseren, de vooruitgang van de activiteiten van de Groep op te volgen, en strategische punten voor te bereiden met het oog op de vergaderingen en beslissingen van de Raad van Bestuur. Het Charter van het Strategisch Comité, zoals aangenomen door de Raad van Bestuur, is opgenomen in Bijlage III van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de website van de Vennootschap.

Beleid inzake belangenconflicten

Onverminderd de bepalingen inzake belangenconflicten van artikel 7:96 en 7:97 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, beschrijft het Corporate Governance Charter (Bijlage 5) het beleid van de Vennootschap inzake transacties of andere potentiële contractuele relaties tussen de Vennootschap, met inbegrip van verbonden vennootschappen, en bestuurders, in gevallen waarin deze transacties of andere contractuele relaties niet onder de wettelijke bepalingen inzake belangenconflicten vallen.

Evaluatie van de Raad van Bestuur en zijn Comités

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

In de tweede helft van 2025 werd een evaluatie van de Raad van Bestuur en zijn Comités uitgevoerd. Dit gebeurde met de hulp van een externe expert die interviews voerde met alle bestuurders en leden van het Uitvoerend Comité. Een samenvatting van de interviews werd voorgelegd aan de Raad van Bestuur, samen met concrete aanbevelingen voor de Raad van Bestuur.

1.2. Uitvoerend Management van de Groep

De leden van het Uitvoerend Comité zijn verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur van de Vennootschap. Op 31 december 2025 was het Uitvoerend Comité van de Groep samengesteld uit de CEO van de Groep (Voorzitter van het Uitvoerend Comité van de Groep), de Group Chief Financial Officer (CFO) en de Group Chief Legal Officer (CLO).

Samenstelling van het Uitvoerend Comité op 31 december 2025		Aanvang van het mandaat
Francis Deprez (60)	**Voorzitter van het Uitvoerend Comité – CEO** Diploma in de toegepaste economische wetenschappen (UFSIA Antwerpen) en Master in Business Administration (Harvard Business School). Associate (1991-1998) en Partner (1998-2006) bij McKinsey & Company Belgium. Binnen de groep Deutsche Telekom, Managing Director van het Center for Strategic Projects (2006-2011), Chief Strategy and Policy Officer van Deutsche Telekom AG (2007-2011), lid van de Supervisory Boards van T-Mobile International (2007-2009) en van T-Systems International (2008-2011), Chief Executive Officer van Detecon International GmbH (2011-2016). Bestuurder van Belron en TVH. Voorzitter van de Raad van Bestuur van D'leteren Automotive, Moleskine en PHE.	2019 (CEO) 2016 (als lid van het Uitvoerend Comité)
Edouard Janssen (47)	**Lid van het Uitvoerend Comité – CFO** Edouard Janssen ging op 1 september 2023 aan de slag bij D'leteren Group als Group CFO en lid van het Uitvoerend Comité. Hij is momenteel lid van de Raad van Bestuur of permanente gast bij de entiteiten van D´leteren Group. Edouard Janssen begon zijn carrière bij Morgan Stanley in Londen. Tussen 2005 en 2021 bekleedde hij het grootste deel van zijn carrière verschillende financiële en uitvoerende managementfuncties bij Solvay, in verschillende regio's over de hele wereld. Momenteel is hij lid van de Raad van Bestuur van Syensqo en Union Financière Boël. Edouard Janssen behaalde een master in Finance & Management aan de Solvay Brussels School of Economics and Management (Magna cum Laude en de Barsy Prijs, 2000) en een MBA aan Insead (2009).	2023
Amélie Coens (49)	**Lid van het Uitvoerend Comité – CLO** Nadat ze in 1999 afstudeerde in de rechten (Université Libre de Bruxelles), studeerde Amélie Coens een jaar intellectueel eigendomsrecht aan de Katholieke Universiteit Brussel. Ze werkte vijf jaar als advocaat bij Clifford Chance in Brussel, waar ze zich voornamelijk bezighield met vennootschapsrecht en fusies en overnames. In 2006 vervoegde ze de Dexia Groep als Executive Advisor van de CEO en van 2009 tot 2015 was ze secretaries-generaal en hoofd van het juridisch departement van de investeringsmaatschappij Petercam. Amélie Coens trad in 2015 in dienst bij D'leteren Group als Chief Legal Officer. Amélie is momenteel ook verantwoordelijk voor HR bij D'leteren Group en lid van de Raad van Bestuur van Moleskine en D'leteren Immo. In 2025, vervoegde ze de Raad van Bestuur van CBC Banque als onafhankelijk bestuurder.	2023

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

1.3. Uitvoerend Management van de zes bedrijven

D'leteren Group is de aandeelhouder van zes bedrijven die elk hun eigen uitvoerend management hebben: D'leteren Automotive, Belron, TVH, PHE, Moleskine en D'leteren Immo.

D'leteren Automotive heeft een Raad van Bestuur bestaande uit zes bestuurders: vijf benoemd door de Vennootschap, en de CEO van D'leteren Automotive.

Belron, waarvan de Vennootschap op 31 december 2025 54,68% van de stemrechten in handen had, wordt geleid door een Raad van Bestuur die tien bestuurders telt: vijf aangesteld door de Vennootschap, twee aangesteld door CD&R (minderheidsaandeelhouder van Belron), één aangesteld door H&F (minderheidsaandeelhouder van Belron), en de huidige CEO en de voormalige CEO van Belron. De Voorzitter van de Raad van Bestuur van de Vennootschap zit de Raad van Bestuur van Belron voor.

TVH, waarvan de Vennootschap op 31 december 2025 40% van de stemrechten in handen had, wordt geleid door een Raad van Bestuur die negen bestuurders telt: vier aangesteld door Wehold (meerderheidsaandeelhouder van TVH), drie aangesteld door de Vennootschap, één onafhankelijke voorzitter en één onafhankelijk bestuurder.

PHE, waarvan de Vennootschap op 31 december 2025 90,9% van de stemrechten in handen had, wordt geleid door een Raad van Bestuur die acht leden telt: zes aangesteld door de Vennootschap, evenals de CEO en de CFO van PHE.

Moleskine, een 100% dochtervennootschap van de Vennootschap, wordt geleid door een Raad van Bestuur die bestaat uit vier bestuurders: twee aangesteld door de Vennootschap en de twee CEO's van Moleskine.

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

1.4. Externe Audit

De externe audit wordt uitgevoerd door KPMG Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door Axel Jorion, waarvan het mandaat werd verlengd voor de controle van de enkelvoudige en geconsolideerde rekeningen 2023, 2024 en 2025 op de Gewone Algemene Vergadering van 25 mei 2023.

De totale vergoedingen met betrekking tot de prestaties die door de Commissaris en zijn verbonden vennootschappen in 2025 werden verleend aan D'leteren Group SA/NV en haar verbonden ondernemingen bedroegen €11,2m exclusief btw en exclusief de audit betreffende de duurzaamheidsinformatie volgens de CSRD. De details van deze vergoedingen zijn opgenomen in de bijlage bij de Geconsolideerde jaarrekening 2025 (toelichting 30 van de geconsolideerde jaarrekening).

1.5. Afwijking van de Belgische Corporate Governance Code 2020

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

1.5.1. AFWIJKING VAN PUNT 5.6.

Sommige bestuurders kunnen worden benoemd voor een termijn van meer dan vier jaar. Dit wordt gerechtvaardigd door het feit dat deze bestuurders de familiale aandeelhouders op lange termijn vertegenwoordigen. Bovendien kan zo worden voorkomen dat te veel bestuurdersmandaten tegelijk aflopen.

1.5.2. AFWIJKING VAN PUNT 7.6.

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

1.5.3. AFWIJKING VAN PUNT 7.9.

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

2. Diversiteit

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

Het Benoemings- en Remuneratiecomité evalueert en beoordeelt de samenstelling van de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité, en verstrekt aan de Raad van Bestuur advies voor de aanstelling van nieuwe leden van de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité, alsook voor de verlenging van bestaande mandaten.

Tijdens dit proces beoordeelt het Benoemings- en Remuneratiecomité de kandidaten op basis van hun verdiensten, rekening houdend met de nood aan diversiteit (o.a. criteria zoals achtergrond, opleiding, leeftijd, geslacht, onafhankelijkheid (voor mogelijke leden van de Raad van Bestuur), professionele vaardigheden, anciënniteit en ervaringen zowel op beroeps- als op privévlak).

Inzake genderdiversiteit streeft de Raad van Bestuur in overeenstemming met de wettelijke vereisten de doelstelling na om minstens één derde van het ondervertegenwoordigde geslacht te hebben in de Raad van Bestuur. Deze doelstelling is bereikt sinds 31 mei 2018. Op 31 december 2025 bestond de Raad van Bestuur uit twaalf leden, onder wie vier vrouwelijke leden. We verwijzen naar hoofdstuk 1 van de Corporate Governance Verklaring met betrekking tot andere diversiteitscriteria (leeftijd, anciënniteit, opleiding en professionele ervaring) voor de leden van de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité per 31 december 2025.

3. Remuneratieverslag

De bezoldiging van de bestuurders en de leden van het Uitvoerend Comité voor 2025 wordt in dit verslag uiteengezet. Die bezoldiging is in overeenstemming met het remuneratiebeleid dat werd goedgekeurd door de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van 2025 met een meerderheid van 82,81% van de uitgebrachte stemmen, zonder specifieke opmerkingen van de aandeelhouders.

3.1. Bezoldiging van de niet-uitvoerende bestuurders

In 2025 werd aan de bestuurders in totaal €1.675.000 betaald, verdeeld zoals opgenomen in de tabel hieronder. Er werden aan de bestuurders geen andere bezoldigingen of voordelen toegekend, noch leningen of borgstellingen verleend door de Vennootschap. Alle bestuurders worden aangemerkt als niet-uitvoerende bestuurders.

2025 (in EUR)	Basisremuneratie	Gespecialiseerde comités	Dochterondernemingen	Totale remuneratie
D'leteren N.	270.000	All in	All in	270.000
Nayarit Participations SA (de Vuyst F.)	220.000	All in	All in	220.000
P.-O. Beckers SRL	90.000	40.000	-	130.000
CB Management SARL unipersonelle (Bonnefond C.)	90.000	100.000	-	190.000
HECHO SRL (Destoop H.)	90.000	60.000	-	150.000
Alcamara SRL (Leunen C.-A.)	90.000	-	-	90.000
Sioen M.	90.000	-	-	90.000
Norawild SRL (le Grelle T.)	90.000	45.000	-	135.000
Allegra Patrizi Unipersonnelle	90.000	40.000	-	130.000
Diligencia Consult SRL (Govaerts D.)	90.000	-	-	90.000
LSIM SA (de Limburg Stirum W.)	90.000	-	-	90.000
Olivier Chapelle SRL (Chapelle O.)	90.000	-	-	90.000
Totaal	**1.390.000**	**285.000**	**-**	**1.675.000**

3.2. Bezoldiging van de leden van het Uitvoerend Comité

De bezoldiging die in 2025 aan de leden van het Uitvoerend Comité werd toegekend, werd op 10 maart 2025 nagekeken door de Raad van Bestuur. De bestanddelen van hun remuneratie worden hierna uiteengezet. Wat de variabele remuneratie met betrekking tot 2025 betreft, heeft de Raad van Bestuur – op basis van de aanbevelingen van het Benoemings- en Remuneratiecomité – op 10 maart 2026 de relevante bedragen goedgekeurd in het licht van de bereikte doelstellingen, zoals hieronder eveneens uiteengezet.

3.2.1. JAARLIJKSE VASTE BASISREMUNERATIE

In 2025 heeft de Chief Executive Officer een jaarlijkse vaste basisremuneratie van €770.000, de Chief Financial Officer een vaste basisremuneratie van €500.000, de Chief Investment Officer een vaste basisremuneratie van € 450.000 en de Chief Legal Officer een vaste basisremuneratie van €291.000 verdiend.

3.2.2. VARIABELE REMUNERATIE

Jaarlijkse bonus

Voor 2025 ontving de Chief Executive Officer een jaarlijkse bonus van €728.949, wat overeenstemt met ongeveer 95% van zijn vaste basisremuneratie van 2025. De Chief Financial Officer ontving een jaarlijkse bonus van €400.043, wat overeenstemt met ongeveer 80% van zijn vaste basisremuneratie van 2025. De Chief Investment Officer ontving een een jaarlijkse bonus van €300.000, wat overeenstemt met ongeveer 67% van zijn vaste basisremuneratie voor 2025. De Chief Legal Officer ontving een jaarlijkse bonus van €126.225, wat overeenstemt met ongeveer 43% van haar vaste basisremuneratie van 2025. Deze bedragen werden uitbetaald in maart 2026.

De jaarlijkse bonussen van 2025 waren gebaseerd op de bereikte niveaus in 2025 van twee collectieve financiële criteria (namelijk winst vóór belastingen, groepsaandeel, en vrije kasstroom, groepsaandeel, vergeleken met het budget) en individuele niet-financiële criteria. Aan elk lid van het Uitvoerend Comité werden vijf tot zeven individuele niet-financiële doelstellingen toegekend. Deze doelstellingen hadden onder andere betrekking op HR, governance, ESG, investor relations, origination en portefeuillebeheer. Ze werden kwalitatief beoordeeld door de Raad van Bestuur. De helft van de jaarlijkse bonus hangt af van de financiële doelstellingen, terwijl de andere helft afhangt van de niet-financiële doelstellingen.

Voor 2024 ontving de Chief Executive Officer een jaarlijkse bonus van €655.463, de Chief Financial Officer een jaarlijkse bonus van €374.550, de Chief Investment Officer een jaarlijkse bonus van €340.500 en de Chief Legal Officer een jaarlijkse bonus van €126.000. Deze bedragen werden uitbetaald in maart 2025. Wij verwijzen naar het remuneratieverslag dat in 2025 werd gepubliceerd voor meer informatie.

Cash LTI

De leden van het Uitvoerend Comité komen in aanmerking om een contant bedrag te ontvangen dat overeenstemt met een percentage dat is vastgesteld binnen een bereik van ongeveer 15% tot 45% van hun jaarlijkse vaste basisremuneratie indien over een periode van drie jaar de volgende doelstellingen worden bereikt:

- een minimale financiële winst voor de aandeelhouders die voortvloeit uit de stijging van de aandelenkoers plus eventuele dividenden die door de Vennootschap aan de aandeelhouders worden uitgekeerd ('Totaal aandeelhoudersrendement' of 'TAR'), zoals vastgesteld door de Raad van Bestuur;
- een TAR dat op jaarbasis hoger is dan de samengestelde jaarlijkse groei van de MSCI Gross World Index CAGR; en
- een beperkt aantal doelstellingen op het gebied van milieu, maatschappij en corporate governance (ESG) die bijzonder relevant zijn voor de Groep (zoals kwalitatief beoordeeld door de Raad van Bestuur).

Wat de Cash LTI 2023-2025 betreft, heeft de Raad van Bestuur op basis van aanbevelingen van het Benoemings- en Remuneratiecomité op 10 maart 2026 bevestigd dat er geen bedrag betaald zou zijn aangezien dat de drie doelstellingen over de periode 2023 - 2025niet alle zijn gehaald.

In 2025 werd een nieuwe driejarige (2025-2027) Cash LTI, uitsluitend op basis van de twee hierboven genoemde financiële doelstellingen, toegekend aan de Chief Executive Officer, de Chief Financial Officer, de Chief Investment Officer en de Chief Legal Officer. De Cash LTI-doelstelling voor 2025-2027 bedraagt €350.000 voor de Chief Executive Officer, €150.000 voor de Chief Financial Officer, €150.000 voor de Chief Investment Officer en €50.000 voor de Chief Legal Officer. Het overeenkomstige bedrag zal betaald worden op het einde van het jaar 2027, als de doelstellingen zijn bereikt.

Stock Option LTI

In 2025 werden 39.351 aandelenopties toegekend aan de Chief Executive Officer, 26.511 aandelenopties aan de Chief Financial Officer, 23.436 aandelenopties aan de Chief Investment Officer en 13.428 aandelenopties aan de Chief Legal Officer.

De uitoefenprijs van de aandelenopties bedraagt €150,90. In principe kunnen de opties worden uitgeoefend vanaf 1 januari van het vierde jaar na de datum van toekenning, en tot het einde van het tiende jaar na de datum van toekenning.

Bijkomende details over het Stock Option LTI worden verstrekt in toelichting 9 van de geconsolideerde jaarrekening.

Pensioen- en andere voordelen

In 2025 heeft de Vennootschap de bijdragen aan de arbeidsongeschiktheids- en levensverzekeringen en de pensioenplannen voor de Chief Executive Officer ten bedrage van €154.000, voor de Chief Financial Officer ten bedrage van €100.000, voor de Chief Investment Officer ten bedrage van €90.000 en voor de Chief Legal Officer ten bedrage van €58.175 gedekt.

De voormalige Chief Investment Officer heeft het bedrijf op 31 december 2025 verlaten. In overeenstemming met een contractuele overeenkomst en het beloningsbeleid is hem een vertrekvergoeding betaald die overeenkomt met twaalf maanden totale verloning. De aard en het bedrag van deze vergoeding zijn vastgesteld door de Raad van Bestuur op aanbeveling van het Benoemings- en Remuneratiecomité.

3.2.3. IN 2025 TOEGEKENDE, UITGEOEFENDE EN VERVALLEN AANDELENOPTIES

Functie	Transacties in 2025		
	Toegekende opties	Uitgeoefende opties	Vervallen opties
Chief Executive Officer	39.351	20.000	0
Chief Financial Officer	26.511	0	0
Chief Investment Officer	23.436	0	0
Chief Legal Officer	13.428	10.000	0

3.2.4. ALGEMEEN OVERZICHT VAN DE REMUNERATIE

2025 (in EUR)	CEO	CFO	CIO	CLO	Totaal
Jaarlijkse vaste basisremuneratie	770.000	500.000	450.000	291.000	2.011.000
Jaarlijkse bonus	728.949	400.043	300.000	126.225	1.555.217
Cash LTI (uitbetaling 2023-2025)	0	Nvt	Nvt	Nvt	0
Bijdrage aan arbeidsongeschiktheids-, pensioen- en levensverzekering	154.000	100.000	90.000	58.175	402.175
Vertrekvergoeding	0	0	750.000	0	750.000

3.2.5. JAARLIJKSE EVOLUTIE VAN DE REMUNERATIE EN REMUNERATIERATIO

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de jaarlijkse evolutie van de remuneratie van de bestuurders, de leden van het Uitvoerend Comité en de werknemers (gemiddelde op VTE-basis). Ze geeft ook een overzicht van de jaarlijkse evolutie van de prestaties van de Vennootschap.

Jaarlijkse evolutie in %	2021 vs. 2020	2022 vs. 2021	2023 vs. 2022	2024 vs. 2023	2025 vs. 2024
Remuneratie van de (niet-uitvoerende) bestuurders (totaal)					
	+32,7%	+11,65%	+14,97%	+5,52%	-6,07%
Bezoldiging van het Uitvoerend Comité (totaal)					
Alle remuneratie behalve aandelenopties[1]	+19,1%	+12,7%	+14,7%	+15,7%	-6,84%
Aandelenopties[2]	-5,3%	+/-0%	-18,52%	+25,94 %	+11,23%
Prestatie van de Vennootschap					
Aangepast geconsolideerd resultaat vóór belastingen[3][4]	+52%	+50,9%	+28,1%	+9,6%	-10,30%
Gemiddelde remuneratie van werknemers op VTE-basis[5]					
	+13,6%	+13,1%	+15,56%	-11,80%	+6,77%

Toelichtingen
(1) Dit omvat de (i) jaarlijkse vaste basisremuneratie, (ii) uitbetaalde jaarlijkse bonus, (iii) uitbetaalde Cash LTI, (iv) bijdrage aan arbeidsongeschiktheids-, pensioen- en levensverzekering en (v) uitzonderlijke betalingen in verband met strategische projecten.
(2) In termen van aantal aandelenopties.
(3) Aantallen op vergelijkbare basis afhankelijk van het aandeelhouderschap van de Vennootschap in Belron.
(4) Op een post-IFRS16-basis.
(5) De gemiddelde bezoldiging van de werknemers wordt berekend op basis van de werknemers van de Vennootschap op 1 januari 2025

De remuneratieratio 2025 tussen de hoogste persoon en de laagste persoon binnen de Vennootschap bedraagt 53,92.

4. Interne controle en risicobeheer

D'leteren Group en haar operationele ondernemingen zijn actief in een continu veranderende omgeving die hen blootstelt aan tal van risico's.

Om hun reputatie te vrijwaren en tegelijkertijd duurzaam succes alsook de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen te garanderen, hebben D'leteren Group en haar ondernemingen uitvoerige systemen van interne controle en risicobeheer ingevoerd.

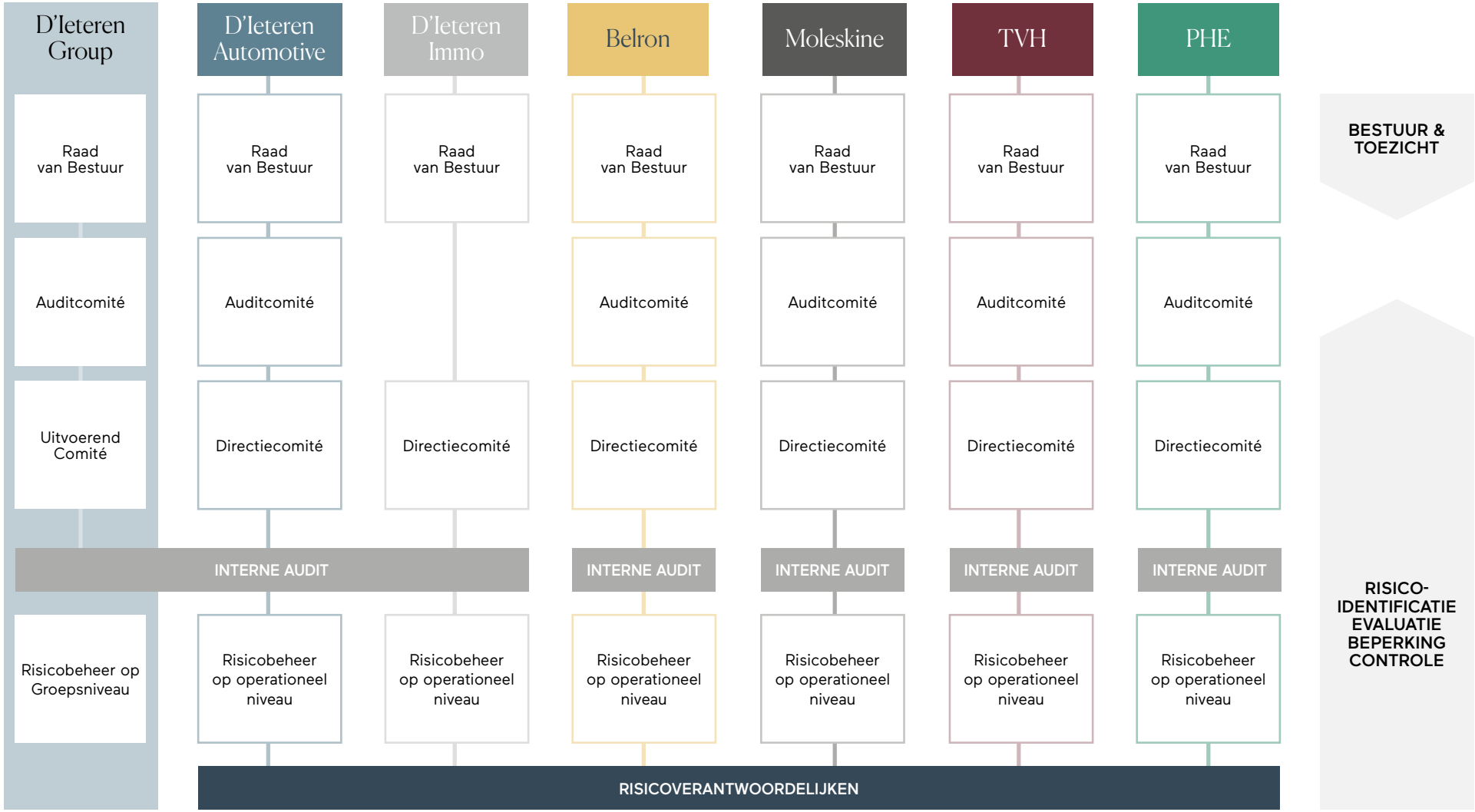
Deze systemen streven drie belangrijke doelstellingen na:
- risico's al in een vroeg stadium opsporen en identificeren;
- de kans op en de potentiële impact van deze risico's evalueren; en
- passende risicobeperkende maatregelen invoeren.

D'leteren Group beheert de risico's volgens het principe van de 'drie verdedigingslinies':
- op het operationele en risicobeheerniveau binnen elke onderneming;
- op het vlak van risicobeheer, compliance en juridisch (zowel op het niveau van de Groep als van de ondernemingen); en
- via de interne-auditfuncties (zowel op het niveau van de Groep als van de ondernemingen).



4.1. Risicobeheerstructuur en -verantwoordelijkheden

De organisatiestructuur van zowel D'leteren Group als haar ondernemingen zorgt voor een passende delegatie van bevoegdheden aan het management en een scheiding van taken. De bestuursstructuur bestaat uit drie organen die onafhankelijk van elkaar opereren: de Raad van Bestuur, het Auditcomité en het Uitvoerend/Directiecomité.



4.1.1. D'IETEREN GROUP

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur oefent zijn verantwoordelijkheid voor het risicotoezicht uit door:

- te verzekeren dat de ondernemingen van D'leteren Group hun eigen controleverantwoordelijkheden op passende wijze uitvoeren en dat er correct werkende Comités opgericht zijn die bijzondere taken en controles uitvoeren (zoals het Auditcomité en het Benoemings- en Remuneratiecomité); en
- te verzekeren dat er juiste rapporteringsprocedures bestaan om de Raad van Bestuur in staat te stellen de ondernemingen regelmatig op te volgen, meer bepaald wat de risico's betreft waarmee ze worden geconfronteerd.

Auditcomité

De Raad van Bestuur wordt bijgestaan door het Auditcomité bij de uitoefening van zijn controleverantwoordelijkheden voor de entiteiten van de Groep. Deze controle is meer bepaald toegespitst op de financiële en niet-financiële informatie die wordt verstrekt aan de aandeelhouders en aan derden, alsook op het toezicht op de verschillende mechanismen voor risicobeheer en interne controle. Het Auditcomité van de Groep ontvangt regelmatig rapporten over de werkzaamheden van de Auditcomités van elke onderneming alvorens hierover verslag uit te brengen aan de Raad van Bestuur van de Groep.

Uitvoerend Comité

De leden van het Uitvoerend Comité van D'leteren Group handelen collegiaal en zijn ook verantwoordelijk voor het risicobeheer. In dit opzicht zijn ze onder meer verantwoordelijk voor specifieke risico's op het niveau van de Groep.

Externe Audit

De externe auditors hebben de verantwoordelijkheid onafhankelijke beoordelingen van de financiële staten en niet-financiële verklaringen van de Groep uit te voeren, alsook te bevestigen dat deze een getrouw beeld geven van de financiële positie van de Groep. In het kader van deze verantwoordelijkheid dragen ze bij aan de opsporing van potentiële risico's en spelen ze dus een cruciale rol in het risicobeheersingsproces.

4.1.2. OP HET NIVEAU VAN DE ONDERNEMINGEN

D'leteren Automotive

De risico's worden opgevolgd op het niveau van het Auditcomité, dat in 2025 vier keer bijeenkwam. Het Comité wordt voorgezeten door de CFO van D'leteren Group en bestaat uit de CFO van D'leteren Automotive, ad-hoc leden en deelnemers van zowel D'leteren Automotive als D'leteren Group, alsook de Head of Internal Audit van D'leteren Automotive. Ook de externe auditor wordt uitgenodigd. De risico's van D'leteren Automotive worden in kaart gebracht door de Risk, Compliance & Whistleblowing Officer en goedgekeurd door het Auditcomité. Directeurs van de divisies, teamleaders en werknemers die rechtstreeks betrokken zijn bij de uitvoering van de bedrijfsprocessen zijn verantwoordelijk voor het dagelijkse risicobeheer op operationeel niveau.

D'leteren Immo

De vastgoedactiva van D'leteren Group in België zijn gegroepeerd in één juridische entiteit (D'leteren Immo NV), die haar eigen Raad van Bestuur en Directiecomité heeft. De Raad van Bestuur evalueert jaarlijks het risicobeleid en houdt in de loop van het jaar toezicht op het risicobeheer.

Belron

Het Enterprise Risk Management stuurcomité, dat verantwoordelijk is voor de opvolging van de risicobeheeractiviteiten alsook de risicoprofielen van businessunits en functies in vraag stelt en bespreekt, kwam in de loop van het jaar maandelijks bijeen.

Inzichten uit zowel het proces voor nieuwe risico's als het Enterprise Risk Management stuurcomité worden gerapporteerd aan het uitvoerend team, dat de belangrijkste risico's voor de ondernemingen beoordeelt en bespreekt, en aan het Auditcomité, dat in 2025 vier keer bijeenkwam. Het Auditcomité wordt voorgezeten door de CFO van D'leteren Group en telt onder zijn leden een vertegenwoordiger van CD&R. Andere (uitgenodigde) deelnemers zijn de CFO en de Director of Risk & Internal Audit van Belron.

Moleskine

Het risicobeheer wordt opgevolgd door het Auditcomité, dat in 2025 vier keer bijeenkwam. Het Comité wordt voorgezeten door een vertegenwoordiger van D'leteren Group en bestaat uit de CFO van Moleskine, andere ad-hoc leden (zowel van Moleskine als van D'leteren Group) en de Head of Internal Audit van Moleskine als permanente waarnemer. Het Comité keurt de risicoanalyse goed die de Head of Internal Audit opstelt, na de inzameling van input van het management en vertegenwoordigers van de aandeelhouder.

Naast het interne risicomodel heeft Moleskine ook een extern Toezichthoudend Orgaan dat toeziet op de efficiëntie en de naleving van het 'Organisatie-, management- en controlemodel' dat werd ingevoerd om inbreuken overeenkomstig Wetsbesluit nr. 231/2001 te voorkomen. Het resultaat van de activiteiten die het Toezichthoudend Orgaan uitvoert, wordt jaarlijks samengevat in een verslag dat wordt overgemaakt aan de Raad van Bestuur van Moleskine. Dit Toezichthoudend Orgaan bestaat uit één extern lid.

TVH

Sinds de toetreding van D'leteren Group tot het aandelenkapitaal van TVH heeft de Raad van Bestuur van TVH een Risk Management-functie gecreëerd en het risicobeheerproces van de onderneming gedefinieerd. Bovendien werd in 2024 een interne-auditfunctie gecreëerd.

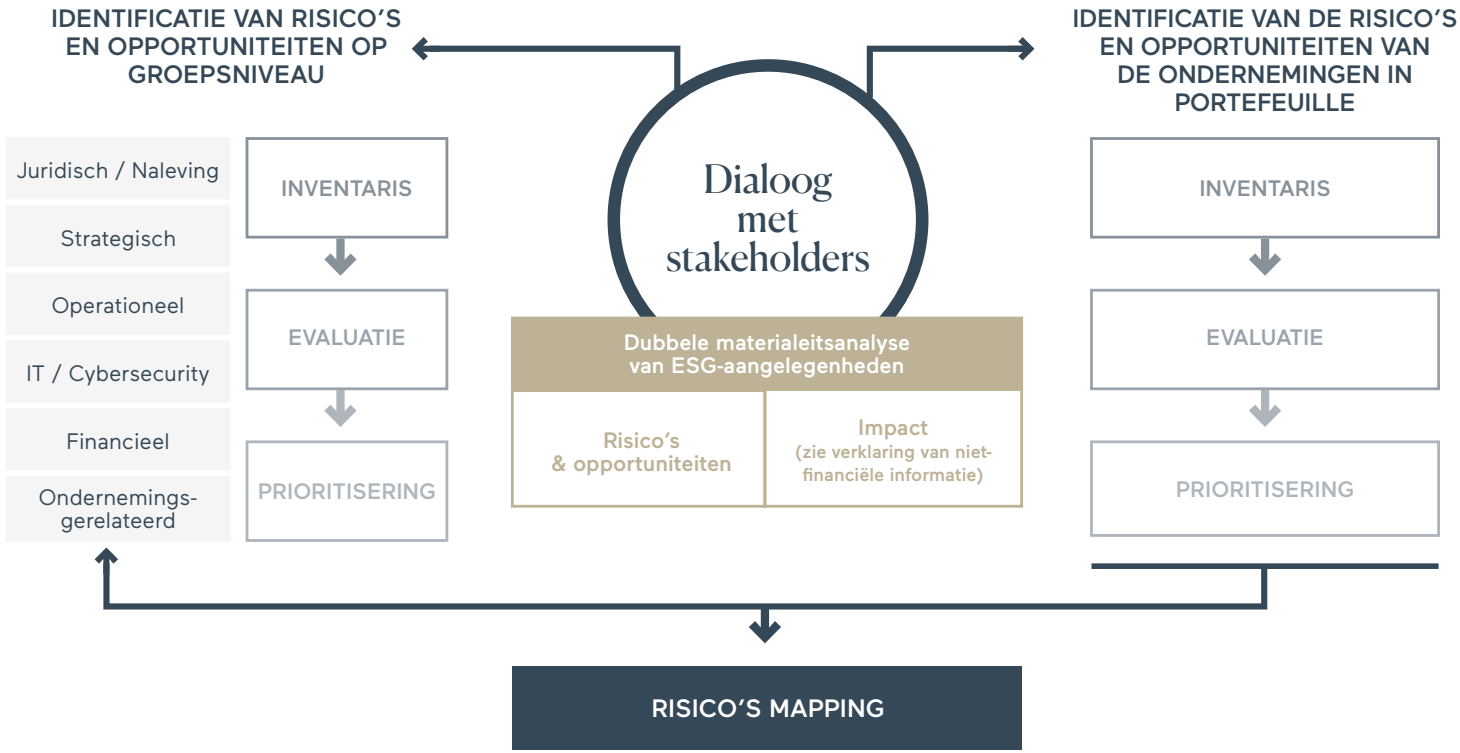
Er werd een Auditcomité opgericht dat wordt voorgezeten door de CFO van D'leteren Group en elk kwartaal bijeenkomt. Het Auditcomité omvat ook de CEO en CFO van TVH, en de externe auditor als permanente genodigde. Zowel de Risk Management-functie als de interne-auditfunctie geven een overzicht van hun activiteiten aan het Auditcomité en verkrijgen formele goedkeuring voor de jaarlijkse planning. Er wordt ook regelmatig gerapporteerd over de risico's aan het Auditcomité.

PHE

Het risicobeheer en de interne controle staan onder toezicht van het Auditcomité, dat in 2025 vier keer bijeenkwam. Dit Comité wordt voorgezeten door een door D'leteren Group aangestelde bestuurder en bestaat uit de CEO en CFO van PHE, ad-hoc leden en deelnemers van zowel PHE als D'leteren Group, alsook de Director of Internal Audit van PHE. De externe auditors van PHE worden ook uitgenodigd om de vergaderingen bij te wonen. Het Auditcomité waakt over de geschiktheid, de betrouwbaarheid en de effectieve uitvoering van de interne-controleprocedures van de onderneming, alsook over de procedures voor de identificatie en het beheer van risico's in verband met haar zakelijke, boekhoudkundige en financiële informatie.

4.2. Risicobeheerproces (Groep)

4.2.1. IDENTIFICATIE EN IN KAART BRENGEN VAN DE RISICO'S (EN OPPORTUNITEITEN)



De hoeksteen van het risicobeheersysteem van D'leteren Group bestaat erin te verzekeren dat de grootste risico's waaraan de Groep en haar ondernemingen zijn blootgesteld, correct geïdentificeerd en ingeschat worden, en dat er al passende controles bestaan of gepland zijn om deze risico's te beheren.

D'leteren Group biedt al haar operationele ondernemingen volledige autonomie met betrekking tot hun risicobeheerprocessen, onder toezicht van hun respectieve Raden van Bestuur en Auditcomités. In het kader van haar eigen risicobeheerverantwoordelijkheden houdt de Groep tegelijkertijd nauwlettend toezicht op de specifieke risico's en kansen van elke onderneming. Risico's waarvoor de Groep mitigerende acties kan ondernemen of die de Groep wil benadrukken, worden opgenomen in de mapping van de risico's van de Groep. Deze toezichthoudende rol wordt gewaarborgd door de aanwezigheid van een vertegenwoordiger van D'leteren Group in elk van de respectieve Auditcomités.

De processen die de ondernemingen hebben geïmplementeerd om hun risico's in kaart te brengen, kunnen dan wel verschillen qua methodologie, maar zijn allemaal gestructureerd rond dezelfde drie stappen:

Risico-inventaris
Risico's zijn inherent aan elke bedrijfsactiviteit. Elke onderneming identificeert haar belangrijkste risico's en opportuniteiten door gebeurtenissen te evalueren die een impact zouden kunnen hebben op haar toekomstige activiteiten en financiële prestaties, alsook door een uitvoerige risico-inventaris op te stellen.

Deze inventaris wordt opgesteld op basis van een reeks gestructureerde dialogen met verschillende interne en externe stakeholders en omvat, onder andere, risico's op het gebied van milieu, maatschappij en goed bestuur (ESG) die een aanzienlijke impact op de onderneming zouden kunnen hebben. Dit wordt gewaarborgd door nauwe samenwerking tussen de Sustainability & Risk Managers.

Op Groepsniveau wordt een vergelijkbaar proces uitgevoerd, waarbij een inventaris wordt opgemaakt van de risico's waarmee D'leteren Group geconfronteerd wordt. Deze risico's omvatten de specifieke risico's op het niveau van de Groep, zoals die verbonden aan beursgenoteerde bedrijven, alsook de risico's die voortvloeien uit haar operationele ondernemingen en die materieel zijn voor de Groep en waarvoor de Groep invloed kan uitoefenen en indien nodig ondersteuning kan bieden.

ESG-aspecten worden in aanmerking genomen in dit proces op basis van het resultaat van de dubbele materialiteitsanalyse (raadpleeg voor meer informatie over dit proces van de dubbele materialiteitsanalyse het hoofdstuk 'Aanvullende toelichtingen en methodologieën' in de Duurzaamheidsverklaring).

Risico-evaluatie
In de tweede stap wordt elk geïdentificeerd risico beschreven en geanalyseerd om het kritieke karakter ervan te evalueren. Voor deze evaluatie wordt een beroep gedaan op de deskundigheid ter zake van de risicoverantwoordelijken.
Het kritieke karakter wordt bepaald op basis van twee dimensies: de potentiële impact op de organisatie en de kans dat het risico zich voordoet. Elke operationele onderneming heeft haar eigen evaluatiemethodologie en maatstaven, aangepast aan de specifieke karakteristieken van de activiteiten. De Groep hanteert haar eigen evaluatiemethodologie op corporate-niveau.

Prioritisering van risico's
Voor alle geïdentificeerde risico's of gebeurtenissen bepaalt het management het gepaste prioriteitsniveau, niet alleen rekening houdend met het beoordeelde kritieke karakter, maar ook met de maturiteit van de risicobeheerbenadering. Deze benadering omvat het vermogen van de organisatie om zich aan het risico aan te passen en erop te reageren, de dringendheid van de vereiste reactie, de verwachte tijdshorizon voor de mogelijke concretisering van het risico, het type actie dat vereist is, het vereiste investeringsniveau om het risico aan te pakken, alsook het aanvaardingsniveau ten aanzien van restrisico's.

4.2.2. PLANNEN VOOR RISICOBEPERKING EN TOEZICHT

Op basis van de in kaart gebrachte risico's stelt elke operationele onderneming een risicobeperkingsplan op om de geïdentificeerde risico's te mitigeren. Risicobeperkende acties omvatten bijvoorbeeld de implementatie van strikte procedures en beleidslijnen, rampherstel- en businesscontinuïteitplannen, evaluaties van de materialiteit en de maturiteit van de cyberbeveiliging, regelmatige rapportering en opvolging van alle belangrijke thesaurietransacties en financieringsactiviteiten, procedures voor de goedkeuring van investeringen, evenals bezoeken in verscheidene landen en gesprekken met het lokale management.

De werknemers worden over deze thema's geïnformeerd en opgeleid om een passende risicobeheersing te waarborgen. Sommige risico's worden daarnaast beperkt door milieu- en sociale initiatieven die door de ondernemingen worden ondernomen, aangezien elke onderneming haar eigen duurzaamheidsstrategie ontwikkelt en haar prestaties op het vlak van materiële ESG-thema's opvolgt.

De interne-auditfuncties houden, waar nodig, toezicht op de uitvoering van de risicobeperkingsplannen.

D'leteren Group en haar operationele ondernemingen voeren minstens elk jaar een risico-evaluatie uit. Op basis hiervan worden de risico-inventarissen en de bijbehorende risicobeperkende maatregelen herzien en bijgewerkt.

4.2.3. RAPPORTERING

De interne-auditfuncties van de ondernemingen van D'leteren Group brengen regelmatig verslag uit aan hun respectieve Uitvoerende Comités en Auditcomités. De resultaten van de verrichte werkzaamheden voor de evaluatie van de efficiëntie en doeltreffendheid van de risicobeheeractiviteiten doorheen de ondernemingen worden via het management gerapporteerd aan het Auditcomité, dat in de loop van het jaar regelmatig bijeenkomt.

De rapportering omvat een evaluatie van de implementatie en de efficiëntie van de risicobeperkende acties, evenals aanverwante aanbevelingen. De Voorzitters van de Auditcomités stellen het risicobeheerverslag voor aan hun respectieve Raden van Bestuur.

Controleproblemen die worden vastgesteld bij interne en externe audits worden samen met eventuele andere relevante punten onder de aandacht gebracht van de respectieve Auditcomités.

4.3. Belangrijkste risico's voor de Groep

De risico's hierna vertegenwoordigen risico's die specifiek zijn voor D'leteren Group, met inbegrip van zakelijke risico's, die als materieel worden beschouwd voor de Groep in haar geheel of waarop de Groep, via haar betrokkenheid bij haar ondernemingen, invloed zou kunnen uitoefenen. Deze lijst moet niet worden beschouwd als een volledige lijst van de risico's waarmee de ondernemingen worden geconfronteerd. Bepaalde risico's hierna, met name gezondheid en veiligheid, en klimaatverandering, werden ook geïdentificeerd als materiële ESG-thema's bij de dubbele materialiteitsanalyse die wordt uiteengezet in de Duurzaamheidsverklaring op p. 198.

Bedrijfsrisico's

Beschrijving van het risico	Potentiële impact
Risico's verbonden aan tegenvallende prestaties of een negatieve ontwikkeling van de operationele activiteiten van D'leteren Group, of aan de concretisering van de risico's waaraan de Groep blootgesteld is op het niveau van de operationele ondernemingen. Deze risico's zijn onder andere nauw verbonden met de macro-economische omgeving, geopolitieke spanningen, specifieke markt- en sectordynamieken, concurrentiedruk, toepasselijke regelgevende kaders en veranderingen op dat vlak, snelle technologische en digitale transformatie (waaronder artificiële intelligentie) en klimaatverandering, zoals hierna verder wordt uiteengezet.	Een verslechtering van de financiële prestaties, een negatieve ontwikkeling van de bestaande ondernemingen van D'leteren Group of de concretisering van risico's op het niveau van de operationele ondernemingen zouden een negatieve impact kunnen hebben op de reputatie van D'leteren Group en op de aandeelhouderswaarde, en zouden kunnen leiden tot een ondermaatse aandelenkoers. Bovendien zou een onvoldoende transparante communicatie over dergelijke ontwikkelingen kunnen resulteren in vertrouwensverlies bij beleggers en analisten. Dit risico zou ook kunnen leiden tot afschrijvingen op activa en waardeverminderingsverliezen.

Risicobeperkende acties

- D'leteren Group volgt de financiële en niet-financiële prestaties van haar ondernemingen nauwgezet en regelmatig op.
- Het gediversifieerde karakter van de ondernemingen van D'leteren Group heeft als doel het risico op gelijktijdige aanzienlijke negatieve prestaties van de ondernemingen te beperken.
- Elke (negatieve) afwijking van de gebudgetteerde prestaties wordt geanalyseerd en D'leteren Group stelt actieplannen voor om de impact op het niveau van de ondernemingen te beperken of bepaalt waar nodig prioriteiten.
- Het Uitvoerend Comité en investeringsteam van D'leteren Group onderhouden sterke relaties met de managementteams van elke onderneming, wat een permanente dialoog tussen de teams van de Groep en de teams van de ondernemingen bevordert. Deze permanente dialoog moedigt een open communicatie in twee richtingen aan en vergemakkelijkt een continue verbetering van de operationele, financiële en niet-financiële prestaties.
- Als de voorwaarden vervuld zijn om te communiceren over negatieve ontwikkelingen die een impact hebben op de meegedeelde (financiële) vooruitzichten van de Groep, zal D'leteren Group een persbericht publiceren en haar financiële verwachtingen overeenkomstig aanpassen.
- D'leteren Group bepaalt voor elke operationele onderneming initiatieven voor waardecreatie op korte en lange termijn die aansluiten bij de strategische doelstellingen. Deze initiatieven worden zowel op het niveau van de Groep als van de ondernemingen besproken, geëvalueerd en opgevolgd om duurzame waardecreatie te ondersteunen.
- D'leteren Group hecht veel belang aan het aantrekken, ontwikkelen en behouden van toptalent binnen haar operationele ondernemingen, vanuit het besef dat leiderschapskwaliteiten, de beschikbaarheid van vaardigheden en successieplanning cruciale factoren zijn voor de bedrijfsprestaties. Het aantrekken en behouden van talent wordt hieronder nader toegelicht.

Bestuur	
Beschrijving van het risico	**Potentiële impact**
Risico op gebrekkig bestuur (samenstelling en werking van vennootschapsorganen, besluitvormingsproces). Nalevingsrisico in verband met regels en wetten op het gebied van deugdelijk bestuur (vennootschapsorganen, remuneratie). Risico's met betrekking tot de niet-naleving van ethische zakelijke praktijken. Bestuursrisico's zijn ook verbonden aan de bedrijfscultuur, zoals geïdentificeerd in de dubbele materialiteitsanalyse. Deze risico's vloeien voort uit het onvermogen van de Groep of haar ondernemingen om haar waarden, normen en werkpraktijken effectief te promoten onder haar werknemers.	Een falend bestuur zou ertoe kunnen leiden dat de Groep haar strategische doelstellingen op lange termijn niet kan realiseren. Een gebrekkig (deugdelijk) bestuur kan resulteren in een onevenwicht tussen de belangen van alle relevante stakeholders (aandeelhouders, management, werknemers, klanten, leveranciers en maatschappij als geheel). Indien D'Ieteren Group of haar ondernemingen de toepasselijke wetten en regelgeving niet naleven of onethisch handelen, kan dit leiden tot vorderingen, sancties en boetes. Dit zou een ongunstige financiële impact kunnen hebben en de reputatie van de Groep negatief kunnen beïnvloeden.

Risicobeperkende acties

- Als beursgenoteerde vennootschap leeft D'Ieteren Group de regelgeving inzake deugdelijk bestuur na, die tot doel heeft de nodige controles en evenwichten in de besluitvormingsprocessen van de vennootschap te verzekeren. D'Ieteren Group heeft een Corporate Governance Charter aangenomen dat duidelijke principes en richtlijnen bevat voor de werking van de vennootschapsorganen op het niveau van de Groep. Bovendien wordt elk jaar in het Jaarverslag van D'Ieteren Group een verklaring inzake deugdelijk bestuur opgenomen, waarin een gedetailleerd overzicht wordt gegeven van alle aspecten inzake het deugdelijk bestuur van de vennootschap (met inbegrip van de remuneratie van de bestuurders en het Uitvoerend Comité).
- D'Ieteren Group leeft de Belgische Corporate Governance Code (2020) na, en brengt elk jaar verslag uit over elke afwijking van de aanbevelingen van de Code.
- In 2022 heeft D'Ieteren Group een Gedragscode ingevoerd en de werknemers krijgen hierover jaarlijks opleiding. De Gedragscode omvat compliance en ethische aspecten.
- De leden van het Uitvoerend Comité en de Investment Directors van D'Ieteren Group zijn leden van de Raad van Bestuur op het niveau van de ondernemingen. Door deze betrokkenheid zorgt de Groep ervoor dat er op het niveau van de ondernemingen passende bestuurskaders en nalevingsprocedures zijn en dat de functies en verantwoordelijkheden van de verschillende bedrijfsorganen geformaliseerd en duidelijk gedefinieerd zijn.
- De Raad van Bestuur van D'Ieteren Group beschikt collectief over de vereiste financiële en sectorspecifieke deskundigheid. Bovendien nemen de Raad van Bestuur en zijn comités deel aan jaarlijkse opleidingssessies over specifieke thema's, zoals ESG.

Regelgeving en rapporteringsvereisten inzake beursgenoteerde vennootschappen	
Beschrijving van het risico	**Potentiële impact**
Risico dat wetten en regelgeving, en de overeenkomstige rapportageverplichtingen inzake beursgenoteerde vennootschappen, niet worden nageleefd. Als beursgenoteerde vennootschap is D'leteren Group onderworpen aan regelgeving inzake financiële en niet-financiële verslaggeving, marktmisbruik en deugdelijk bestuur (zie vorig risico).	Inbreuken op de toepasselijke wetten of regelgeving zouden D'leteren Group kunnen blootstellen aan aanzienlijke sancties en/of boetes. Naast mogelijke interne kosten om vastgestelde tekortkomingen op te lossen, zouden dergelijke inbreuken kunnen leiden tot vertrouwensverlies bij beleggers en analisten en nadelig kunnen zijn voor de aandelenkoers en de marktkapitalisatie van D'leteren Group. Niet-naleving zou er ook kunnen toe leiden dat de Groep er niet in slaagt kapitaal aan te trekken in de vorm van eigen vermogen of schulden indien nodig. Bovendien zou de niet-naleving van de niet-financiële rapportageverplichtingen op het niveau van de ondernemingen kunnen resulteren in reputatieschade en sancties opgelegd door financiële autoriteiten.

Risicobeperkende acties

- D'leteren Group en haar dochterondernemingen organiseren maandelijkse evaluaties waarbij de financiële en niet-financiële prestaties worden opgevolgd.
- Het consolidatieproces is gebaseerd op gecentraliseerde boekhoudsoftware om de consistentie binnen de Groep en haar ondernemingen te verzekeren. Het Consolidatieteam van D'leteren Group controleert of de financiële informatie van de ondernemingen een volledig, nauwkeurig en getrouw beeld geeft van hun financiële prestaties en positie. Het Uitvoerend Comité controleert de geconsolideerde resultaten en gaat na of ze in overeenstemming zijn met de (eventuele) aan de markt meegedeelde verwachtingen.
- De statutaire en geconsolideerde rekeningen worden geauditeerd en goedgekeurd door de externe auditor, die hiervan een verslag opmaakt. Het volledige Duurzaamheidsverslag is onderworpen aan een extern verificatieproces en de auditor stelt ook een specifiek garantieverslag op.
- De financiële en niet-financiële communicatie en persberichten met betrekking tot de jaar- en halfjaarresultaten of de resultaten van andere tussenliggende periodes worden vóór publicatie gecontroleerd door leden van het Uitvoerend Comité, het Auditcomité en de Raad van Bestuur. Ze kunnen ook onderworpen worden aan controle en goedkeuring door de externe auditor.
- Er is een CSRD-comité opgericht dat maandelijks bijeenkomt om de implementatie van de rapportagerichtlijn op te volgen en uitdagingen in een vroeg stadium te identificeren en tijdig aan te pakken.
- De Groep en haar ondernemingen volgen de evolutie van de rapporteringsvereisten op de voet en zorgen ervoor dat ze over de nodige deskundigheid en middelen beschikken om eraan te voldoen. Daarnaast worden opleidingssessies, ESG-workshops en andere evenementen georganiseerd ter voorbereiding op bijkomende vereisten.
- Waar nodig worden beleidsregels en opleidingen ingevoerd, zoals de Dealing Code.
- Zie het vorige risico met betrekking tot risicobeperkende acties in verband met de regelgeving inzake deugdelijk bestuur.

Investerings-/desinvesteringsrisico	
Beschrijving van het risico	**Potentiële impact**
Risico's in verband met inadequate investerings-/desinvesteringsbeslissingen op het niveau van de Groep of op het niveau van de ondernemingen. Deze risico's omvatten het volgende: - het gebruik van onnauwkeurige parameters bij de beoordeling van investeringsopportuniteiten (strategische positionering, marktgroei, rentabiliteit, ESG-factoren, beoordeling van leiderschap enz.) kan leiden tot een verkeerde prijsbepaling van investeringen of slechte of vertraagde besluitvorming. - risico's verbonden aan specifieke gebeurtenissen (intern of extern) die niet geïdentificeerd werden in het 'due-diligenceproces' of die zich pas voordeden na de investering van D'leteren Group en die een negatieve invloed hebben op de onderneming en de activiteiten van het overgenomen bedrijf en aanleiding geven tot slechte prestaties. - risico's die voortvloeien uit een ondoeltreffende uitvoering van overnameprojecten of een ontoereikende integratie van pas overgenomen bedrijven. - het risico dat een investering niet op het gepaste moment wordt verkocht, waardoor D'leteren Group er mogelijk niet in slaagt de winst te maximaliseren of de verliezen te beperken tot het minimum.	Strategische investerings- en desinvesteringsprojecten houden inherent aanzienlijke operationele, financiële en reputatierisico's in. Slechte investerings- of desinvesteringsbeslissingen kunnen een negatieve impact hebben op de creatie van aandeelhouderswaarde, resulteren in ondermaatse prestaties van de aandelenkoers en de reputatie van D'leteren Group schaden. Dergelijke ontwikkelingen zouden ook kunnen resulteren in vertrouwensverlies bij beleggers en analisten.
Risicobeperkende acties	
- Voor nieuwe investeringen heeft D'leteren Group een beperkt aantal prioritaire investeringssectoren geïdentificeerd en duidelijke investeringscriteria bepaald. Bovendien heeft D'leteren Group een Charter voor verantwoorde investeringen aangenomen dat een duidelijke bestuursstructuur omvat met betrekking tot de integratie van ESG-principes in haar investeringsbeslissingen. - Voor nieuwe investeringen wordt in nauwe samenwerking met externe experts een uitgebreide 'due diligence' uitgevoerd die wordt beoordeeld door het Investeringscomité, het Strategisch Comité en de Raad van Bestuur. Dit proces omvat een ESG-beoordeling naast andere onderwerpen zoals IT, financieel, juridisch, commercieel enz. De ESG 'due diligence' houdt rekening met de mogelijke transitie en de fysieke risico's die verband houden met de klimaatverandering. - De jaarlijkse strategische evaluaties van D'leteren Group hebben betrekking op de prestaties en de strategische overeenstemming van de verschillende operationele ondernemingen met de algemene strategie van de Groep. Deze evaluatie kan, indien nodig, leiden tot desinvesteringsbeslissingen. - Sterke marktkennis en strikte projectbeheerpraktijken op het niveau van de ondernemingen, ondersteund door het Uitvoerend Comité en investeringsteam van de Groep, maken de identificatie van relevante fusie- en overname-opportuniteiten, de evaluatie van potentiële synergieën en de efficiënte integratie van nieuw verworven ondernemingen op het niveau van de ondernemingen mogelijk. - Voortdurende zakelijke en financiële prestatieanalyses, sterke expertise van het investeringsteam, robuuste bestuursprocessen en jaarlijkse strategische beoordelingen van de bestaande ondernemingen, evenals de naleving van de PRI*-principes (Principles for Responsible Investment), verkleinen het risico van suboptimale beslissingen op het vlak van kapitaaltoewijzing aanzienlijk.	

Thesaurie, liquiditeit en financiering	
Beschrijving van het risico	**Potentiële impact**
Risico's verbonden aan beslissingen in verband met het beheer van de thesaurie en de liquiditeit. Deze risico's omvatten het volgende: - onvoldoende controle over de in- of uitstroom van kasmiddelen en slechte thesauriebeleggingen, die een negatieve impact zouden hebben op de financiële positie van D'leteren Group. - het risico dat D'leteren Group niet voldoende financiële middelen zou hebben (voornamelijk via de kasstromen die van de ondernemingen in haar portefeuille naar de Groep toestromen) om haar (financiële) verplichtingen na te komen (liquiditeitsrisico), haar investeringsstrategie uit te voeren en haar aandeelhouders rendement te bieden (met name via dividenduitkeringen en/of aandeleninkoop). - het risico van onvoldoende manoeuvreerruimte met betrekking tot financiële convenanten.	Een ontoereikend thesaurie- en liquiditeitsbeheer zou kunnen resulteren in een gebrek aan financiële middelen of operationele moeilijkheden op het niveau van de ondernemingen en zou, op het niveau van de Groep, een negatieve impact kunnen hebben op de creatie van aandeelhouderswaarde en kunnen leiden tot een ondermaatse aandelenkoers. Dergelijke situaties zouden ook het vertrouwen van beleggers, analisten en financiële instellingen in D'leteren Group kunnen ondermijnen. Bovendien zouden deze risico's kunnen resulteren in afschrijvingen op activa.
Risicobeperkende acties	
- De Raad van Bestuur van D'leteren Group heeft een duidelijke kapitaaltoewijzingsstrategie en herziet regelmatig de kapitaaltoewijzingsbeslissingen, rekening houdend met de desbetreffende risico's en opportuniteiten, zowel op het niveau van de Groep als op het niveau van de ondernemingen. - D'leteren Group streeft haar kapitaaltoewijzingsstrategie na en houdt tegelijkertijd een solide financiële structuur in stand, zoals blijkt uit haar redelijke LTV-verhouding (Loan-to-Value) in vergelijking met haar sectorgenoten. De operationele activiteiten van D'leteren Group worden doorgaans autonoom gefinancierd via 'non-recourse' schulden. - D'leteren Group heeft een centraal Thesauriecomité opgericht dat minstens één keer per maand samenkomt en haar thesaurieactiviteiten zijn samengevat in een formeel beleid dat is goedgekeurd door de Raad van Bestuur en wordt opgevolgd door het Uitvoerend Comité. Dit beleid heeft tot doel formeel richtlijnen en doelstellingen vast te leggen die een effectief en efficiënt beheer vergemakkelijken van (i) (overtollige) kasmiddelen en financiële investeringen en (ii) de overeenkomstige financiële risico's. De doelstellingen van dit thesauriebeleid van D'leteren Group zijn, in volgorde van prioriteit, behoud van kapitaal, liquiditeit van de beleggingen zodat fondsen onmiddellijk beschikbaar zijn voor uitgaven wanneer nodig, en rendement op beleggingen of opbrengst. Alleen thesauriebeleggingen die in overeenstemming zijn met dit beleid zijn toegestaan. - D'leteren Group volgt de toereikendheid van de instroom van geldmiddelen van haar ondernemingen en haar financiële verplichtingen van nabij op. De ondernemingen hebben een dividendbeleid dat een voorspelbare instroom van kasmiddelen voor de Groep mogelijk maakt. - Vooraleer (bijkomende) financiële schulden aan te gaan, voeren zowel de Groep als de ondernemingen grondige financiële analyses en stresstests uit om te garanderen dat in alle redelijkerwijs plausibele scenario's aan hun financiële verplichtingen kan worden voldaan. - Indien dit nodig wordt geacht, past D'leteren Group afdekkingen ('hedging') toe om het renterisico te beperken, in overeenstemming met de goedgekeurde beleidslijnen. - Op het niveau van de ondernemingen worden vooruitzichten op het vlak van financiering en thesaurie opgesteld en zien de managementteams nauwlettend toe op de liquiditeitsvereisten en de looptijd van de schulden. Deze plannen worden op een conservatieve basis opgesteld en omvatten aanzienlijke manoeuvreerruimte om pieken in de liquiditeits- en financieringsbehoeften op adequate wijze op te vangen over de planningsperiode. - Er worden regelmatig interne audits uitgevoerd met betrekking tot diverse onderwerpen, waaronder thesaurie, liquiditeit en financiering, om het interne-controlekader en de doeltreffendheid van de bijbehorende controles te beoordelen en te versterken.	

Gezondheid en veiligheid	
Beschrijving van het risico	**Potentiële impact**
Risico's met betrekking tot de veiligheid en de gezondheid van werknemers en derden die werken voor of in naam van D'leteren Group, waaronder het risico op ernstige letsels en ongevallen op het niveau van de ondernemingen, evenals risico's in verband met een uitbraak van een pandemie (bv. COVID-19) en mogelijke lockdown-maatregelen.	De niet-naleving van de toepasselijke gezondheids- en veiligheidsvoorschriften en de interne beleidslijnen, processen en procedures zou kunnen resulteren in ernstige letsels bij werknemers of derden. Dergelijke gebeurtenissen kunnen leiden tot arbeidsongeschiktheid, productiviteitsverlies, reputatieschade, rechtszaken, sancties en/of boetes, wat aanzienlijke financiële gevolgen kan hebben voor de Groep. In geval van uitbraak van een pandemie kunnen de regelgeving en aanbevelingen van overheidsinstanties of regelgevende instanties ertoe leiden dat de ondernemingen van de Groep hun activiteiten niet meer of slechts in beperkte mate kunnen uitvoeren. Bovendien zouden een dodelijk ongeval, ernstige letsels of een ongepaste reactie op een gezondheidscrisis een negatieve impact kunnen hebben op het imago van de Groep en op het vertrouwen van de stakeholders.

Risicobeperkende acties

- D'leteren Group ondersteunt haar ondernemingen bij het naleven van alle toepasselijke veiligheids- en gezondheidsvoorschriften en -aanbevelingen die worden uitgevaardigd door overheids- of regelgevende instanties in alle rechtsgebieden waar ze actief zijn.
- Als actieve eigenaar volgt D'leteren Group de maatregelen van haar ondernemingen op het vlak van gezondheid en veiligheid op de voet en plaatst de Groep dit thema steeds bovenaan op de agenda van de Raad van Bestuur en de evaluatievergaderingen. Elk van haar ondernemingen verbindt zich ertoe voortdurend te investeren in de intrinsieke veiligheid van de werkplek, de werkmethoden en de veiligheidscultuur. Een treffend voorbeeld van deze veiligheidscultuur die sterk verankerd is in de hele onderneming, is het 'Way of Fitting'-proces van Belron dat veiligheidsnormen omvat via de 'Quality starts with Safety'-procedures. Deze methoden, gespecialiseerde tools, uitgebreide opleidingen voor technici en evaluaties worden ontwikkeld en geïmplementeerd in alle vestigingen. Verbetering wordt ondersteund door analyses van de onderliggende oorzaken en gerichte campagnes om de oorzaken aan te pakken. Bovendien heeft Belron wereldwijde veiligheids-, gezondheids- en welzijnsnormen opgesteld die in de hele onderneming werden uitgerold, met een bijbehorend intern verificatieprogramma om de implementatie en naleving van de normen te controleren en te beoordelen. Wanneer internationale normen als minimum worden erkend volgens de normen van D'leteren Group, zal de Groep ze overal implementeren, zelfs op plaatsen met minder strenge overheidsnormen.
- In alle ondernemingen is het operationele personeel uitgerust met het juiste gereedschap en worden regelmatig opleidingen gegeven om de veiligst mogelijke werkomgeving te garanderen.
- In geval van een wereldwijde gezondheidscrisis (bv. pandemie) leven D'leteren Group en haar operationele ondernemingen ten minste alle geldende veiligheids- en gezondheidsvoorschriften en -aanbevelingen van overheids- of regelgevende instanties na. De belangrijkste focus ligt op de bescherming van werknemers, klanten en leveranciers, waarbij wordt getracht onderbrekingen in de bedrijfsactiviteiten te beperken. Bovendien heeft de Groep ook een robuuste IT-infrastructuur uitgebouwd om veilige werkomstandigheden op fysieke werkplekken te garanderen en een naadloze overgang naar telewerk mogelijk te maken, om de continuïteit van de activiteiten te ondersteunen en tegelijkertijd prioriteit te geven aan de gezondheid en het welzijn van de werknemers.
- In situaties waarin de activiteiten gedeeltelijk of volledig verstoord zijn, bieden de financiële systemen en controles op het niveau van de Groep en haar ondernemingen de mogelijkheid om te focussen op kostenbeperkende maatregelen en een strikt werkkapitaal-, investerings- en financieringsbeleid dat ruime liquiditeitsposities waarborgt en in stand houdt.
- D'leteren Group engageert zich om haar eigen werknemers en die van haar ondernemingen zowel mentaal als financieel te ondersteunen wanneer deze rechtstreeks en ernstig getroffen worden door een ernstige gezondheidscrisis.
- D'leteren Group en haar operationele ondernemingen maken gebruik van datagestuurde systemen voor prestatiemetingen op het gebied van gezondheid en veiligheid. Belangrijke indicatoren op het gebied van gezondheid en veiligheid worden systematisch verzameld, gemonitord en geanalyseerd om de prestaties op te volgen, trends te identificeren, onderbouwde besluitvorming te ondersteunen en een voortdurende verbetering van de resultaten op het gebied van gezondheid en veiligheid te bevorderen.

Talent aantrekken en behouden	
Beschrijving van het risico	**Potentiële impact**
Risico's met betrekking tot de capaciteit van de Groep om vakkundige individuen aan te trekken, te motiveren en te behouden. Het potentiële verlies van talenten kan leiden tot een uitputting van knowhow, expertise en competenties, wat het belang benadrukt van het aantrekken, motiveren en behouden van vakkundig personeel in alle strategische domeinen van de onderneming en op alle niveaus van de organisatie. Het risico van ontevredenheid onder het personeel, wat kan resulteren in minder personeelsengagement, meer verloop en absenteïsme en mogelijk stakingen.	Bij D'leteren Group wordt het langdurige engagement van getalenteerde werknemers gezien als de belangrijkste drijfkracht achter prestaties, innovatie, klantentevredenheid en het vertrouwen van alle interne en externe stakeholders. Het vertrek van sleutelpersoneel of moeilijkheden om nieuw talent aan te trekken zouden een negatieve impact kunnen hebben op het effectieve beheer van bestaande activiteiten, alsook op het vermogen van de Groep om zich te positioneren voor overnames of desinvesteringen. Op het niveau van de ondernemingen zouden dergelijke factoren, evenals potentiële stakingen, een negatieve impact kunnen hebben op de uitvoering van de strategie alsook op de financiële prestaties.
Risicobeperkende acties	
- D'leteren Group streeft ernaar een aantrekkelijke en inclusieve werkomgeving te bieden die het welzijn, het engagement en de ontwikkeling op lange termijn van de werknemers bevordert. - Jaarlijks worden tevredenheids- en engagementenquêtes onder het personeel gehouden (zowel op het niveau van de Groep als van de ondernemingen). De resultaten worden geëvalueerd en worden gevolgd door concrete acties. De werknemers krijgen bovendien ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden, en ze worden aangemoedigd om opleidingsprogramma's te volgen. - Er worden loonpakketten aangeboden die competitief zijn (op korte en lange termijn) in vergelijking met de markt. Op Groepsniveau genieten bepaalde werknemers van een aandelenoptieplan. - De Groep ondersteunt haar ondernemingen bij het opzetten en implementeren van incentiveplannen op lange termijn voor het management, successieplanning en de aanwerving van leden van het seniormanagement. - Het personeelsengagement is een van de niet-financiële KPI's die D'leteren Group oplegt voor al haar ondernemingen. Dit maakt deel uit van de criteria die worden gebruikt om de variabele remuneratie op korte termijn van alle werknemers te bepalen. - Op het niveau van de ondernemingen zijn er gestructureerde strategieën voor talentmanagement en successieplanning. Deze omvatten voortdurende herzieningen en besprekingen op nationaal niveau, binnen het seniormanagement en het Uitvoerend Comité van de Groep.	

Macro-economische omstandigheden / Geopolitieke risico's	
Beschrijving van het risico	**Potentiële impact**
D'leteren Group en haar ondernemingen zijn blootgesteld aan macro-economische omstandigheden (energietekorten, inflatie, rentevoeten, wisselkoersen), alsook aan risico's die specifiek zijn voor de sector waarin deze ondernemingen actief zijn. Deze risico's worden zowel op het niveau van D'leteren Group als op het niveau van de betrokken onderneming beheerd. Ongunstige macro-economische omstandigheden kunnen niet alleen negatieve gevolgen hebben voor de onderliggende (impliciete) waardering van de ondernemingen in de bestaande portefeuille, maar ook voor de kwantiteit en de kwaliteit van nieuwe investeringsopportuniteiten en voor de verwachte kasstromen die van de ondernemingen naar de Groep vloeien. Bovendien is de Groep blootgesteld aan risico's die voortvloeien uit wereldwijde geopolitieke spanningen, die een impact kunnen hebben op activiteiten doorheen de hele waardeketen van de ondernemingen van D'leteren Group, met inbegrip van, maar niet beperkt tot, risico's in verband met gewapende conflicten, handelsbeperkingen of invoerheffingen.	Een algemene economische groeivertraging zou de vraag naar de producten en diensten aangeboden door de ondernemingen van de Groep kunnen verminderen (o.a. minder vraag naar nieuwe wagens of notitieboekjes, minder afgelegde kilometers, minder gebruik van apparatuur waarvoor TVH of PHE onderdelen verdelen, ...), en zo een ongunstige impact kunnen hebben op de financiële prestaties. Beperkingen op de vrije handel, stijgende kosteninflatie, stijgende rentevoeten en veranderingen in de wisselkoersen kunnen een verdere impact hebben op de kostenstructuur en de rentabiliteit van de Groep en haar ondernemingen. Geopolitieke ontwikkelingen kunnen ook leiden tot verstoringen van de bevoorrading of hogere inkoopkosten, wat een impact zou kunnen hebben op de activiteiten van de ondernemingen.
Risicobeperkende acties	
- Het gediversifieerde karakter van de ondernemingen van D'leteren Group en hun activiteiten hebben in het verleden bewezen relatief goed bestand te zijn tegen economische cycli, waardoor bepaalde macro-economische risico's (gedeeltelijk) worden beperkt. Toch is geen van de ondernemingen immuun voor een ernstige economische groeivertraging. De managementteams houden dan ook voortdurend toezicht en reageren op veranderende marktomstandigheden. - Gezien hun marktpositie kunnen de ondernemingen van de Groep de kosteninflatie (gedeeltelijk) beperken door diversificatie van het aanbod, sterke relaties met leveranciers, innovatie-initiatieven en, waar nodig, prijszetting. Door hun leveranciersbestand te diversifiëren, beperken de ondernemingen mogelijke verstoringen in de toeleveringsketen. - Rente- en valutarisico's worden actief opgevolgd en, indien nodig geacht, beperkt door het gebruik van relevante afdekkingsinstrumenten ('hedging'), zowel op het niveau van D'leteren Group als van de ondernemingen. - Financiële systemen en controles op het niveau van de Groep en haar ondernemingen laten toe om snel te focussen op kostenbeperkende maatregelen en een gedisciplineerd werkkapitaal-, investerings- en financieringsbeleid toe te passen, met het doel een robuuste liquiditeitspositie te waarborgen en in stand te houden. - Op het niveau van de ondernemingen worden de macro-economische ontwikkelingen en de potentiële impact ervan opgevolgd door middel van voortdurende budget- en prognosebeoordelingen, inclusief evaluaties van de impact op de KPI's. Dit proces biedt het management een basis voor de besluitvorming over het aanbod van producten en diensten, de prijsstellingstrategieën en de optimale omvang van de activiteiten. Deze analyse omvat voor alle bedrijfseenheden een voortdurende opvolging van vroegtijdige waarschuwingssignalen voor macro-economische veranderingen, met regelmatige updates aan de belangrijkste stakeholders. - Voor ondernemingen die blootgesteld zijn aan invoerheffingen of andere handelsbeperkingen zijn speciale werkgroepen opgericht om de potentiële impact van dergelijke maatregelen in de hele waardeketen te analyseren. Deze werkgroepen volgen de ontwikkelingen op het gebied van de regelgeving op, beoordelen de financiële en operationele gevolgen en voeren maatregelen door om de negatieve effecten van handelsbeperkingen op de activiteiten, de kosten en de rentabiliteit te beperken.	

Compliance en ethiek	
Beschrijving van het risico	**Potentiële impact**
Risico's die voortvloeien uit de niet-naleving van geldende wetten en regelgeving, met inbegrip van, maar niet beperkt tot, fiscale regelgeving, vereisten op het vlak van de bestrijding van witwaspraktijken en omkoping, regelgeving inzake gegevensbescherming (o.a. AVG), evenals de niet-naleving van ethische bedrijfspraktijken (zoals mensenrechten, arbeidsrechten, milieubeperkingen enz.) binnen de hele waardeketen. Risico's op het gebied van ethiek worden ook behandeld onder het risico 'Deugdelijk bestuur'.	Indien D'leteren Group of haar ondernemingen de geldende wetten en regelgeving niet naleven of bij het zakendoen niet handelen in overeenstemming met ethische normen, zou dit kunnen resulteren in vorderingen, sancties en/of boetes. Dit zou een materiële ongunstige financiële impact kunnen hebben en de reputatie negatief kunnen beïnvloeden. Met name onvoldoende naleving van de fiscale regelgeving of ontoereikende controles op transacties die vatbaar zijn voor witwaspraktijken of fraude, zouden de Groep en haar ondernemingen kunnen blootstellen aan aanzienlijke financiële boetes en/of reputatieschade.

Risicobeperkende acties

- D'leteren Group en haar ondernemingen hebben een sterke bedrijfscultuur die integriteit en ethisch gedrag hoog in het vaandel draagt.
- D'leteren Group streeft ernaar het bewustzijn omtrent de compliance-procedures en de maatregelen ter bestrijding van fraude en witwaspraktijken te verhogen en in stand te houden op het niveau van de Groep en van haar ondernemingen.
- De controleprocessen met het oog op de naleving van de belastingreglementering omvatten interne controles en externe audits op het niveau van de Groep en van haar ondernemingen.
- Er worden onder toezicht van de Chief Legal Officer codes en procedures geïmplementeerd en intern duidelijk bekendgemaakt om ethisch gedrag te bevorderen en de naleving van de wet- en regelgeving te waarborgen. De evolutie van de wet- en regelgeving wordt constant opgevolgd.
- D'leteren Group heeft een Gedragscode ingevoerd en de werknemers hebben hierover een opleiding gekregen. De Gedragscode omvat compliance en ethische aspecten. Er is een klokkenluidersbeleid geïmplementeerd en aan elke werknemer overgemaakt. Ook op het niveau van de ondernemingen is of wordt een Gedragscode ingevoerd.
- Op het niveau van de ondernemingen zijn er specialisten inzake gegevensbescherming aangesteld en worden diverse opleidingen georganiseerd voor werknemers met een hoog risicoprofiel die toegang hebben tot persoonsgegevens. Er zijn maatregelen genomen om gegevens te beschermen en de naleving van de AVG te verzekeren, waaronder een voortdurende evaluatie van de leveranciers en een speciale afdeling die belast is met AVG-gerelateerde onderwerpen. Bovendien houden de ondernemingen hun privacyprocessen en -procedures up-to-date en werken ze deze constant bij.

Marktverschuivingen en -omstandigheden, merk en reputatie

Beschrijving van het risico	Potentiële impact
Risico's verbonden aan veranderende economische omstandigheden, disruptieve technologieën, concurrentie en veranderende gewoonten of gedragingen van consumenten. Risico's die resulteren uit een slechte dienstverlening of productkwaliteit. Risico's die voortvloeien uit de mogelijkheid dat een negatieve mening van stakeholders, negatieve publiciteit betreffende bedrijfspraktijken, andere gebeurtenissen of gedragingen of geruchten - die al dan niet waar zijn - een nadelige invloed hebben op de perceptie van de onderneming bij het publiek en andere stakeholders. Hieronder valt ook het risico van veranderingen in fiscale regelgeving in de verschillende landen waar de Groep actief is, alsook veranderingen in consumentengedrag onder invloed van verschuivingen in het auto- of mobiliteitsbeleid, beïnvloed door factoren zoals fiscaal beleid en klimaatverandering.	Economische omstandigheden, markttrends, regelgeving en disruptieve technologieën kunnen de financiële resultaten beïnvloeden, zowel op de korte als lange termijn. Veranderingen in regelgeving en markttrends kunnen een invloed hebben op het verkoopvolume en de prijszetting. Een trage aanpassing aan veranderende klantenkeuzes vormt een risico voor de verkoop en bijgevolg voor de inkomsten. Een negatieve perceptie van stakeholders kan leiden tot hogere korting op de aandelenprijs, een daling van de marktkapitalisatie, moeilijkheden om talent aan te trekken alsook te behouden, en minder investeringsmogelijkheden. Dit kan ook de ontwikkeling van de ondernemingen van de Groep beperken.

Risicobeperkende acties

- Als beursgenoteerde vennootschap houdt D'leteren Group een open en transparante dialoog met de beleggers in stand. De onderneming vraagt en verzamelt ook regelmatig feedback van analisten en stakeholders.
- Het beheer van het bedrijfsrisico is de verantwoordelijkheid van het Uitvoerend Comité van D'leteren Group. De belangrijkste risico's worden jaarlijks geïdentificeerd en voorgelegd aan het Auditcomité. Er worden aandachtspunten en actieplannen uitgewerkt om de risico's verder te beperken. Dit omvat risico's die zouden kunnen leiden tot reputatieschade.
- De verantwoordelijke voor Corporate Communication zorgt ervoor dat alle communicatiekanalen efficiënt worden gebruikt om relevante informatie te verspreiden onder aandeelhouders, stakeholders en de ruimere markt, om zo vertrouwen en transparantie te waarborgen. Persartikels en andere publicaties worden dagelijks opgevolgd en op elk gerucht wordt passend gereageerd. In sommige gevallen is goedkeuring door de Raad van Bestuur vereist.
- D'leteren Group heeft ambitieuze ESG-doelen en rapporteert regelmatig over de geboekte vooruitgang, die wordt gecontroleerd door een externe auditor. Er worden regelmatig gesprekken met stakeholders georganiseerd om de verwachtingen en bekommernissen van de stakeholders beter in te schatten.
- De bedrijfscommunicatiestrategie van D'leteren Group sluit aan bij de traditie om transparant, spaarzaam, bescheiden en gecontroleerd te communiceren, in nauwe samenwerking met haar ondernemingen.
- Op het niveau van de ondernemingen worden de mogelijke invoering of wijzigingen van sectorregels van nabij opgevolgd en worden vervolgens de gepaste antwoorden en acties bepaald.
- De klantentevredenheid, een KPI voor de beloning van het management op korte termijn, wordt nauwlettend opgevolgd en frequent geanalyseerd op het niveau van de ondernemingen. Vervolgens worden actieplannen uitgewerkt om de klantentevredenheid verder te verbeteren.
- Gezien de marktpositionering van de ondernemingen van D'leteren Group beschikt elk betrokken managementteam over een zeer grondige kennis van alle markttendensen en is het goed geplaatst om potentiële kansen te grijpen die voortvloeien uit marktverschuivingen. Naast veranderingen in klantengedrag worden ook veranderingen in leveranciersgedrag van nabij opgevolgd. Bovendien handhaven de ondernemingen een breed en gediversifieerd productaanbod om tegemoet te komen aan de behoeften van hun klanten en consumenten.
- Elk van de ondernemingen van D'leteren Group heeft kaders voor kwaliteitsgarantie geïmplementeerd (bv. de 'Way of Fitting' bij Belron, ISO-certificeringen) om de kans op kwaliteitsproblemen met producten/diensten te verkleinen en, als er zich toch een kwaliteitsprobleem voordoet, het probleem zo snel mogelijk op te sporen.

Cyberbeveiliging

Beschrijving van het risico	Potentiële impact
Risico's van cyberbeveiligingsbedreigingen, waaronder de kans op langdurige uitval van IT-systemen of incidenten met betrekking tot gegevensprivacy. Andere bekommernissen zijn informatiebeveiliging, cybercriminaliteit, storingen van klantenplatforms en veroudering van kritieke IT-diensten.	Cyberaanvallen of onderbrekingen op klantgerichte platforms kunnen leiden tot onderbrekingen van de activiteit, afkoopsommen alsook financiële en reputatieschade. Datalekken en de niet-naleving van privacyregels kunnen leiden tot boetes, reputatieschade en verlies van vertrouwen van consumenten, leveranciers en werknemers.

Risicobeperkende acties

- D'leteren Group heeft met D'leteren Automotive een SLA afgesloten inzake IT. D'leteren Automotive houdt ook toezicht op de cyberbeveiliging voor D'leteren Group en er worden technische / softwarematige en fysieke controles geïmplementeerd. Er is een 'cyber roadmap' opgesteld om controles op te leggen die bescherming bieden tegen cyberbedreigingen en om compliance- / vertrouwelijkheidsinbreuken te voorkomen.
- Waar nodig worden cyberverzekeringen afgesloten.
- De werknemers volgen regelmatig opleidingen rond cyberbeveiliging en gegevensbescherming, waardoor de organisatie beter gewapend is tegen steeds veranderende bedreigingen. D'leteren Group en haar ondernemingen hebben een beveiligingsbeleid ingevoerd voor hun IT-infrastructuur (waaronder hardware, netwerk, websites, bestelplatforms, toepassingen en andere IT-platforms). Bovendien wordt ook gebruik gemaakt van een reeks fysieke en digitale beveiligingen om de verzameling en opslag van en de toegang tot informatie waarover de onderneming beschikt, te beveiligen.
- Er zijn protocollen voor rampherstel en bedrijfscontinuïteit in plaats om de operationele weerbaarheid te waarborgen in geval van een systeemstoring.
- Binnen de ondernemingen zijn procedures voor incidentbeheer geïmplementeerd, waardoor potentiële cyberincidenten of inbreuken gestructureerd en tijdig kunnen worden aangepakt.
- D'leteren Group heeft met de hulp van een gespecialiseerde externe partij een evaluatie van de maturiteit op het vlak van cyberbeveiliging van haar ondernemingen uitgevoerd. De oefening werd voor het eerst uitgevoerd in 2023 en in 2024 vond een nieuwe evaluatie plaats om de vooruitgang te meten en voortdurende aandacht te verzekeren. De resultaten worden gedeeld en besproken met de CEO's van de ondernemingen en met het Auditcomité van D'leteren Group. De Digital & Innovation Director van D'leteren Group bevordert de uitwisseling van best practices op het vlak van cyberbeveiliging tussen de operationele ondernemingen op continue basis en door middel van een jaarlijkse bijeenkomst van de Chief Information Security Officers (CISO's) van de ondernemingen. Er worden regelmatig zowel interne als externe cyberbeveiligingsaudits en -evaluaties uitgevoerd om ervoor te zorgen dat de beveiligingsmaatregelen robuust blijven, ondanks het constant veranderende landschap van de cyberdreigingen.
- D'leteren Group zorgt ervoor dat cyberbeveiliging een prioriteit blijft van de managementteams van haar ondernemingen. Bijgevolg staat dit thema meestal twee keer per jaar op de agenda van de Auditcomités van elk van haar ondernemingen en eenmaal per jaar op de agenda van de Raad van Bestuur van D'leteren Group. Het management legt sterk de nadruk op (een verdere versterking van) de cyberbeveiligingscapaciteiten, zowel op het niveau van D'leteren Group als van de ondernemingen, en erkent het cruciale belang ervan voor de bescherming van onze activiteiten en onze gegevens.

IT-infrastructuur

Beschrijving van het risico	Potentiële impact
Een langdurige storing van IT-systemen / -functionaliteit, mogelijk als gevolg van verouderde systemen.	Storingen in IT-systemen en -protocollen kunnen leiden tot verstoringen van de activiteiten, met negatieve gevolgen voor de verkoop en de financiële resultaten. IT-storingen of inefficiënte noodherstelplannen kunnen leiden tot een daling van het serviceniveau en de klantentevredenheid, en dus tot reputatieschade en mogelijke compliance-overtredingen.

Risicobeperkende acties

- De IT-infrastructuur is een belangrijke prioriteit voor D'Ieteren Group en haar ondernemingen en vormt de ruggengraat van de operationele efficiëntie, innovatie en klantentevredenheid. Door te investeren in haar IT-infrastructuur en deze te onderhouden, stelt de Groep alles in het werk om haar activiteiten te ondersteunen om hun strategische doelstellingen te bereiken en zich aan te passen aan een steeds digitaler wordend landschap.
- Op het niveau van de ondernemingen zijn er voor alle cruciale systemen in de ondernemingen noodherstelplannen opgesteld die verder worden geëvalueerd om na te gaan of ze adequaat zijn en om aspecten te identificeren die eventueel vatbaar zijn voor verbetering. Er zijn ook wereldwijde incident- en probleembeheerprocessen ter ondersteuning van de belangrijkste IT-infrastructuur. Bovendien blijven de ondernemingen investeren in veiligheidsprotocollen, regelmatige audits en monitoringsystemen om de operationele omgeving te versterken en verder te beveiligen, met als doel de aandeelhouderswaarde te verhogen dankzij duurzame uitmuntendheid.
- D'Ieteren Group evalueert regelmatig de geschiktheid van de bestaande ERP-systemen op het niveau van de ondernemingen, om ervoor te zorgen dat ze afgestemd blijven op de operationele behoeften en de strategische doelstellingen van de organisatie. Deze periodieke evaluaties helpen opportuniteiten voor optimalisatie te identificeren, de schaalbaarheid te verzekeren en de efficiëntie en betrouwbaarheid van de belangrijkste bedrijfsprocessen in stand te houden.

Grote projecten en transformatie

Beschrijving van het risico	Potentiële impact
Risico dat de ondernemingen de beoogde voordelen van grote projecten niet behalen vanwege hun uitgebreide reikwijdte en complexiteit. Dit risico strekt zich uit tot alle kritieke projecten en transformatieplannen die essentieel zijn voor de uitvoering van de strategie.	Strategische projecten houden aanzienlijke operationele, financiële en reputatierisico's in. Het vermogen van het bedrijf om de groei- en winstdoelstellingen alsook teamloyaliteit te bereiken, is fundamenteel verbonden met het succes van deze initiatieven. Als de beoogde voordelen zich niet concretiseren, kan dit leiden tot omzetverlies, vertragingen in de dienstverlening, een hoger verloop van talenten en experts, en extra kosten.

Risicobeperkende acties

- De ondernemingen beschikken over uitgebreide bestuursprocessen met betrekking tot grote transformatieprojecten. Er worden ervaren projectteams ingezet, onder toezicht van de managementteams van de specifieke ondernemingen en het Uitvoerend Comité van de Groep.
- Grote projecten gaan indien nodig gepaard met externe ondersteuning, en naast projectmijlpalen worden ook regelmatig financiële en niet-financiële prestatiecijfers verzameld, beoordeeld en opgevolgd.
- Bij het opstarten van vastgoedprojecten bij D'Ieteren Immo worden garanties gevraagd aan aannemers die worden gescreend aan de hand van kredietrapporten. Bovendien wordt ook verzekeringsdekking voorzien.

Beheer van kritieke infrastructuur	
Beschrijving van het risico	**Potentiële impact**
Risico op mogelijke rampen, als gevolg van maar niet beperkt tot natuurrampen, branden en explosies op kritieke locaties.	Potentiële rampen op infrastructuurlocaties kunnen een bedreiging vormen voor de veiligheid van mensen, de toegankelijkheid en de werking van kritieke faciliteiten.
Risicobeperkende acties	
- Op het niveau van de ondernemingen zijn er verschillende maatregelen geïmplementeerd en gerelateerde veiligheidsprotocollen uitgewerkt om kritieke infrastructuur te beschermen: er zijn sproeisystemen en andere geavanceerde systemen voor vroegtijdige detectie geïmplementeerd, er is geïnvesteerd in uitgebreide programma's voor het onderhoud van waterafvoersystemen, er wordt een goed niveau van compartimentering op kritieke locaties gehandhaafd, er zijn strenge opleidingsprogramma's voor werknemers en aannemers geïmplementeerd, en er wordt intensief samengewerkt met de relevante autoriteiten.	

Mededingingsrecht	
Beschrijving van het risico	**Potentiële impact**
De risico's omvatten mogelijke overtredingen van de mededingingswetgeving, die concurrentiebeperkende praktijken en misbruik van dominantie verbiedt, evenals overtredingen van de wet- en regelgeving met betrekking tot consumentgerichte bedrijven.	Een inbreuk op de mededingingswetgeving zou kunnen leiden tot gerechtelijke procedures, boetes of corrigerende maatregelen, schadevergoedingen aan de getroffen partijen en mogelijke strafrechtelijke vervolging. Het vertrouwen op lange termijn van stakeholders kan beschadigd raken of verloren gaan.
Risicobeperkende acties	
- De bestaande beleidslijnen, procedures en richtlijnen/opleiding met betrekking tot dergelijke risico's worden georganiseerd waar dit aangewezen wordt geacht en worden indien nodig geüpdatet. - Waar nodig worden in de ondernemingen interne en externe audits/evaluaties van het mededingingsrecht uitgevoerd. De resultaten van dit controlewerk worden afzonderlijk gerapporteerd aan het Auditcomité en/of de Raad van Bestuur. - Ook het advies of de mening van gespecialiseerde externe adviseurs wordt gevraagd indien dit aangewezen wordt geacht.	

Risico's met betrekking tot de toeleveringsketen	
Beschrijving van het risico	**Potentiële impact**
Risico met betrekking tot het verlies van één of meer distributiecontracten, met inbegrip van het contract van D'leteren Automotive met de Volkswagen Groep. Risico dat de Volkswagen Groep strategische beslissingen neemt die de belangen van D'leteren Automotive schaden. Risico van verstoringen van de toeleveringsketen.	Een wijziging in de relatie van D'leteren Automotive met de Volkswagen Groep zou een negatieve financiële impact kunnen hebben, en kunnen leiden tot ontslagen en reputatieschade. Verstoringen van de toeleveringsketen of nadelige beslissingen van een leverancier van de ondernemingen kunnen leiden tot vertragingen in de dienstverlening, onderbreking van de activiteiten en verminderde klantentevredenheid, en kunnen bijgevolg negatieve financiële gevolgen hebben.
Risicobeperkende acties	
- De ondernemingen onderhouden nauwe en open relaties met hun leveranciers en diversifiëren waar nodig hun leveranciersbestand, in overeenstemming met hun aankoopbeleid. - Wat D'leteren Automotive betreft, is de relatie met haar cruciale leverancier gebaseerd op de capaciteit van D'leteren Automotive om haar toegevoegde waarde te bewijzen aan de hand van een geavanceerde logistiek, de professionalisering van het Belgische netwerk van concessiehouders en haar grondige kennis van de Belgische automarkt. Een transparante en op vertrouwen gebaseerde relatie laat D'leteren Automotive toe om steeds een open dialoog te voeren met de Volkswagen Groep.	

Klimaatverandering (adaptatie)	
Beschrijving van het risico	**Potentiële impact**
De klimaatverandering stelt de ondernemingen bloot aan zowel fysieke als transitierisico's. Fysieke risico's vloeien voort uit de toenemende frequentie en ernst van extreme weersomstandigheden, die eigendommen, land en infrastructuur kunnen beschadigen. Transitierisico's weerspiegelen de financiële en operationele impact van veranderingen in de regelgeving, wetgeving, technologie en markt die gepaard gaan met de transitie naar een economie met lagere koolstofemissies.	Fysieke risico's kunnen een impact hebben op zowel de bedrijfsactiviteiten als de toeleveringsketens. In de eigen activiteiten kunnen dergelijke verstoringen leiden tot hogere kosten als gevolg van schade aan infrastructuur en kunnen ze de inkomsten verminderen door de levering van producten of diensten te belemmeren. In de waardeketen kunnen deze gebeurtenissen aankoopprocessen verstoren en mogelijk de continuïteit van de activiteiten in het gedrang brengen. Daarnaast kunnen extreme weersomstandigheden een invloed hebben op het vermogen van de werknemers om hun taken uit te voeren, wat kan resulteren in een daling van de productiviteit. Transitierisico's: Nieuwe en steeds verdergaande klimaatgerelateerde regelgeving, zoals het EU-emissiehandelssysteem (EU ETS) en het CBAM, zou gevolgen kunnen hebben voor de ondernemingen van de Groep doordat de kosten van energie-intensieve industriële goederen, zoals energie, brandstof, staal en aluminium, hierdoor stijgen. Veranderingen in het consumentengedrag zouden ook een impact kunnen hebben op de inkomsten van de ondernemingen van de Groep.
Risicobeperkende acties	
- D'leteren Group voert sinds 2021 een analyse uit van de klimaatrisico's (zowel fysieke als transitierisico's) binnen haar hele portefeuille, volgens het TCFD-kader. (p. 200). - De Groep heeft zich ertoe verbonden dat al haar ondernemingen tegen 2027 onderhevig zullen zijn door een gevalideerde SBT. Dit engagement komt niet alleen tegemoet aan de verwachtingen van de stakeholders omtrent krachtige klimaatmaatacties, maar zorgt er ook voor dat alle ondernemingen hun klimaatgerelateerde risico's – waaronder energiekosten, de elektrificatie van het wagenpark en aankooppraktijken – systematisch aanpakken in het kader van een uitgebreid klimaattransitieplan. - In 2025 is klimaatadaptatie (d.w.z. het beheer van het klimaatrisico) vastgelegd als een strategische pijler in de nieuwe ESG-roadmap, met als doel dat elke onderneming een klimaatrisicoregister bijhoudt en haar materiële risico's opneemt in haar klimaatplan. - D'leteren Group volgt de evoluerende regelgeving op het gebied van duurzaamheid actief op, met ondersteuning van een juridisch adviseur, om de naleving en paraatheid te garanderen en tegelijkertijd te anticiperen op mogelijke gevolgen voor de Groep en haar ondernemingen.	

5. Informatie over het kapitaal

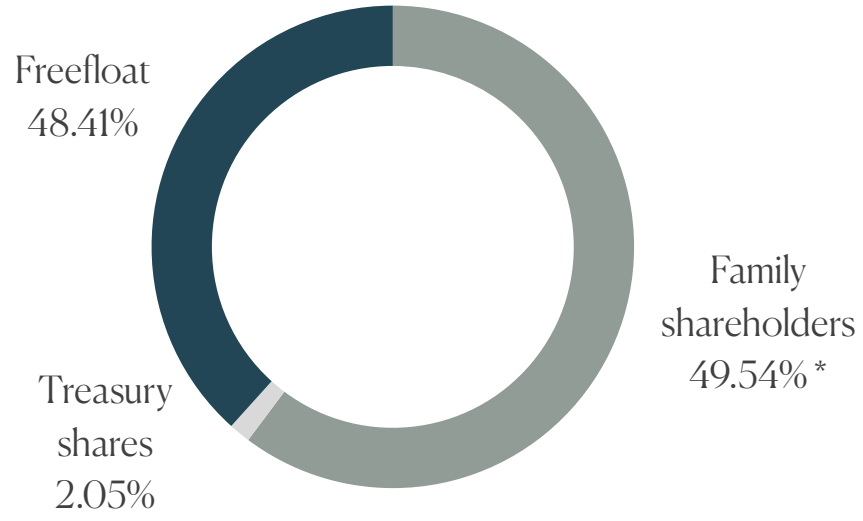
5.1. Noemer

Op 31 december 2025	Aantal	Overeenkomende stemrechten
Gewone aandelen	53.690.082	53.690.082
Winstaandelen*	5.000.000	5.000.000
Totaal		**58.690.082**

* Winstaandelen zijn aandelen met stemrecht en economische rechten gelijk aan 1/8 van de dividend- en liquidatierechten.

5.2. Structuur van het aandeelhouderschap

Op 31 december 2025	In aandeel van het kapitaal	In stemrechten
Familiale aandeelhouders	49,54%	53,84%
Eigen aandelen	2,05%	1,88%
Publiek	48,41%	44,28%



* Aandelenkapitaal

5.3. Openbaarmaking van belangrijke deelnemingen (transparantiewet)

In overeenstemming met artikel 14, § 4 van de wet van 2 mei 2007 betreffende de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen, wordt de structuur van het aandeelhouderschap van de Vennootschap op 31 december 2025, op basis van de door de Vennootschap ontvangen kennisgevingen, vermeld in toelichting 21 van het financiële verslag.

De Vennootschap is niet op de hoogte van enige verdere kennisgeving die de in toelichting 21 van het financiële verslag opgenomen informatie wijzigt.

5.4. Elementen die een invloed zouden kunnen hebben in geval van een overnamebod op de aandelen van de Vennootschap

Krachtens artikel 74, § 7 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen heeft de Vennootschap op 20 december 2024 van de groep Nayarit (waarvan de leden zijn vermeld in toelichting 21 van de geconsolideerde jaarrekening, SPDG NV en Olivier Périer een gezamenlijke kennisgeving ontvangen dat, volgend op de overdracht van 8.902.313 aandelen en 1.250.000 winstbewijzen aangehouden door SPDG NV en Olivier Périer aan Nayarit Participations NV, Nayarit Participations NV de drempel van meer dan 50% en SPDG NV de drempel van minder dan 10% hebben overschreden. In die context hebben de kennisgevende partijen ook de relatie van personen handelend in onderling overleg beëindigd die onderworpen was aan de transparantiekennisgeving van 4 november 2008. Bovendien heeft SPDG NV callopties verleend aan Nayarit Participations NV. Deze kennisgeving blijft relevant op de datum van dit verslag.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 30 mei 2024 heeft de machtiging aan de Raad van Bestuur hernieuwd om:

- het aandelenkapitaal in één of meerdere malen te verhogen met een maximumbedrag van €60m. Tot de kapitaalverhogingen waartoe in het kader van het toegestane kapitaal kan worden besloten, behoren zowel de inbreng in cash als in natura binnen de grenzen toegestaan door het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, als incorporatie van beschikbare of onbeschikbare reserves of van uitgiftepremies, met of zonder uitgifte van nieuwe aandelen, bevoorrechte of andere aandelen, met of zonder stemrecht, met of zonder inschrijvingsrecht. De Raad van Bestuur mag, in het belang van de Vennootschap en onder de wettelijk voorgeschreven voorwaarden, het voorkeurrecht beperken of opheffen voor de door hem besliste kapitaalverhogingen, ook ten gunste van één of meer bepaalde personen;
- te beslissen, binnen het kader van het toegestane kapitaal, tot de uitgifte van converteerbare obligaties, van inschrijvingsrechten of financiële instrumenten die op termijn recht kunnen geven op aandelen van de Vennootschap, onder de voorwaarden voorzien in het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, ten belope van een maximumbedrag, zodanig dat het bedrag van de kapitaalverhogingen die kunnen voortvloeien uit de uitoefening van de hierboven bedoelde rechten en financiële instrumenten de grens van het overblijvende deel van het toegestane kapitaal niet overschrijdt, met in voorkomend geval opheffing van het voorkeurrecht van de obligatiehouders.

Onverminderd de bevoegdheden verleend aan de Raad van Bestuur overeenkomstig de voorgaande paragrafen, heeft de Buitengewone Algemene Vergadering van 25 mei 2023 de bevoegdheid van de Raad van Bestuur verlengd, voor een hernieuwbare termijn van drie jaar, om – in geval van een openbaar overnamebod op de aandelen van de Vennootschap en op voorwaarde dat de vereiste kennisgeving door de FSMA is gedaan binnen de drie jaar na de beslissing van de Algemene Vergadering – kapitaalverhogingen door inbreng in natura of in cash uit te voeren, met in voorkomend geval opheffing van het voorkeurrecht van de aandeelhouders.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 25 mei 2023 keurde ook de hernieuwing goed van de vijfjarige machtiging aan de Raad van Bestuur om overeenkomstig de toepasselijke wettelijke bepalingen eigen aandelen te verwerven, te vervreemden of in te trekken, onder meer met het oog op de afdekking van de aandelenoptieplannen voor de kaderleden van de Vennootschap, en om de aandeleninkoopprogramma's uit te voeren waartoe de Raad van Bestuur heeft besloten.

De Raad van Bestuur is bevoegd om, teneinde ernstig en dreigend nadeel aan de Vennootschap te voorkomen, eigen aandelen te verkopen, hetzij op de markt, hetzij door een verkoopbod, onder dezelfde voorwaarden, aan alle aandeelhouders overeenkomstig de toepasselijke wettelijke bepalingen. Deze bevoegdheid strekt zich eveneens uit, onder dezelfde voorwaarden, tot de verwerving of vervreemding van aandelen gehouden in de Vennootschap door haar dochterondernemingen, overeenkomstig artikels 7:221 tot 7:225 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

De toepasbare regels voor de benoeming en de vervanging van leden van de Raad van Bestuur, alsook voor de wijziging van de statuten van de Vennootschap, zijn deze voorzien in het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

Duurzaamheidsverslag

INHOUD

GECONSOLIDEERDE DUURZAAMHEIDSVERKLARINGEN

187 D'leteren Group (geconsolideerd hoofdstuk)
218 EU Taxonomie
226 D'leteren Automotive
255 Moleskine
276 Parts Holding Europe (PHE)
302 D'leteren Immo
320 Indexen
324 Aanvullende toelichtingen en methodologieën
340 Onafhankelijk limited assurance rapport

De niet-geauditeerde verslagen van Belron en TVH worden opgenomen als 'Andere duurzaamheidsinformatie' na deze geconsolideerde verklaring.

- 344 Belron
- 363 TVH

Een meer gedetailleerde inhoudsopgave is beschikbaar voor elk bedrijf op pagina 189.

D'Ieteren Group

1. Inleiding

In de steeds evoluerende economische omgeving waarin commerciële en maatschappelijke aspecten steeds meer met elkaar verweven zijn, is de Duurzaamheidsverklaring een integraal onderdeel geworden van de jaarlijkse verslaggeving van D'Ieteren Group. Sinds haar allereerste niet-financiële verslag in 2018 publiceert D'Ieteren Group gedetailleerde informatie over haar duurzaamheidsbenadering en -prestaties, evenals die van haar ondernemingen. Sinds 2024 wordt het verslag opgemaakt in overeenstemming met de Europese normen voor duurzaamheidsrapportage (ESRS).

Structuur van het verslag

Gezien de aard van D'Ieteren Group als investeringsonderneming met gediversifieerde ondernemingen, worden de ESG-strategieën door elke onderneming bepaald in overeenstemming met haar sector en waardeketen, eerder dan op het niveau van de Groep. Daarom bevat deze verklaring aparte hoofdstukken voor elke bedrijfsentiteit in plaats van één geconsolideerde verklaring.

In lijn met de CSRD-vereisten (Corporate Sustainability Reporting Directive) volgt het eerste hoofdstuk van deze Duurzaamheidsverklaring de structuur van de Geconsolideerde Jaarrekening. Het bevat details over de Corporate-entiteit van D'Ieteren Group, samen met geconsolideerde kwantitatieve gegevens, en verwijst naar hoofdstukken over de ondernemingen voor bijkomende ondernemingsspecifieke details. Het segment "Corporate & overige" in de gerapporteerde datatabellen omvat informatie met betrekking tot D'Ieteren Immo. Raadpleeg de specifieke rapportering van D'Ieteren Immo voor meer gedetailleerde informatie.

D'Ieteren heeft geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om specifieke informatie over intellectuele eigendom, knowhow of de resultaten van innovatie weg te laten in haar rapportering.

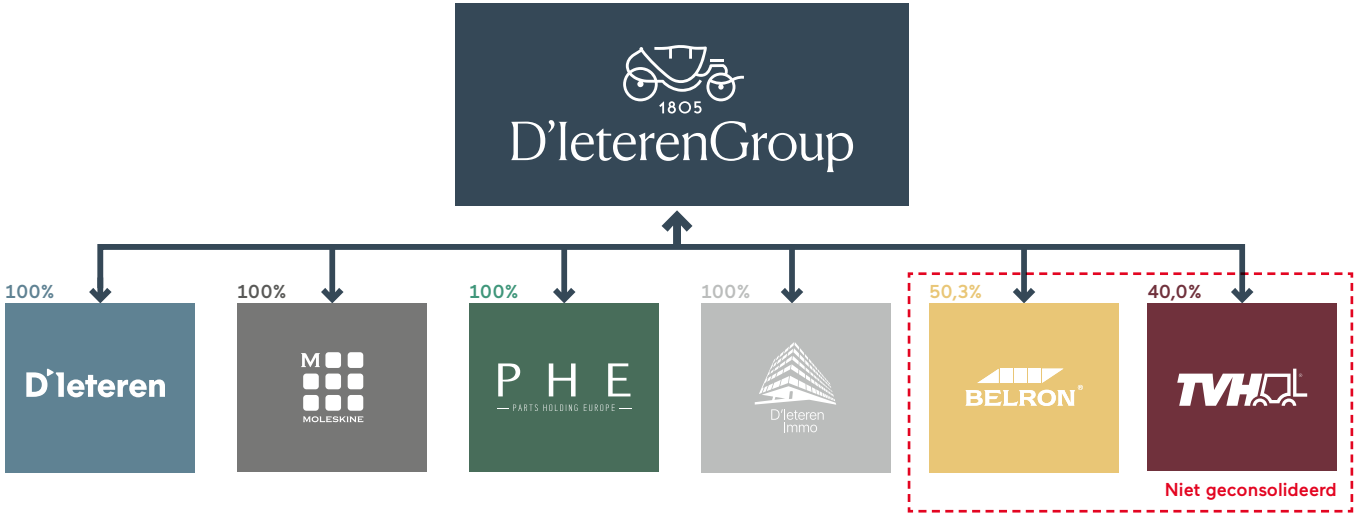
Perimeter van het verslag

D'Ieteren Group past dezelfde actieve eigendomsbenadering toe op al haar zes ondernemingen. De CSRD heeft echter een andere kijk op de activiteiten van D'Ieteren Group en beperkt de rapportageperimeter ervan tot haar financieel geconsolideerde entiteiten. In het kader van deze regelgeving neemt de Groep alleen de vier financieel geconsolideerde ondernemingen (D'Ieteren Automotive, Moleskine, PHE en D'Ieteren Immo) op in haar extern geauditeerde CSRD-duurzaamheidsverklaring voor 2025.

Gezien de materialiteit van de participaties van TVH en Belron in de activiteiten van de Groep, zijn deze entiteiten toch opgenomen in de dubbele materialiteitsanalyse en zijn voor elk van hen vrijwillige duurzaamheidsrapportages opgenomen na de officiële CSRD-conforme duurzaamheidsverklaring van de Groep. Deze maatregel heeft tot doel te vermijden dat de impacts, risico's en kansen van D'Ieteren Group door de uitsluiting van TVH en Belron een vertekend beeld zouden geven. Er dient opgemerkt te worden dat deze afzonderlijke duurzaamheidsrapportages nog niet in overeenstemming zijn met de CSRD en niet onderworpen zijn aan externe assurance, aangezien voor Belron en TVH verschillende tijdschema's gelden voor de implementatie van de CSRD.

2. Algemene informatie

D'leteren Group, gevestigd in Brussel, is een familiale beursgenoteerde onderneming die investeert in zes internationaal actieve ondernemingen. De beschrijving van hun activiteiten vindt u op pagina 4 van dit verslag.



Duidelijk onderscheid tussen twee niveaus

Als investeringsonderneming werkt D'leteren Group met een structuur op twee niveaus: het Corporate-niveau (holdingentiteit) en het ondernemingsniveau. Dit onderscheid wordt gemaakt in heel dit geconsolideerde hoofdstuk. De volgende terminologie wordt meer bepaald gebruikt:

- De Corporate-perimeter verwijst naar thema's die specifiek zijn voor de holdingentiteit.
- De geconsolideerde perimeter heeft betrekking op de impacts, risico's en kansen van de geconsolideerde ondernemingen.

2.1. Rapportage-eisen opgenomen in de duurzaamheidsverklaring

		D'Ieteren Group	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	D'Ieteren Immo
ESRS 2 – Algemene toelichtingen						
BP-1	Grondslagen voor de opstelling	p.187	p.228	p.257	p.278	p.304
BP-2	Rapportage over specifieke omstandigheden	p.191	p.228	p.257	p.278	p.304
GOV-1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	p.192	p.229	p.258	p.279	p.304
GOV-2	Duurzaamheidsthema's aangepakt door het management	p.192	p.229	p.258	p.279	p.304
GOV-3	Beloningsregelingen	p.193	p.230	p.259	p.281	p.305
GOV-4	Due-diligenceverklaring	p.193	p.230	p.259	p.281	p.305
GOV-5	Risicobeheersing bij duurzaamheidsrapportage	p.193	p.231	p.260	p.281	p.305
SBM-1	Strategie, businessmodel en waardeketen	p.194	p.233	p.260	p.282	p.306
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	p.197	p.231	p.262	p.285	p.308
SBM-3	Resultaat van de dubbele materialiteitsanalyse	p.197	p.231	p.262	p.284	p.308
IRO-1	Proces van de dubbele materialiteitsanalyse	p.325	p.328	p.329	p.330	p.332
IRO-2	Rapportage-eisen opgenomen in de duurzaamheidsverklaring	p.189	p.189	p.189	p.189	p.189
IRO-2	Lijst van datapunten die voortvloeien uit andere EU-wetgeving	p.320	p.320	p.320	p.320	p.320
MDR P, A & T	Algemene verklaring over de minimumrapportage-eisen betreffende beleid, maatregelen en doelen	p.323	p.228	p.323	p.323	p.323
ESRS E1 – Klimaatverandering						
GOV-3	Duurzaamheidsgerelateerde prestaties in beloningsregelingen	p.193	p.230	p.259	p.281	p.305
E1-1	Transitieplan voor klimaatmitigatie	p.201	p.237	p.263	p.286	p.309
SBM-3	Klimaatgerelateerde IRO's	p.198	p.235	p.263	p.286	p.309
IRO-1	Identificatie van klimaatgerelateerde IRO's	p.200	p.235	p.263	p.286	p.309
E1-2	Beleid	p.201	p.237	p.264	p.287	p.309
E1-3	Maatregelen	p.201	p.239	p.264	p.287	p.309
E1-4	Doelen	p.201	p.238	p.263	p.287	p.309
E1-5	Energieverbruik en -mix	p.205	p.242	p.265	p.288	p.311
E1-6	Bruto Scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	p.203	p.243	p.266	p.288	p.312
ESRS E2 – Verontreiniging						
IRO-1	Identificatie van IRO's met betrekking tot verontreiniging	p.198	p.236	n.a.	p.291	p.314
E2-1	Beleid	p.208	p.237	n.a.	p.291	p.314
E2-2	Maatregelen	n.a.	p.246	n.a.	p.291	p.314
E2-3	Doelen	n.a.	p.246	n.a.	p.291	p.314

		D'Ieteren Group	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	D'Ieteren Immo
ESRS E3 – Water en mariene hulpbronnen						
IRO-1	Identificatie van watergerelateerde IRO's	p.198	p.236	p.268	p.291	p.314
E3-1	Beleid	p.208	p.237	p.268	p.291	p.314
E3-2	Maatregelen	n.a.	p.246	p.268	p.291	p.314
E3-3	Doelen	n.a.	p.246	p.268	p.291	p.314
ESRS E4 – Biodiversiteit en ecosystemen						
E4-1	Transitieplan voor biodiversiteit	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
SBM-3	Biodiversiteitsgerelateerde IRO's	p.198	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
IRO-1	Identificatie van biodiversiteitsgerelateerde IRO's	p.208	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
E4-2	Beleid	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
E4-3	Maatregelen	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
E4-4	Doelen	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
ESRS E5 – Materiaalgebruik en circulaire economie						
IRO-1	Identificatie van IRO's met betrekking tot materiaalgebruik en circulaire economie	p.198	p.236	p.267	p.289	p.313
E5-1	Beleid	p.206	p.237	p.267	p.289	p.313
E5-2	Maatregelen	p.206	p.244	p.267	p.289	p.313
E5-3	Doelen	p.206	p.244	p.267	p.289	p.313
E5-4	Materiaalinstromen	p.206	p.245	p.267	p.290	p.313
E5-5	Materiaaluitstromen	p.207	p.245	p.268	p.291	p.314
ESRS S1 – Eigen personeel						
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	p.197	p.231	p.262	p.285	p.308
SBM-3	IRO's ten aanzien van het eigen personeel	p.199	p.247	p.269	p.292	p.315
S1-1	Beleid	n.a.	p.247	p.270	p.292	p.315
S1-2	Overleg met het personeel	n.a.	p.250	p.271	p.295	p.316
S1-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen om bezorgdheden kenbaar te maken	n.a.	p.250	p.272	p.295	p.316
S1-4	Beheer van de impacts op het personeel	n.a.	p.248	p.270	p.292	p.315
S1-5	Doelen	n.a.	p.249	p.270	p.292	p.317
S1-6	Kenmerken van de werknemers	p.209	p.250	p.269	p.296	p.315
S1-7	Medewerkers niet in loondienst	p.211	p.250	p.269	p.296	p.315
S1-9	Diversiteit	p.211	p.250	p.272	p.296	p.316
S1-14	Health and safety	p.212	p.250	p.271	p.297	p.316
S1-17	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	p.213	p.250	p.272	p.297	p.317

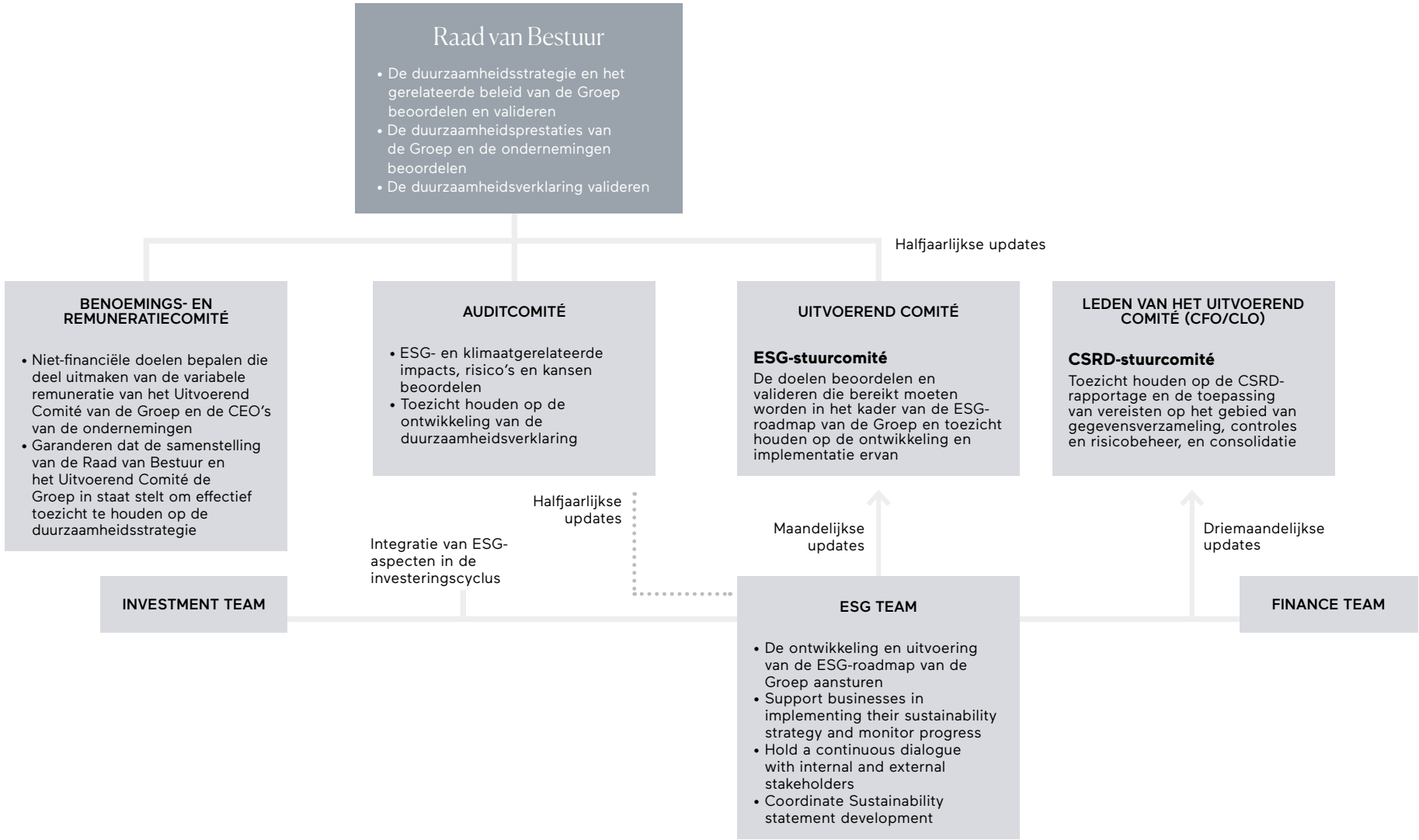
		D'Ieteren Group	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	D'Ieteren Immo
ESRS S2 – Werknemers in de waardeketen						
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	p.197	p.231	p.262	p.285	p.308
SBM-3	IRO's ten aanzien van werknemers in de waardeketen	p.199	p.251	p.272	p.297	p.317
S2-1	Beleid	p.215	p.252	p.272	p.297	p.317
S2-2	Overleggen met werknemers in de waardeketen	n.a.	p.251	p.273	p.298	p.318
S2-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen om bezorgdheden kenbaar te maken	n.a.	p.252	p.273	p.298	p.318
S2-4	Beheer van de impacts op werknemers in de waardeketen	n.a.	p.251	p.272	p.297	p.317
S2-5	Doelen	n.a.	p.252	p.273	p.297	p.318
ESRS G1 – Zakelijk gedrag						
GOV-1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	p.216	p.253	p.274	p.299	p.319
IRO-1	Identificatie van IRO's inzake zakelijk gedrag	p.199	p.253	p.274	p.299	p.319
G1-1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	p.216	p.254	p.274	p.299	p.319
G1-3	Preventie en opsporing van corruptie en omkoping	p.216	p.254	p.275	p.300	p.319
G1-4	Incidenten van corruptie of omkoping	p.217	p.253	p.275	p.301	p.319
EUT	EU-Taxonomie	p.218	p.218	p.218	p.218	p.218

2.2. Rapportage over specifieke omstandigheden

Dit duurzaamheidsverslag vermeldt wanneer meetgegevens worden geschat aan de hand van indirecte bronnen. Dit omvat gemiddelde sectorgegevens of andere proxies. Eventuele extrapolaties of aannames worden duidelijk aangegeven in de relevante paragrafen. Voor meer informatie over de gebruikte methodologie en aannames verwijzen we naar pagina 325.

2.3. Bestuur

2.3.1. DE ROL VAN DE LEIDINGGEVENDE EN TOEZICHTHOUDENDE ORGANEN



Op het niveau van de ondernemingen wordt de vooruitgang van de duurzaamheidsroadmaps ook besproken tijdens de respectieve Raden van Bestuur, Auditcomités en managementvergaderingen van de ondernemingen.

Op de bestuursstructuur van D'leteren Group wordt toezicht uitgeoefend door drie belangrijke organen: de Raad van Bestuur, het Benoemings- en Remuneratiecomité en het Auditcomité. Voor informatie over de samenstelling en diversiteit van deze Comités verwijzen we naar de Verklaring inzake deugdelijk bestuur. De vertegenwoordiging van de werknemers wordt verzekerd door de regelmatige deelname van het Uitvoerend Comité aan de vergaderingen van de Raad van Bestuur.

De deskundigheid op het gebied van duurzaamheid binnen deze comités wordt verzorgd door bestuurders die bij andere bedrijven duurzaamheidsstrategieën hebben geïmplementeerd, waaronder benaderingen op het gebied van klimaat, maatschappij en bestuur.

De leden van het Uitvoerend Comité worden het hele jaar door opgeleid over ESG-aangelegenheden door het ESG-team, tijdens vergaderingen van het ESG/CSRD-stuurcomité en tijdens specifieke opleidingssessies voor het hele Corporate-team.

2.3.2. BELONINGSREGELINGEN

De Corporate-entiteit van D'leteren Group gebruikt beloningsregelingen op korte termijn gekoppeld aan haar duurzaamheidsdoelen om de vooruitgang van haar managementteam in de richting van deze doelstellingen aan te moedigen en te belonen.

De jaarlijkse bonus van het Uitvoerend Comité hangt af van gelijk gewogen financiële en niet-financiële doelen. Deze doelstellingen worden jaarlijks voorgesteld door het Benoemings- en Remuneratiecomité en goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

Terwijl de financiële doelen gemeenschappelijk zijn voor alle leden van het Uitvoerend Comité, zijn de niet-financiële doelen specifiek voor elk van hen. In 2025 golden duurzaamheidsgerelateerde doelen voor de Chief Executive Officer (CEO), de Chief Legal Officer (CLO) en de Chief Financial Officer (CFO). Deze doelen waren voornamelijk kwalitatief en hadden geen betrekking op specifieke meetgegevens.

De CEO speelt een cruciale rol in het aansturen van de ESG-ambities van de Groep. Zijn belangrijkste doelstellingen waren onder meer de validatie en lancering van de ESG-roadmap voor 2025-2028 en de vooruitgang van de klimaatstrategie van de Groep in alle businessunits.

De CLO heeft als doel de implementatie van de nieuwe driejaren-roadmap te garanderen. Die omvat de ESG-bijscholing van de leden van de Corporate-entiteit en de opstelling van een CSRD-conforme duurzaamheidsverklaring voor 2025.

Tot de doelstellingen van de CFO behoren de versterking van het risicobeheer (inclusief ESG) en het verzekeren van een kwaliteitsvolle duurzaamheidsrapportage.

Voor meer informatie over de remuneratie van de leden van het Uitvoerend Comité verwijzen we naar het Remuneratieverslag op p. 162.

2.3.3. DUE-DILIGENCEVERKLARING

Kernelementen van due diligence	Paragrafen in de duurzaamheidsverklaring
Due diligence verankeren in bestuur, strategie en businessmodel	2.3. Bestuur 2.4. Strategie
Overleggen met betrokken stakeholders in alle belangrijke stappen van de due diligence	2.4.7. Belangen en opvattingen van stakeholders 5.1. Zakelijk gedrag Zie de Indexen voor meer informatie over de proces van de dubbele materialiteitsanalyse
Negatieve impacts in kaart brengen en beoordelen	2.4.9. Resultaat van de dubbele materialiteitsanalyse Zie de Indexen voor meer informatie over de proces van de dubbele materialiteitsanalyse
Maatregelen nemen om die negatieve impacts aan te pakken	4. Milieu-informatie 5. Sociale informatie 6. Bestuur
De efficiëntie van deze inspanningen opvolgen en erover communiceren	4. Milieu-informatie 5. Sociale informatie 6. Bestuur

2.3.4. RISICOBEHEERSING BIJ DUURZAAMHEIDSRAPPORTAGE

Om een grondige duurzaamheidsrapportage te garanderen, heeft D'leteren Group een gegevensverzamelingsproces op het niveau van de Groep ingevoerd. Het proces wordt geleid door het ESG-team en gecontroleerd door het CSRD-stuurcomité. Het CSRD-stuurcomité is verantwoordelijk voor de beoordeling van de verschillende risico's met betrekking tot de duurzaamheidsrapportage tijdens zijn driemaandelijkse vergaderingen. De in de CSRD-comités geïdentificeerde rapportagerisico's en het proces om deze risico's te beperken, worden gedeeld met het Auditcomité. Op het niveau van de ondernemingen houden de Auditcomités een specifieke vergadering over duurzaamheidsinformatie tijdens de verslagperiode.

Dit proces pakt verschillende risico's aan:

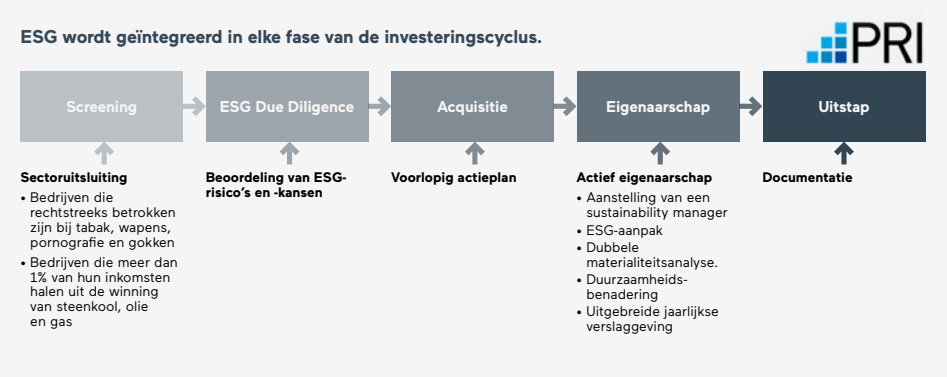
Volledigheid	- De Groep heeft toegang tot een rapportageplatform dat specifiek ontworpen is om de overeenstemming met de Europese normen (ESRS) te beoordelen voor kwantitatieve KPI's. - Uitgebreid dashboard waarmee de volledigheid van de gegevens efficiënt gecontroleerd kan worden.
Nauwkeurigheid	- Hiërarchie die voorrang geeft aan primaire gegevens boven schattingen. - Ontwikkeling van schattingen in samenwerking met experts. - Toelichting van schattingsmethoden om inzicht te bieden in de mate van onzekerheid.
Integriteit & betrouwbaarheid	- Interne controleprocessen op het niveau van de ondernemingen. - Gegevenscontrole en -verificatie op het niveau van de Groep vóór consolidatie. - Controleprocessen omvatten de identificatie van anomalieën, inconsistenties en significante afwijkingen van voorgaande jaren. - Opleidingen en sessies voor de uitwisseling van best practices op het gebied van interne controles, waarbij managers van alle ondernemingen betrokken zijn.
Beschikbaarheid & timing	- Vroege identificatie van materiële KPI's waarover gerapporteerd moet worden. - Coördinatie door de Groep van de rapportagekalender om de tijdige gegevensverzameling te garanderen.
Consistentie	- Op het niveau van de Groep ontwikkelde documenten met richtlijnen voor alle kwantitatieve KPI's om definities en methodologieën te standaardiseren binnen de verschillende ondernemingen. - Deze documenten stellen elke onderneming in staat om haar eigen processen voor gegevensverzameling en -controle te definiëren, wat de governance en consistentie van de ESG-rapportage binnen de hele Groep ten goede komt.

2.4. Strategie

2.4.1. STRATEGIE INZAKE VERANTWOORD INVESTEREN

D'Ieteren Group streeft ernaar te investeren in groeiplatforms die marktleiders zijn of het potentieel hebben om dat te worden door middel van duurzame en schaalbare modellen. D'Ieteren Group richt zich op specifieke investeringsdomeinen, waaronder Business Services en Industrials. Via haar investeringsactiviteiten streeft D'Ieteren Group ernaar waarde te creëren voor al haar stakeholders, waaronder haar aandeelhouders, werknemers, klanten en de maatschappij in haar geheel.

Sinds D'Ieteren Group in 2020 ondertekenaar van de Principles for Responsible Investment (PRI) is geworden, heeft de Groep ESG-overwegingen geïntegreerd in elke fase van haar investeringscyclus, van het screenen van kansen tot bedrijfsacquisitie.



Opmerking: De UN Principles for Responsible Investment (PRI) is een internationale organisatie die de integratie van milieu-, sociale en corporate governance-factoren (ESG) in investeringsbeslissingen bevordert.

Gezien de specifieke kenmerken van de investeringsstrategie van D'Ieteren Group (langetermijninvesteringen in een beperkt aantal bedrijven), werd de benadering inzake verantwoord investeren in de dubbele materialiteitsanalyse benadrukt als een uiterst materieel aspect, met name in verband met de fase van het actief eigenaarschap.

D'Ieteren Group stelt alles in het werk om de duurzaamheidsprestaties van haar ondernemingen te verbeteren tijdens haar eigenaarschapsperiode. Om deze ambitie te ondersteunen, werkt de Groep samen met het managementteam van de overgenomen onderneming om een duurzaamheidsstrategie te ontwikkelen en te implementeren die de meest materiële aspecten voor de onderneming aanpakt. De Groep verzekert dat het bestuur van de onderneming gestructureerd is op een manier die een optimaal beheer van de duurzaamheidsimpacts, -risico's en -kansen (IRO's) mogelijk maakt, onder toezicht van de hoogste bestuursorganen. Bovendien ondersteunt de Groep de ondernemingen bij het opzetten van robuuste rapportagekanalen en -processen die het verzamelen van betrouwbare gegevens vergemakkelijken voor interne opvolging en voor opname in de jaarlijkse verklaring van de Groep.

2.4.2. BEHEER VAN DE VERANTWOORDE INVESTERINGSBENADERING VAN DE GROEP

Op Corporate-niveau beschouwt D'leteren Group haar verantwoorde investeringsaanpak als iets dat zowel een positieve impact heeft als een potentieel financieel risico met zich brengt.

Materiële IRO's	Type
Positieve impact dankzij actief eigenaarschap: als actieve eigenaar bevindt D'leteren Group zich in een unieke positie om ontwikkelingen in de strategieën en activiteiten van haar ondernemingen te ondersteunen op een manier die een positieve bijdrage levert aan de wereldwijde duurzaamheidsuitdagingen.	Significante impact (+)
Het niet effectief kunnen integreren van ESG-risico's en -kansen in de investeringsaanpak: zou aanzienlijke uitdagingen met zich kunnen brengen, zoals onvoldoende inzicht in opkomende trends, ontwikkelingen in de regelgeving, verschuivend consumentengedrag en een veranderende marktdynamiek - factoren die uiteindelijk kunnen leiden tot waarde-erosie.	Significant risico

Om deze te beheren, heeft D'leteren Group haar benadering inzake verantwoord investeren geformaliseerd in de vorm van een Charter, dat in 2025 werd bijgewerkt. Het Charter bestrijkt de volledige investeringscyclus, van het screenen van investeringskansen en het formuleren van investeringshypotheses tot de fase van de due diligence, het sluiten van de deal, het eigenaarschap en de uitstapfasen.

Naast de naleving van minimale voorzorgsmaatregelen en wettelijke en ethische principes, omvat het een beleid dat investeringen uitsluit in ondernemingen die rechtstreeks betrokken zijn bij specifieke sectoren (zie vorige hoofdstuk). Dit beleid is van toepassing op alle potentiële en bestaande investeringen en wordt op alle niveaus van de organisatie geïmplementeerd. Het Uitvoerend Comité van de Groep houdt toezicht op de integratie van het Charter in de dagelijkse activiteiten. De Raad van Bestuur keurt het goed en herziet het om de drie jaar, of indien nodig, om te garanderen dat het de opkomende ESG-thema's behandelt en afgestemd blijft op de strategische doelstellingen en waarden van D'leteren Group.

2.4.3. DE NIEUWE ESG-ROADMAP VAN D'IETEREN GROUP

In 2025 stelde D'leteren Group haar nieuwe ESG-roadmap 2025-2028 op, in lijn met haar doelstellingen op het vlak van duurzaamheid en verantwoord investeren. Deze roadmap werd ontwikkeld na de resultaten van de dubbele materialiteitsanalyses die op het niveau van de Groep en voor elke onderneming werden uitgevoerd. In dit hoofdstuk worden de ambities van de Groep in het kader van dit plan voorgesteld.



2.4.4. DE ESG-ROADMAP OP CORPORATE-NIVEAU

Als grote beursgenoteerde onderneming heeft D'Ieteren Group een sterke governance in haar kernidentiteit verankerd. Deze verbintenis strekt zich uit tot het handhaven van de hoogste normen op het gebied van bedrijfsethiek en het stimuleren van de ESG-strategie van de Groep.

De ESG-roadmap 2025-2028 heeft tot doel de ESG-aanpak te versterken op basis van twee belangrijke pijlers:

- ESG-opleiding en -bijscholing: Gerichte ESG-opleidingen aanbieden op het niveau van de Raad van Bestuur, het uitvoerend management en de teams, gericht op de integratie van ESG-overwegingen in de strategische besluitvorming, de investeringsanalyses en de operationele praktijken.
- Opvolging van de duurzaamheidsregelgeving: De evoluerende regelgeving die van toepassing is op de Groep en haar ondernemingen opvolgen, de potentiële financiële impact ervan beoordelen en een efficiënte naleving verzekeren.

2.4.5. DE ESG-ROADMAP OP HET NIVEAU VAN DE ONDERNEMINGEN

De Groep houdt toezicht op de duurzaamheidsstrategieën van haar ondernemingen.
De Groep houdt toezicht op de voortgang van de duurzaamheidsstrategie van elke onderneming. Naast milieuaspecten houdt dit ook in dat aandacht wordt besteed aan sociale aspecten, zoals de gezondheid en veiligheid van de werknemers, opleiding en ontwikkeling, diversiteit en inclusie, evenals zakelijk gedrag, ook al beschikken de ondernemingen al over een sterk specifiek hierop gericht beleid.

De Groep biedt ondersteuning en expertise op het gebied van belangrijke materiële aspecten op het niveau van de portefeuille.
Ze biedt praktische ondersteuning en expertise op het gebied van een reeks thema's die hoog op de agenda staan, waarvoor steeds meer actie wordt gevraagd en waarvoor ze een aanzienlijke toegevoegde waarde kan bieden. Via haar ondersteuning streeft de Groep de volgende doelstellingen na.

2028 ESG-doelstellingen op het niveau van de ondernemingen	
Mitigatie van klimaatverandering	100% van de ondernemingen heeft een gevalideerde SBT en een robuust klimaattransitieplan.
Adaptatie aan klimaatverandering	100% van de ondernemingen heeft materiële klimaatgerelateerde risico's en kansen beoordeeld en opgenomen in hun klimaatstrategie.
Afvalbeheer en circulaire economie	100% van de ondernemingen heeft een afvalbeheerplan en bijbehorende doelstellingen.
Duurzame waardeketen	100% van de ondernemingen beschikt over een formeel kader voor duurzame inkoop.

2.4.6. BUSINESSMODEL VAN D'IETEREN GROUP

De Groep investeert momenteel in zes ondernemingen, zoals uiteengezet in hoofdstuk 2. Algemene informatie. Vier van deze entiteiten zijn financieel geconsolideerd. Hun respectieve strategieën, markten en klantengroepen zijn te vinden in hun hoofdstukken in dit geconsolideerd verslag. De andere twee entiteiten, TVH en Belron, zijn geclassificeerd als 'Geassocieerde deelnemingen met andere zakelijke relaties' volgens EFRAG IG 2. Hun niet-geauditeerde verslag is beschikbaar na het geconsolideerde verslag in het hoofdstuk 'Andere duurzaamheidsinformatie'.



Het waardecreatiemodel van D'Ieteren Group is beschikbaar op p. 12.

De omzet van de financieel geconsolideerde ondernemingen is 100% verbonden met de ESRS-sector 'Verkoop & handel'. Voor details over de omzet van de Groep en de omzet per activiteit wordt verwezen naar p. 64.

2.4.7. BELANGEN EN OPVATTINGEN VAN STAKEHOLDERS

Dit hoofdstuk verwijst naar de belangen en opvattingen van de stakeholders van de Corporate-entiteit van D'Ieteren Group als moedermaatschappij. De belangen en opvattingen van de eigen stakeholders van de ondernemingen worden beschreven in hun respectieve hoofdstukken.

Om gedeelde waarde te creëren voor de stakeholders van D'Ieteren Group, moet het Corporate-team hun belangen en opvattingen begrijpen. Daarom behoort overleg met aandeelhouders en investeerders tot de dagelijkse activiteiten. Het ESG-team en het team van Financial Communication hebben de verantwoordelijkheid een continue dialoog met de stakeholders te onderhouden en het Uitvoerend Comité regelmatig te updaten over nieuwe belangen of bezorgdheden van stakeholders, met name tijdens de maandelijkse vergaderingen van het ESG-stuurcomité. Het Uitvoerend Comité verwerkt de resultaten van het overleg met de stakeholders in strategische en operationele beslissingen. Vanuit een operationeel standpunt kan de feedback van stakeholders de prioritering van initiatieven beïnvloeden.

Zo heeft de Groep, in reactie op de toenemende belangstelling van de stakeholders voor klimaattransitieplannen, hiervan een strategische focus gemaakt in haar ESG-roadmap voor 2025–2028.

Verder hebben thema's die naar voor kwamen uit werknemerstevredenheidsenquêtes geleid tot de lancering van initiatieven zoals een talentontwikkelingsprogramma en andere initiatieven die verband houden met welzijn op het werk voor het Corporate-team.

Waarom we ons engageren
Interne experts: Engagement via verschillende Stuurcomités en informele interne vergaderingen om het maximum te halen uit hun deskundigheid op het vlak van de vormgeving en implementatie van duurzaamheidsstrategieën, het waarborgen van de naleving van de regelgeving, het beheer van de ESG-rapportage en de integratie van ESG-principes in de hele organisatie.
Werknemers: Feedback van de werknemers wordt uitermate op prijs gesteld, omdat de werknemers het fundament van de organisatie vormen. Het personeelsengagement wordt bevorderd via maandelijkse personeelsbijeenkomsten en jaarlijkse enquêtes. Dit stimuleert een cultuur van continue verbetering en zorgt ervoor dat potentiële bezorgdheden omtrent welzijn en arbeidsomstandigheden naar behoren worden aangepakt.
Aandeelhouders en investeerders: Overleg met aandeelhouders en investeerders bevordert de transparantie en het vertrouwen met betrekking tot ESG-aangelegenheden (prestaties, strategie, risico's en doelen). Evenementen voor de kapitaalmarkten en roadshows, algemene vergaderingen, alsook continue dialoog met het Investor Relations-team verzekeren dat de organisatie externe ESG-verwachtingen begrijpt en passende acties onderneemt.
Gebruikers van het duurzaamheidsverslag (ratings & analisten): Overleg met gebruikers van het duurzaamheidsverslag via ratings en continue dialoog met analisten is essentieel om nauwkeurige en transparante informatie te verstrekken over ESG-prestaties. Hun feedback helpt de kwaliteit van de duurzaamheidsverslagen te verbeteren en garandeert dat de rapportage van de onderneming voldoet aan de verwachtingen van de stakeholders.
De maatschappij als geheel: Betrokkenheid bij de maatschappij als geheel door onafhankelijke leden van de Raad van Bestuur zeggenschap te geven, de media te volgen en samen te werken met ngo's, helpt om de impact op de gemeenschap aan te pakken en om de maatschappelijke en milieuverantwoordelijkheid te dragen. Deze betrokkenheid laat zien dat de onderneming zich inzet voor bredere maatschappelijke doelen en versterkt de reputatie van de onderneming.
Operationele ondernemingen: Contact met de ondernemingen via Business Reviews, Raden van Bestuur, Auditcomités, en Remuneratiecomités en via de jaarlijkse ESG-workshop van de Groep, garandeert dat duurzaamheidspraktijken op alle niveaus effectief worden geïmplementeerd. Voortdurende besprekingen en nauwe relaties helpen om best practices te delen, innovatie te stimuleren en de operationele efficiëntie in stand te houden.

2.4.8. RAPPORTERING OVER MATERIËLE IRO'S

D'ieteren Group laat haar ondernemingen toe om hun duurzaamheidsaangelegenheden onafhankelijk te beheren – hoewel in perfecte transparantie en samenwerking met de Groep – in plaats van beleid, actieplannen of doelen voor elk materieel aspect te implementeren voor de hele Groep. Deze aanpak erkent dat elke entiteit specifieke kennis en expertise heeft die relevant zijn voor hun sector om deze thema's efficiënt aan te pakken. Bijgevolg bevat dit eerste hoofdstuk over D'ieteren Group geen informatie over materiële aspecten alsof ze gezamenlijk worden beheerd, maar verstrekt het geconsolideerde kwantitatieve gegevens met betrekking tot deze aspecten. Voor gedetailleerde informatie over de manier waarop de ondernemingen van de Groep deze aspecten beheren, verwijzen we naar hun respectieve hoofdstukken in het verslag.

2.4.9. RESULTAAT VAN DE GECONSOLIDEERDE DUBBELE MATERIALITEITSANALYSE

De nieuwe roadmap van de Groep is gebaseerd op de resultaten van een geconsolideerde dubbele materialiteitsanalyse die werd uitgevoerd voor alle ondernemingen van de Groep en goedgekeurd door de Raad van Bestuur in 2024 (zie pagina 325 voor meer informatie over de methodologie). De belangrijkste IRO's van de ondernemingen binnen D'ieteren Group weerspiegelen hun kernactiviteiten in de sectoren retail, logistiek, automobiel en onderdelen in heel Europa en Noord-Amerika. Deze doen zich voor binnen hun activiteiten en waardeketens.

Opgemerkt moet worden dat er geen huidige financiële effecten van ESG-factoren zijn waargenomen op het niveau van de Groep, hoewel er wel enkele potentiële toekomstige effecten naar voren zijn gekomen met betrekking tot het klimaat en de gezondheid en veiligheid van de werknemers. Hoewel er op het niveau van de Groep geen directe financiële impacts zichtbaar zijn, is de Groep zich bewust van de mogelijke toekomstige risico's voor haar financiële situatie en hanteert zij een proactieve aanpak door deze risico's op te volgen en strategieën te ontwikkelen om deze potentiële risico's beter op te sporen en te beperken.

Materieel thema	Type	Beschrijving	Werkelijk of potentieel	Tijdshorizon (korte, middellange of lange termijn)	Aanwezigheid in de waardeketen
Mitigatie van klimaat-verandering	Significante impact (-)	**Broeikasgasemissies van eigen activiteiten:** zijn voornamelijk afkomstig van gebouwen en bedrijfswagenparken. In de sectoren van de automobieldistributie en -logistiek zijn emissies ook afkomstig van transportvloten.	Werkelijk	Alle	Eigen activiteiten
	Significante impact (-)	**Broeikasgasemissies van de waardeketen:** upstreamimpacts vloeien voort uit de emissie-intensieve winning en verwerking van grondstoffen, terwijl downstreamimpacts voortvloeien uit het gebruik van producten en de verwerking ervan op het einde van hun levensduur. Daarnaast worden emissies gegenereerd door transportactiviteiten in de hele waardeketen.	Werkelijk	Alle	Upstream & downstream
Adaptatie aan klimaat-verandering	Matige impact (-)	**Onvoldoende anticipatie op maatregelen voor de aanpassing aan de klimaatverandering** kan de veiligheid en de arbeidsomstandigheden van het personeel in gevaar brengen, met name bij extreme weersomstandigheden.	Potentieel	Alle	Eigen activiteiten
	Matige impact (+)	**Sommige ondernemingen van de Groep dragen bij aan de aanpassing van de maatschappij aan de klimaatverandering** door alternatieve mobiliteit aan te bieden of door herstellingsdiensten te verlenen na extreme weersomstandigheden.	Werkelijk	Korte & middellange termijn	
	Matig risico	**Transitierisico:** operationele veerkracht vereist aanpassing aan de klimaatverandering en de mogelijke gevolgen ervan, met inbegrip van stijgende energieprijzen, evoluerende regelgevingsvereisten en veranderende marktvraag.	Potentieel	Alle	Eigen activiteiten
	Significant risico	**Fysiek risico in de waardeketen:** de toeleveringsketens van de ondernemingen kunnen worden blootgesteld aan impacts van de klimaatverandering, zoals overstromingen, tyfoons, watertekorten en hoge temperaturen, vanwege hun uiteenlopende locaties over de hele wereld.	Potentieel	Alle	Upstream & downstream
Energie	Significante impact (-)	Via hun **energieverbruik** dragen de ondernemingen bij aan de klimaatverandering en de verontreiniging.	Werkelijk	Alle	Eigen activiteiten
Lucht-veront-reiniging	Significante impact (-)	**De waardeketens van de ondernemingen dragen bij aan de luchtverontreiniging,** vooral in de auto-, onderdelen- en vastgoedsector. Upstreamimpacts vloeien voort uit de winning van grondstoffen en de energie-intensieve metaalwinning en -productie, terwijl downstreamimpacts voornamelijk tijdens de gebruiksfase optreden als gevolg van energieverbruik en de verbranding van fossiele brandstoffen.	Werkelijk	Alle	Upstream & downstream
Water	Significante impact (-)	**D'Ieteren Group is actief in waterintensieve sectoren,** waaronder de automobiel- en onderdelensector, die upstream water moeten onttrekken voor de winning en verwerking van metalen.	Werkelijk	Alle	Upstream
Biodiversiteit	Matige impact (-)	**Impacts van landgebruik treden op doorheen de hele waardeketen** in de automobiel-, onderdelen-, logistieke en vastgoedsector. De winning van mineralen voor de productie van onderdelen vereist landgebruik, wat kan bijdragen tot het verlies van biodiversiteit, de vernietiging van habitats, ontbossing en bodemerosie.	Werkelijk	Alle	Upstream
Afval	Significante impact (-)	**Afval gegenereerd in de eigen activiteiten van de ondernemingen:** als dit niet goed wordt beheerd, kan dit bijdragen tot milieuverontreiniging en een risico vormen voor het behoud van natuurlijke habitats. In de autosector genereren onderhouds- en carrosserieactiviteiten verschillende afvalstromen, waaronder gevaarlijke stoffen, terwijl de distributie van onderdelen een activiteit is die voornamelijk verpakkingsafval genereert.	Werkelijk	Alle	Eigen activiteiten
	Significante impact (-)	**Afval geproduceerd in de hele waardeketen**, vooral tijdens de productieprocessen, kan bestaan uit overtollige materialen en andere vormen van industrieel afval die correct moeten worden beheerd om hun impact te beperken.	Werkelijk	Alle	Upstream

Materieel thema	Type	Beschrijving	Werkelijk of potentieel	Tijdshorizon (korte, middellange of lange termijn)	Aanwezigheid in de waardeketen
Materiaal-instromen	Significante impact (-)	**De primaire winning van grondstoffen vereist een aanzienlijk energieverbruik en kan verstoringen van ecosystemen en habitats veroorzaken.** Als natuurlijke hulpbronnen niet op duurzame wijze worden gewonnen, kan hun beschikbaarheid voor toekomstige generaties in het gedrang komen. In de auto- en onderdelensector omvatten upstreamactiviteiten de winning van metalen, alsook van zeldzame mineralen die essentieel zijn voor de productie van motoren, batterijen en elektronische onderdelen.	Werkelijk	Alle	Upstream
Materiaal-uitstromen	Matige impact (-)	**Materiaaluitstromen in de waardeketen:** Wanneer ze niet langer in gebruik zijn, kunnen verkochte producten zoals voertuigen, onderdelen of schrijfwaren afval genereren als ze niet op een verantwoorde manier worden beheerd via recyclage of herbestemming.	Werkelijk	Alle	Downstream
Gezondheid en veiligheid	Matige impact (-)	**Gezondheids- en veiligheidsimpacts verschillen naargelang van de werkomgeving.** Arbeiders, zoals mecaniciens, worden blootgesteld aan gezondheids- en veiligheidsrisico's die verband houden met manuele taken en het gebruik van machines. Bedienden lopen minder fysieke risico's, maar kunnen problemen op het vlak van mentale gezondheid ervaren door de werkdruk.	Werkelijk	Alle	Eigen activiteiten
	Matig risico (-)	**Ongevallen op de werkplaats met personeel van de ondernemingen kunnen leiden tot hogere kosten,** met inbegrip van absenteïsme, lagere productiviteit of schadevergoedingen.	Potentieel	Alle	Eigen activiteiten
Diversiteit	Matige impact (-)	**Een gebrek aan diversiteit kan de creativiteit beperken** door de waaier van achtergronden en perspectieven onder het personeel te verkleinen, en kan ertoe leiden dat sommige werknemers zich niet erkend voelen, wat dan weer kan leiden tot niet-geëngageerdheid.	Werkelijk	Alle	Eigen activiteiten
Opleiding en ontwikkeling	Matige impact (+)	**Door de ontwikkeling van de vaardigheden van de werknemers te ondersteunen**, wordt hun professionele en persoonlijke groei gestimuleerd en krijgen ze toegang tot nieuwe carrièremogelijkheden.	Werkelijk	Alle	Eigen activiteiten
Kinder- / dwangarbeid	Matige impact (-)	Er kunnen **mensenrechtenrisico's**, waaronder risico's op het vlak van kinderarbeid, ontstaan in activiteiten in de upstreamwaardeketen, met name bij de winning en productie van grondstoffen voor de automobiel- en onderdelensector.	Potentieel	Alle	Upstream
Gezondheid en veiligheid in de waardeketen	Matige impact (-)	**Arbeiders in de hele waardeketen lopen een groter risico op arbeidsongevallen** die verband houden met fysieke inspanning, blootstelling aan gevaarlijke stoffen en het gebruik van machines in sectoren zoals de onderdelen-, autoproductie- en vastgoedsector.	Potentieel	Alle	Upstream & downstream
Bedrijfs-cultuur	Matige impact (+)	**Een sterke bedrijfscultuur binnen D'Ieteren Group kan ethische praktijken aanmoedigen** in alle activiteiten en waardeketens van haar ondernemingen, met een positieve impact op aandeelhouders, werknemers, klanten en de maatschappij als geheel.	Werkelijk	Alle	Eigen activiteiten
Corruptie en omkoping	Significante impact (-)	**Als er geen toereikende anticorruptiemaatregelen worden getroffen**, kan dit leiden tot onethische bedrijfspraktijken zoals omkoping en fraude.	Potentieel	Alle	Eigen activiteiten

3. Milieu-informatie

3.1. Klimaatverandering

Materiële IRO's	Type
Eigen activiteiten	
Broeikasgasemissies van eigen activiteiten	Significante impact (-)
Energiegebruik	Significante impact (-)
Impacts van het niet anticiperen op maatregelen voor adaptatie aan klimaatverandering	Matige impact (-)
Bijdrage aan de aanpassing van de maatschappij	Matige impact (+)
Gebrek aan weerbaarheid tegen klimaatverandering	Matig risico
Waardeketens	
Broeikasgasemissies van de waardeketen	Significante impact (-)
Niet-aanpassing aan de fysieke risico's van klimaatverandering	Significant risico

3.2. Klimaatgerelateerde risico's

3.2.1. RISICO-IDENTIFICATIE OP GROEPSNIVEAU

In 2022 heeft D'Ieteren Group voor elk van haar ondernemingen een eerste identificatie van de klimaatgerelateerde risico's en kansen uitgevoerd, aan de hand van het TCFD-kader (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). Dit proces verzekerde uitgebreid inzicht in de belangrijkste klimaatgerelateerde risico's en kansen die relevant zijn voor de sectoren waarin de ondernemingen van de Groep actief zijn. De resultaten van de eerste analyse voor elke onderneming werden gebruikt in de dubbele materialiteitsanalyses van de Groep en de ondernemingen, waarbij zowel klimaatmitigatie als klimaatadaptatie als materiële thema's op geconsolideerd niveau werden vastgesteld.

Sinds 2024 heeft de Groep, in samenwerking met haar ondernemingen en klimaatexperts, haar aanpak voortdurend verfijnd door scenarioanalyses uit te voeren waarbij zowel toekomstscenario's met lage als hoge emissies in aanmerking worden genomen. Deze analyses worden systematisch uitgevoerd over drie tijdshorizonten: korte termijn (0-5 jaar), middellange termijn (6-10 jaar) en lange termijn (meer dan 10 jaar). Deze verfijning is een jaarlijks terugkerend proces geworden, dat ervoor zorgt dat elke onderneming een up-to-date klimaatrisicoregister bijhoudt dat is afgestemd op de veranderende klimaatscenario's en wettelijke vereisten.

In 2025 hebben de Groep en haar ondernemingen hun risico-inventarissen verbeterd door per onderneming één materieel klimaatgerelateerd risico te prioriteren voor financiële kwantificering. De risico's die voor kwantificering werden geselecteerd, zijn die met de hoogste gecombineerde waarschijnlijkheid en impact. Aan de hand van deze oefening kan elke onderneming een reeks potentiële financiële impacts inschatten die deze risico's op korte, middellange of lange termijn zouden kunnen hebben.

In de toekomst zal deze aanpak helpen bij het opstellen van strategische en veerkrachtplannen en het nemen van investeringsbeslissingen. Hoewel de materiële risico's per onderneming verschillen, zijn bepaalde risico's voor alle ondernemingen gelijk en dus ook op geconsolideerd niveau materieel, zoals koolstofbeprijzing, dat voor de Groep een aanzienlijk en groeiend risico is gebleken. Met een aanzienlijk deel van hun activiteiten in Europa worden de Groep en haar ondernemingen in portefeuille steeds meer blootgesteld aan de uitbreiding van het EU Emissions Trading System (ETS) en het Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). Deze mechanismen, die extra directe en indirecte kosten met zich meebrengen voor de aankoop van energie, brandstof en grondstoffen, kunnen aanzienlijke financiële gevolgen hebben als er niet op wordt geanticipeerd en als ze niet doeltreffend worden aangepakt. De Groep volgt deze ontwikkelingen actief op en ondersteunt haar ondernemingen om ervoor te zorgen dat rekening wordt gehouden met de financiële gevolgen van het veranderende koolstofprijsbeleid.

3.2.2. BEHEER VAN KLIMAATGERELATEERDE RISICO'S

Het beheer van klimaatgerelateerde risico's bij D'Ieteren Group is geïntegreerd in het ruimere risicobeheerkader. Klimaatgerelateerde risico's worden opgevolgd door de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité van de Groep. Het Auditcomité beoordeelt de ESG-risico's, terwijl het ESG-stuurcomité maandelijks bijeenkomt om toezicht te houden op de ontwikkeling en implementatie van de ESG-strategie van de Groep, die risicomonitoring omvat. Dit zorgt ervoor dat klimaatgerelateerde risico's in aanmerking worden genomen in de besluitvormingsprocessen.

Elk van de ondernemingen van de Groep is op haar beurt verantwoordelijk voor de uitwerking van haar eigen aanpak voor het beheer van het klimaatrisico, op basis van de risico-inventarissen die in samenwerking met de Groep zijn ontwikkeld. Meer informatie over het beheer van klimaataangelegenheden door de ondernemingen is te vinden in hun respectieve hoofdstukken in het verslag.

Voor alle materiële risico's worden mitigatiemaatregelen geïdentificeerd, met de ambitie om tegen 2028 adaptatieplannen te ontwikkelen die zijn afgestemd op de context en het risicoprofiel van elke onderneming (volgens de ESG-roadmap van D'Ieteren Group).

3.3. Mitigatie van klimaatverandering

3.3.1. KLIMAATPLAN

Om duurzame waarde te creëren, hanteert D'Ieteren Group een systematische aanpak voor het beheer van de milieu-impact van haar investeringsbeslissingen. Hoewel de directe impact van de Corporate-entiteit op de klimaatverandering relatief matig is in vergelijking met die van haar operationele ondernemingen, vereist de dringende aard van de klimaatcrisis doortastende en proactieve maatregelen. In deze context heeft D'Ieteren Group een uitvoerig klimaatplan uitgewerkt rond een doel dat aansluit bij de wereldwijde verbintenis om de temperatuurstijging te beperken tot 1,5° ten opzichte van het pre-industriële niveau, zoals bepaald in de Overeenkomst van Parijs.

Dit plan werd goedgekeurd door de bestuursorganen van de Groep, wat een robuust toezicht en een doeltreffende implementatie garandeert. In februari 2024 bereikte de Groep een belangrijke mijlpaal met de validatie van haar doelstelling door het Science Based Targets initiative (SBTi) in het kader van de financiële instellingen. Dit engagement benadrukt de toewijding van D'Ieteren Group om te handelen als een verantwoordelijke investeerder en eigenaar.

Voortbouwend op deze basis is de klimaatstrategie van de Groep gestructureerd in twee belangrijke hefbomen:

- **Het Corporate-niveau:** dat Scope 1- en Scope 2-emissies aanpakt.
- **Het niveau van de ondernemingen:** dat Scope 3-emissies aanpakt (bestaande uit de emissies van alle ondernemingen van de Groep).

D'Ieteren Group heeft een Milieubeleid (gepubliceerd op haar website) dat de basis vormt van haar milieuplan en als leidraad dient voor haar inspanningen om haar impact op het klimaat en het milieu te beheren en te verminderen. Het Uitvoerend Comité houdt toezicht op dit beleid met als doel de bewustwording te vergroten, de ecologische voetafdruk van de Groep tot een minimum te beperken en een collectief engagement tegenover dit doel te verzekeren. Het beleid beschrijft de maatregelen die worden genomen op Corporate-niveau om de Scope 1- en 2-emissies te verminderen, in overeenstemming met haar SBT (d.w.z. een vermindering met 30% tegen 2027).

Het beleid formaliseert ook de ambitie om tegen eind 2027 voor alle ondernemingen een gevalideerde Science Based Target te hebben, zodat de Scope 3-emissies van de Groep met betrekking tot haar zes ondernemingen worden gedekt. Het beleid schetst verder de rol van de Groep als actieve eigenaar, die elke onderneming ondersteunt bij de bepaling van haar eigen doelstelling en de ontwikkeling en implementatie van passende strategieën om die doelstelling te bereiken.

D'Ieteren Group is niet uitgesloten van de op de Overeenkomst van Parijs afgestemde EU-benchmarks.

3.3.2. SCOPE 1 & 2: HET KLIMAATPLAN OP CORPORATE-NIVEAU

De Corporate-entiteit van de Groep heeft als doel haar directe emissies (d.w.z. de emissies van het Corporate-team) tegen 2027 met 30% te verminderen ten opzichte van een nulmeting in 2021. De nulmeting werd berekend in overeenstemming met het GHG Protocol en bestrijkt minstens 95% van de volledige operationele reikwijdte van de Corporate-entiteit (marktgebaseerde Scope 1- en 2-emissies). Het jaar 2021 werd gekozen omdat dit een stabiel activiteitsniveau weerspiegelt zonder buitengewone verstoringen.

Er werden externe factoren beoordeeld om te bevestigen dat de nulmeting representatief en robuust blijft om de voortgang op te volgen. Belangrijke reductiehefbomen om dit doel te bereiken zijn elektrificatie, energie-efficiëntie en hernieuwbare energie.

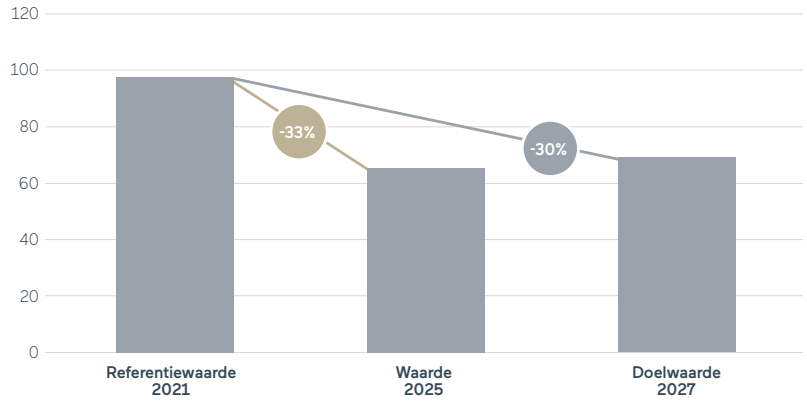
Maatregelen ter ondersteuning van het klimaatplan op Corporate-niveau

D'Ieteren Group heeft verschillende initiatieven genomen om haar klimaatgerelateerde verbintenissen na te komen en haar Science Based Targets te halen:

- Energie-efficiëntie in gebouwen: Sinds 2021 is de Corporate-entiteit overgestapt op 100% duurzame elektriciteit voor haar kantoren. De werknemers worden aangemoedigd om duurzame gewoontes aan te nemen, zoals lichten, apparaten en toestellen uitschakelen wanneer ze niet worden gebruikt.
- Duurzaam mobiliteitsplan D'Ieteren Group heeft een Mobiliteitsplan ingevoerd om haar werknemers aan te moedigen kleinere en 'groenere' wagens (hybride of elektrische voertuigen) of alternatieve mobiliteitsoplossingen zoals fietsen, openbaar vervoer of andere mobiliteitsdiensten te kiezen.
- Laadinfrastructuur: De Groep stelt groene stroom ter beschikking om voertuigen op te laden aan haar kantoren en ondersteunt de werknemers bij de installatie van laadstations thuis, om de overgang naar elektrische mobiliteit te vergemakkelijken.

IN 2025 HEEFT D'IETEREN GROUP CORPORATE ZIJN DOEL BEREIKT OM DE DIRECTE UITSTOOT TEGEN 2027 MET 30% TE VERMINDEREN TEN OPZICHTE VAN 2021

CORPORATE SCOPE 1- & 2-DOEL (TON CO_2)



3.3.3. SCOPE 3: HET KLIMAATPLAN OP HET NIVEAU VAN DE ONDERNEMINGEN

Het klimaatplan van de Groep op geconsolideerd niveau vereist dat 100% van de operationele ondernemingen van de Groep tegen 2027 gedekt zijn door een gevalideerde SBT. Dit klimaatplan is in overeenstemming met de benadering van actief eigenaarschap van de Groep, die zich richt op de ondersteuning van haar ondernemingen bij de ontwikkeling en implementatie van strategieën voor duurzame ontwikkeling met klimaatreductiedoelen en hefbomen voor de vermindering van BKG-emissies, aangepast aan hun eigen bedrijfsprofiel. In 2025 hebben 4 van de 6 ondernemingen van de Groep (zowel geconsolideerd als niet-geconsolideerd) de validering van hun Science Based Targets verkregen. De engagementen worden hierna beschreven:

Maatregelen ter ondersteuning van het klimaatplan op het niveau van de ondernemingen	
D'Ieteren	D'Ieteren Automotive heeft gevalideerde Science Based Targets op korte termijn en 'netto nul' Science Based Targets, gericht op elektrificatie, hernieuwbare energie en Mobility-as-a-Service om koolstofvrij te worden.
Moleskine	Moleskine heeft een gevalideerd Science Based Target op korte termijn voor kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's). De belangrijkste acties om dit doel te bereiken, zijn de elektrificatie van het wagenpark en maatregelen voor energie-efficiëntie.
D'Ieteren Immo	D'Ieteren Immo heeft een gevalideerd Science Based Target voor kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's). De belangrijkste acties om dit doel te bereiken, zijn de elektrificatie van het wagenpark en maatregelen voor energie-efficiëntie.
PHE	PHE verbetert continu haar berekening van de koolstofvoetafdruk als voorwaarde voor de ontwikkeling van haar decarbonisatie-aanpak. Tegelijkertijd heeft PHE al een reeks emissiereductiemaatregelen getroffen, zoals de vermindering van de uitstoot van haar wagenpark en gebouwen.

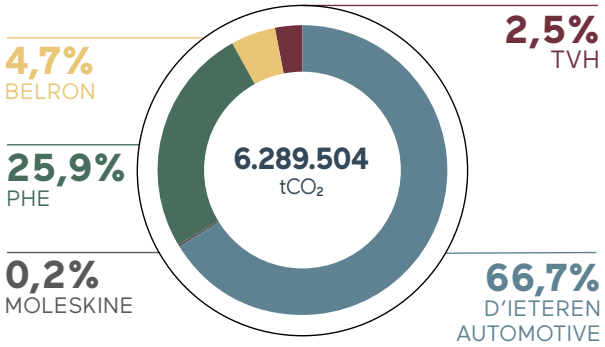
Het klimaatplan van de Groep omvat ook TVH en Belron. De informatie over deze entiteiten valt buiten de gecontroleerde rapportage (zie 'Andere Duurzaamheidsinformatie' hoofdstuk).

In het kader van haar actief eigenaarschap ondersteunt de Groep haar ondernemingen bij de ontwikkeling van hun klimaatstrategieën door middel van een reeks maatregelen. In 2025 werd het volgende gerealiseerd:

- ESG-workshop van D'Ieteren Group: De jaarlijkse ESG-workshop met de ESG-teams van de ondernemingen was toegespitst op strategische thema's zoals koolstofboekhouding, leveranciersengagement en circulaire economie.
- Duurzaamheidsoverleg: de ESG- en investeringsteams van D'Ieteren Group komen twee keer per jaar samen met de ESG-teams van elke onderneming om hun ESG-strategie en -doelstellingen te evalueren en een aantal strategische aspecten grondiger te onderzoeken.
- SBT-impactanalyse: de Groep ondersteunde een van haar ondernemingen bij een SBT-impactanalyse, waarbij de strategische vereisten en implicaties van een dergelijke doelstelling werden beoordeeld.
- Validatie van SBTi-doelstellingen: het ESG-team van de Groep begeleidde D'Ieteren Immo bij het indienen van haar doelstelling bij het SBTi.

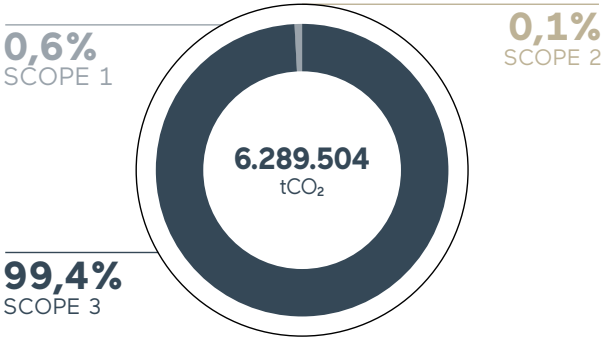
3.3.4. BRUTO SCOPE 1-, 2-, 3-EMISSIES EN TOTALE BKG-EMISSIES

BKG-EMISSIES, GROEPSAANDEEL (MARKTGEBASEERD)



Opmerking: de emissies van het groepsaandeel van Belron en TVH zijn opgenomen in Scope 3 Categorie 15 – Investeringen van het segment 'Corporate & overige' in de tabellen hieronder, aangezien het geen geconsolideerde entiteiten zijn.

GROEP BKG-EMISSIES PER SCOPE (MARKTGEBASEERD)



	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE[2]	Corporate & overige	Groep[1]
Scope 1-broeikasgasemissies										
Bruto Scope 1-broeikasgasemissies (tCO2e)	**7.082**	**65**	**27.426**	**277**	**34.850**	**7.966**	**73**	**28.113**	**297**	**36.450**
Scope 2-broeikasgasemissies										
Bruto locatiegebaseerde Scope 2-broeikasgasemissies (tCO2e)	**3.016**	**263**	**2.348**	**93**	**5.720**	**2.856**	**322**	**2.560**	**121**	**5.859**
Bruto marktgebaseerde Scope 2-broeikasgasemissies (tCO2e)	**1.032**	**198**	**2.348**	**5**	**3.583**	**861**	**149**	**2.560**	**2**	**3.572**
Significante Scope 3-broeikasgasemissies										
Totale bruto indirecte (Scope 3) broeikasgasemissies (tCO2e)	**4.183.819**	**12.057**	**1.594.821**	**460.374**	**6.251.071**	**5.097.769**	**12.657**	**1.513.324**	**578.061**	**7.201.812**
1 Aangekochte goederen en diensten	1.519.552	6.231	1.333.367	1.013	2.860.163	1.572.431	6.451	1.266.445	1.561	2.846.888
2 Kapitaalgoederen	16.537	577	14.931	31	32.076	12.683	322	14.112	39	27.156
3 Brandstof- en energieverwante activiteiten	1.810	68	7.121	61	9.060	1.902	104	7.818	70	9.894
4 Upstream transport en distributie	20.551	2.890	129.633	-	153.074	23.835	3.481	121.961	-	149.277
5 Afval gegenereerd door de activiteiten	56	19	727	0,1	802	59	20	665	0,1	744
6 Zakenreizen	327	264	8.445	172	9.208	646	170	7.408	217	8.441
7 Woon-werkverkeer van de werknemers	1.467	146	13.496	11	15.120	1.305	248	12.704	18	14.274
9 Downstream transport	251	74	36.485	-	36.810	247	89	34.750	-	35.086
11 Gebruik van verkochte producten	2.606.954	-	48.324	-	2.655.278	3.466.661	-	45.464	-	3.512.125
12 Verwerking van verkochte producten op het einde van hun levensduur	6.893	1.701	1.794	-	10.389	10.266	1.715	1.688	-	13.669
13 Downstream geleasede activa (locatiegebaseerd)	8.576	-	-	5.944	14.520	6.861	-	-	6.419	13.279
13 Downstream geleasede activa (marktgebaseerd)	8.576	-	-	4.081	12.658	6.861	-	-	4.340	11.201
14 Franchises	-	86	-	-	86	-	56	-	-	56
15 Investeringen (locatiegebaseerd)	844	-	498	471.983	473.325	874	-	309	584.781	585.964
15 Investeringen (marktgebaseerd)	844	-	498	455.005	456.347	874	-	309	571.817	573.000
Totale broeikasgasemissies										
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) (tCO2e)	**4.193.917**	**12.393**	**1.624.595**	**479.585**	**6.310.482**	**5.108.592**	**13.052**	**1.543.997**	**593.522**	**7.259.163**
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) (tCO2e)	**4.191.933**	**12.321**	**1.624.595**	**460.655**	**6.289.504**	**5.106.597**	**12.879**	**1.543.997**	**578.361**	**7.241.833**

Opmerking: De in de tabel weergegeven cijfers sluiten biogenische emissies uit, die in totaal 100.356,99 tCO_2e bedragen. D'Ieteren Automotive is verantwoordelijk voor ongeveer 99% van deze biogenische emissies.
(1) De gegevens van de Groep voor 2024 zijn herzien naar aanleiding van bedrijfsspecifieke aanpassingen. Raadpleeg de respectieve bedrijfshoofdstukken voor meer details.
(2) De Scope 3-gegevens van PHE voor 2024 zijn herzien op basis van bijgewerkte emissiefactoren en aangepaste inputgegevens die voor de ramingen zijn gebruikt.

Omzetinformatie	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige[1]	Groep[2]	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige[1]	Groep[2]
Netto-omzet gebruikt om de broeikasgasintensiteit te berekenen (€m)	4.979	118	2.937		**8.062**	5.269	122	2.763		**8.181**
Netto-omzet (overige) (€m)	-	0	0		**0**	-	0	0		**0**
Totale netto-omzet (in jaarrekening) (€m)	4.979	118	2.937		**8.062**	5.269	122	2.763		**8.181**

(1) De omzet voor het segment 'Corporate & Overige' wordt niet berekend, omdat de entiteiten buiten D'leteren Immo die in dit segment zijn opgenomen, geen omzet hebben. Voor de omzet met betrekking tot de activiteiten van D'leteren Immo verwijzen we naar het respectieve hoofdstuk van deze entiteit in het verslag.
(2) De omzetgegevens van de Groep (in miljoen euro) die voor de intensiteitsberekening worden gebruikt, zijn niet vergelijkbaar met de financiële staten, aangezien zij de inkomsten van D'leteren Immo omvatten, die in de financiële staten als intragroeptransacties worden geboekt.

Broeikasgasintensiteit per netto-omzet	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige[1]	Groep	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige[1]	Groep[2]
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) per netto-omzet (tCO2e/€)	842	105	553		**783**	970	107	559		**887**
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) per netto-omzet (tCO2/€)	842	105	553		**780**	969	105	559		**885**

(1) De BKG-intensiteit voor het segment 'Corporate & Overige' wordt niet berekend, omdat de entiteiten buiten D'leteren Immo die in dit segment zijn opgenomen, geen omzet hebben waarop een intensiteit kan worden berekend. Voor de BKG-intensiteit met betrekking tot de activiteiten van D'leteren Immo verwijzen we naar het respectieve hoofdstuk van deze entiteit in het verslag.
(2) De gegevens van de Groep voor 2024 zijn herzien naar aanleiding van aanpassingen met betrekking tot de BKG emissies en de opname van de inkomsten van D'leteren Immo in de berekening.

3.3.5. INTERNE KOOLSTOFBEPRIJZING

De Groep beschikt niet over een mechanisme voor interne koolstofbeprijzing.

3.3.6. ENERGIEVERBRUIK EN -MIX

Energieproductie	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep
Niet-hernieuwbare energieproductie	0	0	0	0	**0**	0	0	0	0	**0**
Productie van hernieuwbare energie (MWh)	4.247	0	0	52	**4.299**	2.850	0	0	23	**2.872**

Energie-intensiteit per netto-omzet	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige(1)	Groep	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige(1)	Groep
Totaal energieverbruik van activiteiten in sectoren met een hoge klimaatimpact per netto-omzet uit activiteiten in sectoren met een hoge klimaatimpact (MWh/€m)	12	9	49		**26**	12	10	53		**26**

(1) De energie-intensiteit voor het segment 'Corporate & Overige' wordt niet berekend, omdat de entiteiten buiten D'Ieteren Immo die in dit segment zijn opgenomen, geen activiteiten met een grote impact hebben, noch omzet waarop een intensiteit kan worden berekend. Voor de energie-intensiteit met betrekking tot de activiteiten met een grote impact van D'Ieteren Immo verwijzen we naar het respectieve hoofdstuk van deze entiteit in het verslag.

Energieverbruik en -mix	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep	D'Ieteren Automotive (1)	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep (1)
Brandstofverbruik uit kolen en koolproducten (MWh)	0	0	0	0	**0**	0	0	0	0	**0**
Brandstofverbruik uit ruwe aardolie en aardolieproducten (MWh)	14.015	231	92.541	376	**107.163**	15.948	257	94.372	452	**111.029**
Brandstofverbruik uit aardgas (MWh)	20.545	41	24.355	996	**45.937**	22.910	42	23.792	1.043	**47.787**
Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen (MWh)	0	0	0	0	**0**	0	0	0	0	**0**
Verbruik van ingekochte of afgenomen elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen (MWh)	2.518	343	4.447	62	**7.370**	2.291	502	5.198	17	**8.008**
Totaal fossiele-energieverbruik (MWh)	**37.078**	**615**	**121.343**	**1.433**	**160.469**	**41.149**	**801**	**123.362**	**1.511**	**166.824**
Aandeel van het verbruik uit fossiele bronnen in het totale energieverbruik	62	58	83	70	**77**	66	65	84	64	**78**
Verbruik uit nucleaire bronnen (MWh)	**4.759**	**104**	**14.708**	**5**	**19.576**	**4.019**	**0**	**13.353**	**0**	**17.372**
Aandeel van het verbruik uit nucleaire bronnen in het totale energieverbruik	8	10	10	0	**9**	6	0	9	0	**8**
Brandstofverbruik voor hernieuwbare bronnen, waaronder biomassa (inclusief industrieel en gemeentelijk afval van biologische oorsprong, biogas, hernieuwbare waterstof enz.) (MWh)	0		-	0	**-**	0	0	1.041	0	**1.041**
Verbruik van ingekochte of afgenomen elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen (MWh)	13.946	334	9.519	569	**24.368**	14.240	435	9.082	815	**24.572**
Verbruik van zelf opgewekte, niet-brandstof, hernieuwbare energie (MWh)	4.247	0	0	33	**4.280**	2.841	0	**0**	33	**2.874**
Totaal verbruik van hernieuwbare energie (MWh)	**18.193**	**334**	**9.519**	**602**	**28.647**	**17.081**	**435**	**10.123**	**848**	**28.487**
Aandeel van het verbruik uit hernieuwbare bronnen in het totale energieverbruik	30	32	7	30	**14**	27	35	7	36	**13**
Totaal energieverbruik (MWh)	**60.030**	**1.052**	**145.570**	**2.040**	**208.692**	**62.249**	**1.236**	**146.839**	**2.35**	**212.683**

(1) De energiegegevens voor 2024 zijn herzien voor D'Ieteren Automotive op basis van verbeterde interne gegevens en aangepaste aannames over het aandeel groene energie dat wordt gebruikt voor het opladen van bedrijfsvoertuigen. De geconsolideerde groepsgegevens zijn eveneens herzien op basis van deze aanpassing.

3.4. Materiaalgebruik en circulaire economie

Materiële IRO's	Type
Eigen activiteiten	
Afvalgenerering door bedrijfsactiviteiten	Significante impact (-)
Waardeketens	
Afvalproductie in de waardeketen	Significante impact (-)
Verstoringen van primaire winning van grondstoffen	Significante impact (-)
Materiaaluitstromen van producten die niet langer in gebruik zijn	Matige impact (-)

De dubbele materialiteitsanalyse heeft aangetoond dat, op geconsolideerd Groepsniveau, de impacts gerelateerd aan afval materieel zijn voor de eigen activiteiten en de waardeketens van de ondernemingen, terwijl de materiaalinstromen en -uitstromen enkel materieel zijn voor de waardeketen.

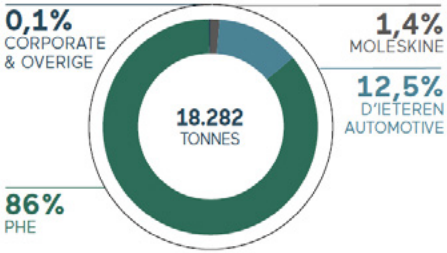
Raadpleeg de hoofdstukken van elke onderneming voor meer informatie over de specifieke impacts, risico's en kansen met betrekking tot afval, materiaalgebruik en circulaire economie die zijn geïdentificeerd in hun activiteiten en waardeketens.

3.4.1. AFVALBEHEER OP HET NIVEAU VAN DE CORPORATE-ENTITEIT

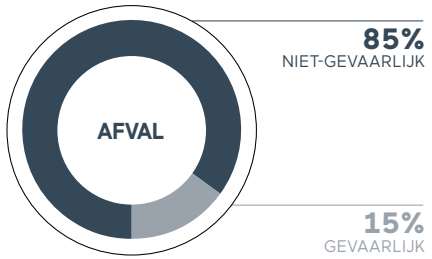
Hoewel de dubbele materialiteitsanalyse heeft aangetoond dat de onderwerpen in verband met circulariteit niet materieel zijn voor de Corporate-entiteit van D'Ieteren Group, heeft deze wel een Milieubeleid (zoals vermeld in hoofdstuk 3.3.1.) dat afval aanpakt, naast thema's in verband met de klimaatverandering. Dit beleid richt zich op het belangrijkste type afval en de benadering van de circulaire economie. Dit beleid wordt ondersteund door specifieke acties om afval te verminderen door recyclagemaatregelen te treffen, door de belangrijkste soorten afval van de entiteit te verzamelen en te categoriseren, en door waterfonteinen te installeren in haar kantoren om plastic- en glasafval te verminderen.

Aangezien het afval dat de Corporate-entiteit genereert zeer beperkt is en niet materieel is op het niveau van de Groep, heeft de entiteit geen doel bepaald met betrekking tot de circulaire economie. Materiaaluitstromen van de Groep

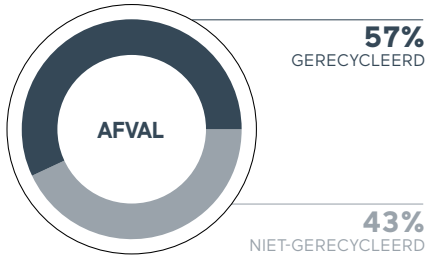
VERDELING VAN GROEPSAFVAL



GEVAARLIJK VS. NIET-GEVAARLIJK AFVAL



GERECYCLEERD VS. NIET-GERECYCLEERD AFVAL



Niet-gerecycleerd afval	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep
Totale hoeveelheid niet-gerecycleerd afval (ton)	627	15	7.182	13	**7.837**	574	19	8.248	12	**8.853**
Percentage niet-gerecycleerd afval (%)	28	6	46	54	**43**	25	8	41	56	**39**

Gegevens over afval		2025					2024				
	Eenheid	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep	D'Ieteren Automotive (1)	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep(1)
Totale hoeveelheid geproduceerd afval	Ton	**2.280**	**261**	**15.718**	**24**	**18.282**	**2.257**	**254**	**20.227**	**21**	**22.759**
Totale hoeveelheid gevaarlijk afval	Ton	712	2	2.015	0	**2.729**	517	7	2.578	0	**3.102**
Totale hoeveelheid in gewicht die aan de verwijdering is onttrokken	Ton	1.713	261	10.765	16	**12.755**	1.755	246	15.397	13	**17.410**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat niet meer wordt gestort	Ton	638	2	1.830	-	**2.470**	482	7	2.403	-	**2.892**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat is omgeleid van verwijdering naar voorbereiding voor hergebruik	Ton	12	0	0	-	**12**	9	0	0	-	**9**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar recyclage	Ton	625	2	1.262	-	**1.890**	473	7	1.627	-	**2.107**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat is omgeleid van verwijdering naar andere nuttige toepassing	Ton	-	-	568	-	**568**	-	-	776	-	**776**
Totale hoeveelheid niet-gevaarlijk geproduceerd afval dat niet wordt verwijderd	Ton	1.076	259	8.935	16	**10.285**	1.273	239	12.994	13	**14.518**
Totale hoeveelheid niet-gevaarlijk geproduceerd afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar voorbereiding voor hergebruik	Ton	49	15	913	0	**977**	63	11	1.672	0	**1.746**
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar recyclage	Ton	1.027	243	7.273	11	**8.555**	1.210	228	10.352	9	**11.799**
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat is omgeleid van verwijdering naar andere nuttige toepassing.	Ton	-	-	748	5	**753**	-	-	970	3	**973**
Totale hoeveelheid in gewicht die bestemd is voor verwijdering	Ton	566	0	4.953	9	**5.528**	502	8	4.831	8	**5.350**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat bestemd is voor verwijdering	Ton	74	-	185	-	**259**	35	0	175	-	**210**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat bestemd is voor verbranding	Ton	74	-	63	-	**137**	35	-	132	-	**167**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat naar stortplaatsen wordt geleid	Ton	0	-	41	-	**41**	0	-	24	-	**24**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat bestemd is voor andere verwijderingsactiviteiten	Ton	-	-	81	-	**81**	-	0	19	-	**19**
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat bestemd is voor verwijdering	Ton	492	-	4.768	9	**5.269**	467	8	4.656	8	**5.140**
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat bestemd is voor verbranding	Ton	478	-	1.603	9	**2.089**	374	-	2.403	8	**2.786**
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat naar de stortplaats wordt geleid	Ton	14	-	2.496	0	**2.510**	93	-	2.182	0	**2.275**
Totale hoeveelheid niet-gevaarlijk geproduceerd afval dat bestemd is voor andere verwijderingsactiviteiten	Ton	-	-	669	0	**669**	-	8	71	0	**79**

(1) De gegevens voor 2024 zijn herzien op basis van correcties die werden ontvangen van de afvalbeheerders van D'Ieteren Automotive.

3.5. Verontreiniging en water in de waardeketen

Materiële IRO's	Type
Bijdrage van waardeketens van ondernemingen aan luchtverontreiniging	Significante impact (-)
Waterintensieve waardeketens	Significante impact (-)

De DMA van de Groep heeft aangetoond dat deze thema's materieel zijn in de waardeketens van de ondernemingen. Aangelegenheden met betrekking tot de waardeketen van de Groep worden beheerd door de ondernemingen zelf, op basis van hun specifieke kenmerken. Raadpleeg de hoofdstukken van elke onderneming voor meer informatie over deze thema's.

3.6. Biodiversiteit in de waardeketen

Materiële IRO's	Type
Landgebruik in de waardeketen	Matige impact (-)

Hoewel biodiversiteit in alle waardeketens van de ondernemingen als een materieel thema is aangemerkt, heeft de Groep beslist om gebruik te maken van de door de Europese Commissie geboden mogelijkheid tot geleidelijke invoering voor informatie met betrekking tot biodiversiteit voor al haar ondernemingen, vanwege een gebrek aan mature informatie.

Er werd inderdaad nog geen gedetailleerde analyse uitgevoerd om te bepalen welke sites zich in de buurt van biodiversiteitsgevoelige gebieden bevinden en om de omvang van de mogelijke schade aan deze gebieden of natuurlijke habitats te beoordelen. D'Ieteren Group en haar ondernemingen hebben noch afhankelijkheden van biodiversiteit en ecosysteemdiensten geïdentificeerd of geëvalueerd, noch mogelijke transitie- en fysieke risico's en kansen geëvalueerd, mogelijke systeemrisico's in overweging genomen of overleg gepleegd met mogelijk getroffen gemeenschappen.

4. Sociale informatie

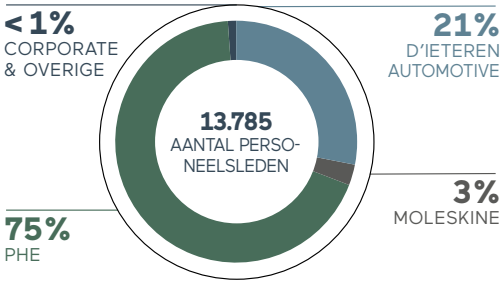
4.1. Eigen personeel

Materiële IRO's	Type
Gezondheids- en veiligheidsimpacts in werkomgevingen	Matige impact (-)
Risico op ongevallen op de werkplaats	Matig risico
Gebrek aan diversiteit in organisaties	Matige impact (-)
Ontwikkeling van de vaardigheden van de werknemers	Matige impact (+)

D'Ieteren Group engageert zich om een veilige en lonende werkomgeving aan te bieden die mensen in staat stelt zich te ontplooien en hun potentieel ten volle te benutten. D'Ieteren Group streeft ernaar ondernemingen over te nemen die dezelfde normen hanteren op het vlak van people management en ondersteunt haar ondernemingen om ambitieuze strategieën voor personeelsbeheer te ontwikkelen, te implementeren en bij te sturen.

Met ondernemingen die voornamelijk actief zijn in de retail-/logistieke sector en de auto- en auto-onderdelensector in Europa en Noord-Amerika, krijgen bepaalde aspecten zoals veiligheid, diversiteit en personeelsontwikkeling bijzondere aandacht. De activiteiten van de ondernemingen werden echter beoordeeld als een laag risico op dwangarbeid of kinderarbeid.

VERDELING VAN HET PERSONEELSBESTAND



4.1.1. KENMERKEN VAN DE WERKNEMERS

Aantal werknemers (aantal personeelsleden)	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep
Vrouwen	569	289	1.813	33	**2.704**	567	280	1.735	31	**2.613**
Mannen	2.376	136	8.526	43	**11.081**	2.335	137	7.992	46	**10.510**
Overige	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Niet bekendgemaakt	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Totaal	**2.945**	**425**	**10.339**	**76**	**13.785**	**2.902**	**417**	**9.727**	**77**	**13.123**

Aantal werknemers per land	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep
België	2.945	-	494	76	**3.515**	2.902	-	510	77	**3.489**
Frankrijk	-	-	6.384	-	**6.384**	-	-	6.384	-	**6.384**
Ierland	-	-	324	-	**324**	-	-	0	-	**0**
Italië	-	180	619	-	**799**	-	176	581	-	**757**
Nederland	-	-	194	-	**194**	-	-	197	-	**197**
Spanje	-	-	2.324	-	**2.324**	-	-	2.055	-	**2.055**
Verenigde Staten	-	86	-	-	**86**	-	82	-	-	**82**

Opmerking: omvat alleen landen met meer dan 50 werknemers of 10% van het personeelsbestand.

Aantal vaste werknemers (aantal personeelsleden)	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep
Vrouwen	560	257	1.688	32	**2.537**	560	257	1.592	30	**2.439**
Mannen	2.320	128	8.059	43	**10.550**	2.267	128	7.486	46	**9.927**
Overige	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Niet bekendgemaakt	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Totaal	**2.880**	**385**	**9.747**	**75**	**13.087**	**2.827**	**385**	**9.078**	**76**	**12.366**

Er waren geen werknemers met niet-gegarandeerde uren binnen de Groep in 2024 en 2025.

Aantal tijdelijke werknemers (aantal personeelsleden)	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep
Vrouwen	9	32	128	1	**170**	7	23	143	1	**174**
Mannen	56	8	464	-	**528**	68	9	506	-	**583**
Overige	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Niet bekendgemaakt	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Totaal	**65**	**40**	**592**	**1**	**698**	**75**	**32**	**649**	**1**	**757**

Personeelsverloop	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine[1]	PHE	Corporate & overige	Groep	D'leteren Automotive	Moleskine[1]	PHE	Corporate & overige	Groep
Totaal personeelsverloop	406	31	1.605	9	**2.051**	401	28	1.694	5	**2.128**
Personeelsverloop (%)	14	14	17	12	**16**	15	13	19	7	**18**

(1) Het verloop bij Moleskine wordt uitsluitend berekend voor kantoormedewerkers.

4.1.2. NIET-WERKNEMERS

Medewerkers niet in loondienst	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE[1]	Corporate & overige	Groep	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE[1]	Corporate & overige	Groep
Totaal aantal medewerkers niet in loondienst onder het personeel	444	0	-	22	**466**	427	0	-	22	**449**

(1) Voor deze gegevens wordt de optie van de geleidelijke invoering gebruikt.

4.1.3. DIVERSITEITSMAATSTAVEN

Werknemers in het topmanagement naar geslacht	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep
Aantal werknemers										
Vrouwen	48	7	5	3	**63**	38	7	5	3	**53**
Mannen	180	6	67	6	**259**	143	6	63	6	**218**
Other	0	0	0	0	**0**	0	0	0	0	**0**
Not disclosed	0	0	0	0	**0**	0	0	0	0	**0**
Totaal	**228**	**13**	**72**	**9**	**322**	**181**	**13**	**68**	**9**	**271**
Aandeel (%)										
Vrouwen	21	54	7	33	**20**	21	54	7	33	**20**
Mannen	79	46	93	67	**80**	79	46	93	67	**80**

Leeftijdsverdeling van werknemers	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine[1]	PHE	Corporate & overige	Groep[2]	D'leteren Automotive	Moleskine[1]	PHE	Corporate & overige	Groep[2]
Aantal werknemers										
Onder de 30 jaar	671	24	2.003	8	**2.706**	670	19	1.911	5	**2.605**
30 tot 50 jaar oud	1.574	154	5.069	45	**6.842**	1.536	160	5.049	48	**6.793**
Ouder dan 50 jaar	700	41	3.267	23	**4.031**	696	39	2.767	24	**3.526**
Aandeel (%)										
Onder de 30 jaar	23	11	19	11	**20**	23	9	20	6	**20**
30 tot 50 jaar oud	53	70	49	59	**50**	53	74	52	62	**52**
Ouder dan 50 jaar	24	19	32	30	**29**	24	18	28	31	**27**

(1) Alleen kantoormedewerkers zijn opgenomen voor Moleskine.
(2) De geconsolideerde groepsgegevens dekken 99% van het personeelsbestand, doordat de niet-kantoormedewerkers bij Moleskine zijn uitgesloten (zij vertegenwoordigen 1% van het geconsolideerde personeelsbestand).

4.1.4. HEALTH AND SAFETY

De Groep heeft in 2024 en 2025 geen dodelijke arbeidsongevallen of sterfgevallen door werkgerelateerde gezondheidsproblemen geregistreerd bij werknemers, niet-werknemers of andere onsite-werkers.

Percentage werknemers dat onder het V&G-beheersysteem valt	2025					2024				
	D'leteren Automotive[1]	Moleskine	PHE[1]	Corporate & overige[1][2]	Group[1]	D'leteren Automotive[1]	Moleskine	PHE[1]	Corporate & overige[1][2]	Group[1]
Werknemers	100	81	100	100	**99**	99	79	100	100	**99**
Medewerkers niet in loondienst	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Totaal	-	81	-	-	**-**	-	-	-	-	-

(1) Voor de gegevens over niet-werknemers wordt gebruik gemaakt van de optie van de geleidelijke invoering. Als gevolg hiervan wordt er geen totaal berekend wanneer de informatie over niet-werknemers niet beschikbaar is.

	2025					2024				
	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige[1]	Groep[1]	D'leteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige[1]	Groep[1]
Gevallen van geregistreerde werkgerelateerde gezondheidsproblemen bij werknemers	0	0	0	-	-	2	0	0	-	-
Verloren dagen door werkgerelateerde letsels, gezondheidsproblemen en dodelijke ongevallen	973	-[1]	18.713	-	-	1.086	-[1]	13.869	-	-

(1) Voor deze gegevens wordt de optie van de geleidelijke invoering gebruikt.

Aantal geregistreerde werkgerelateerde ongevallen en ongevallencijfer	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive (1)	Moleskine	PHE(1)	Corporate & overige	Groep	D'Ieteren Automotive (1)	Moleskine	PHE(1)	Corporate & overige	Groep
Aantal										
Werknemers	79	2	572	2	**655**	45	2	481	2	**530**
Medewerkers niet in loondienst	-	-	-	0	**-**	-	-	-	0	**-**
Totaal	-	2	-	2	**-**	-	2	-	2	**-**
Cijfer										
Werknemers	17,9	3,4	30,4	31,7	**27,4**	10,6(2)	3,5	29,8	17,2(3)	**25,1(4)**
Medewerkers niet in loondienst	-	-	-	-	**-**	-	-	-	-	**-**
Totaal	-	3,4	-	-	**-**	-	3,5	-	-	**-**

(1) Voor de gegevens over niet-werknemers wordt gebruik gemaakt van de optie van de geleidelijke invoering. Als gevolg hiervan wordt er geen totaal berekend wanneer de informatie over niet-werknemers niet beschikbaar is.
(2) Het percentage van D'Ieteren Automotive voor 2024 is herzien wegens de correctie van een transcriptiefout.
(3) Het percentage van de 'Corporate & overige' voor 2024 is herzien om alle entiteiten op te nemen die binnen het segment vallen.
(4) Het groepspercentage voor 2024 is herzien op basis van de hierboven vermelde aanpassingen.

4.1.5. INCIDENTEN, KLACHTEN EN ERNSTIGE IMPACTS OP HET GEBIED VAN MENSENRECHTEN

	2025					2024				
	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep	D'Ieteren Automotive	Moleskine	PHE	Corporate & overige	Groep
Aantal gevallen van discriminatie onder het eigen personeel (inclusief intimidatie)	13	0	18	0	**31**	5	0	10	1	**16**
Aantal klachten bij de onderneming	3	0	18	0	**21**	5	0	10	1	**16**
Aantal klachten ingediend bij nationale contactpunten voor multinationals van de OESO	0	0	1	0	**1**	0	0	0	0	**0**
Totaalbedrag van boetes, dwangsommen en schadevergoedingen (€m)	0	0	0	0	**0**	0	0	0,08	0	**0,08**

Specifieke personeelsinformatie voor de Corporate-entiteit

De volgende S1-informatie is entiteitspecifiek, niet geconsolideerd en beschrijft de Corporate-benadering voor belangrijke thema's met betrekking tot het eigen personeel dat 29 personen telt. Voor meer details over het personeelsbeheer door de ondernemingen van de Groep verwijzen we naar hun respectieve hoofdstukken.

Opleiding en ontwikkeling van de werknemers

De Corporate-entiteit van de Groep integreert en bevordert opleiding en ontwikkeling als onderdeel van haar algemene personeelsstrategie. De Corporate-entiteit van D'leteren Group erkent het belang van een bekwaam Corporate-team om weloverwogen investeringsbeslissingen te nemen en de ondernemingen efficiënt te ondersteunen. Daarom heeft ze een initiatief ingevoerd, het 'persoonlijk ontwikkelingsplan', dat tegemoetkomt aan de nood van de onderneming aan uiterst bedreven personeel en tegelijkertijd als positieve impact heeft dat de zelfontplooiing van de werknemers wordt aangemoedigd. Persoonlijke ontwikkelingsplannen ondersteunen de mobiliteit van werknemers binnen de organisatie, opleidingen en specifieke certificeringen voor werknemers.

In het kader van hun persoonlijke ontwikkelingsplannen worden de werknemers aangemoedigd om specifieke opleidingsnoden voor te stellen om hun deskundigheid in bepaalde domeinen te verdiepen of nieuwe domeinen te verkennen. Sinds 2024 nemen alle werknemers, naast de eindejaarsevaluatie, ook deel aan halfjaarevaluaties om persoonlijke ontwikkelingsplannen en prestaties te bespreken. Een hr-professional volgt deze plannen op en beoordeelt de resultaten ervan. Alle werknemers komen in aanmerking voor variabele beloningen, zoals bonussen op basis van hun besproken prestaties.

Daarnaast heeft de D'leteren Group in 2025 binnen al haar entiteiten een wereldwijd programma voor leiderschapsontwikkeling en successieplanning ontwikkeld, dat in 2026 van start zal gaan. Dit programma richt zich op potentiële toekomstige leiders binnen alle ondernemingen van de Groep om deel te nemen aan speciaal samengestelde leiderschapsopleidingen.

De Corporate-entiteit van D'leteren Group heeft een doelstelling bepaald van minimaal drie opleidingsdagen per werknemer voor de jaren 2024 en 2025, in overeenstemming met de nationale regelgeving. De organisatie moedigt werknemers ook aan om feedback en inzichten over hun professionele ontwikkeling te delen via verschillende kanalen, zoals functioneringsgesprekken met hun managers en 1-op-1-gesprekken met hr-vertegenwoordigers. Deze aanpak heeft tot doel de professionele groei en het welzijn van de werknemers op een persoonlijke manier aan te pakken.

Opleiding	DIG Corporate-entiteit
Aantal opleidingsuren per werknemer	41.5
Totaalaantal opleidingsdagen	124
Percentage werknemers dat deelnam aan regelmatige evaluaties van prestaties en loopbaanontwikkeling	100%

Diversiteit

Zoals vermeld in de Gedragscode bevordert de Corporate-entiteit van D'leteren Group gelijke kansen en inclusie en verbiedt ze elke vorm van discriminatie tegen werknemers of sollicitanten op basis van ras, etniciteit, religie, nationale afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, handicap, gezondheidstoestand, leeftijd, politieke of filosofische overtuigingen of gezinstoestand. Alle ontvangers van de Gedragscode moeten elkaar respecteren en handelen zonder rekening te houden met een van de hierboven genoemde elementen. Alle vormen van onwettige discriminatie of ongepast gedrag zijn ten strengste verboden en moeten worden gemeld via het Klokkenluidersprogramma.

Op Corporate-niveau wordt diversiteit behandeld binnen de bestuursorganen (zie het diversiteitsbeleid in de Verklaring inzake deugdelijk bestuur). Er is echter onder het personeel geen specifiek actieplan geïmplementeerd om diversiteit aan te pakken.

Mensenrechten

Gezien de omvang, locatie, activiteit en waardeketen van de Corporate-entiteit van D'leteren Group bevat het beleid geen specifieke clausules over mensenhandel, dwangarbeid of kinderarbeid en verwijst het niet specifiek naar personen met een bijzonder kwetsbaarheidsrisico onder haar eigen personeel. D'leteren Group volgt echter het beleid van haar ondernemingen op met betrekking tot deze thema's, die worden besproken tijdens regelmatige contactmomenten met het ESG-team van de Groep en tijdens de jaarlijkse rapportageoefeningen.

Wat de mensenrechten betreft, leeft de Corporate-entiteit van de Groep de wetten en collectieve arbeidsovereenkomsten na van het land waar ze actief is (België), alsook de internationale normen inzake mensenrechten. D'leteren Group onderschrijft de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties en de conventies en aanbevelingen van de Internationale Arbeidsorganisatie.

4.2. Werknemers in de waardeketen

Materiële IRO's	Type
Risico's op kinderarbeid en mensenrechtenschendingen in de waardeketen	Matige impact (-)
Gezondheids- en veiligheidsrisico's voor arbeiders in de waardeketen	Matige impact (-)

De belangrijkste geconsolideerde ondernemingen van D'Ieteren Group zijn actief in de sector van de retail/verkoop. Ze verlenen diensten in hun respectieve domeinen, en daarnaast verdelen ze producten die ze niet zelf produceren. Ze kopen afgewerkte producten bij leveranciers die grondstoffen zoals staal, aluminium, andere metalen en rubber aankopen bij hun eigen leveranciers. Deze Tier 2-leveranciers werken vaak in regio's waar de normen en wetten met betrekking tot mensenrechten en werknemersbescherming minder streng zijn. De selectie van ethische leveranciers is nauw verbonden met de strategische investeringsdoelen van D'Ieteren Group, waaronder marktsegmenten, productkwaliteit en prijszetting. D'Ieteren Group investeert in marktleiders die zich scharen achter haar bedrijfswaarden, producten en diensten van hoge kwaliteit leveren en streven naar klantenbinding. Dit vereist een robuuste inkoopaanpak met een sterke focus op ethische bedrijfspraktijken en het welzijn van de werknemers.

In 2025 heeft D'Ieteren Group haar Gedragscode voor leveranciers geïntroduceerd, waarin de verwachtingen van de Groep ten aanzien van verantwoord zakelijk gedrag in de hele toeleveringsketen worden uiteengezet. Op grond van deze Code zijn leveranciers verplicht om alle toepasselijke wet- en regelgeving na te leven in de landen waar zij actief zijn, en zich te houden aan normen die geïnspireerd zijn op internationaal erkende kaders, waaronder de Tien Principes van het Global Compact van de VN. De Gedragscode voor leveranciers beschrijft de verwachtingen ten aanzien van partners om hun ecologische voetafdruk te beperken tot het minimum, de gezondheid en veiligheid van hun personeel te waarborgen, een eerlijke beloning te garanderen en integer zaken te doen. Van leveranciers wordt ook verwacht dat ze deze of gelijkwaardige normen toepassen in hun eigen toeleveringsketens.

Raadpleeg de hoofdstukken over elke onderneming voor meer informatie over de specifieke impacts, risico's en kansen met betrekking tot de werknemers in hun waardeketens en het beheer ervan.

5. Bestuursinformatie

5.1. Zakelijk gedrag

D'leteren Group geeft voorrang aan integriteit en de strikte naleving van alle toepasselijke reglementeringen. Deze principes worden nageleefd op Corporate-niveau, waar de Groep handelt in een fiduciaire hoedanigheid ten aanzien van haar investeerders en stakeholders, alsook op Groepsniveau, door ethische bedrijfspraktijken aan te moedigen in al haar ondernemingen.

5.1.1. DE ROL VAN DE BESTUURS-, LEIDINGGEVENDE EN TOEZICHTHOUDENDE ORGANEN

Het Uitvoerend Comité bevordert en garandeert ethische bedrijfspraktijken binnen de Groep. Meer in het bijzonder is de Chief Legal Officer (CLO) verantwoordelijk voor het toezicht op de implementatie van het beleid met betrekking tot bedrijfsethiek, zoals de Dealing Code en de Gedragscode, zodra deze zijn goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

De bovengenoemde bestuursorganen en vertegenwoordigers zijn volledig bevoegd om hun verantwoordelijkheden te vervullen. De Raad van Bestuur bestaat uit leden die deskundigheid bezitten op het gebied van Corporate Governance, Duurzaamheid, Risicobeheer en Interne Controle. De CEO heeft meer dan 30 jaar ervaring in consultancy- en leidinggevende functies en werkt nauw samen met de Chief Legal Officer, die meer dan 25 jaar ervaring heeft met vennootschaps- en ondernemingsrecht.

5.1.2. IRO'S INZAKE ZAKELIJK GEDRAG

Materiële IRO's	Type
Goede bedrijfscultuur	Matige impact (+)
Risico's op corruptie en omkoping	Significante impact (-)

Voor meer details over het beheer van dit thema door de ondernemingen van de Groep verwijzen we naar hun respectieve hoofdstukken in het verslag.

Benadering van D'leteren Group Corporate: Als beursgenoteerde investeringsonderneming gevestigd in België, verzekert D'leteren Group de naleving van alle regels inzake goed bestuur. Naast deze vereisten benadrukte de DMA het belang voor D'leteren Group om een sterke bedrijfscultuur in stand te houden die haar werknemers begeleidt via gedeelde beginselen en normen zoals bedrijfswaarden, missieverklaringen of een Gedragscode.

Dit aspect werd geëvalueerd in de DMA door middel van interne brainstorming, analyse van sectorgenoten en beoordelingen van ratings.

5.1.3. BELEID TEN AANZIEN VAN ZAKELIJK GEDRAG EN BEDRIJFSCULTUUR

Benadering van D'leteren Group Corporate: D'leteren Group heeft met betrekking tot bedrijfscultuur en zakelijk gedrag een aantal beleidsregels geïmplementeerd die van toepassing zijn op iedereen die werkt voor de Corporate-entiteit van D'leteren Group (met inbegrip van de bestuurders).

De Dealing Code beschrijft het beleid van D'leteren Group om marktmisbruik te voorkomen. Ze is bedoeld om misbruik van voorkennis met betrekking tot D'leteren Group te voorkomen en de vertrouwelijkheid van dergelijke informatie te waarborgen. De Gedragscode beschrijft de principes op het vlak van ethiek en naleving (antiomkoping en -corruptie, gegevensprivacy enz.), belangrijke normen die in de werkomgeving moeten worden nageleefd (gezondheid en veiligheid, mensenrechten, vrijheid van vereniging enz.) en ethische bedrijfspraktijken (belangenconflicten, relaties met leveranciers en partners enz.). Hoewel de Gedragscode corruptie en omkoping behandelt, is de consistentie met het Verdrag van de Verenigde Naties tegen Corruptie niet geanalyseerd. De in 2025 ingevoerde Gedragscode voor leveranciers versterkt het engagement van de Groep om integer zaken te doen, in overeenstemming met de ethische en nalevingsprincipes die worden uiteengezet in haar Gedragscode voor haar leveranciers.

Het Privacybeleid is bedoeld om stakeholders te informeren over de manier waarop D'leteren Group hun persoonsgegevens verwerkt en om te wijzen op hun rechten met betrekking tot deze gegevens.

5.1.4. PREVENTIE EN OPSPORING VAN CORRUPTIE EN OMKOPING

Benadering van D'leteren Group Corporate: D'leteren Group verbiedt ten strengste elke daad van corruptie en omkoping bij haar bedrijfsactiviteiten, evenals de financiering van politieke partijen. De verantwoordelijkheden van de werknemers inzake de bestrijding van omkoping en corruptie worden beschreven in de Gedragscode.

Aan de bovengenoemde Gedragscode is het Klokkenluidersbeleid toegevoegd, dat van toepassing is op alle leden van het Corporate-team en alle ontvangers aanmoedigt om een klokkenluidersmelding in te dienen wanneer zij het slachtoffer zijn van of informatie hebben over inbreuken op de beleidslijnen van de Groep, zoals de Gedragscode en de Dealing Code (inclusief gevallen van corruptie en omkoping).

D'Ieteren Group heeft de interne verantwoordelijkheid voor het beheer van klokkenluidersmeldingen - inclusief de ontvangst, het onderzoek, de opvolging en de aanbeveling van gepaste acties - toegewezen aan de Chief Legal Officer. Het Klokkenluidersbeleid bepaalt echter dat de Whistleblowing Manager in specifieke gevallen kan worden vervangen of ondersteund door andere leidinggevenden, leden van de Raad van Bestuur of onafhankelijke bestuurders. Deze maatregel is genomen om belangenconflicten te voorkomen en een onafhankelijke en objectieve behandeling van de zaak te garanderen.

Als na onderzoek blijkt dat de klokkenluidersmelding gegrond is, wordt een rapport overgemaakt aan het Uitvoerend Comité. Als het rapport een bestuurder of een lid van het Uitvoerend Comité betreft, zal het worden voorgelegd aan de Raad van Bestuur voor gepaste maatregelen.

Dit Klokkenluidersbeleid garandeert dat alle klokkenluidersmeldingen onmiddellijk, onafhankelijk en grondig zullen worden behandeld, zonder enige schade te berokkenen aan de klokkenluiders, hun carrière of reputatie. De Whistleblowing Manager moet de klokkenluider binnen een redelijke termijn op de hoogte houden en feedback geven. D'Ieteren Group zal de vertrouwelijkheid en de identiteit van de klokkenluiders en andere partijen die betrokken zijn bij de melding en het daaropvolgende interne onderzoek, beschermen.

Het Klokkenluidersbeleid is beschikbaar op de website van D'Ieteren Group als bijlage bij de Gedragscode en de inhoud ervan wordt aan de werknemers voorgesteld tijdens onboarding-programma's en een specifieke jaarlijkse opleiding. Hoewel het beleid en de procedure nog niet aan een formele efficiëntieanalyse zijn onderworpen, bieden de opleidingssessies de beoogde gebruikers de gelegenheid om hierover feedback te geven. Aangezien de leden van het Uitvoerend Comité beschouwd worden functies met een risico te vervullen, nemen zij allen deel aan het jaarlijkse opleidingsprogramma.

Functies met een risico	**2025**				
	D'Ieteren Automotive	**Moleskine**	**PHE**	**Corporate & overige**	**Groep**
Aantal functies met een risico op omkoping en corruptie	159	6	8.158	46	**8.369**
Percentage risicofuncties dat opleiding krijgt	90	0	1	91	**3**
	2024				
Aantal functies met een risico op omkoping en corruptie	158	6	-	47	**211**(1)
Percentage risicofuncties dat opleiding krijgt	93	100	-	96	**94**

(1) De gegevens met betrekking tot de Groep zijn exclusief PHE voor 2024, die had beslist om voor deze gegevens gebruik te maken van de optie van de geleidelijke invoering.

5.1.5. INCIDENTEN VAN CORRUPTIE OF OMKOPING

	2025				
	D'Ieteren Automotive	**Moleskine**	**PHE**	**Corporate & overige**	**Groep**
Aantal veroordelingen	0	0	0	0	**0**
Bedrag aan boetes (€m)	0	0	0	0	**0**
	2024				
Aantal veroordelingen	0	0	0	0	**0**
Bedrag aan boetes (€m)	0	0	0	0	**0**

6. EU-Taxonomie

6.1. Rapportage over de EU-Taxonomie

Om de duurzaamheidsuitdagingen aan te gaan waarmee de wereld wordt geconfronteerd, heeft de Europese Unie de EU Green Deal ontwikkeld. Het doel van de Green Deal is om tegen 2050 een klimaatneutraal continent te worden. Er zijn twee voorwaarden geïdentificeerd om deze doelstelling te bereiken: ten eerste de heroriëntering van de kapitaalstromen naar duurzame beleggingen, en ten tweede de verhoging van de transparantie op de markt. Ter ondersteuning hiervan heeft de Europese Unie de EU-Taxonomie ontwikkeld, een classificatiesysteem dat een gemeenschappelijke Europese definitie geeft van wat een 'ecologisch duurzame' economische activiteit is.

Volgens de EU-Taxonomie moeten ondernemingen melden welk deel van hun **omzet, kapitaaluitgaven en operationele uitgaven** verband houdt met economische activiteiten die voldoen aan de geschiktheids- en afstemmingscriteria. Dit kader creëert een gemeenschappelijke taal die investeerders en andere stakeholders in staat stelt beter geïnformeerde duurzaamheidsgerelateerde beslissingen te nemen binnen Europa en daarbuiten.

De EU heeft verschillende Gedelegeerde handelingen gepubliceerd die dienst doen als een catalogus van activiteiten die bijdragen aan zes milieudoelstellingen. Sinds de invoering ervan hebben ondernemingen die onder het toepassingsgebied van de NFRD - en nu de ruimere CSRD - vallen, wat het geval is voor D'leteren Group, hun rapportering in het kader van de EU-Taxonomie uitgebreid in overeenstemming met de ontwikkelingen op regelgevingsgebied. Sinds 2024 rapporteert D'leteren Group over zowel de geschiktheid als de afstemming voor alle zes de doelstellingen:

- Beperking van klimaatverandering (klimaatmitigatie)
- Aanpassing aan klimaatverandering (klimaatadaptie)
- Duurzaam gebruik en bescherming van water en mariene hulpbronnen
- Transitie naar een circulaire economie
- Preventie en bestrijding van verontreiniging
- Bescherming en herstel van biodiversiteit en ecosystemen

Na de goedkeuring van de gewijzigde Gedelegeerde handelingen inzake klimaat, milieu en rapportage zijn de reikwijdte en de methodologie van de rapportage in het kader van de EU-Taxonomie geëvolueerd. De wijzigingen introduceren nieuwe materialiteitsdrempels, vereenvoudigde DNSH-criteria en gestroomlijnde rapportagesjablonen, waardoor ondernemingen hun afstemmingsbeoordelingen overeenkomstig moeten bijwerken en verfijnen. In overeenstemming met deze wijzigingen heeft D'leteren Group haar analyse- en rapportageaanpak voor de EU-Taxonomie voor het boekjaar 2025 bijgewerkt, waarbij de herziene criteria en rapportageformaten in alle relevante economische activiteiten zijn geïntegreerd.

6.2. Op materialiteit gebaseerde uitsluiting van operationele uitgaven (OpEx) in de Taxonomie

Gezien de omzet van de Groep van 8,0 miljard wordt een bedrag van 55 miljoen aan Taxonomie-gedefinieerde OpEx niet als materieel beschouwd. De Taxonomie-gedefinieerde OpEx vertegenwoordigt immers slechts 1% van de totale OpEx van D'leteren Group en is daarom niet representatief voor de kostencategorieën waarmee D'leteren Groep en haar ondernemingen te maken hebben. Als gevolg hiervan, en in overeenstemming met de onlangs ingevoerde materialiteitsdrempels, zal de Groep voor het boekjaar 2025 geen Taxonomie-gerelateerde OpEx rapporteren en deze bedragen afzonderlijk vermelden als niet-materieel.

6.3. Materialiteit van activiteiten voor afstemming

Overeenkomstig de gewijzigde Gedelegeerde handelingen inzake de EU-Taxonomie geldt er nu een materialiteitsdrempel van 10% bij de beoordeling van de geschiktheid voor en de afstemming op de Taxonomie voor niet-financiële ondernemingen. Volgens deze herziene regels worden economische activiteiten die samen minder dan 10% van de omzet, CapEx of OpEx van een onderneming uitmaken, als niet-materieel beschouwd, en hoeven ondernemingen voor die activiteiten geen volledige afstemmingsbeoordeling meer uit te voeren.

Als resultaat van deze nieuwe drempel heeft D'leteren Group geen afstemming berekend voor bepaalde economische activiteiten die binnen de relevante KPI onder de materialiteitsdrempel van 10% vallen. Deze activiteiten worden daarom geclassificeerd als niet-materieel en worden afzonderlijk vermeld in de Taxonomie-sjablonen, zoals vereist door de gewijzigde verordening.

Niet-materiële activiteiten	Percentage van omzet	Percentage van CapEx
3.3 Fabricage van koolstofarme technologieën voor vervoer (MKV)	4,1%	1,9%
6.5 Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen (MKV)	0,8%	Nvt
7.4 Installatie, onderhoud en reparatie van laadstations voor elektrische voertuigen in gebouwen (en parkeerplaatsen bij gebouwen) (MKV)	0,3%	0,1%
7.6 Installatie, onderhoud en reparatie van technologieën op het gebied van hernieuwbare energie (MKV)	0,0%	0,0%
8.2 Gegevensgestuurde oplossingen voor broeikasgasemissiereducties (MKV)	0,0%	0,0%
6.15 Infrastructuur voor koolstofarm wegvervoer en openbaar vervoer (MKV)	0,0%	0,0%
9.4 Dicht bij de markt aansluitend(e) onderzoek, ontwikkeling en innovatie (MKV)	0,0%	0,0%

6.4. Analyse van de in aanmerking komende activiteiten

Binnen D'Ieteren Group werden de economische activiteiten van drie ondernemingen geïdentificeerd als gedeeltelijk in aanmerking komende activiteiten. Terwijl D'Ieteren Immo bijdraagt aan de doelstelling van de klimaatmitigatie, identificeerden D'Ieteren Automotive en PHE economische activiteiten die zowel bijdragen aan de doelstelling van de klimaatmitigatie als aan de doelstelling van de circulaire economie. Moleskine, de vierde onderneming die is opgenomen in de EU-Taxonomie-oefening van de Groep, heeft in dit stadium geen activiteiten die in verband worden gebracht met ecologisch duurzame economische activiteiten.

Belron en TVH zijn entiteiten verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode en zijn dus niet opgenomen in deze analyse.

In overeenstemming met de verordening inzake de EU-Taxonomie (Bijlage 1 bij de gedelegeerde verordening, Artikel 8, paragraaf 1.1.2.2) zijn de volgende CapEx in verband met de aankoop van output van voor de EU-Taxonomie in aanmerking komende/op de EU-Taxonomie afgestemde economische activiteiten en individuele maatregelen die activiteiten koolstofarm kunnen maken of kunnen leiden tot broeikasgasreducties, sinds 2023 opgenomen als in aanmerking komend of afgestemd, voor D'Ieteren Automotive, PHE en Moleskine:

- de verwerving en eigendom van gebouwen (inclusief de subsidiabiliteit van alle gebouwen), rekening houdend met de juridische of economische eigendom en het gebruiksrecht uit een huurovereenkomst van een gebouw (MKV 7.7);
- de renovatie van gebouwen (MKV 7.2); en
- de aankoop, financiering, huur, leasing en exploitatie van alle voertuigen aangeduid als categorie M1, N1 of L (2- en 3-wielige voertuigen en vierwielers) (MKV 6.5).

De algemene aanpak om te bepalen of ondernemingen in aanmerking komen, is gebaseerd op de overeenstemming tussen de NACE-codes in de EU-Taxonomie en de overeenkomstige lokale codes (bv. NACEBEL-codes) van de activiteiten voor elke onderneming.

6.4.1. D'IETEREN AUTOMOTIVE

De belangrijkste economische activiteit van D'Ieteren Automotive, de verkoop van nieuwe motorvoertuigen, is niet opgenomen in de EU-Taxonomie, die alleen de aankoop, financiering, verhuur, leasing en exploitatie van voertuigen als in aanmerking komend beschouwt. Als gevolg daarvan blijft de omzet van de onderneming die in aanmerking komt voor de EU-Taxonomie vrij laag. Desondanks stelt D'Ieteren Automotive alles in het werk om de transitie naar duurzame mobiliteit te bevorderen. Als grootste leverancier van nieuwe voertuigen in België speelt de onderneming een centrale rol in de versnelling van het gebruik van elektrische voertuigen, die de uitstoot van broeikasgassen aanzienlijk verminderen in vergelijking met voertuigen met een verbrandingsmotor.

In 2025 was D'Ieteren Automotive goed voor 28,9% van de inschrijvingen van elektrische voertuigen in België. Met sterke ambities voor 2030 wil de onderneming meer dan 60% van haar verkopen van nieuwe voertuigen elektrificeren, waardoor de uitstoot door het gebruik van haar gecommercialiseerde voertuigen met 42% zal dalen. Door haar aanbod van EV's uit te breiden, draagt D'Ieteren Automotive actief bij tot het koolstofvrij maken van de transportsector en tot de doelstelling van de klimaatmitigatie.

D'Ieteren Automotive speelt ook een rol in het aanbieden van een brede waaier van mobiliteitsdiensten, waarvan de meeste beschouwd kunnen worden als economische activiteiten die bijdragen tot de klimaatmitigatiedoelstelling van de EU-Taxonomie. Onder de in aanmerking komende activiteiten bevorderen de herstellingsdiensten in mechanica en carrosserie in de sectoren van Wonder en Retail het onderhoud en de levensduur van voertuigen. De activiteiten van D'Ieteren Automotive Energy op het gebied van hernieuwbare energie spelen een cruciale rol om de beschikbaarheid van duurzame energie voor mobiliteit te bevorderen. Daarnaast dragen initiatieven voor autodelen, zoals taxidiensten met Taxis Verts en oplossingen voor gedeelde mobiliteit met Poppy, bij tot een groenere mobiliteit. Bovendien breidt de integratie van fietsaanbiedingen, zoals bij Lucien en Joule, de reikwijdte van duurzame vervoersopties uit, wat nauw aansluit bij het engagement van de Europese Unie om milieubewust gedrag te stimuleren. Bovendien geldt de verkoop van tweedehandsauto's door D'Ieteren Automotive als een economische activiteit die de transitie naar een circulaire economie ondersteunt.

Naast deze in aanmerking komende activiteiten beoordeelde D'Ieteren Automotive ook haar portefeuille van projecten en overnames om vast te stellen welke mogelijk binnen het toepassingsgebied van de EU-Taxonomie vallen. De aankoop van personenwagens en lichte bedrijfsvoertuigen (inclusief vervang- en demonstratiewagens), samen met de renovatie en eigendom van gebouwen, werden geïdentificeerd als in aanmerking komende CapEx in verband met de aankoop van output van voor de EU-Taxonomie in aanmerking komende/op de EU-Taxonomie afgestemde economische activiteiten. Deze activiteiten ondersteunen de EU-doelstellingen met betrekking tot de mitigatie van de klimaatverandering door duurzame mobiliteit te bevorderen en koolstofemissies te verminderen door de aankoop van elektrische of emissiearme voertuigen. Ze dragen ook bij aan energie-efficiëntie en koolstofarme normen en helpen zo bij de transitie naar een duurzamere en energie-efficiëntere samenleving.

De lijst van in aanmerking komende economische activiteiten van D'Ieteren Automotive voor het boekjaar 2025:

Economische activiteiten van D'Ieteren Automotive	EU-Taxonomie-activiteiten
Herstellingsdiensten in mechanica & carrosserie binnen de perimeter van Wonder	3.3 Fabricage van koolstofarme technologieën voor vervoer (MKV)*
Herstellingsdiensten in mechanica & carrosserie binnen de perimeter van Retail	
Exploitatie van laadstations voor BEV, d.w.z. verkoop van kWh's (EDI Network)	6.15 Infrastructuur voor koolstofarm wegvervoer en openbaar vervoer (MKV)
Verkoop van fietsen & fietsaccessoires (Lucien)	6.4 Exploitatie van persoonlijke vervoersmiddelen, fietslogistiek (MKV)
Leasing fietsen en aanverwante accessoires en diensten (Joule)	
Diensten voor gedeelde mobiliteit (Poppy)	6.5 Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen (MKV)
Taxidispatching (Taxi Verts, Husk)	
Verkoop & installatie van laadstations voor BEV (EDI)	7.4 Installatie, onderhoud en reparatie van laadstations voor elektrische voertuigen in gebouwen (en parkeerplaatsen bij gebouwen) (MKV)
Verkoop en installatie van fotovoltaïsche panelen en stationaire batterijen (Go-Solar)	7.6 Installatie, onderhoud en reparatie van technologieën op het gebied van hernieuwbare energie (MKV)
Mobility as a Service (Mbrella)	8.2 Gegevensgestuurde oplossingen voor broeikasgasemissiereducties (MKV)
Ontwikkeling van innovatieve en duurzame oplossingen voor toekomstbestendige mobiliteit (Lab box)	9.4 Dicht bij de markt aansluitend(e) onderzoek, ontwikkeling en innovatie (MKV)
Verkoop van tweedehandswagens	5.4 Verkoop van tweedehandsgoederen (CE)

6.4.2. D'IETEREN IMMO

De belangrijkste economische activiteit van D'Ieteren Immo bestaat uit de verwerving en het beheer (verhuur en exploitatie) van de vastgoedactiva die eigendom zijn van D'Ieteren Group. Deze activiteit komt in aanmerking voor de klimaatmitigatiedoelstelling van de EU-Taxonomie onder de activiteit 'Verwerving en eigendom van gebouwen'.

Economische activiteiten van D'Ieteren Immo	EU-Taxonomie-activiteiten
Vastgoed kopen en eigendom uitoefenen	7.7 Verwerving en eigendom van gebouwen (MKV)

6.4.3. MOLESKINE

De activiteit van Moleskine, het ontwerpen en verdelen van schrijf- en leesaccessoires, maakt momenteel geen deel uit van de voor de EU-Taxonomie in aanmerking komende economische activiteiten. Opgemerkt moet worden dat dit niet inherent suggereert dat de activiteit niet milieuvriendelijk is. Dit geeft eerder aan dat de activiteit mogelijk niet significant bijdraagt aan een van de zes milieudoelstellingen uiteengezet in de EU-Taxonomie, die prioriteit geeft aan sectoren met een grote impact op het milieu.

6.4.4. PHE

De belangrijkste economische activiteit van PHE, de distributie van auto-onderdelen, wordt momenteel niet erkend als een activiteit die in aanmerking komt voor de EU-Taxonomie en die mogelijk een substantiële bijdrage kan leveren aan een van de milieudoelstellingen van de EU-Taxonomie. Andere activiteiten van PHE Group worden echter beschouwd als activiteiten die in aanmerking komen voor de EU-Taxonomie. In 2024 voerde PHE een studie uit om een schatting te maken van het deel van haar omzet dat toe te schrijven is aan de verkoop van door haar leveranciers gereviseerde tweedehandsonderdelen. Deze omzet wordt, evenals de verwante CapEx, beschouwd in aanmerking te komen. Twee andere kleinere economische activiteiten van PHE werden geïdentificeerd als in aanmerking komend: herstellingsdiensten voor vrachtwagens en de revisie van injectoren in het Montajault National Technical Platform. De eerste activiteit komt in aanmerking onder de klimaatmitigatiedoelstelling (MKV 3.3*), terwijl de tweede activiteit een wezenlijke bijdrage levert aan de doelstelling van de circulaire economie (CE 5.4).

Economische activiteiten van PHE	EU-Taxonomie-activiteiten
Herstellingsdiensten voor vrachtwagens	3.3. Fabricage van koolstofarme technologieën voor vervoer (MKV)*
Revisie van injectoren	5.4. Verkoop van tweedehandsgoederen (CE)
Verkoop van tweedehandsonderdelen	5.4. Verkoop van tweedehandsgoederen (CE)

6.5. Analyse van de afstemming

6.5.1. D'IETEREN AUTOMOTIVE

In 2025 heeft D'leteren Automotive haar beoordeling van de EU-Taxonomie herzien om alle toepasselijke activiteiten te bevestigen en te documenteren.

Technische screeningcriteria (TSC)

Elke potentieel afgestemde activiteit werd getoetst aan de technische screeningcriteria (TSC) van de EU-Taxonomie om te garanderen dat ze voldoet aan de vereiste drempels voor een substantiële bijdrage aan de doelstellingen op het gebied van de beperking van de klimaatverandering (klimaatmitigatie) of de circulaire economie.

DNSH

Voor al haar in aanmerking komende activiteiten voerde D'leteren Automotive een due diligence uit om de overeenstemming met de DNSH-criteria (Do No Significant Harm - Geen ernstige afbreuk doen aan) na te gaan. Dit garandeert dat haar activiteiten geen negatieve impact hebben op het bereiken van andere milieudoelstellingen, zoals klimaataanpassing en klimaatmitigatie, vervuiling, water, de circulaire economie en biodiversiteit.

Wat de klimaataanpassing betreft, heeft D'leteren Automotive haar aanpak gebaseerd op de uitgebreide beoordeling van de klimaatrisico's en -kwetsbaarheid die in 2022 werd uitgevoerd voor al haar in aanmerking komende activiteiten. Bij deze beoordeling werden potentiële fysieke klimaatrisico's voor haar vestigingen geïdentificeerd, met een focus op acute en chronische gevaren in België, zoals extreme hitte en koude, stormen, overstromingen en waterstress. Er werden scenario's zoals SSP 1-2.6, SSP 5-8.5 en NGFS Net Zero 2050 in beschouwing genomen, die de hoogste CO_2-concentratieprognoses van het IPCC weerspiegelen. Bij de beoordeling werden de blootstelling en de gevoeligheid van activa in Brussel, Mechelen en Antwerpen geëvalueerd, waar D'leteren Automotive de meeste van haar activiteiten uitvoert. De inzichten die uit deze analyse naar voren komen, vormen de basis voor de ontwikkeling van doeltreffende beperkingsmaatregelen om de klimaatrisico's zo nodig aan te pakken.

Voor andere milieudoelstellingen - waaronder vervuiling, water, de circulaire economie, biodiversiteit en waar van toepassing klimaatmitigatie - werd de naleving van DNSH per geval beoordeeld, rekening houdend met de specifieke kenmerken van elke bedrijfsactiviteit. Hoewel de meeste activiteiten voldoen aan de DNSH-criteria, vereisen sommige aspecten verdere verduidelijking. Dit is met name het geval voor haar herstellingen in mechanica en haar carrosserieactiviteiten, waarvoor D'leteren Automotive vanwege het grote aantal vestigingen geen milieueffectbeoordelingen of screenings heeft uitgevoerd in overeenstemming met Richtlijn 2011/92/EU.

Wat de verkoop van tweedehandswagens betreft, heeft D'leteren Automotive bepaald dat slechts 8,4% van de tweedehandswagens die in 2025 verkocht werden, elektrische wagens waren die beschouwd werden te zijn afgestemd op de DNSH-criteria voor klimaatmitigatie.

Sociale minimumwaarborgen (MSS)

D'leteren Automotive garandeert de naleving van de sociale minimumwaarborgen (MSS), met inbegrip van mensenrechten, arbeidsrechten en principes inzake deugdelijk bestuur, in haar hele waardeketen, zoals uiteengezet in hoofdstuk 251 van dit verslag. Op belastingvlak volgt D'leteren Automotive haar vastgelegde proces voor het beheer van fiscale risico's om de volledige naleving van de relevante wetten te garanderen.

Op het vlak van eerlijke concurrentie bevordert D'leteren Automotive een cultuur van naleving via haar Gedragscode, die van alle werknemers eist dat ze de geldende wetten en reglementen naleven en hun taken uitvoeren in overeenstemming met de waarden, normen, ethische richtlijnen en goede bedrijfspraktijken van de onderneming.

De lijst van gedeeltelijk afgestemde economische activiteiten van D'leteren Automotive voor het boekjaar 2025:

Afgestemde activiteiten van D'leteren Automotive	EU-Taxonomie-activiteiten
Verkoop van fietsen & fietsaccessoires (Lucien)	6.4 Exploitatie van persoonlijke vervoersmiddelen, fietslogistiek (MKV)
Leasing van fietsen en aanverwante accessoires en diensten (Joule)	
Verkoop van tweedehandswagens	5.4 Verkoop van tweedehandsgoederen (CE)
Diensten voor gedeelde mobiliteit (Poppy)	6.5 Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen (MKV)
Taxidispatching (Taxi Verts, Husk)	

De op de EU-Taxonomie afgestemde omzet van D'leteren Automotive ligt in de lijn van vorig jaar (rekening houdend met de uitsluiting van niet-materiële activiteiten) en bedraagt 1,5% (tegenover 1,8% in 2024).

Het op de EU-Taxonomie afgestemde percentage van de CapEx van D'leteren Automotive steeg met 5,4 procentpunten, van 16,0% tot 21,4%.

6.5.2. D'IETEREN IMMO

Om de afstemming van activiteit 7.7 'Verwerving en eigendom van gebouwen' voor D'leteren Immo te beoordelen, werden de TSC, de DNSH-criteria en de MSS geanalyseerd. Om de analyse van de substantiële bijdrage (TSC) uit te voeren, werden alle vestigingen verdeeld in twee groepen, waarbij elke groep geassocieerd werd met een specifieke TSC;

- Vestigingen gebouwd vóór 2021: voor deze vestigingen kan geen EPC A-certificaat worden voorgelegd en is de evaluatie van de prestaties van de vestigingen in vergelijking met de nationale top 15% van het gebouwenbestand niet mogelijk door een gebrek aan gegevens op Belgisch niveau. Bijgevolg zijn de vestigingen van de eerste groep niet afgestemd.
- Vestigingen gebouwd vanaf 2021: D'leteren Immo beschikt nog niet over voldoende kennis over lokale drempels om de afstemming voor deze groep te bepalen.

Als resultaat van deze analyse inzake de substantiële bijdrage kan worden besloten dat D'leteren Immo voor het jaar 2025 geen afgestemde omzet of CapEx heeft.

6.5.3. PHE

Na een evaluatie van de afstemming op de EU-Taxonomie voor de verschillende in aanmerking komende activiteiten van PHE, is geconcludeerd dat noch de omzet, noch de CapEx als afgestemd kunnen worden beschouwd.

Dit is te wijten aan een gebrek aan informatie met betrekking tot de TSC, het onvermogen om de afstemming op de TSC aan te tonen of het feit dat PHE voor geen van haar in aanmerking komende activiteiten voldoet aan de DNSH-criteria voor klimaataanpassing, aangezien de analyse van de fysieke klimaatrisico's en -kwetsbaarheden nog niet is afgerond. PHE voert momenteel echter een TCFD-analyse uit om deze risico's te beoordelen en de nodige aanpassingsoplossingen voor de komende jaren te overwegen.

6.6. Openbaarmakingen

De bedragen gebruikt voor de berekening van de ratio's omzet en CapEx zijn gebaseerd op de gerapporteerde gegevens in de geconsolideerde jaarrekening. De openbaarmakingen van D'leteren Group voor de EU-Taxonomie zijn bijgevolg samengesteld op basis van de financiële cijfers van het segment 'Corporate & overige' (met inbegrip van de Corporate-entiteit & D'leteren Immo), D'leteren Automotive, Moleskine en PHE.

De geconsolideerde omzet van D'leteren Group omvat D'leteren Automotive, Moleskine en PHE. De omzet van D'leteren Immo is niet opgenomen, omdat deze omzet hoofdzakelijk afkomstig is van interne verkopen aan D'leteren Group of opgenomen is in overige bedrijfsopbrengsten. In totaal brengt dit het in aanmerking komende percentage van de omzet van D'leteren Group op 11,4% (tegenover 11,8% vorig jaar), en het afgestemde percentage van de omzet van D'leteren Group op 0,9% (tegenover 1,2% vorig jaar).

De CapEx-noemer kan als volgt worden aangesloten met de geconsolideerde jaarrekening:

in m€	2025	
Vaste immateriële activa, vaste materiële activa, vastgoedbeleggingen en 'Right-of-use' activa (IFRS16)		
Aanschaffingen van vaste materiële en immateriële activa	-111,5	**Geconsolideerd kasstroomoverzicht (Toelichting 4c)**
Elementen verworven door bedrijfscombinatie	-36,5	**Mutatieoverzicht van vaste immateriële activa (Toelichting 13), vaste materiële activa (Toelichting 14) en vastgoedbeleggingen (Toelichting 15)**
Toevoeging van 'right-of-use' activa (IFRS16)	-143,3	**Mutatieoverzicht van 'Right-of-use' activa (Toelichting 31)**
TOTAAL	**-291,30**	

De totale in aanmerking komende CapEx voor D'leteren Group bedraagt voor het boekjaar 2025 67,2% (tegenover 72,3% in 2024). De totale afgestemde CapEx bedraagt voor het boekjaar 2025 5,9% (tegenover 6,4% vorig jaar).

6.6.1. OVERZICHT VAN DE KPI'S

Boekjaar 2025

KPI	Totaal	Percentage voor de taxonomie in aanmerking komende activiteiten	Op de taxonomie afgestemde activiteiten	Percentage op de taxonomie afgestemde activiteiten	Uitsplitsing naar milieudoelen van op de taxonomie afgestemde activiteiten						Percentage van faciliterende activiteiten	Percentage van overgangsactiviteiten	Niet beoordeelde activiteiten die als niet-materieel werden beschouwd	Op de taxonomie afgestemde activiteiten (N-1)	Percentage van op de taxonomie afgestemde activiteiten
					MKV	AKV	Water	Circulaire economie	Verontreiniging	Biodiversiteit					
	€m	%	€m	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	€m	%
Omzet	8.033,5	11,4%	74,4	0,9%	0,6%			0,3%			0,0%	0,0%	5,2%	97,1	1,2%
Kapitaaluitgaven (CapEx)	291,2	67,2%	17,2	5,9%	5,7%			0,2%			0,0%	1,9%	2,1%	20,0	6,4%
OpEx	54,6												100,0%	0,9	1,4%

6.6.2. OVERZICHT PER ONDERNEMING

Omzet

€m	In aanmerking komende maar niet afgestemde omzet	Afgestemde omzet	Niet in aanmerking komende omzet	Totale omzet	% in aanmerking komende omzet	% afgestemde omzet
D'Ieteren Automotive	654,6	74,4	4.249,7	4.978,7	14,6%	1,5%
PHE	189,2	0,0	2.747,9	2.937,1	6,4%	0,0%
Moleskine	0,0	0,0	117,8	117,8	0,0%	0,0%
Corp & overige	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%
Totale omzet	**843,8**	**74,4**	**7.115,3**	**8.033,5**	**11,4%**	**0,9%**

Kapitaaluitgaven

€m	In aanmerking komende maar niet afgestemde CapEx	Afgestemde CapEx	Niet in aanmerking komende CapEx	Totale CapEx	% in aanmerking komende CapEx	% afgestemde CapEx
D'Ieteren Automotive	54,8	17,2	8,5	80,5	89,4%	21,3%
PHE	84,6	0,0	82,3	166,9	50,7%	0,0%
Moleskine	6,6	0,0	4,4	10,9	60,1%	0,0%
Corp & overige	32,6	0,0	0,3	32,9	99,1%	0,0%
Totale CapEx	**178,6**	**17,2**	**95,5**	**291,2**	**67,2%**	**5,9%**

6.6.3. OMZET

Boekjaar 2025

Economische activiteiten	Code	Percentage van in aanmerking komende omzet	Op de taxonomie afgestemde omzet (waarde)	Percentage van afgestemde omzet	Uitsplitsing naar milieudoelen van op de taxonomie afgestemde activiteiten: MKV	AKV	Water	Circulaire economie	Verontreiniging	Biodiversiteit	Faciliterende activiteit	Overgangsactiviteit	Percentage van op de taxonomie afgestemd in voor taxonomie in aanmerking komend
		%	€m	%	%	%	%	%	%	%	E	T	%
Productie van koolstofarme technologieën voor vervoer	MKV 3.3	4,1%											
Gebruik van persoonlijke mobiliteitsmiddelen, fietslogistiek	MKV 6.4	0,7%	46,8	0,6%	0,6%								89,6%
Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen	MKV 6.5	0,8%										T	
Installatie, onderhoud en reparatie van laadstations voor elektrische voertuigen in gebouwen	MKV 7.4	0,3%									E		
Installatie, onderhoud en reparatie van technologieën op het gebied van hernieuwbare energie	MKV 7.6	0,0%									E		
Datagestuurde oplossingen voor broeikasgasemissiereducties	MKV 8.2	0,0%											
Infrastructuur die koolstofarm wegvervoer en openbaar vervoer mogelijk maakt	MKV 6.15	0,0%											
Dicht bij de markt aansluitend(e) onderzoek, ontwikkeling en innovatie	MKV 9.4	0,0%											
Verkoop van tweedehandsgoederen	CE 5.4	5,6%	27,5	0,3%				0,3%					6,2%
Som van afstemming per doel					**0,6%**			**0,3%**					
Totale omzet		**11,4 %**	**74,4**	**0,9%**	**0,6%**			**0,3%**					

6.6.4. KAPITAALUITGAVEN (CAPEX)

Boekjaar 2025

Economische activiteiten	Code	Percentage van in aanmerking komende CapEx	Op de taxonomie afgestemde CapEx (waarde)	Percentage van afgestemde CapEx	Uitsplitsing naar milieudoelen van op de taxonomie afgestemde activiteiten						Faciliterende activiteit	Overgangsactiviteit	Percentage van op de taxonomie afgestemd in voor taxonomie in aanmerking komend
					MKV	AKV	Water	Circulaire economie	Verontreiniging	Biodiversiteit			
		%	€m	%	%	%	%	%	%	%	E	T	%
Productie van koolstofarme technologieën voor vervoer	MKV 3.3	1,9%											
Gebruik van persoonlijke mobiliteitsmiddelen, fietslogistiek	MKV 6.4	4,2%	11,1	3,8%	3,8%								90,0%
Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen	MKV 6.5	16,7%	5,5	1,9%	1,9%							T	11,3%
Installatie, onderhoud en reparatie van laadstations voor elektrische voertuigen in gebouwen	MKV 7.4	0,1%									E		
Installatie, onderhoud en reparatie van technologieën op het gebied van hernieuwbare energie	MKV 7.6	0,0%									E		
Datagestuurde oplossingen voor broeikasgasemissiereducties	MKV 8.2	0,0%											
Renovatie van bestaande gebouwen Aankoop & eigendom van gebouwen	MKV 7.2 MKV 7.7	42,0%											
Infrastructuur die koolstofarm wegvervoer en openbaar vervoer mogelijk maakt	MKV 6.15	0,0%											
Dicht bij de markt aansluitend(e) onderzoek, ontwikkeling en innovatie	MKV 9.4	0,0%											
Verkoop van tweedehandsgoederen	CE 5.4	2,1%	0,5	0,2%				0,2%					8,4%
Som van afstemming per doel					**5,7%**			**0,2%**					
Totale CapEx		**67,2%**	**17,2**	**5,9%**	**5,7%**			**0,2%**					

Afkortingen

De Code bevat de afkortingen van de relevante doelstellingen waarvoor de economische activiteit in aanmerking komt om een wezenlijke bijdrage te leveren, evenals het nummer van de activiteit in de relevante bijlage die betrekking heeft op de doelstelling, namelijk:

- Mitigatie van klimaatverandering: MKV
- Adaptatie aan klimaatverandering: AKV
- Water en mariene hulpbronnen: WTR
- Circulaire economie: CE
- Preventie en bestrijding van verontreiniging: PPC
- Biodiversiteit en ecosystemen: BIO

D'Ieteren

Mobiliteit is volop in beweging. Net zoals D'Ieteren.

Milieu

Project Zero is de klimaatstrategie van D'Ieteren, die de transitie naar koolstofarme mobiliteit versnelt en tegelijkertijd de CO_2-uitstoot en het verbruik van hulpbronnen structureel vermindert.

Zero-emissies
over de volledige waardeketen tegen 2050
SBTi-gevalideerd (1,5°C-scenario) • Scopes 1, 2, 3

-42% BROEIKASGASEMISSIES TEGEN 2030
TEN OPZICHTE VAN 2023 VOOR **ZOWEL DIRECTE ALS INDIRECTE EMISSIES**



56%
VAN HET DOEL SCOPE 1, 2
REEDS BEREIKT IN 2025



67%
VAN HET DOEL VOOR SCOPE 3
REEDS BEREIKT IN 2025

BELANGRIJKSTE HEFBOMEN VOOR DECARBONISATIE EN CIRCULARITEIT

- **De afhankelijkheid van fossiele brandstoffen** voor bedrijfsactiviteiten drastisch verminderen
- Tegen 2030 **minstens 60%** van de verkoop van **nieuwe wagens elektrificeren**
- **Koolstofarme mobiliteit**, deeloplossingen en hernieuwbare energie promoten om de CO_2-uitstoot en het gebruik van hulpbronnen te verminderen
- **De levenscyclus** van producten verlengen via hergebruik en revisie om de materiaalwaarde te maximaliseren en de CO_2-uitstoot te verminderen
- **Natuurlijke klimaatoplossingen inzetten** om resterende emissies aan te pakken

Sociaal

Geleid door haar kernwaarden - **samenwerking, verantwoordelijkheid, zorg, enthousiasme en pioniersgeest** - streeft D'Ieteren naar een bekwame organisatie met betrokken werknemers en een sterke personeels- en prestatiecultuur.

D'IETEREN ACADEMY

De groei van de werknemers stimuleren, personeel uitrusten met toekomstgerichte vaardigheden en functieoverschrijdende samenwerking binnen het bedrijf bevorderen

28
uur opleiding per medewerker in 2025

DOEL 2025
4 DAGEN PER MEDEWERKER PER JAAR

DIVERSITEIT VERSNELLEN

Gelijke kansen verzekeren en de diversiteit van het klantenbestand van D'Ieteren weerspiegelen door middel van specifieke leiderschapsprogramma's en het Ladies in Motion-netwerk



22,7% VROUWEN IN DIRECTIE-COMITÉS
IN 2025

WELL@WORK

Het welzijn van de werknemers bevorderen via het Well@Work-programma - FeelWell, BeWell, ConnectWell, WorkWell - op basis van feedback van medewerkers en nieuwe manieren van werken

D'IETEREN HOUSE

In 2025 werd het D'Ieteren House ingehuldigd, een plek die is ontworpen om de bedrijfswaarden tot leven te brengen, samenwerking te stimuleren en als een strategische hefboom te fungeren voor het versterken van de bedrijfscultuur.

80%
personeels-engagementscore

62%
participatiegraad

Bestuur

DUURZAME BEDRIJFSGROEI VERZEKEREN

- **Nultolerantie** voor corruptie & fraude, intimidatie & discriminatie
- **Functies die risico lopen** kregen in 2025 een opleiding over de Gedragscode en het Klokkenluidersbeleid van D'Ieteren

PLATINUM Top 1%
ecovadis
Sustainability Rating
SEP 2025

SAMENWERKING IN DE WAARDEKETEN

- **Verantwoordelijke praktijken** handhaven via de Gedragscode voor leveranciers
- **Transparantie en ethiek** bevorderen via D'Ieteren Alert Integrity
- Het **inkoopbeleid** versterken en aankoopdoelstellingen voor 2026-2030 invoeren

Nieuw ESG-stuurcomité om de besluitvorming te verbeteren en duurzaamheid te verankeren in de hele organisatie

ESG-rapportage geïntegreerd in de financiële systemen van D'Ieteren

PROJECT ZERO geïntegreerd in de vijfjarenstrategie van D'Ieteren

Een **duurzaamheidsgerelateerde** lening koppelt de financiële planning aan emissiereducties

Werknemers kregen zeggenschap in Project ZERO en nemen verantwoordelijkheid voor uitvoerbare initiatieven

Impact creëren door duurzaam bosbeheer

- Sylva Nova is een **toonaangevende beheerder van 3.800 ha bos** en een **"boslaboratorium" van 167 ha** voor innovatieve praktijken rond veerkracht en koolstofopslag
- **D'Ieteren heeft een minderheidsbelang en biedt financiële ondersteuning** om de duurzame bosbouwinitiatieven van Sylva Nova te versnellen
- **Prioriteiten van het partnerschap:** veerkrachtige bossen, gecertificeerde koolstofboekhouding en brede betrokkenheid van stakeholders

sylva nova
Forest Management & Consultancy

Doelen, KPI's & belangrijkste acties

MILIEU - EEN MOBILITEITSECOSYSTEEM MET LAGE IMPACT UITBOUWEN	STATUS 2025 VS 2023	DOEL 2030 VS 2023	BELANGRIJKSTE ACTIES
Klimaatverandering & luchtverontreiniging			
Scope 1- & 2-broeikasgasemissies vs. 2023	**-23%**	-42%	Verbeteringen in de energie-efficiëntie van gebouwen en investeringen in zeer efficiënte gebouwen Duurzame elektriciteit Elektrificatie van interne vloot
Scope 3-broeikasgasemissies van Cat. 11 (Gebruiksfase van verkochte producten) vs. 2023	**-28%**	-42%	40% elektrificatie van de verkoop van nieuwe voertuigen in 2025 - min. 60% vereist tegen 2030
Circulariteit & afvalbeheer			
Aandeel van eigen afval dat wordt gevaloriseerd	**99%**	>90%	Verbeterde afvalsortering, inclusief harde kunststoffen
Waterbeheer	En cours		
SOCIAAL & BESTUUR - WERKNEMERS EN PARTNERS EMPOWEREN	**STATUS 2025**	**DOEL 2025**	**BELANGRIJKSTE ACTIES**
Opleiding & ontwikkeling			
# opleidingsuren per werknemer	**28**	32	D'Ieteren Academy, Trust-leiderschapsprogramma, Well@Work-opleiding, e-Mobiliteit, AI-opleidingen, ...
Gezondheid & veiligheid			
# dodelijke ongevallen	**0**	0	Brand- en batterijveiligheid, logistieke veiligheid, ergonomie, psychologische ondersteuning, lichamelijke gezondheid en sociaal welzijn
Diversiteit & inclusie			
% vrouwen in directiecomités	**22.7%**	25%	Persoonlijke workshops, e-learning, intern 'Ladies in Motion'-netwerk
Personeelsengagement			
Personeelsengagementscore	**80%**	75%	Jaarlijkse engagementenquête
Participatiegraad	**62%**	66%	
Corruptie & omkoping			
# bevestigde incidenten	**0**	0	Opleiding voor werknemers/functies die risico lopen over de Gedragscode van D'Ieteren en het Klokkenluidersbeleid

D'Ieteren Automotive

1. Algemene informatie

1.1. Grondslagen voor de opstelling

In dit hoofdstuk wordt 'D'Ieteren', de commerciële naam van D'Ieteren Automotive, gebruikt.

Rekening houdend met de unieke aard van elke entiteit van D'Ieteren Group, heeft D'Ieteren ervoor gekozen om haar ESG-prestaties en -verwezenlijkingen in een afzonderlijk hoofdstuk voor te stellen.

D'Ieteren heeft gekozen voor een geconsolideerde aanpak van haar duurzaamheidsrapportage voor 2025, waarbij de gegevens van alle volledig geconsolideerde entiteiten worden samengevoegd.

- De consolidatiekring stemt overeen met die van de jaarrekening van de onderneming (zie toelichting 4 bij de geconsolideerde jaarrekening), waarbij geen enkele dochteronderneming waarin D'Ieteren een meerderheidsbelang heeft, vrijgesteld is van duurzaamheidsrapportage.
- Entiteiten die niet volledig geconsolideerd zijn, zoals Volkswagen D'Ieteren Finance, Lizy en MyMove, zijn opgenomen als deel van de waardeketen.

D'Ieteren sluit zich aan bij de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de bijbehorende European Sustainability Reporting Standards (ESRS) door haar duurzaamheidspraktijken transparanter te maken. De duurzaamheidsverklaring omvat zowel upstream- als downstreamaspecten van de waardeketen. Dit omvat aandacht voor de inkoop van grondstoffen, het beheer van relaties met leveranciers, het gebruik van producten en het beheer aan het einde van de levenscyclus. Door rekening te houden met beide uiteinden van de waardeketen garandeert D'Ieteren een allesomvattende benadering van duurzaamheid, in overeenstemming met de vereisten van de CSRD.

De strategische benadering van belangrijke niet-financiële thema's, samen met de belangrijkste risico's en kansen verbonden aan deze domeinen en de gebruikte methodes om ze te beheren, worden uiteengezet in de relevante rubrieken in dit hoofdstuk.

De duurzaamheidsverklaring bevat verklaringen over de toekomstige ontwikkeling van de onderneming. Deze verklaringen zijn gebaseerd op veronderstellingen omtrent de ontwikkeling van de economische, politieke en wettelijke omgeving in België, die de onderneming heeft gemaakt op basis van de beschikbare informatie en die ze momenteel realistisch acht.

D'Ieteren heeft geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om specifieke informatie over intellectuele eigendom, knowhow of de resultaten van innovatie weg te laten.

1.1.1. ALGEMENE VERKLARING INZAKE BELEID, MAATREGELEN EN DOELEN.

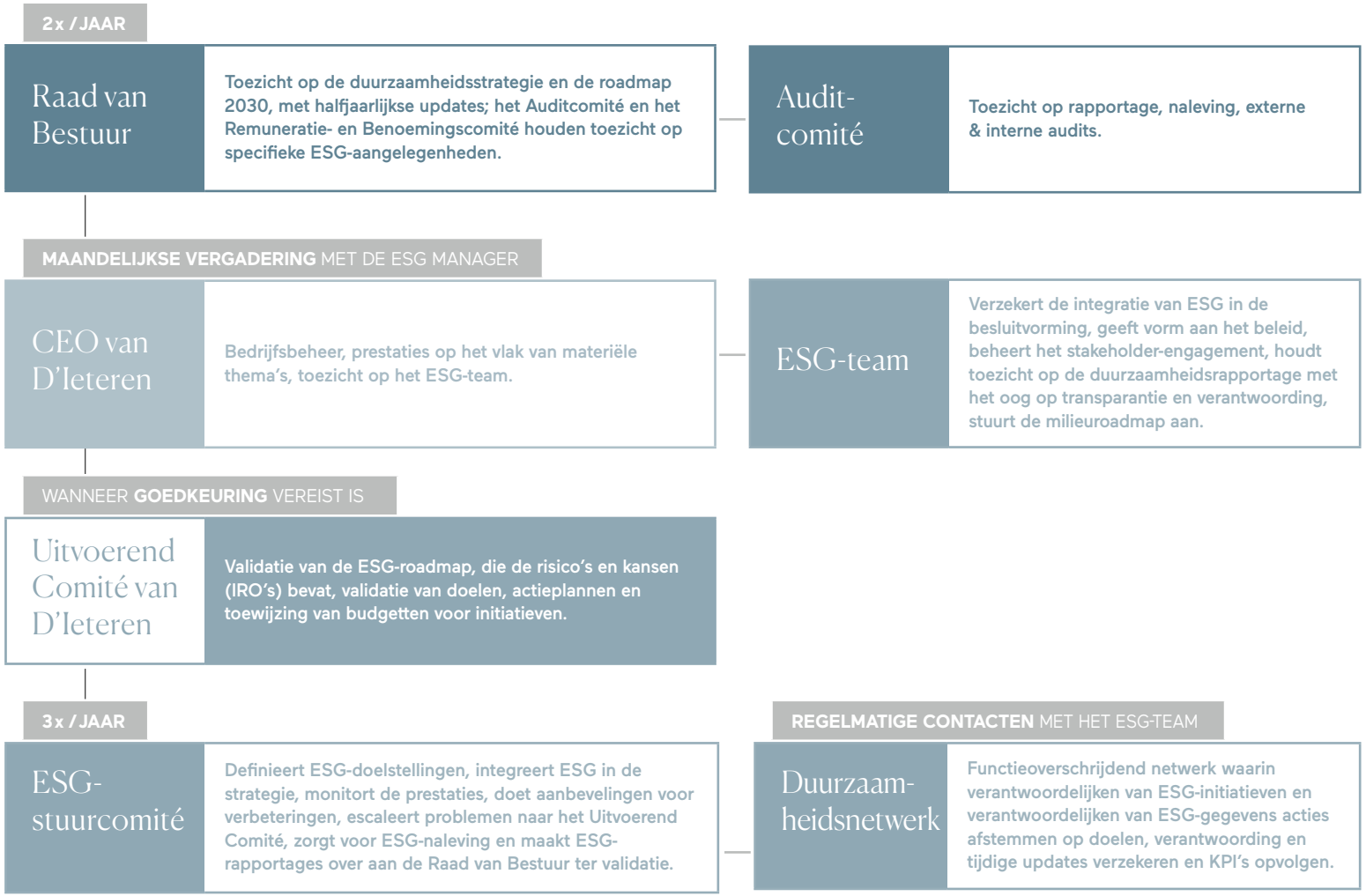
Er is geen afzonderlijke informatie beschikbaar over de huidige en toekomstige financiële middelen (CapEx en OpEx) toegewezen aan specifieke maatregelen (tenzij anders vermeld). Dit is toe te schrijven aan het feit dat de meeste maatregelen punctuele of continue maatregelen zijn die niet specifiek opgevolgd worden, noch specifiek gekoppeld zijn aan één ESG-thema, noch onderworpen zijn aan een specifieke deadline of een specifiek budget, maar eerder naadloos geïntegreerd zijn in de algemene strategie of de dagelijkse activiteiten. Voor sommige doelen worden geen waarden van de nulmeting vastgesteld. De evolutie van de vooruitgang naar de doelen wordt eerder voortschrijdend gemeten door ervoor te zorgen dat jaar-op-jaar vooruitgang wordt waargenomen (behalve voor klimaatgerelateerde doelen).

De bekendgemaakte maatstaven worden gevalideerd door interne verificatie en door een externe assurance provider. In sommige gevallen worden de maatstaven samengesteld en verwerkt door externe consultants (CO2-emissies, afval). D'Ieteren laat geen andere externe validatie uitvoeren.

1.2. Bestuur

1.2.1. HOE D'IETEREN DUURZAAMHEID ORGANISEERT

In 2025 versterkte D'Ieteren haar bestuursstructuur om duurzaamheid verder in de hele organisatie te verankeren en de verwezenlijking van haar ESG-doelstellingen te ondersteunen. Eind 2025 werd een ESG-stuurcomité opgericht om de besluitvorming te verbeteren en een gecoördineerd toezicht op duurzaamheidsaspecten te verzekeren.



De Raad van Bestuur bestaat uit 6 leden, waaronder één vrouw. Het Directiecomité bestaat uit 8 leden, waaronder één vrouw.

De leden van het ESG-comité ontvangen regelmatig gerichte informatie van het ESG-team en nemen deel aan speciale ESG-opleidingen die worden gegeven door interne experts en externe adviseurs. Het Comité heeft beslissingsbevoegdheid over ESG-kwesties en kan beslissingen indien nodig escaleren naar het Uitvoerend Comité.

Het ESG-team versterkt zijn deskundigheid via voortdurende opleiding, actieve betrokkenheid bij externe ESG-netwerken, samenwerking met gespecialiseerde adviseurs en de uitwisseling van best practices met andere activiteiten van D'Ieteren Group en met onafhankelijke importeurs van de Groep Volkswagen in heel Europa. Om de strategische overeenstemming te garanderen, komt de CEO maandelijks bijeen met het ESG-team om de voortgang van initiatieven te evalueren en ESG-gerelateerde compliance-kwesties te bespreken.

Het ESG-team stelt ook regelmatig rapporten op maat op voor specifieke operationele gemeenschappen, zoals de afdeling Sales & Network, die een cruciale rol speelt in de aanpak van de klimaatverandering, de hr-gemeenschap en alle directiecomités, om een weloverwogen en consistente besluitvorming te ondersteunen. Daarnaast onderhoudt het ESG-team regelmatig en individueel contact met de leden van het duurzaamheidsnetwerk om specifieke problemen efficiënt aan te pakken en de overeenstemming binnen de hele organisatie te waarborgen.

Impacts, risico's en kansen

De Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité behandelen alle materiële duurzaamheidsimpacts, -risico's en -kansen die in de duurzaamheidsstrategie zijn geïdentificeerd door middel van de dubbele materialiteitsanalyse. Aangezien ESG volledig is geïntegreerd in de bedrijfsstrategie van D'Ieteren, worden deze overwegingen systematisch geëvalueerd als onderdeel van de voortdurende strategische en operationele besluitvorming.

Belangrijke thema's die regelmatig worden besproken tijdens vergaderingen van het Uitvoerend Comité zijn onder meer klimaatverandering en emissiereductie door elektrificatie, circulaire economie en hulpbronnenbeheer gedurende de hele levenscyclus van activa, innovatie en nieuwe bedrijfsmodellen, en regelgevings- en nalevingsrisico's. ESG-gerelateerde risico's en kansen worden daarom automatisch in aanmerking genomen in alle belangrijke zakelijke beslissingen en beslissingen worden vertaald in duidelijke richtlijnen voor het seniormanagement om een tijdige en effectieve implementatie in alle businessunits te garanderen.

Meer informatie over de belangrijkste prioritaire risico's vindt u op pagina 236 van dit verslag.

1.2.2. BELONINGSREGELINGEN

D'Ieteren heeft duurzaamheid geïntegreerd in haar beloningspraktijken via haar Long-Term Incentive Plan (LTIP). Dit plan, goedgekeurd door de Raad van Bestuur, koppelt 4.76% van het variabele loon van de bestuurders en de leden van het Uitvoerend Comité aan belangrijke duurzaamheidsdoelstellingen. Een centrale pijler van het LTIP is een milieudoelstelling om tegen 2025 de CO2-uitstoot met 50% te verminderen, op basis van de niveaus van 2019 en binnen de historische scope van D'Ieteren[1]. Het LTIP bevat ook sociale doelstellingen die erop gericht zijn om tegen 2025 gendergelijkheid te bereiken in de kandidatenpools, evenals doelstellingen op het vlak van personeelsengagement, waarbij gestreefd wordt naar een engagementpercentage van 75% en een deelnamepercentage aan enquêtes van 66%.

1.2.3. DUE-DILIGENCEVERKLARING

D'Ieteren voert grondige due diligence inzake duurzaamheid uit om mensenrechten en milieuoverwegingen te integreren in haar activiteiten en corporate governance, en tegelijkertijd verantwoord ondernemerschap te bevorderen. Dit proces identificeert, voorkomt, beperkt en rapporteert de werkelijke en potentiële negatieve impacts van de activiteiten van de onderneming op mens en milieu. Het beoordeelt ook hoe veranderingen in strategie, bedrijfsmodel, activiteiten of relaties, met inbegrip van overnames en desinvesteringen, een invloed kunnen hebben op de duurzaamheid. De praktijk richt zich op het meten en aanpakken van de impacts die voortvloeien uit de activiteiten, producten, diensten en waardeketenrelaties van D'Ieteren.

Kernelementen van due diligence	Paragrafen in de duurzaamheidsverklaring
Due diligence verankeren in bestuur, strategie en businessmodel	1.2. Bestuur 1.3. Duurzaamheidsstrategie van D'Ieteren
Overleggen met betrokken stakeholders in alle belangrijke stappen van de due diligence	1.2.5. Belangen en opvattingen van stakeholders 3.1.5. Overleg en kanalen om bezorgdheden kenbaar te maken
Negatieve impacts in kaart brengen en beoordelen	1.3.3. Proces en resultaat van de dubbele materialiteitsanalyse Zie de Indexen voor meer informatie over de proces van de dubbele materialiteitsanalyse
Maatregelen nemen om die negatieve impacts aan te pakken	2. Milieu-informatie 3. Sociale informatie 4. Bestuur
De efficiëntie van deze inspanningen opvolgen en erover communiceren	2. Milieu-informatie 3. Sociale informatie 4. Bestuur

[1] De entiteiten van D'Ieteren binnen deze historische scope zijn: D'Ieteren Automotive, D'Ieteren Centers, Porsche Centre Antwerpen & Porsche Centre Brussel (goed voor ~85% van de brutomarge en 95+% van de EBIT gegenereerd door D'Ieteren in 2019). De historische scope bestrijkt emissies van Scope 1 en Scope 2, evenals een aantal emissies van Scope 3, namelijk de emissies met betrekking tot woon-werkverkeer, logistiek, zakenreizen, afval en upstreamemissies van Scope 1 en 2.

1.2.4. RISICOBEHEERSING BIJ DUURZAAMHEIDSRAPPORTAGE

Interne controle van duurzaamheids-KPI's.

- Sinds 2024 hebben de verantwoordelijken van de ESG-gegevens de processen voor het verzamelen en verifiëren van hun KPI's gedocumenteerd voor alle ESG-thema's die door de DMA in kaart waren gebracht. Elke duurzaamheids-KPI heeft een eigen factsheet, met daarin een toegewezen verantwoordelijke, definities, berekeningsmethode en andere relevante informatie.
- D'Ieteren prioriteert primaire gegevens en wanneer deze niet beschikbaar zijn, worden schattingsmethoden toegepast en volledig gedocumenteerd. Deze methoden worden ontwikkeld in samenwerking met interne en externe experts. De samenwerking met leveranciers is versterkt om de kwaliteit van de gegevens met betrekking tot de waardeketen te verbeteren.
- Er zijn aangepaste sjablonen voor gegevensverzameling gemaakt en deze zijn aan elke entiteit afzonderlijk uitgelegd om de consistentie te waarborgen. Het verzamelproces is gecentraliseerd voor belangrijke thema's zoals energie, afval en human resources, waardoor de betrouwbaarheid en vergelijkbaarheid zijn verbeterd.
- In 2025 is het interne controlekader verder versterkt door risico's en fouten aan te pakken die in eerdere rapportagecycli zijn vastgesteld, waardoor problemen proactiever kunnen worden opgelost. Niet-financiële milieurapportage is tegen het einde van 2025 geïntegreerd in de financiële systemen van D'Ieteren, waarbij dezelfde strenge normen worden gehanteerd als voor de financiële rapportage. Dit zorgt ervoor dat de duurzaamheidscijfers geleidelijk worden beheerd met hetzelfde niveau van verantwoordelijkheid, transparantie en consistentie als de financiële gegevens.
- Alle ESG-gegevensverantwoordelijken zijn verplicht om de basis van hun gerapporteerde cijfers systematisch te documenteren en te delen met het ESG-team, zodat traceerbaarheid, verificatie en afstemming binnen de hele organisatie gewaarborgd zijn.

Risico's met betrekking tot de rapportage. Aansluitend bij haar streven naar een robuust duurzaamheidsbeleid zal D'Ieteren in 2026 haar interne-controlekader voor niet-financiële rapportage in 2026 verder versterken. Het risico van onnauwkeurig gerapporteerde niet-financiële cijfers zal formeel worden geïntegreerd in het bedrijfsrisicobeheersysteem, naast de financiële rapportage onder de verantwoordelijkheid van de CFO. Mitigatiemaatregelen omvatten de proactieve oplossing van geïdentificeerde problemen, de automatisering van processen en verplichte documentatie.

1.2.5. BELANGEN EN OPVATTINGEN VAN STAKEHOLDERS

De aanpak van D'Ieteren om stakeholders te betrekken is een kernonderdeel van haar businessmodel, waarbij inzichten over economische, sociale, milieu- en bestuurskwesties systematisch worden verzameld en geïntegreerd. Door feedback van stakeholders te integreren in het bestuur en de strategie, versterkt D'Ieteren het vertrouwen, stemt de onderneming haar ESG-prioriteiten af op de behoeften van stakeholders en stimuleert ze de voortdurende verbetering van de prestaties.

De relaties met stakeholders worden beheerd door de relevante afdelingen, waarbij de inzichten regelmatig worden gerapporteerd aan het Uitvoerend Comité en worden gedeeld binnen de organisatie om ervoor te zorgen dat de verwachtingen worden begrepen en waar relevant worden geïntegreerd. Dit proces stimuleert een weloverwogen besluitvorming, bevordert de samenhang en heeft de evolutie van D'Ieteren van autodistributeur naar aanbieder van uitgebreide mobiliteitsoplossingen ondersteund.

Klanten. Klanten staan centraal in de activiteiten van D'Ieteren. De onderneming streeft ernaar mobiliteitsproducten en -diensten van hoge kwaliteit te leveren die garant staan voor een superieure tevredenheid, zowel op de particuliere als op de professionele markt. Sterke betrokkenheid bij de klanten stelt D'Ieteren in staat om hun behoeften te begrijpen en te anticiperen op markttendensen. Dit gebeurt aan de hand van ervarings- en tevredenheidsenquêtes, de terugkerende Polaris-mobiliteitsenquête, bijeenkomsten met klanten, evenementen, duurzame relaties, Customer Care-dienst en een klokkenluiderssysteem dat beschikbaar is voor klanten. Op deze manieren wil D'Ieteren informatie verzamelen over de kwaliteit van producten en diensten, mobiliteitsbehoeften en -uitdagingen, verwachtingen rond duurzaamheidsbeheer en bedrijfsethiek.

Werknemers. De werknemers worden erkend als belangrijke stakeholders en zijn van vitaal belang om de doelstellingen van de onderneming te bereiken. D'Ieteren zet zich in om een cultuur van personeelsengagement te bevorderen door een open dialoog en samenwerking aan te moedigen. De werknemers worden aangemoedigd om actief bij te dragen en ervoor te zorgen dat hun stem wordt gehoord en gewaardeerd. De onderneming verleent ook voorrang aan de creatie van een ondersteunende werkplek waar individuen zich kunnen ontplooien, hun potentieel kunnen ontwikkelen en kunnen samenwerken aan gemeenschappelijke doelstellingen. Dit gebeurt door middel van jaarlijkse engagementenquêtes, die bescherming bieden tegen negatieve impacts op de werknemers, overleg met de ondernemingsraad, jaarlijkse prestatiegesprekken, regelmatige personeelsvergaderingen en -evenementen enz. Zo krijgen we inzicht in de mening van de werknemers over prioriteiten en uitdagingen, ESG-beheer, klimaatverandering en mobiliteitsoplossingen, gezondheid en veiligheid, strategie en actieplannen enz.

Partners en leveranciers. De leveranciers en partners van D'Ieteren zijn cruciaal om wederzijdse waarde te creëren. Een open dialoog en samenwerking bevorderen innovatie en garanderen hoge normen op het vlak van bedrijfsethiek en duurzaamheid. De langdurige relaties die D'Ieteren onderhoudt, ook met lokale concessiehouders en partners zoals de Groep Volkswagen sinds 1948, zijn gebaseerd op gedeelde waarden en wederzijds voordeel. Door de evoluerende reglementeringen na te leven en de innovatie van de leveranciers te ondersteunen, helpt D'Ieteren deze partnerschappen te versterken en draagt de onderneming bij tot de verwezenlijking van zowel haar doelstellingen als die van hen. Dit gebeurt door middel van leveranciersbeoordelingen, strategische en thematische groepen bestaande uit meerdere stakeholders, partnerevenementen, dialogen en bijeenkomsten, en een klokkenluiderssysteem. Zo blijven we op de hoogte van de kwaliteit van producten en diensten, de betrouwbaarheid van de toeleveringsketen, prioriteiten en uitdagingen, praktijken op het gebied van duurzaamheidsbeheer enz.

De maatschappij als geheel. Als leider in haar sector deelt de onderneming actief marktkennis en trends om innovaties op het gebied van duurzame mobiliteit te inspireren en te stimuleren via conferenties, sectorcoalities, netwerken met sectorgenoten, forums,

openbare dialogen en de publicatie van de Polaris-mobiliteitsenquête. De maatschappelijke betrokkenheid van de onderneming (onder meer via sponsoring en ondersteuning van goede doelen) is bedoeld om D'leteren te positioneren als een benchmark in duurzame mobiliteit, ter ondersteuning van ruimere doelen om de koolstofemissies te verminderen.

In 2025 zette D'leteren haar proactieve betrokkenheid bij alle stakeholders voort en ondersteunde de onderneming de voortdurende verbetering en de anticipatie op nieuwe uitdagingen.

De feedback die voortvloeit uit deze betrokkenheid wordt systematisch geïntegreerd in de strategische besluitvorming, het risicobeheer en de ESG-actieplannen. Belangrijke initiatieven op het vlak van stakeholder-engagement in 2025 waren onder meer:

- **De Polaris-mobiliteitsenquête.** De vierde opeenvolgende enquête onder een brede steekproef van B2B- en B2C-klanten, gericht op mobiliteitsgedrag en toekomstige mobiliteitsbehoeften. De resultaten, die openbaar beschikbaar zijn op de website van D'leteren, vormen de basis voor productontwikkeling, duurzaamheidsinitiatieven en sectorbrede innovatie.
- **De Sensor-enquête** om psychosociale risico's en het welzijn van de werknemers binnen het volledige personeelsbestand te beoordelen. Deze enquête werd uitgevoerd door de IDPB in overeenstemming met de Belgische regelgeving inzake welzijn op het werk. De resultaten werden meegedeeld aan het uitvoerend management en de werknemers. De bevindingen werden geanalyseerd om verbeterpunten te identificeren en concrete acties te sturen die gericht zijn op een verbetering van het evenwicht tussen werk en privéleven, de geestelijke gezondheid en de algemene tevredenheid van de werknemers.
- **Een interne enquête onder het seniormanagement over duurzaamheid.** Deze enquête werd gevoerd in samenwerking met de Universiteit Gent en het communicatiebureau Bubka om het begrip van Project Zero, de verwachtingen ten aanzien van de milieuroadmap, de motivatie, de bezorgdheden en de betrokkenheid te evalueren. De inzichten vormen de leidraad voor interne afstemming, capaciteitsopbouw en prioritering van klimaatmaatregelen.
- **Een RBI-enquête (Responsible Business Index).** De deelname aan deze externe reputatiebenchmark, ontwikkeld in samenwerking met de Universiteit Gent en het communicatiebureau Bubka, leverde feedback op over de publieke perceptie van de merken Poppy en Lucien van D'leteren, wat verbeteringen op het vlak van verantwoord ondernemerschap ondersteunde.
- **De EcoVadis-rating**: D'leteren werkte actief samen met EcoVadis, een onafhankelijk wereldwijd platform voor duurzaamheidsbeoordelingen dat prestaties op het gebied van milieu, maatschappij en bestuur evalueert. Na eerdere beoordelingen die resulteerden in de score 'Goud', behaalde D'leteren in 2025 de score 'Platinum', wat een weerspiegeling is van de voortdurende verbetering van de ESG-praktijken. Naast de beoordeling ontmoet de onderneming ook klanten die gedetailleerde informatie over haar ESG-strategie vragen voordat ze zaken doen, om zo transparantie en overeenstemming met hun verwachtingen te garanderen.

1.2.6. PROCES EN RESULTAAT VAN DE DUBBELE MATERIALITEITSANALYSE

In 2023 voerde D'leteren haar dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uit om zich te concentreren op ESG-thema's die het meest relevant zijn voor zowel de samenleving als de onderneming. Uitgaande van de ESRS 1-longlist werd bij de beoordeling rekening gehouden met trends in de sector, overheidsbeleid, eerdere enquêtes en de strategie van D'leteren op het gebied van duurzame mobiliteit.

Meer dan 100 stakeholders uit 14 groepen hebben via interviews en enquêtes bijgedragen aan de identificatie van prioritaire ESG-thema's, waaronder

- **Milieu:** klimaatverandering en koolstofemissies, energie-efficiëntie, circulaire economie en afvalbeheer, evenals luchtverontreiniging, waterbeheer en biodiversiteit binnen de hele waardeketen
- **Maatschappij:** gezondheid en veiligheid van de werknemers, arbeidsrechten in de waardeketen, diversiteit en inclusie, opleiding en ontwikkeling
- **Bestuur:** bedrijfscultuur en anticorruptiepraktijken

Elk thema werd beoordeeld op zowel impact als financiële materialiteit en gevalideerd op het niveau van de CEO en het Uitvoerend Comité. Dit verzekert een robuust bestuur. Deze gestructureerde, op ESRS afgestemde aanpak vormt nu de leidraad voor de manier waarop D'leteren omgaat met impacts, risico's en kansen in alle materiële ESG-domeinen.

Zie pagina 328 van dit verslag voor de volledige methodologie en gedetailleerde resultaten.

De dubbele materialiteitsanalyse is rechtstreeks bepalend voor de reikwijdte en de inhoud van de duurzaamheidsverslaggeving van D'leteren en de prioritering van duurzaamheidsmaatregelen en -middelen.

De volgende informatie geeft de thema's weer die in kaart werden gebracht als zijnde materieel voor alle ondernemingen van D'leteren Group. Zoals gedetailleerd in het geconsolideerde hoofdstuk over D'leteren Group, werden de materiële thema's van de individuele ondernemingen in aanmerking genomen tijdens het consolidatieproces. De resultaten tonen aan dat de duurzaamheidsthema's die in kaart zijn gebracht op geconsolideerd niveau nauw aansluiten bij de materiële aspecten van de individuele activiteiten van D'leteren Automotive.

Sommige ESG-thema's die in de DMA van D'leteren Automotive werden geïdentificeerd, worden echter niet langer in aanmerking genomen. Deze thema's omvatten veilige tewerkstelling, evenwicht tussen werk en privéleven en privacy van de consument voor de eigen activiteiten; vrijheid van vereniging voor de waardeketen; toegankelijke mobiliteitsoplossingen, verantwoorde marktpraktijken, files en consumentenveiligheid voor zowel de eigen activiteiten als de waardeketen. Tot slot werd een entiteitspecifiek thema toegevoegd dat relevant is voor D'leteren, namelijk personeelsengagement.

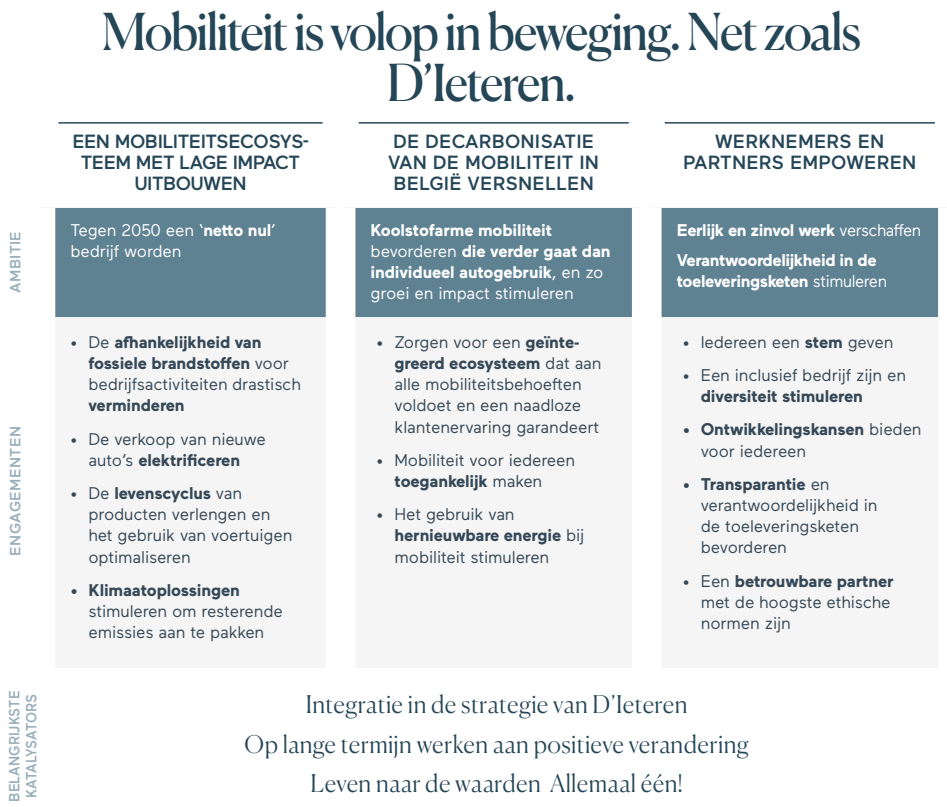
1.3. Duurzaamheidsstrategie van D'leteren

Het is de missie van D'leteren om iedereen naadloze en duurzame mobiliteit te bieden, met duurzaamheid als kerndoel. D'leteren heeft haar portefeuille uitgebreid en biedt nu naast de distributie van voertuigen een waaier van mobiliteitsproducten en -diensten aan. Deze verschuiving weerspiegelt het engagement van D'leteren om tegemoet te komen aan de veranderende consumentenbehoeften en duurzaamheidsdoelstellingen, en tegelijkertijd een veerkrachtiger en uitgebreider businessmodel te bevorderen.

De missie van D'leteren vormt de kern van haar duurzaamheidsstrategie

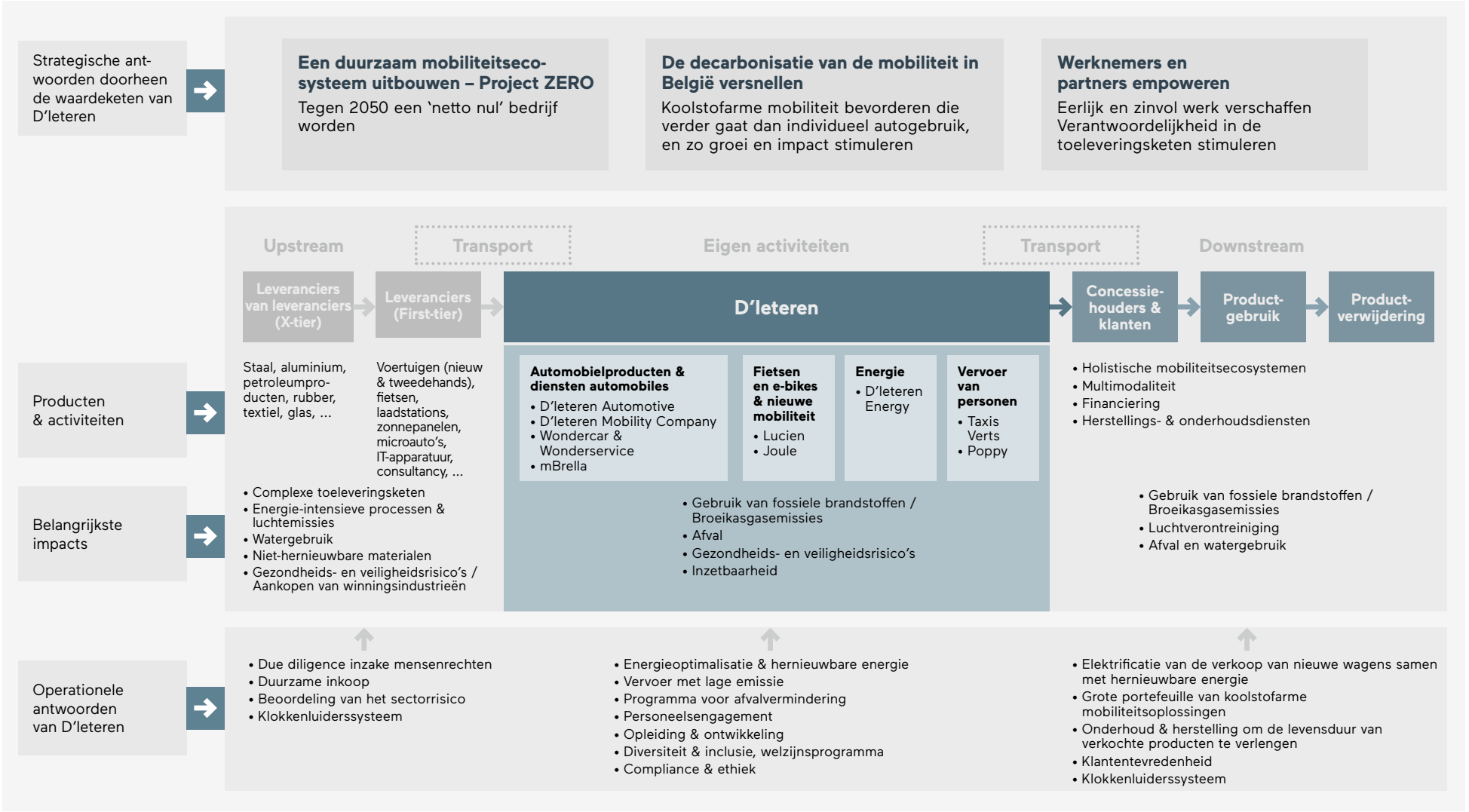
De duurzaamheidsstrategie heeft tot doel de risico's voor D'leteren, het milieu en haar personeel tot een minimum te beperken en nieuwe businessopportuniteiten te benutten.

De duurzaamheidsstrategie van D'leteren steunt op drie pijlers: een duurzaam mobiliteitsecosysteem uitbouwen, de transitie naar koolstofarme mobiliteit versnellen en de werknemers en partners binnen het mobiliteitsecosysteem van D'leteren empoweren. De ambities voor 2030 en de engagementen zijn opgenomen in de strategie en gelden voor de hele waardeketen. De duurzaamheidsstrategie van D'leteren is adaptief en houdt voortdurend rekening met nieuwe impacts, risico's en kansen, terwijl ook toekomstige wetgeving en veranderende verwachtingen van stakeholders worden geïntegreerd.



Zie voor meer info Duurzame ontwikkeling | D'leteren

Beheer van de duurzaamheidsimpact in de waardeketen van D'leteren



2. Milieu-informatie

2.1. Uitgebreid inzicht in milieu-impacts, -risico's en -kansen

De aanpak van D'leteren op het gebied van milieubeheer is gebaseerd op een uitgebreide identificatie van de impact, risico's en kansen van al haar activiteiten en waardeketen.

De dubbele materialiteitsanalyse (DMA) van 2023 heeft klimaatverandering, gebruik van hulpbronnen en circulariteit, luchtverontreiniging, biodiversiteit en ecosystemen en waterbeheer in de hele waardeketen aangemerkt als de meest relevante milieuthema's voor de onderneming. Deze thema's zijn nauw met elkaar verbonden, aangezien broeikasgasemissies het gevolg zijn van energieverbruik en grondstofwinning, luchtverontreinigende stoffen ontstaan door verbranding en chemische processen, de biodiversiteit wordt beïnvloed door landgebruik, grondstofwinning en klimaatdynamiek, en water wordt verbruikt bij de productie, het onderhoud en de aankoop van materialen.
Er werd specifieke aandacht besteed aan voertuigen, met inbegrip van elektrische modellen, die zowel een belangrijke bron van milieu-impact als een essentiële hefboom voor de transitie vormen. Upstream werd in de analyse gekeken naar de metaalwinning die grondstoffen levert aan de Groep Volkswagen, de belangrijkste leverancier van D'leteren, en werden inzichten geïntegreerd uit de Regenerate+-strategie van de Groep, die gericht is op circulariteit, hergebruik van materialen en emissiereductie. Downstream ondersteunt de samenwerking met afvalinzamelaars en met Febelauto, de Belgische organisatie die verantwoordelijk is voor het beheer van voertuigen op het einde van hun levensduur, verantwoorde en transparante recyclage- en terugwinningsprocessen.

2.1.1. KLIMAATVERANDERING

Materiële IRO's	Type
Eigen activiteiten & waardeketen	
Broeikasgasemissies: de productie en de gebruiksfasen van door D'leteren verkochte personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen leveren een belangrijke bijdrage aan de uitstoot van broeikasgassen	Werkelijke significante impact (-)
Risico's in verband met de transitie naar koolstofarme mobiliteit: schaarste aan grondstoffen die nodig zijn voor producten zoals elektrische voertuigen enz. Verminderde verkoop als gevolg van hogere kosten voor klanten in verband met de overgang naar elektrische voertuigen, hernieuwbare energie en elektrische infrastructuur	Significant risico
Het gebruik van elektrische voertuigen en alternatieven: kan files, vervuiling en CO2-emissies verminderen en het stadsleven verbeteren, en tegelijkertijd de lokale economieën stimuleren	Potentiële significante impact (+)
Duurzame transportoplossingen en nieuwe marktsegmenten aanboren: die leiden tot een stijging van de opbrengsten, rekening houdend met de toenemende voorkeur voor alternatieve mobiliteit, hogere mobiliteitsbudgetten van bedrijven, de populariteit van autodelen en fietsen, en de strengere autoreglementering.	
Impact van de huidige en toekomstige regelgeving op de omzet: de regelgeving rond verbrandingsmotoren en de gedragswijziging van de consument kunnen een impact hebben op de omzet van D'leteren	Significant risico
Energie-intensiteit van eigen activiteiten, en voertuigproductie en -gebruik in de waardeketen: de productie van voertuigen is energie-intensief en auto's of e-bikes worden aangedreven door energie	Werkelijke significante impact (-)
De uitbreiding van oplossingen voor hernieuwbare energie: D'leteren breidt haar oplossingen voor hernieuwbare energie, zoals zonnepanelen en thuis- en industriële batterijen, uit via haar dochteronderneming D'leteren Energy	Werkelijke matige impact (+)
Financieel risico van de afstemming op de Green Deal en `Fit for 55': met inbegrip van hogere nalevings- en aanpassingskosten, mogelijke koolstofheffingen en marktverschuivingen	Matig risico
Nieuwe kansen die ontstaan door de verschuiving van het verbruik van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energie voor het opladen van EV's: wat leidt tot een stijging van de opbrengsten	Matige kans

De DMA is gebaseerd op de klimaatscenarioanalyse van D'leteren in 2022, die is uitgevoerd in overeenstemming met de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Aangezien klimaatverandering als een centraal thema wordt erkend, heeft de onderneming de kwalitatieve resultaten van de analyse van 2022 gebruikt om de prioritering van klimaatgerelateerde risico's en kansen in al haar activiteiten en waardeketen te verfijnen. Sinds 2025 is de TCFD-oefening geleidelijk versterkt door de integratie ervan in financiële modelleringskaders om de verwachte financiële impacts te beoordelen.

Klimaatveerkracht - Samenvatting van scenario- en risicoanalyse

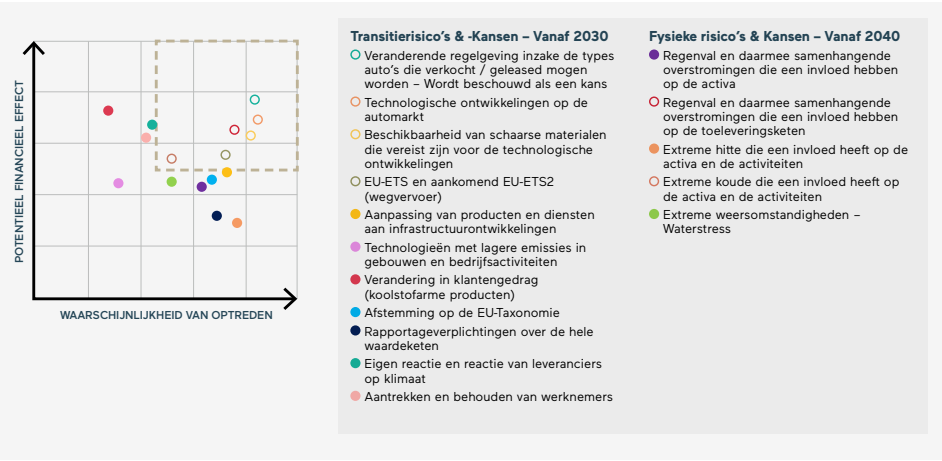
D'leteren heeft een klimaatveerkrachtbeoordeling uitgevoerd op basis van klimaatprognoses van het IPCC AR6 en de NGFS Climate Scenarios 2022, aangevuld met regionale datasets van het World Resources Institute en het Europees Ruimteagentschap.

De analyse omvatte drie representatieve trajecten: een scenario met lage emissies van <2 °C, een scenario op basis van het huidige beleid van ~3 °C, en een scenario met hoge emissies van >3,8 °C. De fysieke risicobeoordeling evalueerde acute en chronische klimaatrisico's – waaronder extreme regenval, overstromingen, stormen, harde wind, hittegolven, bosbranden, aardverschuivingen, droogte en waterstress – op korte termijn (tot 2025), middellange termijn (tot 2030) en lange termijn (tot 2040-2050). In een scenario

met hoge emissies tot 2050 werden de blootstelling en gevoeligheid beoordeeld voor de belangrijkste operationele domeinen van D'Ieteren, met name de corridor Brussel-Mechelen-Antwerpen, met inbegrip van het nationale distributiecentrum en de logistieke stromen. Ook werden de kwetsbaarheden upstream en downstream beoordeeld aan de hand van inzichten uit de duurzaamheidspraktijken van de Groep Volkswagen.

Tegelijkertijd werden de transitierisico's geanalyseerd in overeenstemming met het TCFD-kader, waarbij de nadruk lag op de blootstelling aan stijgende koolstof- en energiekosten, strengere regelgeving, de overschakeling op elektrische voertuigen, de geleidelijke vermindering van modellen met verbrandingsmotoren, verstoring van de toeleveringsketen en veranderende consumentenvraag. Er werden kansen geïdentificeerd in de uitbreiding van het duurzame mobiliteitsaanbod, met name door middel van autodelen, elektrische voertuigen en e-bike-oplossingen, in lijn met de toenemende vraag naar emissiearme mobiliteit.

Fysieke risico's en transitierisico's geïdentificeerd door de scenarioanalyse bij een snelle transitie (netto nul tegen 2050) en een scenario met hoge emissies (SSP 5-8.5)



De conclusies van de scenarioanalyses en de dubbele materialiteitsanalyse van D'Ieteren bevestigen dat materiële klimaatgerelateerde overwegingen al lang zijn geïntegreerd in het strategische kader van de onderneming.

Sinds 2019 heeft D'Ieteren haar bedrijfsstrategie aangepast om te focussen op het aanbieden van een vlotte en duurzame mobiliteit voor iedereen. Het bijbehorende bedrijfsmodel, dat samen met het seniormanagement is ontwikkeld, wordt jaarlijks opnieuw beoordeeld, waarbij feedback van stakeholders en inzichten uit de Polaris-mobiliteitsenquête worden meegenomen om de strategie te verfijnen, te voldoen aan de behoeften van de klant en te anticiperen op veranderingen in het mobiliteitslandschap.

Deze proactieve aanpak verzekert dat de belangrijke risico's die in kaart werden gebracht via een scenarioanalyse en werden bevestigd door de dubbele materialiteitsanalyse, volledig zijn geïntegreerd in de strategie en het kader voor financieel risicobeheer van de onderneming.

2.1.2. AFVAL EN CIRCULARITEIT

Materiële IRO's	Type
Eigen activiteiten & waardeketen	
Afval: De productie van voertuigen en de concessies genereren veel afval, waaronder gevaarlijke stoffen, gebruikte olie, schroot, banden, verpakkingen enz.	Werkelijke significante impact (-)
Waardeketen	
Materiaalinstromen: EV's en bijbehorende infrastructuren zijn grote verbruikers van grondstoffen en metalen (nikkel, koper enz.) die energie-intensieve processen vereisen die het milieu verstoren	Werkelijke significante impact (-)
Materiaaluitstromen: Circulariteit integreren in productontwikkeling en inkoop is van cruciaal belang voor de autosector om de druk op de hulpbronnen te verminderen. Het beheer van afgedankte batterijen is ook cruciaal vanwege toxiciteitsproblemen. Ook zonnepanelen kunnen gevaarlijk afval worden.	Werkelijke significante impact (-)
Schaarste van hulpbronnen: de kosten van grondstoffen die nodig zijn voor producten zoals elektrische voertuigen, batterijen, zonnepanelen en laadstations stijgen als gevolg van de uitputting of de afhankelijkheid van gerecycleerde materialen	Matig risico

2.1.3. VERONTREINIGING IN DE WAARDEKETEN

Materiële IRO's	Type
Luchtverontreiniging in de waardeketen: de metaalmijnbouw veroorzaakt zwevende deeltjes die het milieu en de gezondheid van de werknemers aantasten, terwijl bij de verbranding van brandstof in voertuigen schadelijke stoffen worden uitgestoten die bijdragen aan problemen met de luchtkwaliteit	Werkelijke significante impact (-)
Beperkte controle over het productieproces van Volkswagen: eventuele overtredingen van de regelgeving of het niet inlossen van de verwachtingen van de klant kunnen een impact hebben op de distributie van voertuigen door D'Ieteren, wat kan leiden tot een afname van de verkoop	Matig risico

2.1.4. WATER IN DE WAARDEKETEN

Materiële IRO's	Type
Aanzienlijk watergebruik in de waardeketen: bij de productie van voertuigen worden aanzienlijke hoeveelheden water verbruikt tijdens de productieprocessen (metaalbewerking, spuiten enz.) en zijn waterintensieve grondstoffen (metalen, textiel) vereist. Bovendien verbruiken autowasstraten gemiddeld 150 l per standaardvoertuig.	Werkelijke significante impact (-)

2.2. Project ZERO als wereldwijde veerkrachtstrategie

De overgang naar een mobiliteitsecosysteem met een lage impact is een kernonderdeel van de langetermijnstrategie van D'leteren en sluit volledig aan bij haar milieu-engagementen en winstdoelstellingen.



Project ZERO, het klimaattransitieplan en overkoepelend milieubeleid van de onderneming, staat centraal in de ambitie van de onderneming om de toonaangevende leverancier van duurzame mobiliteitsoplossingen in België te worden.

Het businessmodel van D'leteren ondersteunt een geloofwaardige mobiliteitstransitie door:

- de toegang tot elektrische en emissiearme voertuigen en aanverwante diensten uit te breiden om de CO_2-uitstoot te verminderen en de luchtkwaliteit te verbeteren;
- gedeelde en inclusieve mobiliteitsoplossingen te promoten die multimodaal reizen aanmoedigen, de emissies verminderen en de toegankelijkheid verbeteren;
- de principes van de circulaire economie toe te passen om de levenscyclus van voertuigen te verlengen, het gebruik van hulpbronnen te optimaliseren, het waterbeheer te verbeteren en bij te dragen tot de 'netto nul' doelstellingen van de onderneming.

Project ZERO stelt principes, operationele hefbomen en meetbare doelstellingen vast om belangrijke milieu-impacts aan te pakken en decarbonisatie in de hele waardeketen te ondersteunen. Het doet dienst als een strategische en operationele leidraad voor de besluitvorming en het stakeholder-engagement in alle businessunits.

De integratie van Project ZERO in de algemene bedrijfsstrategie van D'leteren zorgt ervoor dat milieudoelstellingen worden ondersteund door gerichte financiële en operationele investeringen. D'leteren kan het bedrag aan CapEx en OpEx dat specifiek verband houdt met haar klimaatdoelen niet bekendmaken, aangezien de financiering ervan naadloos geïntegreerd is in de financiering van de dagelijkse activiteiten. In het algemeen houden alle kosten in verband met de verkoop van nieuwe elektrische voertuigen of de ontwikkeling van alternatieve mobiliteit verband met de algemene strategie en activiteiten van D'leteren, terwijl ze ook belangrijke onderdelen van het transitieplan Project ZERO versterken.

Bovendien vertegenwoordigt de transitie naar elektrische bedrijfswagens een aanzienlijke investering die nog niet volledig gedetailleerd is, aangezien de geraamde kosten nog te ruim zijn om in dit stadium als betrouwbaar te worden beschouwd. Er is in 2025 een budget van €491.000 toegewezen voor het gebruik van biobrandstof in de nieuwe voertuiglogistiek, samen met een initieel budget van €602.100 voor directe kosten die zijn bestemd voor de specifieke projecten van het ESG-team.

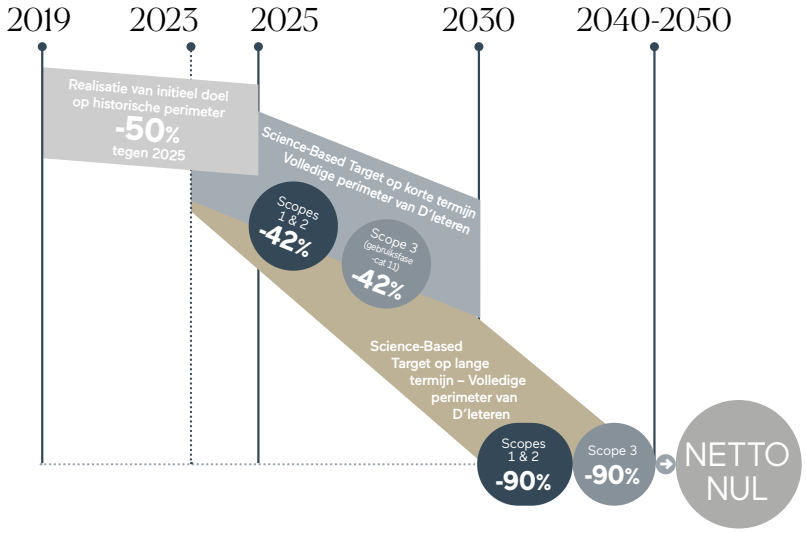
2.3. Project ZERO – Een gestructureerd en wetenschappelijk onderbouwd traject naar netto nul

Project ZERO	Strategische hefbomen om de blootstelling aan fossiele brandstoffen te beheren	Compliance & governance	Integratie & personeels-engagement
Een ambitieus meerfasig transitieplan om tegen 2050 een 'netto nul'-uitstoot te bereiken	Streeft naar minstens 60% verkoop van elektrische voertuigen tegen 2030, ondersteund door een duurzame energiebundel, alternatieve mobiliteitsoplossingen en uitbreiding van hulpbronnenefficiënte MaaS-oplossingen om de locked-in emissies van voertuigen met een interne verbrandingsmotor (ICE) aan te pakken en de transitie naar duurzame mobiliteit te stimuleren.	• Gevalideerd door het Science-Based Targets-initiatief, dat de naleving van de Europese klimaatwet garandeert • Ontwikkeld in samenwerking met het Uitvoerend Comité en goedgekeurd door de Raad van Bestuur	• Geïntegreerd in de vijfjarenstrategie van D'Ieteren, waarbij CO2-reductie wordt afgestemd op rentabiliteit • De duurzaamheidsgerelateerde lening koppelde de financiële planning aan emissiereducties • Werknemers kregen zeggenschap in Project ZERO en namen verantwoordelijkheid voor uitvoerbare initiatieven

Project ZERO definieert de ambitie van het bedrijf om tegen 2050 een netto nuluitstoot van broeikasgassen (BKG) te bereiken.

Deze verbintenis sluit aan bij de wereldwijde inspanningen om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5 °C boven het pre-industriële niveau, zoals bepaald in de Overeenkomst van Parijs. Om deze ambitie te realiseren, heeft D'Ieteren zowel korte- als langetermijndoelstellingen voor emissiereductie vastgelegd in overeenstemming met het Science Based Targets-initiatief (SBTi), met inbegrip van de naleving van haar richtlijnen voor de transportsector. De doelstellingen zijn in overeenstemming met de grenzen die zijn gedefinieerd in de BKG-inventaris, aangezien er geen significante veranderingen in de activa worden verwacht. Ze zijn gebaseerd op de huidige marktveronderstellingen, waarbij rekening wordt gehouden met veranderende regelgeving, inzichten in consumentengedrag uit de Polaris-mobiliteitsenquête en de productiestrategie van de Groep Volkswagen. Om ervoor te zorgen dat alle potentiële bronnen van toekomstige emissies worden geïdentificeerd, evalueert D'Ieteren systematisch haar activiteiten en strategische plannen. De voortgang ten opzichte van de klimaatdoelstellingen wordt maandelijks gemonitord voor alle belangrijke componenten van de koolstofvoetafdruk.

De aanpak van D'Ieteren voor het beheer van koolstofemissies is eerder gericht op de reductie van directe emissies dan op de implementatie van mechanismen voor interne koolstofbeprijzing. Daarom beschikt de onderneming niet over een mechanisme voor interne koolstofbeprijzing.



2.3.1. HET DECARBONISATIETRAJECT VAN D'IETEREN VERLOOPT IN OPEENVOLGENDE FASEN

Fase 1 – Vermindering van de historische voetafdruk (2019-2025)

Deze fase was gericht op de historische operationele perimeter van D'Ieteren, bestaande uit D'Ieteren Automotive, de D'Ieteren Centers en de Porsche Centres in Brussel en Antwerpen. Het doel was om een vermindering van de directe en bepaalde indirecte emissies met 50% te realiseren ten opzichte van het referentiejaar 2019. Hoewel deze doelstelling niet werd gevalideerd door het SBTi, werd ze vooropgesteld als interne doelstelling om het decarbonisatietraject van het bedrijf op te starten en werd ze vervolgens geïntegreerd als KPI binnen het kader van een duurzaamheidsgerelateerde lening.

Tegen 2025 was de ambitie ruimschoots overtroffen, met een emissiereductie van 58%. Aangezien deze doelstelling haar geplande rol heeft vervuld en intussen is vervangen door de formele, door het SBTi gevalideerde doelstellingen van het bedrijf, zal deze niet worden verlengd.

Fase 2 – Reductie in de volledige waardeketen (2023-2030-2050)

De door het SBTi ondersteunde verbintenissen van D'Ieteren omvatten een duidelijk stappenplan met twee horizonten: ten eerste een mijlpaal op middellange termijn tegen 2030 om zowel de operationele emissies (scope 1 & 2) als de emissies door productgebruik (scope 3 – cat. 11) met 42% te verminderen; ten tweede een langetermijndoelstelling tegen 2050 om de absolute emissies met 90% te verminderen, waarbij de resterende 10% moet worden aangepakt door middel van koolstofverwijdering. Deze vrijwillige doelstellingen in het kader van het Science Based Targets-initiatief sluiten aan bij het engagement van D'Ieteren Group om haar ondernemingen op SBTi afgestemde klimaatdoelstellingen te laten aannemen.

2023 werd als basisjaar gekozen omdat het een normaal activiteitsniveau voor D'Ieteren weerspiegelt, vergelijkbaar met het niveau in 2019 vóór de COVID-19-pandemie. 2020 en 2021 werden beïnvloed door de gezondheidscrisis, gevolgd door een tekort aan nieuwe voertuigen in 2022 als gevolg van de halfgeleidercrisis in de automobielsector.

Door middel van deze gevalideerde doelstellingen positioneert D'Ieteren zich op een transparante en verantwoordelijke manier in de transitie naar netto nul, waarbij haar strategische mobiliteitsactiviteiten worden afgestemd op de klimaatwetenschap.

2.3.2. HEFBOMEN VOOR DECARBONISATIE

Het decarbonisatieplan van D'Ieteren is gebaseerd op een combinatie van technologische keuzes, operationele verbeteringen en systemische verschuivingen op het vlak van mobiliteit. De hefbomen hebben betrekking op zowel directe emissies (scope 1 en 2) als de bredere waardeketen (scope 3), die het merendeel van de voetafdruk vertegenwoordigt.

Hefbomen voor Scope 1 en 2 – Bouwen aan een koolstofarme operationele basis

In al haar activiteiten hervormt D'Ieteren de manier waarop haar gebouwen, energiesystemen en wagenparken worden ontworpen en beheerd. De transitie begint met een volledige overschakeling op hernieuwbare elektriciteit tegen 2030, waarbij wordt vertrouwd op een combinatie van directe aankoop, herkomstgaranties en opwekking van zonne-energie ter plaatse.

Tegelijkertijd levert de onderneming uitgebreide inspanningen om het energieverbruik in haar gebouwen tegen 2030 met 25% te verminderen ten opzichte van 2023 en om geleidelijk over te schakelen van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energie.

Nieuwe gebouwen worden gebouwd volgens hoge efficiëntienormen, oudere sites ondergaan gerichte renovatieprogramma's en een rationalisering van de vastgoedvoetafdruk zorgt ervoor dat het energieverbruik wordt geconcentreerd op de meest efficiënte locaties.

De elektrificatie van het wagenpark is een andere centrale pijler. D'Ieteren Automotive streeft ernaar om tegen 2030 een 100% elektrisch wagenpark te exploiteren, terwijl D'Ieteren Mobility Company minstens 75% nastreeft. Deze verschuiving doet dienst als reductiehefboom, en tegelijkertijd ook als demonstratiemiddel voor klanten, waarmee de praktische haalbaarheid van elektrische mobiliteit in de praktijk wordt aangetoond.

Ten slotte worden de beperkte activiteiten die nog steeds afhankelijk zijn van gas, voornamelijk carrosserieactiviteiten die warmte-intensieve processen vereisen, onderworpen aan gerichte investeringen in emissiearme technologieën en voortdurende monitoring van haalbare alternatieven. Dit is met name relevant omdat D'Ieteren een toename van het aantal aftersales- en reparatievolumes verwacht, waardoor de levensduur van tweedehandsvoertuigen wordt verlengd.

Het doel van de onderneming is ervoor te zorgen dat deze groei kan plaatsvinden met een steeds geringere afhankelijkheid van fossiele brandstoffen zodra geschikte technologieën beschikbaar worden.

Hefbomen voor Scope 3 – Mobiliteit transformeren in de hele waardeketen

Omdat het grootste deel van de emissies buiten de directe activiteiten plaatsvindt, legt D'Ieteren sterk de nadruk op Scope 3-maatregelen die van invloed zijn op de manier waarop voertuigen worden geproduceerd, gebruikt en uiteindelijk vervangen. Deze maatregelen hebben niet alleen tot doel de emissies te verminderen, maar ook mobiliteitsecosystemen te hervormen op een manier die efficiënter en meer circulair is en beter aansluit bij de opkomende verwachtingen van klanten.

1. De transitie op de weg versnellen door elektrificatie

De grootste drijfkracht voor decarbonisatie van de onderneming is de versnelling van het gebruik van elektrische voertuigen. D'Ieteren streeft naar een aandeel volledig elektrische nieuwe voertuigen in haar verkopen van minstens 60% tegen 2030, wat zal bijdragen tot een vermindering met 42% van de emissies tijdens de gebruiksfase. Om deze verschuiving te ondersteunen, ontwikkelt de onderneming geïntegreerde laadoplossingen, biedt het duurzame energiebundels aan en verbetert het de begeleiding van klanten tijdens de transitie naar EV's.

2. Uitbreiding van koolstofarme mobiliteitsoplossingen
D'leteren heeft haar mobiliteitsportefeuille actief uitgebreid om koolstofarmere alternatieven te promoten. Dit omvat de implementatie van e-bikes, gedeelde mobiliteitsplatforms en digitale oplossingen zoals Mbrella, waarmee bedrijven flexibele mobiliteitsplannen voor hun werknemers kunnen ontwerpen. Deze diensten dragen bij aan een modale verschuiving en vullen de decarbonisatie van voertuigen aan door fundamenteel lichtere en efficiëntere reisopties aan te bieden.

3. Circulariteit integreren in mobiliteit door levenscycli te verlengen en nieuwe gebruiksmodellen te promoten
De onderneming ontwikkelt ook MaaS-concepten (Mobility-as-a-Service) die het vlootgebruik gedurende de hele levensduur van de voertuigen optimaliseren. Door gedeeld gebruik en servicegerichte modellen te promoten, helpt D'leteren de behoefte aan de productie van nieuwe voertuigen – een van de grootste bronnen van Scope 3-emissies – te verminderen en tegelijkertijd de totale levenscyclus van bestaande activa te verlengen. Deze aanpak sluit nauw aan bij de principes van de circulaire economie en ondersteunt een mobiliteitssysteem dat gericht is op efficiënt gebruik van hulpbronnen in plaats van op volumegroei.

2.3.3. KOOLSTOFVERWIJDERING VOOR RESTERENDE EMISSIES

Om de resterende 10% van de emissies aan te pakken die niet tegen 2050 kunnen worden geëlimineerd, werkt D'leteren samen met Sylva Nova, een Belgische specialist in bosbeheer. In januari 2025 verwierf D'leteren een minderheidsbelang en verleende de onderneming financiële steun om de initiatieven van Sylva Nova te versnellen.

Sylva Nova beheert meer dan 3.800 ha bos en exploiteert een 167 ha groot 'boslaboratorium' waar innovatieve praktijken worden toegepast om de veerkracht en koolstofopslag te optimaliseren.

Het partnerschap focust op drie doelstellingen.

- De veerkracht van bossen tegen klimaatverandering verbeteren voor langdurige koolstofopslag.
- Een transparant, gecertificeerd koolstofboekhoudsysteem ontwikkelen dat emissies, impacts op de biodiversiteit en bijkomende voordelen voor de gemeenschap registreert.
- Stakeholders (boseigenaren, onderzoekers, gemeenschappen, bedrijven) betrekken om de collectieve impact te maximaliseren.

Een strategisch comité coördineert deze inspanningen en combineert de expertise van boseigenaren, onderzoekers, D'leteren (voor financiering en afstemming binnen het bedrijf) en Sylva Nova (technische uitvoering). De investering van D'leteren maakte ook de aankoop mogelijk van een bos van 80 ha in Zuid-Frankrijk, dat dienst doet als laboratorium om innovatieve beheerpraktijken te testen.

Deze aanpak heeft tot doel te verzekeren dat resterende emissies worden aangepakt door middel van geloofwaardige, permanente en verifieerbare natuurgebaseerde oplossingen, om zo de ambitie van D'leteren te ondersteunen om tegen 2050 netto nul te bereiken.

Investeren in Sylva Nova biedt een aantrekkelijke, toekomstgerichte oplossing voor de strategie van D'leteren om haar koolstofuitstoot te verminderen.



2.3.4. OPERATIONELE DOELSTELLINGEN & VOORTGANG TOT NU TOE

#	Naam	Doelstellingen 2030	Vooruitgang	Proces en stakeholders	CO2-emissiereducties FY2025 vs. 2023
1	Energie-efficiëntie in gebouwen	Het energieverbruik in gebouwen met 25% verminderen	Nieuwe, zeer efficiënte gebouwen zoals D'Ieteren House, dat begin 2025 werd geopend; renovatie- en isolatiemaatregelen, rationalisering van de vastgoedvoetafdruk	Samenwerking met D'Ieteren Immo en betrokkenheid van vastgoedbeheersystemen	-782 tCO2e
2	Bevoorrading met hernieuwbare energie	100% duurzame elektriciteit bereiken op alle sites	72% van de sites van D'Ieteren gebruikte duurzame elektriciteit op het einde van 2025, tegenover 79% in 2024	Aangestuurd door het ESG-team en de betrokken entiteiten	+292 tCO2e toe te schrijven aan een wijziging in de rapportage door D'Ieteren Immo
3	Elektrische transitie van het eigen wagenpark	Transitie naar minstens 75% elektrische wagens tegen 2030 binnen het volledige wagenpark van D'Ieteren Mobility Company - 100% elektrische bedrijfswagens voor D'Ieteren Automotive	Huidig elektrificatieniveau van 91% voor D'Ieteren Automotive en 30% voor D'Ieteren Mobility Company	Beleid inzake groene mobiliteit gestimuleerd door de hr-afdeling	-1.870 tCO2e
4	Vermindering van de emissies gerelateerd aan het gebruik van voertuigen door de elektrificatie van de verkoop van nieuwe voertuigen	De CO_2-uitstoot van categorie 11 'Gebruik van verkochte producten' tegen 2030 met 42% verminderen, waarbij minstens 60% van de verkoop bestaat uit elektrische voertuigen.	De verkoop van elektrische voertuigen bedroeg 40% in 2025 tegenover 27% in 2024 en 23% in 2023	Jaarlijks CO_2-traject bepaald door de afdeling merken in lijn met de reductiedoelstelling voor 2030; maandelijkse opvolging door het ESG-team	-1.049.960 tCO2e (als gevolg van de toename van de elektrificatie en de afname van het verkoopvolume)
5	Vermindering van uitstoot in uitgaande logistiek		1.568.778 l biobrandstof gebruikt voor leveringen van nieuwe voertuigen (vs. 0 l in 2023)	Beheerd door Logistiek in samenwerking met transportbedrijven – certificatie door Deloitte	-2,4524.377 tCO2e

2.3.5. ENERGIEVERBRUIK EN -MIX

Energieverbruik en -mix	Eenheid	2025	2024(1)
Brandstofverbruik uit kolen en koolproducten	MWh	0	0
Brandstofverbruik uit ruwe aardolie en aardolieproducten	MWh	14.015	15.948
Brandstofverbruik uit aardgas	MWh	20.545	22.910
Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen	MWh	0	0
Verbruik van ingekochte of afgenomen elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen	MWh	2.518	2.291
Totaal fossiele-energieverbruik	**MWh**	**37.078**	**41.149**
Aandeel van het verbruik uit fossiele bronnen in het totale energieverbruik	%	62	66
Verbruik uit nucleaire bronnen	**MWh**	**4.759**	**4.019**
Aandeel van het verbruik uit nucleaire bronnen in het totale energieverbruik	%	8	6
Brandstofverbruik voor hernieuwbare bronnen, waaronder biomassa (inclusief industrieel en gemeentelijk afval van biologische oorsprong, biogas, hernieuwbare waterstof enz.)	MWh	0	0
Verbruik van ingekochte of afgenomen elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen	MWh	13.946	14.240
Verbruik van zelf opgewekte, niet-brandstof, hernieuwbare energie	MWh	4.247	2.841
Totaal verbruik van hernieuwbare energie	**MWh**	**18.193**	**17.081**
Aandeel van het verbruik uit hernieuwbare bronnen in het totale energieverbruik	%	30	27
Totaal energieverbruik	**MWh**	**60.030**	**62.249**

(1) De gegevens voor 2024 zijn herzien op basis van verbeterde interne data en aangepaste aannames over het aandeel groene energie dat wordt gebruikt voor het opladen van bedrijfsvoertuigen.

Energieproductie	Eenheid	2025	2024
Productie van niet-hernieuwbare energie	MWh	0	0
Productie van hernieuwbare energie	MWh	4.247	2.850

Energie-intensiteit per netto-omzet	Eenheid	2025	2024
Totaal energieverbruik van activiteiten in sectoren met een hoge klimaatimpact per netto-omzet uit activiteiten in sectoren met een hoge klimaatimpact (MWh/€m)	MWh/€m	12	12

Opmerking: Hoewel geen van de sectoren die zijn opgenomen voor activiteiten met een hoge klimaatimpact volledig overeenkomt met de geconsolideerde activiteiten van D'Ieteren, sluiten de activiteiten van D'Ieteren die tot de sectoren met een hoge klimaatimpact behoren het nauwst aan bij **Afdeling G "Groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen"** van **bijlage I bij Verordening (EG) nr. 1893/2006 van het Europees Parlement en de Raad**.

2.3.6. BRUTO SCOPE 1-, 2-, 3-EMISSIES EN TOTALE BKG-EMISSIES

Omzetinformatie	2025	2024
Netto-omzet gebruikt om de broeikasgasintensiteit te berekenen (€m)	4.979	5.269
Netto-omzet (overige) (€m)	0	0
Totale netto-omzet (in jaarrekening) (€m)	4.979	5.269

Broeikasgasintensiteit per netto-omzet	2025	2024
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) per netto-omzet (tCO2e/€)	842	970
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) per netto-omzet (tCO2/€)	842	969

	Retrospectief			Mijlpalen en streefjaren			
	2023 (basisjaar)	**2025**	**2024**	**2025**	**2030**	**2050**	**% van de 2030 doelstelling bereikt**
Scope 1 broeikasgasemissies							
Bruto Scope 1 broeikasgasemissies (tCO2e)	**10.329**	**7.082**	**7.966**		**5.991**	**1.033**	
Scope 2 broeikasgasemissies							**56%**
Bruto locatiegebonden Scope 2 broeikasgasemissies (tCO2e)		**3.016**	**2.856**				
Bruto marktgebaseerde Scope 2-broeikasgasemissies (tCO2e)	**508**	**1.032**	**861**		**295**	**51**	
Significante Scope 3-broeikasgasemissies							
Totale bruto indirecte (Scope 3) broeikasgasemissies (tCO2e)	**5.514.136**	**4.183.819**	**5.097.769**			**551.414**	
1 Aangekochte goederen en diensten	1.687.344	1.519.552	1.572.431				
2 Kapitaalgoederen	11.927	16.537(1)	12.683				
3 Brandstof- en energieverwante activiteiten (niet opgenomen in scope 1 of scope 2)	2.417	1.810	1.902				
4 Upstream transport en distributie	26.800	20.551	23.835				
5 Afval gegenereerd door de activiteiten	52	56	59				
6 Zakenreizen	340	327	646				
7 Woon-werkverkeer van de werknemers	1.193	1.467	1.305				
9 Downstream transport	236	251	247				
11 Gebruik van verkochte producten	3.760.685	2.606.954	3.466.661		**2.181.197**		**67%**
12 Verwerking van verkochte producten op het einde van hun levensduur	17.321	6.893	10.266				
13 Downstream geleasede activa	5.019	8.576(2)	6.861				
15 Investeringen	802	844	874				
Totale broeikasgasemissies							
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) (tCO2e)		**4.193.917**	**5.108.592**				
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) (tCO2e)	**5.524.973**	**4.191.933**	**5.106.597**		**2.187.483**	**552.497**	

Opmerking: In 2025 werden twee methodologische updates toegepast op de broeikasgasinventaris van D'Ieteren. In overeenstemming met het GHG Protocol werden de jaren 2023 en 2024 herberekend om de vergelijkbaarheid tussen de jaren te waarborgen, behalve wanneer de update pas vanaf 2025 van toepassing is. (1) De aannames voor het laden van interne vloten in Scope 1-2 werden bijgewerkt van een 50/50-verdeling tussen on-site en off-site naar de werkelijke laadgegevens van D'Ieteren Energy, wat resulteerde in 39% on-site laden in 2025 (20% in 2023-2024). (2) De Groep Volkswagen heeft de emissiefactoren voor Scope 3-categorieën 1 en 12 bijgewerkt, waarbij nauwkeurigere factoren voor fossiele brandstoffen en bedrijfsspecifieke staal- en aluminiumversnijdingspercentages zijn opgenomen. Deze updates verhogen de absolute emissies, maar hebben geen invloed op de voortgang van de klimaatdoelstellingen, aangezien eerdere jaren consistent zijn herberekend.

Bovendien zijn de meeste Scope 3-categorieën herzien op basis van de bijgewerkte ADEME-emissiefactoren en verbeterde interne gegevensbronnen. De categorieën 5 en 11 zijn licht herzien vanwege foutcorrecties.

(1) Stijging in 2025 als gevolg van investeringen in het D'Ieteren Park-gebouw (renovaties).
(2) Stijging in 2025 door het toenemende gebruik van Poppy-voertuigen (gedeelde mobiliteit).

2.4. Project ZERO – De transformatie van D'leteren naar een circulaire economie bevorderen

Circulariteit is een kernonderdeel van de 'netto nul' roadmap van D'leteren en een belangrijke drijfveer achter haar strategie voor een efficiënt hulpbronnengebruik.

Door de principes van de circulaire economie te integreren in alle activiteiten en de waardeketen, verlengt de onderneming de levenscyclus van producten, vermindert ze de afhankelijkheid van nieuwe hulpbronnen en beperkt ze het afval tot het minimum. Deze aanpak draagt rechtstreeks bij aan het behalen van de decarbonisatiedoelstellingen door de nood aan energie-intensieve productie en de emissies in verband met de winning van nieuwe grondstoffen te verminderen.

Samenwerking met belangrijke leveranciers versterkt deze aanpak.

2.4.1. IMPLEMENTATIE VAN CIRCULARITEIT

D'leteren heeft een reeks initiatieven genomen om de principes van de circulaire economie te integreren en de materiaalefficiëntie binnen haar activiteiten en haar waardeketen te verbeteren. Project ZERO vertegenwoordigt een cruciale verschuiving in deze benadering van het materiaalbeheer en integreert de principes van de circulaire economie als een strategisch kernelement.

De belangrijkste onderdelen van deze aanpak zijn al:

- De promotie van tweedehandsvoertuigen via haar retailmerken MyWay en Audi Approved +, waardoor de vraag naar nieuwe voertuigen wordt verminderd.
- Zonnepanelen wekken hernieuwbare energie op en zorgen er in combinatie met EV-laadstations voor dat elektrische voertuigen kunnen worden aangedreven met schone elektriciteit, waardoor de milieu-impact van mobiliteit wordt verminderd.
- Een breed servicenetwerk (met onder meer eigen en onafhankelijke concessies) dat aftersales-diensten op het gebied van mechanica en carrosserie levert, waardoor voertuigen in topconditie kunnen worden gehouden in plaats van voortijdig te worden vervangen.
- De voortdurende uitrol van D'leteren's multimerken-franchisenetwerken, waaronder Wondercar en Wonderservice, ondersteunt een meer hulpbronnenefficiënt naverkoopmodel. Wondercar, gespecialiseerd in carrosseriewerkzaamheden, geeft voorrang aan 'smart repair' boven volledige vervanging van onderdelen, waardoor het materiaalverbruik, het energieverbruik en de bijbehorende emissies worden verminderd. Tegelijkertijd richt de Wonderservice-franchise zich op onderhouds- en mechanische herstellingsdiensten voor oudere tweedehandsvoertuigen, wat bijdraagt aan de verlenging van de levensduur van voertuigen en aan de doelstellingen van de circulaire economie.
- Aanbieding van servicecontracten, zoals een onderhoudsprogramma (onder het label 'Wecare') en verzekeringsgerelateerde diensten, bedoeld om het langdurige onderhoud van voertuigen in het ecosysteem te stimuleren en het circulaire bedrijfsmodel te versterken.
- Gedeelde mobiliteitsdiensten – zoals de 'free floating' autodeeloperator Poppy in Brussel, Antwerpen en grote luchthavens met meer dan 2.000 voertuigen, en de betaalde personenvervoersdienst Taxis Verts in Brussel met meer dan 700 voertuigen in eigendom van chauffeurs – die het voertuiggebruik optimaliseren en de behoefte aan de productie van nieuwe voertuigen verminderen.
- Beheer van voertuigen op het einde van hun levensduur in samenwerking met Febelauto, de Belgische erkende instantie voor de verwerking van autowrakken, die momenteel ongeveer 98% van het voertuiggewicht recycleert in een gecertificeerd, gecontroleerd proces.

Voor de toekomst, in een uitdagende marktomgeving, heeft D'leteren een duidelijke strategie voor 2026-2030 gedefinieerd die circulariteit centraal stelt in haar economische en ecologische model. Het bedrijf maakt de overstap van een traditionele benadering van de verkoop van voertuigen naar een mobiliteitsaanbod op lange termijn, met als doel klanten een mobiliteitsoplossing voor tien jaar te bieden in plaats van een eenmalige transactie. Deze verschuiving wordt ondersteund door een activabeheerstrategie die de levenscyclus verlengt van elk voertuig dat in het wagenpark wordt opgenomen. Elk nieuw voertuig zal naar verwachting minimaal drie opeenvolgende cycli in gebruik blijven, waardoor D'leteren haar klantenbestand kan uitbreiden en tegelijkertijd de ecologische voetafdruk van haar mobiliteitsdiensten aanzienlijk kan verkleinen.

Deze circulaire aanpak wordt verder versterkt door de ambitie van het bedrijf om de activiteiten van D'leteren Energy, Poppy en Taxis Verts uit te breiden in het kader van dezelfde strategische horizon. D'leteren Energy is bovendien actief in het aanbieden van industriële batterijoplossingen voor bedrijven die zijn uitgerust met zonnepanelen, waardoor ze het gebruik van zelf geproduceerde hernieuwbare energie kunnen maximaliseren. Tegelijkertijd versterken Poppy en Taxis Verts hun rol als belangrijke aanbieders van stedelijke mobiliteit, helpen ze de penetratie van privéauto's in steden te verminderen en ondersteunen ze de ontwikkeling van een duurzamer en sterker geïntegreerd mobiliteitsecosysteem.

2.4.2. OPERATIONELE DOELSTELLINGEN & VOORTGANG TOT NU TOE

In 2025 heeft D'leteren duidelijke circulariteitsdoelstellingen gedefinieerd voor haar volledige waardeketen. Deze doelstellingen werden formeel gevalideerd door het ESG-stuurcomité. In 2026 zal het bedrijf de nodige maatregelen nemen om deze doelstellingen te bereiken en robuuste processen opzetten om de voortgang op een consistente, betrouwbare en auditeerbare manier op te volgen.

De invoering van een beleid voor duurzame inkoop en aanbesteding zal het mogelijk maken om deze doelstellingen te behalen, naast bedrijfsinitiatieven die zijn ontworpen om de levenscyclus van producten te verlengen en het verbruik van hulpbronnen te verminderen. Zo breidt Lucien zijn activiteiten uit te tot het opknappen van fietsen en de markt voor tweedehandsfietsen, terwijl Wondercar van plan is haar 'smart repair'-aanbod te versterken, waardoor minder materiaal wordt gebruikt in vergelijking met vervanging en voordelen worden geboden voor klanten en verzekeraars. Deze voorbeelden illustreren hoe operationele initiatieven in het hele bedrijf zullen bijdragen aan het verankeren van circulariteit in het bedrijfsmodel van D'leteren.

Doel	KPI	Doel 2030	Reikwijdte
Smart Repair	Aandeel van Wondercar-herstellingen dat als 'smart repair' wordt geclassificeerd.	40%	Wondercar-netwerk
Hergebruik van afval	Aandeel van eigen afval dat wordt hergebruikt	~99%	Alle activiteiten

2.4.3. MATERIAALSTROMEN EN AFVALBEHEER

Materiaalinstroom

D'leteren vertrouwt op een diverse reeks inputs om haar mobiliteitsactiviteiten uit te voeren, waaronder personen- en bedrijfsvoertuigen, fietsen en e-bikes, zonnepanelen, laadstations en auto-onderdelen. De belangrijkste materiaalinstromen bestaan uit grondstoffen, componenten, energie in de vorm van elektriciteit en brandstoffen, en water. Deze materialen ondersteunen de commerciële, logistieke en dienstverlenende activiteiten van het bedrijf. Het materiaalbeheer wordt gestuurd door ecologische duurzaamheid, naleving van de regelgeving en economische prestaties op lange termijn. D'leteren past de GHG Protocol Scope 3-norm toe om hergebruikte en gerecycleerde materialen te classificeren en om een consistente en betrouwbare rapportage van broeikasgasemissies in de hele waardeketen te garanderen.

Materiaaluitstroom en afvalbeheer

D'leteren genereert afval uit zowel kantooractiviteiten als operationele processen, waarbij de belangrijkste afvalstromen afkomstig zijn van logistieke activiteiten, mechanicareparaties en carrosseriediensten. In overeenstemming met de afvalhiërarchie geeft het bedrijf voorrang aan afvalpreventie, hergebruik, recyclage en terugwinning, en wordt alleen gebruik gemaakt van stortplaatsen wanneer er geen andere optie mogelijk is. Niet-gevaarlijk afval vertegenwoordigt 70% van het totale gegenereerde afval en bestaat voornamelijk uit verpakkingsmateriaal, gebruikte banden en diverse soorten plastic. Gevaarlijk afval, dat 30% van het totale afval uitmaakt, omvat oliën, oplosmiddelen, batterijen en verfresten. Alle afvalstromen worden beheerd in overeenstemming met de toepasselijke milieuregelgeving, waarbij voortdurend wordt gestreefd naar volledige traceerbaarheid en een verantwoorde verwerking.

D'leteren heeft een evaluatie uitgevoerd van haar afvalinzamelings- en -verwerkingspartners om een consistente ESG-gerichte aanpak in alle entiteiten te garanderen en de betrouwbaarheid en volledigheid van de rapportage over afvalbeheer te versterken. De afvalsorteringsprocessen worden verder versterkt. In het nationale distributiecentrum werd een speciale afvalstroom voor harde plastic ingevoerd, waardoor deze materialen afzonderlijk kunnen worden ingezameld en vervolgens door een gespecialiseerde partner kunnen worden omgezet in isolatieproducten voor de bouwsector. Er worden extra inspanningen geleverd om een volledige dekking van alle batterijafval te garanderen, onder meer door samenwerking met BEBAT om de inzamelings- en verwerkingskanalen te versterken. Het bedrijf heeft ook een gestructureerd programma voor het beheer van de levenscyclus van IT-apparatuur, dat ervoor zorgt dat computers en mobiele apparaten systematisch worden gerecycleerd of gereviseerd voor hergebruik. Dit programma wordt ondersteund door gecertificeerde dienstverleners en een leasemodel dat is ontworpen om de levensduur van activa te verlengen en de principes van de circulaire economie te bevorderen.

Al deze initiatieven weerspiegelen het engagement van D'leteren tegenover verantwoord beheer van hulpbronnen, circulariteit en continue verbetering van de operationele efficiëntie.

Gegevens over afval	Eenheid	2025	2024(1)
Totale hoeveelheid geproduceerd afval	**Ton**	**2.280**	**2.257**
Totale hoeveelheid gevaarlijk afval	**Ton**	**712**	**517**
Totale hoeveelheid in gewicht die aan de verwijdering is onttrokken	**Ton**	**1.713**	**1.755**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat niet meer wordt gestort	Ton	638	482
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat is omgeleid van verwijdering naar voorbereiding voor hergebruik	Ton	12	9
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar recyclage	Ton	625	473
Totale hoeveelheid niet-gevaarlijk geproduceerd afval dat niet wordt verwijderd	Ton	1.076	1.273
Totale hoeveelheid niet-gevaarlijk geproduceerd afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar voorbereiding voor hergebruik	Ton	49	63
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar recyclage	Ton	1.027	1.210
Totale hoeveelheid in gewicht die bestemd is voor verwijdering	**Ton**	**566**	**502**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat bestemd is voor verwijdering	Ton	74	35
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat bestemd is voor verbranding	Ton	74	35
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat naar stortplaatsen wordt geleid	Ton	0	0
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat bestemd is voor verwijdering	Ton	492	467
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat bestemd is voor verbranding	Ton	478	374
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat naar de stortplaats wordt geleid	Ton	14	93

(1) De afvalgegevens voor 2024 zijn herzien op basis van correcties die werden ontvangen van afvalverwerkingsleveranciers.

Niet-gerecycleerd afval	Eenheid	2025	2024(1)
Totale hoeveelheid niet-gerecycled afval	**Ton**	**627**	**574**
Percentage niet-gerecycled afval	**%**	**28**	**25**

(1) De niet-gerecycleerde afvalgegevens voor 2024 zijn herzien op basis van correcties die werden ontvangen van afvalverwerkingsleveranciers.

2.5. Project ZERO – Bevordering van milieubeheer op het gebied van luchtverontreiniging en waterbeheer in de hele waardeketen

2.5.1. BEHEER VAN MILIEU-IMPACTS IN DE HELE WAARDEKETEN

D'Ieteren beheert haar milieu-impacts in de hele waardeketen, met de nadruk op luchtverontreiniging en watergebruik. Project ZERO is het overkoepelende kader dat deze maatregelen aanstuurt.

- Luchtverontreiniging is voornamelijk het gevolg van het gebruik van voertuigen en upstream industriële processen. Voertuigen met een verbrandingsmotor stoten verontreinigende stoffen uit, zoals stikstofoxiden, deeltjes en koolmonoxide. Elektrische voertuigen elimineren uitlaatemissies en verminderen, wanneer ze worden aangedreven met hernieuwbare energie, de luchtverontreiniging in steden aanzienlijk.
- Het waterverbruik is materieel vanwege de hoeveelheden die nodig zijn voor productiegerelateerde processen zoals metaalbewerking, spuiten en de productie van waterintensieve grondstoffen. Downstream verbruiken de autowasactiviteiten in de concessies ongeveer 150 liter per voertuig.

2.5.2. DUURZAME PRAKTIJKEN STIMULEREN

- Om luchtverontreiniging tegen te gaan, bevordert D'Ieteren de overstap naar elektrische mobiliteit, verlengt het bedrijf de levensduur van voertuigen door onderhoud en herstelling, en versterkt het de samenwerking upstream. De Science-Based Targets van de Groep Volkswagen (die mikken op een vermindering met 50% van de CO_2-uitstoot van de productie tegen 2030 ten opzichte van 2018) ondersteunen de vermindering van de daarmee samenhangende luchtverontreinigende stoffen door het gebruik van hernieuwbare energie, secundaire materialen en gesloten systemen.

Veel concessies werken nu met gesloten systemen die water recycleren en de onttrekking van zoet water beperken, terwijl ze tegelijkertijd de lozing van verontreinigende stoffen voorkomen. D'Ieteren versterkt de samenwerking met leveranciers en concessiehouders om de gegevensverzameling te verbeteren en de waterefficiëntie in de hele waardeketen te bevorderen.

2.5.3. AMBITIES EN MEETBARE DOELSTELLINGEN

- Luchtverontreiniging: De doelstellingen zijn verankerd in de bredere Scope 3-klimaatdoelstellingen van het bedrijf en in het traject van Volkswagen voor emissiereductie bij de productie van voertuigen (zie hoofdstukken 2.2 en 2.3).
- Water: Er worden doelstellingen ontwikkeld op basis van verbeterde metingen in concessies.

2.5.4. RESULTATEN EN IMPACT TOT NU TOE

- Luchtkwaliteit: Het toegenomen aandeel van elektrische voertuigen, schonere technologieën en upstream inspanningen om de emissies te verminderen, hebben bijgedragen aan een lagere luchtverontreiniging in de hele waardeketen (zie hoofdstukken 2.2 en 2.3).
- Waterefficiëntie: Gesloten autowassystemen hebben het gebruik van zoet water verminderd en de lozing van verontreinigende stoffen beperkt. Er worden voorbereidingen getroffen om waterbeheer op grotere schaal te integreren en formele doelstellingen vast te stellen.

3. Sociale informatie

3.1. Eigen personeel

D'Ieteren erkent dat haar personeelsbestand centraal staat in waardecreatie en operationele veerkracht.

Als servicegerichte organisatie beoordeelt de onderneming systematisch de positieve en negatieve impacts van haar strategie en bedrijfsmodel op haar personeel. Geen enkel deel van de activiteiten of het personeelsbestand van D'Ieteren loopt een significant risico op dwangarbeid of verplichte arbeid.

Materiële IRO's	Type
Gezondheids- en veiligheidsimpacts: zoals een verstoord evenwicht tussen werk en privéleven en burn-out voor bedienden, en grotere gezondheids- en veiligheidsuitdagingen als gevolg van handenarbeid, het gebruik van machines en gevaarlijke stoffen voor arbeiders	Werkelijke matige impact (-)
Kosten met betrekking tot gezondheids- en veiligheidsrisico's: directe bedrijfskosten (zoals lonen) en indirecte kosten (zoals vervangingskosten) als gevolg van blessures, burn-out en absenteïsme van werknemers	Matig risico
Opleiding van werknemers: bevordert de mentale fitheid, de inzetbaarheid en het welzijn en bereidt de werknemers voor op toekomstige uitdagingen	Werkelijke matige impact (+)
Bijscholings- en omscholingsrisico's: De elektrificatie van de vloot en de digitalisering vereisen bijscholing en omscholing. Ongeschoolde arbeiders in de productieafdelingen en de concessies kunnen een impact hebben op de producten en diensten, wat kan leiden tot operationele onderbrekingen en financiële verliezen	Matig risico
Diversiteit in het personeelsbestand: verbetert het culturele bewustzijn, de persoonlijke groei, de gelijkheid, het geluk van de werknemers, het engagement en de sociale samenwerking	Werkelijke matige impact (+)
Risico's verbonden aan een lage vertegenwoordiging van vrouwen: uitdagingen om talent aan te trekken en mogelijke prestatiedips wegens een gebrek aan diversiteit, wat kan leiden tot hogere rekruteringskosten, minder innovatie en uiteindelijk een lagere rentabiliteit	Matig risico

3.1.2. DE AANPAK VAN D'IETEREN OP HET GEBIED VAN PERSONEELSBEHEER

D'Ieteren integreert de kernprincipes met betrekking tot gezondheid en veiligheid op het werk, respect voor individuen, diversiteit en inclusie in haar gedragscode, The WayWeWork, die van toepassing is op alle werknemers in de hele organisatie.

Deze principes maken deel uit van de duurzaamheidsstrategie van de onderneming en vormen de leidraad voor de creatie van een veilige, respectvolle en inclusieve werkomgeving. De gedragscode stelt duidelijke verwachtingen vast met betrekking tot gedrag, mensenrechten en naleving van de arbeidsnormen, en verbiedt expliciet elke vorm van onwettige, gedwongen of verplichte arbeid.

Het hr-beleid, dat onder toezicht staat van de afdeling Human Resources van D'Ieteren Automotive, vult de gedragscode aan door aandacht te besteden aan onderwerpen op het gebied van personeelsbeheer, zoals gezondheid en veiligheid, diversiteit, opleiding en ontwikkeling van vaardigheden, niet-discriminatie, beloning, organisatiecultuur, successieplanning, intramobiliteit en nieuwe manieren van werken. Dit beleid wordt ondersteund door arbeidsreglementen die in overleg met de ondernemingsraad zijn opgesteld.

Het hr-beleid is van toepassing op de technische bedrijfseenheid die bestaat uit D'Ieteren Automotive, D'Ieteren Mobility Company, Wonder, D'Ieteren Energy en Volkswagen D'Ieteren Finance (deze laatste is uitgesloten van niet-financiële rapportage vanwege het ontbreken van een meerderheidsbelang). Andere entiteiten, zoals mBrella, Lucien, Poppy, Joule en Taxis Verts, zijn hun organisatiestructuren nog aan het ontwikkelen en maken nog geen deel uit van deze eenheid. Samen vertegenwoordigen deze entiteiten ongeveer 10% van het personeelsbestand van D'Ieteren op 31 december 2025.

Zowel de gedragscode als het hr-beleid zijn in overeenstemming met de richtlijnen van de Verenigde Naties inzake bedrijfsleven en mensenrechten en de normen van de Internationale Arbeidsorganisatie. D'Ieteren garandeert de naleving van de fundamentele rechten van werknemers, waaronder niet-discriminatie, vrijheid van vereniging, veilige arbeidsomstandigheden en eerlijke arbeidspraktijken, waarbij de naleving wordt gecontroleerd door de afdeling HR Legal.

In overeenstemming met deze principes implementeren en controleren de hr-afdelingen in alle entiteiten maatregelen. Managers worden ondersteund bij de uitvoering van deze maatregelen, terwijl regelmatige enquêtes onder werknemers als basis dienen voor concrete actieplannen. Hr speelt een centrale rol in de betrokkenheid van het personeel, verzekert de afstemming op de bedrijfsdoelstellingen, faciliteert continue feedback door middel van verplichte beoordelingsgesprekken en neemt waar nodig corrigerende of herstelmaatregelen. Een hr-gemeenschap, bestaande uit hr-medewerkers van alle entiteiten, maakt het mogelijk om best practices uit te wisselen en initiatieven binnen de hele organisatie te harmoniseren.

3.1.3. INVESTEREN IN DE WERKNEMERS VAN D'IETEREN

D'leteren hanteert een allesomvattende aanpak voor het beheer van materiële risico's in verband met haar personeel, waarbij billijkheid onder haar personeel worden gegarandeerd.

De initiatieven ondersteunen de algemene ontwikkeling van het bedrijf of komen tegemoet aan specifieke behoeften, zoals het well@Work-programma dat is geïntroduceerd om de toenemende stress in een veranderende omgeving te verminderen. De efficiëntie wordt gemonitord aan de hand van enquêtes onder het personeel en KPI's, waaronder diversiteit, veiligheidscijfers en scores voor personeelsengagement.

D'leteren wijst specifieke middelen toe om deze impacts te beheren, waaronder een jaarlijks budget voor programma's die gericht zijn op het welzijn, de diversiteit en de opleiding van de werknemers. Speciale hr-teams houden toezicht op deze inspanningen. De onderneming zorgt ervoor dat haar praktijken geen schade toebrengen aan het personeel en pakt eventuele spanningen aan door middel van een voortdurende dialoog met de stakeholders.

Loopbaanontwikkeling en opleiding

Talentbeheer staat centraal in de personeelsstrategie van D'leteren en bevordert professionele groei en loopbaanontwikkeling. De onderneming voert verplichte prestatiebeoordelingen uit en biedt een duidelijk kader voor loopbaanontwikkeling. De D'leteren Academy biedt een brede waaier van opleidingsprogramma's aan om vaardigheden op te bouwen en carrières te bevorderen. In 2025 volgden de werknemers gemiddeld 28 opleidingsuren per werknemer. De cursussen worden voortdurend bijgewerkt om in te spelen op de veranderende bedrijfsbehoeften, waaronder opkomende trends zoals e-mobiliteit en artificiële intelligentie. De D'leteren Academy communiceert actief met de werknemers om de deelname aan opleidingen aan te moedigen, de inzetbaarheid te vergroten en de competenties te versterken. De opleidingsinitiatieven worden voortdurend verbeterd door middel van tevredenheidsenquêtes die worden uitgevoerd door de D'leteren Academy. Dankzij de feedback van de deelnemers kan het bedrijf snel reageren op bezorgdheden en de efficiëntie van de opleidingsprogramma's verbeteren.

Interne initiatieven zoals 'Lunch & Learn'-sessies en leiderschapsworkshops met externe experts ondersteunen kennisuitwisseling en professionele groei. Het TRUST-leiderschapsprogramma biedt gestructureerde ontwikkeling door middel van individuele coaching, inspirerende sessies en peer learning-modules op meerdere locaties. De werknemers worden aangemoedigd om minimaal twee modules te volgen, waarbij inspiratiesessies en ervaringsuitwisselingen worden gecombineerd om een maximale verwerving van vaardigheden en een optimale samenwerking te verzekeren.

D'leteren bevordert ook de interne mobiliteit door middel van speciale programma's en Career Week-evenementen, waardoor de samenwerking tussen afdelingen en de loopbaanoriëntatie worden vergemakkelijkt.

Gezondheid & veiligheid

D'leteren stelt alles in het werk om een veilige, gezonde en ondersteunende werkomgeving te bevorderen, met bijzondere aandacht voor werknemers in technische en manuele functies. Veiligheid en welzijn worden beheerd door middel van gestructureerde protocollen, systematische risicobeoordelingen en voortdurende verbeteringsmaatregelen, die gezamenlijk worden geïmplementeerd door toegewijde teams en de comités voor preventie en bescherming op het werk op alle belangrijke sites. Verslagen van vergaderingen van de comités vormen de leidraad voor preventieve en corrigerende maatregelen, waarvan de voortgang in volgende sessies wordt opgevolgd.

In 2025 werden gerichte initiatieven geïntroduceerd om de veiligheid, ergonomie en het algehele welzijn van de werknemers te verbeteren.

Initiatief	Beschrijving
Brand- en batterijveiligheid	Investering in opslag- en onderdompelingscontainers voor hoogspanningsbatterijen van voertuigen na brandincidenten.
Logistieke veiligheid	Introductie van een antibotssysteem op order pickers.
Ergonomie	Ergonomische beoordelingen in logistieke en bandenmontagezones door ergonomie-experts; verbetering van de ergonomie op kantoor in D'leteren House (in de hoogte verstelbare bureaus, ergonomische werkstations, geoptimaliseerde verlichting).
Comfort op kantoor	Renovatie van de kantoren van de winkelbrigadiers om het comfort te verbeteren.
Psychologische ondersteuning	Intern gepersonaliseerd coachingprogramma: opleiding rond veerkracht, stressmanagement en burn-outpreventie; workshops, Listening Circles, individuele coaching; ondersteuning voor werknemers die terugkeren na langdurige ziekte.
Lichamelijke gezondheid	Fitnesssessies (Pilates, PowerBreak), EHBO-opleiding, medische onderzoeken voor werknemers ouder dan 45 jaar, griepvaccinaties; gediversifieerde catering in samenwerking met Sodexo; nieuw restaurant voor werknemers van Operations.
Sociaal welzijn	Bedrijfsevenementen (Family Days, D'leteren Festival), gestructureerde onboarding, diversiteits- en inclusie-initiatieven.

Deze initiatieven bestrijken het volledige spectrum van het welzijn van de werknemers op mentaal, fysiek, sociaal en ecologisch vlak. Flexibel en activiteitsgericht werken, mogelijkheden om te telewerken, ergonomische werkplaatsen en maatregelen voor digitale deconnectie ondersteunen verder duurzame en efficiënte werkomstandigheden.

Diversiteit en inclusie

Diversiteit en inclusie vormen een kernonderdeel van de sociale aanpak van D'leteren. Het bedrijf brengt werknemers met verschillende achtergronden samen en streeft naar een rechtvaardige behandeling, een competitieve beloning en respectvolle arbeidsomstandigheden. Een inclusieve werkomgeving versterkt het engagement, vermindert het vrijwillige verloop en ondersteunt het vermogen van het bedrijf om het talent aan te trekken en te behouden dat nodig is in een snel veranderende markt.
D'leteren houdt actief rekening met de specifieke behoeften van meer kwetsbare werknemers. Er wordt een gepersonaliseerde aanpak gehanteerd om aan individuele behoeften te voldoen, waaronder aanpassingen op de werkplaats, verbeteringen op het gebied van toegankelijkheid en flexibele werkregelingen, zodat alle werknemers efficiënt en veilig kunnen presteren.

Het Accelerating Diversity-programma omvat workshops, trainingen over onbewuste vooroordelen, mentoring en opleidingsmodules die het bewustzijn en een inclusieve omgeving bevorderen. In 2025 bleef D'leteren zowel persoonlijke workshops als e-learning aanbieden en ondersteunde het bedrijf het interne Ladies in Motion-netwerk. Dit netwerk stelt vrouwelijke werknemers in staat om contacten te leggen, ervaringen uit te wisselen en elkaar te ondersteunen. Het initiatief verzamelt ook feedback om beleidslijnen en maatregelen uit te werken die tegemoetkomen aan de behoeften van vrouwelijke werknemers, wat bijdraagt aan gendergelijkheid en inclusie.

D'leteren bevordert ook de inclusie van oudere werknemers via het Vitalo 45+-programma, dat op maat gemaakte ontwikkelingsmogelijkheden, vaardigheidsopleidingen, loopbaanbegeleiding en strategieën voor blijvende professionele voldoening biedt.

Personeelsengagement

Het personeelsengagement is een strategische prioriteit voor D'leteren. Het bedrijf streeft ernaar een 'Great 249lacet o Work' te zijn en een positieve omgeving te creëren die medewerkers een doel, trots, motivatie en een gevoel van voldoening geeft. Een sterke betrokkenheid ondersteunt het behoud van talent, vermindert het absenteïsme en personeelsverloop en verhoogt de productiviteit.

Het engagement wordt jaarlijks gemeten aan de hand van een gestructureerde enquête die de toewijding en tevredenheid van de werknemers in kaart brengt. De enquête richt zich op vier belangrijke vragen: of werknemers zin vinden in hun werk, trots zijn om voor D'leteren te werken, gemotiveerd zijn om hun best te doen en vinden dat hun bijdragen worden erkend. De deelnamepercentages worden bijgehouden om een breed engagement in alle entiteiten en op alle niveaus te garanderen. De hr-afdeling voert de enquête uit, onder toezicht van het Uitvoerend Comité.

De resultaten worden per afdeling en entiteit geanalyseerd om gerichte maatregelen mogelijk te maken, die door de afdelingshoofden worden geïmplementeerd en in de enquête van het volgende jaar worden geëvalueerd, waardoor een continue verbeteringscyclus ontstaat.

De engagementscores en de deelnamepercentages worden samen met andere ESG-criteria opgenomen in het Long-Term Incentive Plan voor het management.

3.1.4. DOELSTELLINGEN & VOORTGANG TOT NU TOE

D'leteren heeft doelstellingen vastgesteld die tegen 2025 moeten worden bereikt. Deze doelen werden bepaald om te voldoen aan de wetgeving, om actie te ondernemen naar aanleiding van de feedback van de werknemers uit de engagementenquêtes en om de ambitie van het managementteam te weerspiegelen om zijn personeel te ondersteunen en van D'leteren een fantastische plaats om te werken te maken. Ze vallen onder de verantwoordelijkheid van de hr-afdeling en worden meegedeeld aan de werknemersvertegenwoordigers en het relevante personeel.

#	Sociale thema's	Doelen & voortgang
1	Loopbaanontwikkeling & opleiding	4 opleidingsdagen per werknemer tegen 2025 om de werknemers in staat te stellen veranderingen te omarmen, nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en de algemene prestaties te verbeteren. In 2025 waren er 28 opleidingsuren per werknemer, stabiel ten opzichte van 2024 en een stijging ten opzichte van de 15 uur in 2023.
2	Gezondheid & veiligheid	D'leteren streeft jaar na jaar naar 0 dodelijke ongevallen. Zowel in 2025 als tijdens de voorbije vijf jaar hebben zich geen dodelijke ongevallen voorgedaan.
3	Diversiteit & inclusie	D'leteren Automotive verbindt zich ertoe het aandeel vrouwen in haar directiecomités te verhogen tot 25% tegen 2025. In 2025 waren 22,6% van de leden van het directiecomité vrouwen, in vergelijking met 22,9% in 2024 en 22,4% in 2023.,
4	Personeelsengagement	Voor 2025 werd de doelstelling vastgesteld op een engagementscore van 75% met een minimale participatiegraad van 66%. Op het einde van het jaar bedroeg de engagementscore 80,4%, met een participatiegraad van 62,4%.

De vooruitgang wordt jaarlijks geëvalueerd en gerapporteerd aan de ondernemingsraad. De in 2025 genomen maatregelen waren bedoeld om effectief bij te dragen aan de verwezenlijking van de strategische doelstellingen van D'leteren.

De doelstellingen zijn bijgewerkt voor de periode 2026-2030 en worden momenteel door de relevante entiteiten beoordeeld om de consistentie en overeenstemming te waarborgen. De opleidingsdoelstelling blijft in overeenstemming met de Belgische wettelijke vereiste, die vanaf 1 januari 2024 voltijdse werknemers recht geeft op gemiddeld minimaal vijf opleidingsdagen per jaar over een periode van vijf jaar. Naast opleiding hebben de herziene doelstellingen ook betrekking op diversiteit, absenteïsme en personeelsengagement, met inbegrip van de participatiegraad aan enquêtes.

3.1.5. OVERLEG MET HET PERSONEEL EN KANALEN OM BEZORGDHEDEN KENBAAR TE MAKEN

D'leteren werkt actief samen met haar personeel om beslissingen en acties te sturen die huidige en potentiële impacts aanpakken. Dit gebeurt rechtstreeks met de werknemers en via vertegenwoordigers. Jaarlijkse enquêtes naar de ervaringen van de werknemers verzamelen feedback over evenwicht tussen werk en privéleven, gezondheid en veiligheid, en diversiteit en inclusie. De enquêtes zijn anoniem en bieden waardevolle inzichten om bestaande maatregelen te verbeteren en initiatieven binnen de hele onderneming te onderbouwen. Maandelijkse vergaderingen met de ondernemingsraad bieden een formeel kanaal voor de perspectieven van de werknemers. In 2025 werd geen enkele staking opgetekend, wat wijst op een constructieve relatie.

De werknemers worden geïnformeerd over kanalen om bezorgheden kenbaar te maken aan de hand van communicatie via het intranet, ondersteund door de gedragscode waarin meldingskanalen zoals vertrouwenspersonen, externe partijen of het Integrity Alert-systeem worden uiteengezet. De gedragscode benadrukt de bescherming tegen vergeldingsacties, met duidelijke gevolgen. Opleiding versterkt het gebruik van deze kanalen en gerichte communicatie vergroot het bewustzijn omtrent vertrouwenspersonen die vertrouwelijke begeleiding en ondersteuning bieden.

3.1.6. KENMERKEN VAN DE WERKNEMERS

Aantal werknemers per land	2025	2024
België	2.945	2.902

Aantal werknemers	2025			2024		
	Vrouwen	Mannen	Totaal	Vrouwen	Mannen	Totaal
Werknemers	569	2.376	**2.945**	567	2.335	**2.902**
Vaste medewerkers	560	2.320	**2.880**	560	2.267	**2.827**
Tijdelijke werknemers	9	56	**65**	7	68	**75**

Personeelsverloop	Eenheid	2025	2024
Totaal personeelsverloop	n	406	401
Personeelsverloop	%	14,2	14,5

3.1.7. NIET-WERKNEMERS

Medewerkers niet in loondienst	2025	2024
Totaal aantal medewerkers niet in loondienst onder het personeel	444	427

3.1.8. DIVERSITEITSMAATSTAVEN

Werknemers in het topmanagement naar geslacht	2025		2024	
	Aantal werknemers	Aandeel	Aantal werknemers	Aandeel
Vrouwen	48	21	38	21
Mannen	180	79	143	79
Totaal aantal werknemers	228		181	

Leeftijdsverdeling van werknemers	2025		2024	
	Aantal werknemers	Aandeel	Aantal werknemers	Aandeel
Onder de 30 jaar	671	23	670	23
30 tot 50 jaar oud	1.574	53	1.536	53
Ouder dan 50 jaar	700	24	696	24

3.1.9. GEZONDHEID EN VEILIGHEID

Gezondheids- en veiligheidsbeheer	2025	2024
	Werknemers	Werknemers
Percentage werknemers dat onder het V&G-beheersysteem valt	100	99
Aantal dodelijke slachtoffers als gevolg van werkgerelateerde letsels en gezondheidsproblemen	0	0
Aantal geregistreerde werkgerelateerde ongevallen	79	45
Geregistreerde werkgerelateerde ongevallencijfer	17,9	10,6(1)
Employee cases of recordable work-related ill-health	0	2
Days lost to work-related injuries, ill health and fatalities	973	1.086

(1) Voor deze gegevens wordt de optie van de geleidelijke invoering gebruikt. Het totaal is niet berekend omdat de informatie met betrekking tot niet-werknemers niet beschikbaar is.
(2) Het cijfer voor 2024 is herzien vanwege de correctie van een transcriptiefout.

3.1.10. INCIDENTEN, KLACHTEN EN ERNSTIGE IMPACTS OP HET GEBIED VAN MENSENRECHTEN

	2025	2024
Aantal gevallen van discriminatie onder het eigen personeel (inclusief intimidatie)	13	5
Aantal klachten bij de onderneming	3	5
Aantal klachten ingediend bij nationale contactpunten voor multinationals van de OESO	0	0
Totaalbedrag van boetes, dwangsommen en schadevergoedingen (€m)	0	0

3.1. Werknemers in de waardeketen

Materiële IRO's	Type
Gezondheid en veiligheid in de waardeketen: Upstream worden mogelijke verwondingen voornamelijk veroorzaakt door machines en blootstelling aan chemische stoffen. Downstream heeft de veiligheid op de werkplek vooral te maken met individuele incidenten binnen de werkomgeving.	Potentiële significante impact (-)
Negatieve impacts van kinder- / dwangarbeid in de waardeketen: de winning en productie van grondstoffen wordt geteisterd door wijdverspreide kinderarbeid en mensenrechtenschendingen, verergerd door een hoog corruptierisico.	Potentiële significante impact (-)
Risico's van het optreden van kinder- / dwangarbeid: operationele risico's als gevolg van onderbrekingen in de toelevering, reputatieschade met mogelijke gevolgen voor de verkoop en het vertrouwen van de investeerders, evenals risico's met betrekking tot niet-naleving.	Matig risico

Upstream in de waardeketen van D'ieteren werken vooral werknemers in de productie-industrie en de winning van grondstoffen. Deze werknemers kunnen geconfronteerd worden met systemische risico's, zoals gevaarlijke machines, moeilijke arbeidsomstandigheden en onvoldoende wettelijke bescherming. De meest kwetsbare groepen zijn de werknemers in de grondstofwinning die blootgesteld kunnen worden aan kinderarbeid, dwangarbeid, uitbuiting en onveilige werkomgevingen, vooral in regio's met een zwakke arbeidsreglementering.

Downstream gaat het voornamelijk om werknemers in concessies, evenals werknemers in joint ventures, met name Volkswagen D'Ieteren Finance. Voor de werknemers van Volkswagen D'Ieteren Finance waarvan de activiteiten vergelijkbaar zijn met bediendefuncties bij D'ieteren, worden hr-beleidslijnen uniform toegepast, om te garanderen dat hun rechten en belangen op dezelfde manier worden behandeld als die van de rechtstreekse werknemers van D'Ieteren.

3.2.1. OVERLEGGEN MET WERKNEMERS IN DE WAARDEKETEN

D'Ieteren gaat in gesprek met werknemers in haar waardeketen via gestructureerde dialoogmechanismen, interacties met leveranciers en samenwerking op sectorniveau om potentiële impacts op arbeidsomstandigheden en mensenrechten te identificeren en te beheren.

Het Integrity Alert-systeem is te allen tijde toegankelijk via de website van D'Ieteren, waardoor elke werknemer in de waardeketen anoniem zijn bezorgdheden over mensenrechten of arbeidsomstandigheden kan melden. Het systeem wordt beheerd door een onafhankelijke derde en garandeert een onpartijdige behandeling van de gemelde bezorgdheden. Sinds de oprichting zijn er geen incidenten gemeld. Elke gemelde bezorgdheid wordt door de Risk, Compliance & Whistleblowing Officer behandeld volgens vastgestelde procedures.

Engagement upstream

- Deelname aan ESG-rondetafelgesprekken met de Groep Volkswagen biedt een forum om arbeidspraktijken, mensenrechten en arbeidsomstandigheden te bespreken.
- De afdeling Procurement & Sourcing integreert duurzaamheid en mensenrechten in de interacties met leveranciers tijdens contractonderhandelingen en -verlengingen. Leveranciers worden aangesproken op arbeidsomstandigheden, respect voor mensenrechten en naleving van de gedragscode voor leveranciers van D'Ieteren en de ESG-vragenlijst.

Engagement downstream

- D'Ieteren Mobility Company werkt samen met TRAXIO, de Belgische federatie van ondernemingen in de mobiliteitssector, om betere arbeidsomstandigheden, veiligheid en professionele normen te bevorderen.
- Een Dealer Council, voorgezeten door de Chief Commercial Officer, zorgt voor een voortdurende dialoog met onafhankelijke en eigen concessies. Tijdens maandelijkse vergaderingen worden de bezorgdheden en verwachtingen van downstreamwerknemers in kaart gebracht en worden de inzichten geïntegreerd in de strategische besluitvorming.
- De D'Ieteren Academy biedt jaarlijkse opleidingen aan voor werknemers in concessies, waarbij de feedback wordt geanalyseerd om de programma's aan te passen en te verbeteren.

Inzichten, risico's en bezorgdheden van stakeholders die uit deze mechanismen naar voren komen, worden aan het Uitvoerend Comité gemeld wanneer ze strategisch relevant zijn, zodat tijdig beperkingsmaatregelen kunnen worden genomen. Op basis van deze gestructureerde en terugkerende overlegkanalen is D'Ieteren van mening dat werknemers in de waardeketen over meerdere kanalen beschikken om bezorgdheden kenbaar te maken en op te lossen. In dit stadium wordt een bijkomende formele beoordeling van het bewustzijn omtrent of het vertrouwen van de werknemers in deze mechanismen niet noodzakelijk geacht.

3.2.2. BEVORDERING VAN VERANTWOORDELIJKE ARBEIDSPRAKTIJKEN

D'leteren heeft beleidslijnen geïmplementeerd om de rechten van de werknemers binnen haar waardeketen te beschermen. De Gedragscode voor leveranciers bepaalt duidelijke verwachtingen voor leveranciers en onderaannemers, onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Procurement & Sourcing en de CFO. Ze verbiedt illegale dwangarbeid of verplichte arbeid, kinderarbeid en mensenhandel, waarborgt niet-discriminatie, naleving van wetten inzake arbeidstijden, rustdagen en minimumlonen, en vereist respect voor de vrijheid van vereniging. Leveranciers moeten ook de gezondheid van hun personeel, onderaannemers, lokale gemeenschappen en productgebruikers beschermen. De Gedragscode is gebaseerd op het Global Compact, het Handvest voor duurzame ontwikkeling van de Internationale Kamer van Koophandel, en relevante verdragen van de Internationale Arbeidsorganisatie.

De Gedragscode is van toepassing op alle leveranciers van indirecte producten en diensten, is beschikbaar in drie talen en is contractueel bindend voor elke nieuw contract of elke contractverlenging. De Gedragscode wordt aangevuld met een ESG-vragenlijst die vragen over mensenrechten en arbeidsomstandigheden bevat. In 2025 waren ESG-criteria die door het Sourcing & Procurement Team in het leveranciersbeoordelingsproces waren opgenomen, goed voor een minimumweging van 10% in de beslissingen over de selectie van leveranciers.

Strategische leveranciers, zoals de Groep Volkswagen, zijn niet onderworpen aan de Gedragscode voor leveranciers vanwege formele invoercontracten. Als officiële invoerder van de merken van de Groep Volkswagen in België verzekert D'leteren de naleving door middel van contracten, nalevingsclausules en richtlijnen die zijn afgestemd op internationale normen. Concessiehouders die toetreden tot het officiële distributienetwerk moeten compliance-richtlijnen naleven met betrekking tot arbeidsnormen en -verplichtingen.

D'leteren houdt voortdurend toezicht op de praktijken, beleidslijnen en maatregelen van de Groep Volkswagen met betrekking tot arbeid in de toeleveringsketen, onder meer door middel van mediamonitoring en opvolging van potentiële incidenten. De Groep Volkswagen volgt de Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct & Minerals from Conflict-Affected Areas van de OESO en hanteert sinds 2020 een Due-diligencemanagementsysteem voor grondstoffen.

In 2025 heeft D'leteren haar strategie voor de toeleveringsketen aangescherpt om risico's met betrekking tot werknemers beter te beheren. Er wordt momenteel een actieplan beoordeeld. Ondertussen worden aan leveranciers tijdens inkoopprocessen sectorspecifieke ESG-vragen gesteld.

De doelstellingen voor 2026-2030, gevalideerd door het ESG-stuurcomité, omvatten dat 100% van de leveranciers met de hoogste bedrijfswaarde de gedragscode voor leveranciers ondertekent, een minimale ESG-score van 15% in offerteaanvragen van het Sourcing & Procurement Team en nultolerantie voor corruptie, fraude, intimidatie en discriminatie. Er wordt een aanvullende doelstelling ontwikkeld met de afdeling Sourcing & Procurement om de ESG-beoordeling via het EcoVadis-platform voor strategische en kritieke leveranciers te verbeteren, zodat deze aansluit bij de processen van de afdeling.

4. Bestuur

4.1. Zakelijk gedrag

Materiële IRO's	Type
Negatieve impacts van corruptie en omkoping: in het kader van de winning van grondstoffen wordt kritisch onderzoek verricht naar omkoping en corruptie, vaak als gevolg van complexe technische details en nauwe relaties tussen de private en de publieke sector om mijnbouwvergunningen te verkrijgen.	Potentiële matige impact (-)
Risico's van corruptie en omkoping: kunnen leiden tot verlies van werknemers, operationele inefficiëntie, reputatieschade, verlies van het vertrouwen van het publiek en aanzienlijke boetes.	Matig risico
Een slechte bedrijfscultuur: kan leiden tot onethisch gedrag, wat leidt tot maatschappelijke problemen zoals verlies van vertrouwen of onveilige werkomstandigheden, en kan ook milieuproblemen veroorzaken, zoals verontreiniging.	Potentiële matige impact (-)
Onethisch gedrag: kan leiden tot reputatie-impacts, met mogelijke financiële verliezen als gevolg (daling van de verkoop).	Matig risico

4.1.1. VERANTWOORDELIJKHEID VAN HET LEIDERSCHAP OP HET GEBIED VAN ETHIEK EN COMPLIANCE

Het Uitvoerend Comité van de onderneming, met inbegrip van de CEO, speelt een centrale rol om een cultuur van integriteit te bevorderen en de effectieve implementatie van anticorruptie- en antifraudemaatregelen en bredere compliance-maatregelen te verzekeren. Het seniormanagement integreert deze waarden actief in de hele organisatie en doet dienst als rolmodel door in zijn dagelijkse activiteiten de kernwaarden van het bedrijf, namelijk samenwerking, verantwoordelijkheid, zorg, enthousiasme en pioniersgeest, uit te dragen.

De juridische afdeling, de interne audit, de hr- en ESG-teams, evenals de Risk, Compliance & Whistleblowing Officer, spelen een essentiële rol bij het toezicht op de compliance, het risicobeheer en de ethische praktijken. Elke entiteit van de onderneming heeft een contactpersoon bij het Legal Team die advies geeft over de naleving en ervoor zorgt dat alle operationele domeinen bestreken worden. Er worden regelmatig audits van belangrijke procedures uitgevoerd, waaronder boekhouding en inkoop, om de efficiëntie van de interne controle en het compliance-kader te evalueren.

Belangrijke thema's of risico's die tijdens deze evaluaties worden geïdentificeerd, worden geëscaleerd naar de relevante afdeling voor controle en actie, alsook naar de CEO. Dit bestuursmechanisme zorgt ervoor dat het management en de toezichthoudende organen volledig op de hoogte blijven en weloverwogen beslissingen kunnen nemen die in overeenstemming zijn met de waarden, doelstellingen en wettelijke verplichtingen van de onderneming.

Onafhankelijkheid en competentie zijn kerncriteria bij de bepaling van de partij die wordt aangesteld om meldingen te onderzoeken. Deze experts krijgen regelmatig opleiding om op de hoogte te blijven van nieuwe regelgeving en best practices op het gebied van bestuur, risicobeheer en naleving. Strategische samenwerkingsverbanden met externe adviseurs versterken verder het vermogen van de onderneming om te voldoen aan haar ethische en wettelijke verplichtingen.

4.1.2. HET KADER VOOR ETHISCHE BEDRIJFSPRAKTIJKEN

D'leteren heeft een uitgebreid bestuurskader opgezet om corruptie en omkoping te voorkomen en op te sporen, en zo de integriteit, transparantie en naleving binnen alle activiteiten te waarborgen.

Via het kader dat op de volgende pagina wordt voorgesteld, zorgt D'leteren ervoor dat ethische normen consistent worden toegepast in de hele organisatie en haar toeleveringsketen. Werknemers en de directie worden regelmatig opgeleid, meldingskanalen worden actief onderhouden en onderzoeken worden uitgevoerd met inachtneming van de vertrouwelijkheid en de naleving van de wet. Het gecombineerde gebruik van de Gedragscode, de Gedragscode voor leveranciers, het Integrity Alert-systeem, het klokkenluidersbeleid, de opleiding voor werknemers en de enquête over het personeelsengagement toont aan dat de onderneming zich inzet voor integriteit, transparantie, verantwoordelijkheid en voortdurende verbetering van de bedrijfscultuur.

Functies met een risico	2025	2024
Aantal functies met een risico op omkoping en corruptie	159	158
Percentage risicofuncties dat opleiding krijgt	90	93

4.1.3. INCIDENTEN VAN CORRUPTIE OF OMKOPING

De onderneming heeft de afgelopen jaren geen bevestigde incidenten van corruptie of omkoping gemeld, noch veroordelingen of boetes. Bijgevolg waren er geen inbreuken te onderzoeken en waren er dus geen corrigerende maatregelen, onderzoeken, disciplinaire maatregelen of wijzigingen in procedures nodig. Het engagement van D'leteren om hoge ethische normen en strenge anticorruptiemaatregelen te hanteren, heeft bijgedragen tot dit positieve resultaat.

	2025	2024
Aantal veroordelingen	0	0
Bedrag aan boetes (€m)	0	0

#	Naam	Doel	Reikwijdte & beschikbaarheid	Verantwoordelijkheid
1	Gedragscode The WayWeWork	Dienen als richtlijn voor ethisch en verantwoordelijk gedrag en alle werknemers en het management begeleiden bij het voorkomen van belangenconflicten, het naleven van wetten, het bestrijden van corruptie, het handhaven van interne controles en het opbouwen van vertrouwen. De principes zijn afgestemd op de belangrijkste normen van de Verenigde Naties en werknemers erkennen formeel hun engagement, waardoor de integriteit in de dagelijkse activiteiten wordt versterkt.	Bindend voor alle werknemers in alle merken en ondernemingen. Toegankelijk op interne en externe websites. Opgenomen in het onboarding-programma voor nieuwe werknemers. De belangrijkste principes worden nog kracht bijgezet via interne communicatie.	Bestuurders & Uitvoerend Comité, managers, ESG-stuurcomité Managing directors van de D'leteren-entiteiten hebben hun engagement aangetoond door de verbintenisbrief van D'leteren te ondertekenen
2	Gedragscode voor leveranciers	Ervoor zorgen dat de leveranciers de ethische principes van D'leteren naleven. Leveranciers moeten hun teams opleiden en eventuele risico's of schendingen melden.	Geldt voor alle leveranciers en onderaannemers. Meegedeeld door het Sourcing & Procurement-team.	Sourcing & Procurement, ESG-team
3	D'leteren Integrity Alert-systeem	De melding van schendingen mogelijk maken in een veilige, vertrouwelijke omgeving. Ervoor zorgen dat schendingen van de Gedragscode snel en adequaat worden aangepakt.	Toegankelijk voor alle werknemers, klanten, leveranciers en partners. Beschikbaar op interne en externe websites. Meldingen kunnen ook worden gedaan via lijnmanagers, Human Resources, Legal, Audit of de CEO. Meldingen worden onmiddellijk bevestigd; onderzoeken worden respectvol en vertrouwelijk uitgevoerd met wettelijke bescherming.	Risk, Compliance & Whistleblowing Officer
4	Klokkenluidersbeleid	Voorzien in procedures om klachten, bezorgdheden en onregelmatigheden te melden. De melding van onethisch gedrag aanmoedigen zonder angst voor represailles; elke vorm van represailles kan leiden tot disciplinaire maatregelen, waaronder ontslag.	Is van toepassing op alle entiteiten binnen D'leteren. Beschikbaar voor alle werknemers en externe stakeholders via interne websites.	Risk, Compliance & Whistleblowing Officer
5	Opleiding van werknemers & bestrijding van het witwassen van geld	Verplichte opleiding over ethiek, corruptiebestrijding, bestrijding van omkoping, naleving van wetten en voorkoming van belangenconflicten. Omvat een opleiding over de bestrijding van het witwassen van geld met een overzicht van de belangrijkste wettelijke vereisten, best practices en documentatienormen (identiteitscontrole, validatie van handtekeningen en traceerbaarheid van transacties) om de praktijken te harmoniseren en een nalevingscultuur te verankeren. Opleiding wordt via webgebaseerde sessies gegeven aan alle werknemers, inclusief nieuwe medewerkers. De directiecomités en het Uitvoerend Comité krijgen gerichte opleiding als rolmodellen.	Wordt gegeven aan alle werknemers, inclusief nieuwe medewerkers; gerichte opleiding voor directiecomités en het Uitvoerend Comité.	D'leteren Academy, afdeling Legal, HR
6	Enquête rond personeelsengagement	De bedrijfscultuur jaarlijks evalueren en de perceptie van werknemers over doelgerichtheid, trots, motivatie en erkenning in kaart brengen. Gegevens leveren om verbeteringen op het vlak van werkomgeving, ethiek en engagementinitiatieven te onderbouwen.	Jaarlijks uitgevoerd voor alle werknemers; anoniem om eerlijke feedback aan te moedigen.	HR

MOLESKINE

Moleskine stimuleert creativiteit, een werkelijk hernieuwbare bron

Milieu

Een duurzaam merk uitbouwen door oplossingen met een kleinere voetafdruk aan te nemen

MITIGATIE VAN KLIMAATVERANDERING

Minder CO_2-uitstoot door groene energie in winkels en kantoren, minder luchtvervoer, oplossingen van de circulaire economie voor producten op het einde van hun levensduur



-19% SCOPE 1 & 2 CO2e-EMISSIES VS. BASISJAAR
46% VAN HET DOEL

DOEL 2030
-42% BROEIKASGASEMISSIES TEGEN 2030, TEN OPZICHTE VAN HET BASISJAAR 2021

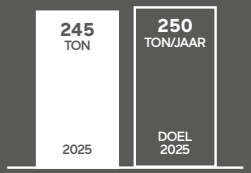


-9% SCOPE 3 CO2e-EMISSIES VS. BASISJAAR

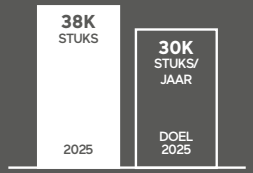
DOEL 2030
SCOPE 3- BROEIKASGASEMISSIES **METEN EN VERMINDEREN**

AFVALBEHEER

Recyclage- en hergebruikoplossingen voor onverkoopbare voorraad om de levenscyclus van producten te verlengen



GERECYCLEERDE ONVERKOOPBARE PRODUCTEN



TOT CREATIEVE TOOLS OMGEVORMDE ONVERKOOPBARE PRODUCTEN

Sociaal

Positieve veranderingen in de maatschappij teweegbrengen door kritisch denken en creativiteit te stimuleren en tegelijkertijd te handelen als een inclusief bedrijf en een toonaangevend verantwoordelijk merk

POSITIEVE SOCIALE VERANDERING stimuleren door ngo's en het netwerk van de Moleskine Foundation te ondersteunen

34
ondersteunde NGO's
DOEL 2025
30 NGO's/jaar

STERK WERKNEMERS-ENGAGEMENT EN GROTE WERKNEMERS-TEVREDENHEID zijn cruciaal voor het langetermijnsucces van de onderneming

72%
personeels-engagement
DOEL 2025
75%

83%
respons-percentage personeels-enquête
DOEL 2025
80%

DIVERSITEIT & INCLUSIE

Zit in het DNA van het merk en de onderneming zet zich in om een cultuur van eerlijkheid en gelijkheid te cre`ren in alle regio's en in alle functies. Bij Moleskine zijn meer dan 20 nationaliteiten vertegenwoordigd.



68% VROUWEN OP HET TOTALE PERSONEELS-BESTAND



54% VROUWEN IN HET TOP- & MID-DENMANAGE-MENT

Bestuur

Een bestuursbenadering op lange termijn bepalen om een solide, vertrouwensvolle relatie met stakeholders op te bouwen, waarbij transparantie, integriteit en ethisch gedrag centraal staan

EEN ETHISCHE EN TRANSPARANTE TOELEVERINGSKETEN ontwikkelen in overeenstemming met de richtlijnen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen van Moleskine

90,4%
aankopen bij SA8000 gecertificeerde (of equivalent) leveranciers
DOEL 2025
100% jaarlijks

98,5%
aankopen bij ISO14001 gecertificeerde (of equivalent) leveranciers
DOEL 2025
100% jaarlijks

Trots om FSC™ gecertificeerd te zijn sinds 2008

FSC www.fsc.org
The mark of responsible forestry FSC® C005607

Trots Sedex-lid Sedex | Member sinds 2019

ETHISCH ZAKELIJK GEDRAG OP DE WERKPLAATS

Bij indiensttreding worden de werknemers verzocht de Ethische gedragscode van de onderneming te ondertekenen, die sinds 2012 van kracht is.

0
incidenten inzake
DOEL 2025
0 incidenten/jaar

Belangrijkste realisaties in 2025

MOLESKINE

Moleskine bleef haar strategie uitvoeren om oplossingen te vinden om de levenscyclus van haar onverkoopbare producten te verlengen:



Het netwerk van derde recycleerders is verder uitgebreid in EMEA en APAC, waardoor Moleskine ongeveer 44% van de onverkoopbare voorraad kan recycleren.



Moleskine heeft een nieuw upcyclingproject gelanceerd: wenskaarten gemaakt in samenwerking met Origamo en versierd door de pagina's van verlopen agenda's te hergebruiken.



Meer dan 38.000 stuks werden omgevormd tot creatieve hulpmiddelen via de derde editie van het donatieprogramma 'Creative Tools for Social Change', ontwikkeld in samenwerking met de Moleskine Foundation.

Met als doel het bewustzijn omtrent haar duurzaamheidsstrategie en -prestaties te vergroten, heeft Moleskine:



Een Duurzaamheidsverslag opgesteld dat geraadpleegd kan worden op moleskine.com.



Het bedrijfsevenement tijdens de **Designweek van Milaan** opgewaardeerd met workshops gericht op upcycling.



eCOMMERCE-klanten kunnen ervoor kiezen om 1% van hun bestelling zonder extra kosten te schenken aan non-profitorganisaties.

De begunstigde organisaties zijn gekozen in samenwerking met de Moleskine Foundation vanwege hun inzet om positieve sociale verandering teweeg te brengen en jonge mensen in hun gemeenschappen te inspireren. Dankzij dit initiatief heeft Moleskine meer dan 28.000 bijdragen ontvangen ter ondersteuning van de geselecteerde organisaties.

Moleskine heeft de vijfde editie van de personeelsenquête afgerond om naar haar mensen te blijven luisteren door hun betrokkenheid op te volgen:



83% deelnamepercentage



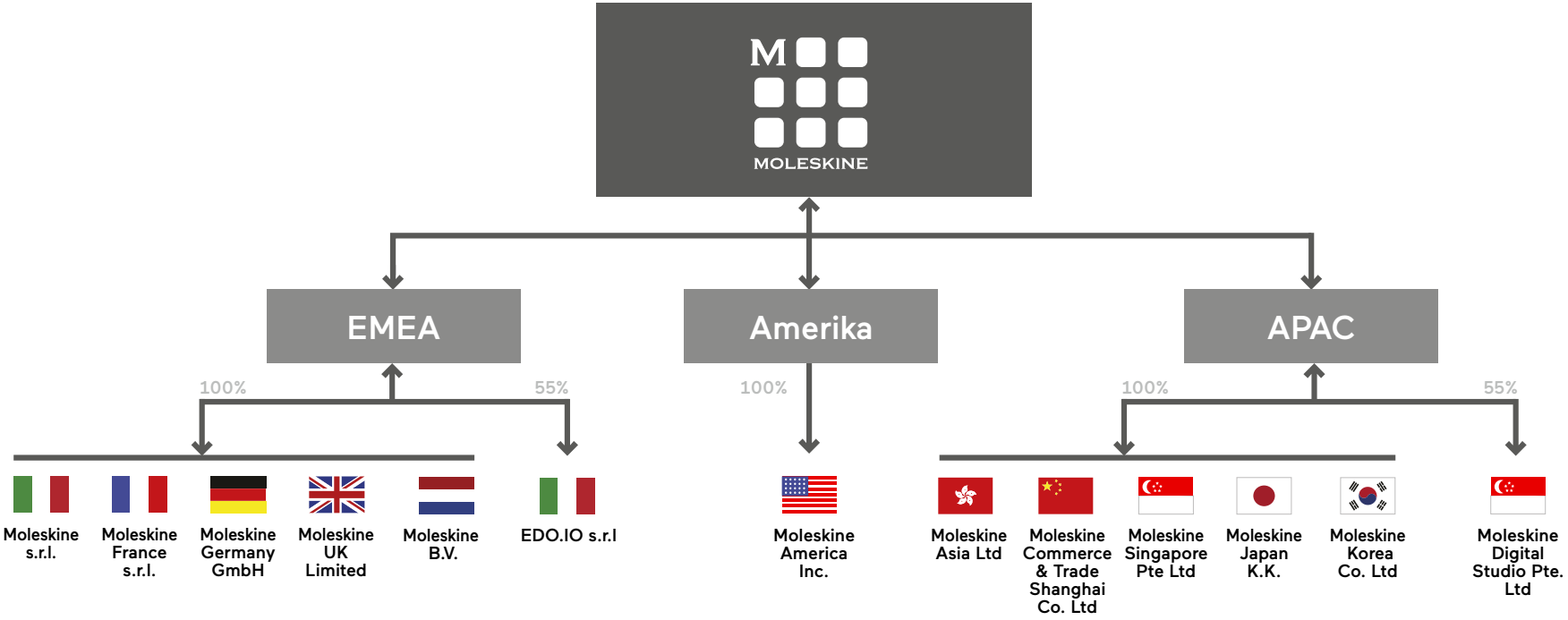
72% personeelsengagement

Moleskine

1. Algemene informatie

1.1. Grondslagen voor de opstelling

Rekening houdend met de unieke aard van elke operationele onderneming van D'leteren Group, heeft Moleskine ervoor gekozen om haar relevante duurzaamheidsthema's en aanverwante ESG-prestaties en -verwezenlijkingen in een afzonderlijk hoofdstuk voor te stellen. De rapportage in dit hoofdstuk omvat de entiteiten vermeld in de onderstaande tabel, die allemaal volledig geconsolideerde dochterondernemingen zijn waarin Moleskine een meerderheidsbelang heeft, in overeenstemming met de jaarrekening van D'leteren Group. De duurzaamheidsverklaring heeft betrekking op de volledige waardeketen van Moleskine, zowel upstream als downstream.



Moleskine heeft geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om specifieke informatie over intellectuele eigendom, knowhow of innovatieresultaten weg te laten. Daarnaast is ook geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om informatie over lopende ontwikkelingen of onderhandelingen achter te houden. In het hele verslag geven aparte opmerkingen eventuele maatstafspecifieke uitzonderingen op deze consolidatiekring of toelichtingen met betrekking tot specifieke omstandigheden aan.

1.2. Bestuur

1.2.1. DE ROL VAN DE BESTUURS-, LEIDINGGEVENDE EN TOEZICHTHOUDENDE ORGANEN

Raad van Bestuur

Op 31 december 2025 bestaat de Raad van Bestuur (RvB) van Moleskine uit vier leden: de Chief Executive Officer van Moleskine (CEO), de CEO van D'Ieteren Group en de Chief Legal Officer, evenals één onafhankelijke bestuurder (25% van het totaalaantal bestuurders). De Raad van Bestuur van Moleskine is samengesteld uit twee vrouwen (50% van het totaalaantal bestuurders), en in de samenstelling van de RvB zijn twee verschillende nationaliteiten vertegenwoordigd. Gezamenlijk brengen de leden van de Raad van Bestuur een brede waaier aan vaardigheden mee uit verschillende sectoren (met name Luxury, Corporate Management, Food & Beverage) en functionele domeinen (met name Human Resources, Legal), die de ervaring omvatten die vereist is om de ontwikkeling van de algemene en de ESG-strategie van Moleskine aan te sturen. In 2025 kwam de Raad van Bestuur zes keer bijeen.

De rol van de Raad van Bestuur van Moleskine met betrekking tot milieu-, sociale en bestuursthema's bestaat erin prioriteiten te stellen en toezicht te houden op zowel de uitvoering als de vooruitgang ervan. Het is ook het hoogste bestuursorgaan van Moleskine dat verantwoordelijk is voor het toezicht op de algemene duurzaamheidsstrategie en de goedkeuring van de strategische duurzaamheidspijlers die in het Strategisch Plan van Moleskine worden benadrukt.

Daarnaast waren de besprekingen, beoordelingen en beslissingen van de Raad van Bestuur gericht op (maar niet beperkt tot) de jaarlijkse beoordeling van de strategie en de resultaten van de Groep, strategische projecten en initiatieven, de evolutie van de organisatie en juridische updates.

Auditcomité

Het Auditcomité bestaat uit een lid van D'Ieteren Group (voorzitter van het Auditcomité), de CFO van Moleskine en het Head of Global ESG & Audit van Moleskine. In 2025 kwam het Auditcomité vijf keer bijeen. Eén vergadering was toegespitst op de beoordeling van de eerste CSRD-rapportage die was gepubliceerd voor 2024.

Om de uitvoering van de strategie te bevorderen, heeft Moleskine een speciale functie gecreëerd en een Head of Global ESG & Audit aangesteld, die verantwoordelijk is voor de coördinatie en de meting van de vooruitgang van de duurzaamheidsstrategie en de ESG-afdeling.

Aan de hand van presentaties en rapporten van het Head of Global ESG & Audit worden ESG-projecten, vooruitgang en risico-inschattingen geëvalueerd. Er wordt rekening gehouden met de inbreng van de leden van het Auditcomité om de ESG-actieplannen, de consistentie binnen de Groep en de transparantie en doeltreffendheid van de rapportage verder te verbeteren. De resultaten van de besprekingen van het Auditcomité worden door de voorzitter van het Auditcomité gerapporteerd aan de Raad van Bestuur.

In 2025 zijn de volgende ESG-thema's voorgesteld en besproken in de auditcomités:

- Processen en vooruitgang met betrekking tot de CSRD-implementatie.
- EUDR en status van het implementatieplan, met medewerking van de COO.
- Cybersecurity-updates, met ondersteuning van de CISO en de CIDO.
- Jaarverslag van de Functionaris voor Gegevensbescherming (DPO).
- Jaarverslag van het Toezichthoudend Orgaan.

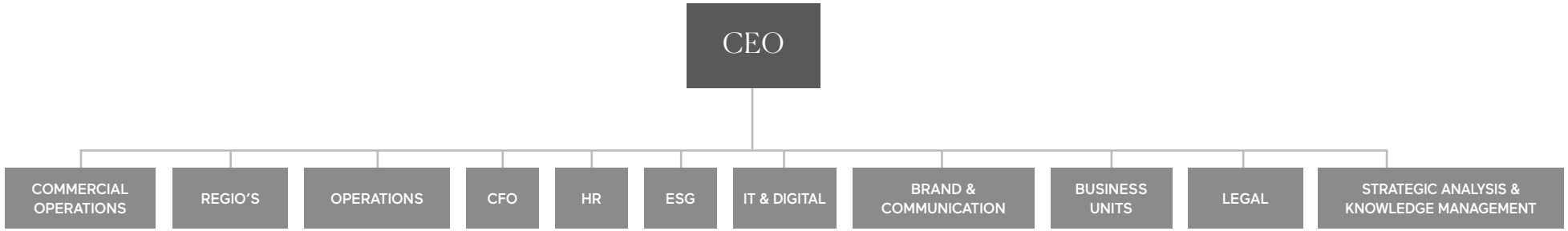
De DMA is beoordeeld door de CEO en het Auditcomité. De CEO, de CFO, de HR Director en de COO zijn betrokken bij de eerste beoordeling van de materialiteit van verschillende thema's die betrekking hebben op hun ervaringsdomein, en dit door middel van interviews om hun expertise te verankeren in de resultaten van de analyse. Het Auditcomité beoordeelt ook elk kwartaal de impacts, risico's en kansen, inclusief die met betrekking tot duurzaamheid.

Uitvoerend Comité

Het Uitvoerend Comité (ExCo) van Moleskine is samengesteld uit dertien leden, zoals weergegeven in het onderstaande organigram. De CEO van Moleskine is verantwoordelijk voor de algemene strategie en de implementatie van de doelen, waarover de Raad van Bestuur regelmatig wordt geïnformeerd. Het Uitvoerend Comité vergadert één keer per maand. Tijdens deze vergaderingen heeft het Head of Global ESG & Audit de volgende taken:

- Updates geven over lopende ESG-projecten;
- De goedkeuring van het ExCo vragen voor nieuwe projecten die worden opgestart;
- Informatie verstrekken over de vooruitgang ten opzichte van de ESG-doelen en de belangrijkste resultaten.

Deze updates en goedkeuringen van het Uitvoerend Comité zijn cruciaal om het succes van de ESG-strategie en -plannen te garanderen, evenals de implementatie ervan in de hele waardeketen van de onderneming.



1.2.2. BELONINGSREGELINGEN

De MBO-beloning (Management Based Objective) van Moleskine is een jaarlijkse bonus die gebaseerd is op het resultaat van de Groep Moleskine (weging van 40%) en individuele strategische doelstellingen (weging van 60%). Moleskine erkent de waarde van beloningsprogramma's om de prestaties en de legitimiteit van haar duurzaamheidsdoelstellingen te verbeteren. Daarom heeft Moleskine relevante duurzaamheidsgerelateerde strategieën vertaald in specifieke strategische doelen voor de betrokken functies van de Groep die een rol kunnen spelen bij de implementatie en bevordering van de globale ESG-strategie. Daarom maken ESG-beloningsregelingen deel uit van de jaarlijkse variabele vergoeding van de werknemers die ofwel direct verantwoordelijk zijn voor ESG-activiteiten, ofwel de ESG-afdeling actief ondersteunen.

De persoonlijke ESG-doelstellingen van de CEO (bepaald door de Raad van Bestuur, goed voor ongeveer 25% van de totale MBO) en de voor het ESG-team bepaalde doelstellingen (die 60% van de totale MBO vertegenwoordigen) zijn onder andere:

- Versterking van de communicatie rond ESG-initiatieven en upcycling-projecten.
- Verbetering van het CO2-emissiereductieplan met de volgende doelen: de Scope 1- en Scope 2-emissies tegen 2030 met 42% verminderen ten opzichte van het basisjaar 2021 en de Scope 3-emissies meten en verminderen.
- Continue opvolging van de updates van de ESG-regelgeving.

1.2.3. DUE-DILIGENCEVERKLARING

In de tabel hierna worden de kernelementen van due diligence uiteengezet, met de overeenkomstige paragrafen in de duurzaamheidsverklaring. Door middel van dit due-diligenceproces beheert Moleskine haar belangrijkste impact op zowel de mens als het milieu.

Kernelementen van due diligence	Paragrafen in de duurzaamheidsverklaring
Due diligence verankeren in bestuur, strategie en businessmodel	1.2. Bestuur 1.3. Strategie
Overleggen met betrokken stakeholders in alle belangrijke stappen van de due diligence	1.3.2. Belangen en opvattingen van stakeholders 3.1.4. Overleg met het personeel 3.1.5. Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen om bezorgdheden kenbaar te maken
Negatieve impacts in kaart brengen en beoordelen	1.3.3. Resultaat van de dubbele materialiteitsanalyse Zie de Indexen voor meer informatie over de proces van de dubbele materialiteitsanalyse
Maatregelen nemen om die negatieve impacts aan te pakken	2. Milieu-informatie 3. Sociale informatie 4. Bestuur
De efficiëntie van deze inspanningen opvolgen en erover communiceren	2. Milieu-informatie 3. Sociale informatie 4. Bestuur

1.2.4. RISICOBEHEERSING BIJ DUURZAAMHEIDSRAPPORTAGE

Risico-inschatting (interne controle)

Het duurzaamheidsrapportageproces en de aanverwante risico-inschatting worden beheerst door een intern controlesysteem dat de belangrijkste risico's identificeert en beheert: volledigheid, integriteit, nauwkeurigheid van schattingen en tijdigheid van gegevens en beschikbaarheid van informatie. Om een nauwkeurige en volledige rapportage te garanderen, wordt de risico-inschatting uitgevoerd in overeenstemming met de scheiding van taken tussen de proceseigenaren van de verschillende corporate-functies die betrokken zijn bij de gegevensverzameling en de goedkeurders die de uiteindelijke gegevens beoordelen en valideren. Daarnaast wordt het verslag ter validatie voorgelegd aan een externe auditor. De berekening van de koolstofvoetafdruk van Moleskine wordt uitgevoerd met de hulp van een gespecialiseerde externe consultant, terwijl de rest van de gegevens intern wordt berekend. De eindresultaten van de risicoanalyse worden door het Head of Global ESG voor feedback en input voorgelegd aan het Auditcomité en het Uitvoerend Comité.

De geïmplementeerde maatregelen omvatten de documentatie van het gegevensverzamelings- en het berekeningsproces, evenals van de interne controlesystemen, en dit voor alle ESG-KPI's. Deze omvatten energie en emissies, materiaalinstromen en -uitstromen, inclusief afval, werknemers en bestuursgerelateerde maatstaven, die in totaal meer dan 40 KPI's bestrijken. Voor elk van deze KPI's heeft Moleskine een KPI-verantwoordelijke aangesteld en stappen voor het gegevensverzamelings- en berekeningsproces geformaliseerd, evenals de tijdlijn voor het verzamelen van de KPI's en de interne controles om de volledigheid, integriteit en nauwkeurigheid van de gerapporteerde informatie te waarborgen.

1.3. Strategie

1.3.1. STRATEGIE, BUSINESSMODEL EN WAARDEKETEN

Moleskine is een wereldwijd, multi-categorie, multi-channel merk, met als missie de menselijke genialiteit de vrije loop te laten via hands-on paper en hiermee de creativiteit en kennis van elk individu over de hele wereld te versterken. Het bedrijf wil creativiteit bevorderen met objecten en digitale apps die ontworpen zijn om het denken, plannen en ontwerpen te bevorderen, en met diensten die helpen om het creatieve potentieel te ondersteunen. De producten omvatten notitieboeken, agenda's, tassen, schrijfinstrumenten, apps en hybride producten die handgeschreven ideeën verrijken met de eindeloze mogelijkheden van de digitale wereld. Zoals blijkt uit de onderstaande uitsplitsing van de omzet, is 'Groothandel' wereldwijd het belangrijkste kanaal. In dit kanaal worden via een netwerk van distributeurs en retailers Moleskine-producten verdeeld en verkocht aan eindklanten.

'Strategische partnerschappen' is het B2B-verkoopkanaal; de omzet van Retail is afkomstig van een netwerk van rechtstreeks en onrechtstreeks beheerde winkels over de hele wereld, terwijl de omzet van eCommerce wordt gegenereerd via het e-commerceplatform. De volgende tabel geeft een uitsplitsing van de omzet per sector (%):

- Groothandel 52,8%
- Strategische partnerschappen 25,7%
- Retail 14,2%
- eCommerce 6,5%
- App & Royalty's 0,8%

De duurzaamheidsbenadering van Moleskine berust op drie pijlers die de impacts, risico's en kansen bestrijken die in kaart zijn gebracht bij de DMA. Voor elk van de duurzaamheidspijlers zijn specifieke doelen gesteld.

Milieu: Een duurzaam merk uitbouwen door de voetafdruk van de onderneming te verkleinen, en via milieuvriendelijke oplossingen voor haar iconische producten.

- Een vermindering met 42% van de CO2-uitstoot voor Scope 1 en 2 bereiken, en de Scope 3-uitstoot meten en verminderen tegen 2030 (basisjaar 2021).
- Papier van verantwoordelijk beheerde bronnen aankopen (FSC-gecertificeerd).
- Een robuust programma voor circulaire economie implementeren, waarbij jaarlijks 250 ton afval van onverkoopbare producten wordt gerecycleerd.

Naast de milieupijler van haar strategie, draagt Moleskine ook bij aan SDG 12 (Verantwoorde consumptie en productie), met als doel duurzame consumptie- en productiepatronen te verzekeren. De onderneming doet dit door innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor haar producten en verpakkingen en door circulaire oplossingen te implementeren voor het einde van de levensduur van haar onverkochte producten. De belangrijkste uitdagingen met betrekking tot de inspanningen van Moleskine om de koolstofvoetafdruk te verkleinen, hebben te maken met het engagement van de leveranciers van producten en de logistieke dienstverleners. Moleskine vertrouwt op derde leveranciers van wie de inzet om de klimaatverandering te beperken cruciaal is om de reductiedoelstellingen van Moleskine te halen.

Een andere uitdaging wordt gevormd door nieuwe en toekomstige regelgeving op het gebied van duurzaamheid, zoals de EUDR (regelgeving van de EU inzake ontbossing). Moleskine startte een project met de steun van een externe adviseur met het oog op de implementatie van de vereiste due diligence om de herkomst van het papier dat wordt gebruikt voor de producten te documenteren. De deadline voor de naleving van deze wet is verlengd tot eind 2026.

Maatschappij: Positieve verandering in de maatschappij teweegbrengen door kritisch denken en creativiteit te stimuleren en tegelijkertijd te handelen als een inclusieve onderneming en een verantwoordelijk toonaangevend merk.

- Een wereldwijd erkende werkplek creëren met 75% personeelsengagement en een tevredenheidscijfer van 4 op 5.
- Een responspercentage van 80% behalen voor de personeelsenquête.
- Positieve sociale verandering bevorderen door creativiteit te stimuleren, 30.000 creatieve hulpmiddelen te schenken en 30 organisaties per jaar te ondersteunen via het CT4SC-programma (Creative Tools for Social Change).

Zoals vermeld schenkt Moleskine in het kader van haar sociale strategie producten aan gemeenschappen over de hele wereld. Begunstigde organisaties gebruiken deze producten als creatieve hulpmiddelen en organiseren workshops, opleidingen en creatieve activiteiten om kwaliteitsonderwijs en kritisch denken in lokale gemeenschappen te ondersteunen. Een van de belangrijkste strategische engagementen van Moleskine is het streven naar een positieve impact op de samenleving (binnen het eigen personeelsbestand, maar ook voor werknemers in de waardeketen).

Dit engagement wordt niet alleen geconcretiseerd door ethische en transparante zakelijke relaties te bevorderen, maar ook door diversiteit, gelijkheid en inclusie te respecteren en creativiteit voor initiatieven met het oog op sociale verandering te stimuleren. Met haar bedrijfsdoel, en via haar producten, diensten en digitale platforms, helpt Moleskine levenslang leren te bevorderen, wat in lijn is met het Duurzame Ontwikkelingsdoel 4 (Kwaliteitsonderwijs).

Bestuur: Een langetermijnbeleid inzake transparantie, integriteit en ethisch gedrag vooropstellen om een solide en vertrouwensvolle relatie op te bouwen met de stakeholders en de reputatie van het merk te vrijwaren.

- Een ethische en transparante toeleveringsketen ontwikkelen en ervoor zorgen dat jaarlijks 100% van de aankopen gebeurt bij SA8000-gecertificeerde en ISO14001-gecertificeerde leveranciers.

Waardeketen van Moleskine

Indirecte activiteiten (Upstreamwaardeketen)		Directe activiteiten	Indirecte activiteiten (Downstreamwaardeketen)	
Tiers 2+	Tier 1	Tier 0	Tier 1	Tiers 2+
Inkoop van materialen & producten • Productleveranciers • Lokale bewoners of gemeenschappen • Autoriteiten en regulators	**Inkomende logistiek en activiteiten** • Logistieke leveranciers	**Moleskine** Ontwerp, distributie en verkoop van premium notitieboeken, rugzakken, agenda's, diverse accessoires en schrijfwaren. • Werknemers • Aandeelhouders / Investeerders • Zakenpartners • Financiële instellingen	**Uitgaande logistiek en distributie** • Logistieke leveranciers • Klanten (B2B & groothandel, retailpartners)	**Verbruik en eindgebruik** • Eindgebruikers (retail- en e-commerce-consumenten) • Ngo's

Moleskine ontwerpt de producten, terwijl de productie zelf wordt uitbesteed aan papier- en productassemblageleveranciers. Papier is het meest relevante materiaal, aangezien producten op basis van papier meer dan 90% van de omzet van Moleskine vertegenwoordigen. Daarom is de inkoop van papier afkomstig van verantwoord beheerde bronnen een fundamenteel engagement sinds 2008. De productie en het einde van de levensduur van de producten, de logistiek en de distributie dragen het meest bij aan de milieu-impact van Moleskine. Mettertijd heeft de inkoopstrategie van de Groep geleid tot een diversificatie van leveranciers op basis van doelmarkten om de afstand tussen de productie- en de verkoopgebieden te verkleinen. In 2025 zijn strategische leveranciers van producten gevestigd in China, Vietnam, Turkije en Ecuador.

1.3.2. BELANGEN EN OPVATTINGEN VAN STAKEHOLDERS

Stakeholders	Waarom we ons engageren
Eindgebruikers en B2B-klanten	Engagement via enquêtes om grondig inzicht te krijgen in de mening van consumenten en klanten over ESG-thema's (zoals klimaatverandering, afval, sociale inclusie enz.), met name wat de impact van hun aankopen van Moleskine-producten betreft voor de consumenten en wat de huidige en toekomstige zakelijke relaties betreft voor de klanten.
Werknemers	Engagement via interviews en enquêtes om inzicht te krijgen in de mening van de werknemers over de impact van de activiteiten van Moleskine op hen en hun standpunt over de inzet van Moleskine voor ESG-aspecten (zoals welzijn, veiligheid en gezondheid, diversiteit en gendergelijkheid, klimaatverandering enz.).
Leveranciers (inclusief hun werknemers)	Engagement via interviews en enquêtes om ESG-thema's (zoals klimaatverandering, energie, mensenrechten enz.) in kaart te brengen die verband houden met de leveranciers van Moleskine en de bredere upstreamwaardeketen.
Aandeelhouders/ investeerders	Engagement via interviews en vergaderingen van de Raad van Bestuur om meer inzicht te krijgen in de aanpak van D'leteren Group om ESG-thema's te integreren in de strategieën en activiteiten van haar ondernemingen.
Zakenpartners	Engagement via interviews en vergaderingen om te begrijpen in welke mate zakenpartners momenteel ESG-thema's en -impacts aanpakken die verband houden met de activiteiten van Moleskine (zoals klimaatverandering, sociale inclusie enz.).
Niet-gouvernementele organisaties	Engagement via interviews om de impact op het vlak van sociale inclusie, klimaatverandering enz. te beoordelen van de Moleskine Foundation en andere ngo's in het netwerk van Moleskine.

De resultaten van het engagementproces werden gedeeld met de administratieve en managementorganen tijdens de Raden van Bestuur en de Auditcomités die plaatsvonden in 2024. Er is in 2025 geen update gegeven, omdat er geen beoordelingen in het engagementproces zijn uitgevoerd. In ieder geval vindt er dagelijks contact plaats met elke categorie van stakeholders, in het kader van de bedrijfsactiviteiten. Dit gebeurt op verschillende manieren, afhankelijk van de stakeholder en de aard van de relatie. Dit verzekert dat de behoeften altijd op elkaar zijn afgestemd.

1.3.3. RESULTAAT VAN DE DUBBELE MATERIALITEITSANALYSE

De volgende informatie is gebaseerd op de thema's die in kaart zijn gebracht op het niveau van D'leteren Group. Zoals gedetailleerd in het geconsolideerde hoofdstuk, werden de materiële thema's van elke individuele onderneming geconsolideerd op het niveau van D'leteren Group. De resultaten hebben aangetoond dat de geconsolideerde duurzaamheidsthema's gedeeltelijk overeenstemmen met de individuele IRO's van Moleskine.

De thema's die materieel zijn voor D'leteren Group maar waarvoor geen belangrijke IRO's werden geïdentificeerd voor Moleskine, zijn:

- Aanpassing aan klimaatverandering en gezondheid & veiligheid, zowel in de eigen activiteiten als in de waardeketen;
- Afval, diversiteit en corruptie & omkoping in de eigen activiteiten;
- Luchtverontreiniging, materiaaluitstromen en kinderarbeid/dwangarbeid alleen in de waardeketen.

Hoewel Moleskine over de relevante maatstaven zal rapporteren als onderdeel van de geconsolideerde informatie voor D'leteren Group, zal het vastleggen van een beleid, maatregelen en doelen voor deze thema's bijgevolg geen prioriteit zijn.

Als gevolg van de consolidatie van materiële thema's op het niveau van D'leteren Group, worden bepaalde ESG-thema's geïdentificeerd in de DMA van Moleskine niet langer in aanmerking genomen. Namelijk:

- arbeidsomstandigheden en andere werkgerelateerde rechten in het eigen personeelsbestand van Moleskine;
- sociale inclusie van consumenten en/of eindgebruikers, en gelijke behandeling en kansen voor iedereen, zowel in de eigen activiteiten als in de waardeketen.

Moleskine zal deze bijkomende individuele materiële thema's blijven integreren in haar strategie.

Als bewakers van de veerkracht van het businessmodel van Moleskine nam het managementteam actief deel aan het DMA-proces. Zijn voortdurende inzet en strategisch toezicht garanderen dat Moleskine goed voorbereid is om zich aan te passen aan toekomstige uitdagingen en kansen, waardoor de duurzaamheid van de onderneming op lange termijn wordt gewaarborgd. Er zijn enkele veerkrachtmaatregelen getroffen die afhankelijk van het thema terug te vinden zijn in deze verklaring. Het Head of Global ESG is verantwoordelijk voor de beoordeling van de veerkracht van het businessmodel met betrekking tot de verschillende geïdentificeerde risico's. Deze functie heeft de taak ervoor te zorgen dat de strategie en het businessmodel aangepast zijn aan deze risico's. Aangezien de DMA een nieuw proces is, is Moleskine zich ervan bewust dat de veerkrachtanalyse de komende jaren herzien en verbeterd zal moeten worden. In de toekomst zal Moleskine klimaatscenarioanalyses gebruiken om de veerkracht van haar strategie te beschrijven. In 2025 werd het Auditcomité geïnformeerd over de geïdentificeerde risico's en de maatregelen die Moleskine heeft getroffen om deze aan te pakken. De onderneming heeft een nieuwe adviseur aangesteld voor CO2-berekeningen en klimaatgerelateerde onderwerpen en zal van deze gelegenheid gebruikmaken om de aannames van de klimaatgerelateerde analyse kritisch te beoordelen.

2. Milieu-informatie

2.1. Klimaatverandering

Materiële IRO's	Type
Eigen activiteiten	
Broeikasgasemissies: impact op de opwarming van de aarde via Scope 1- en 2-emissies.	Werkelijke significante impact (-)
Energieverbruik: impact op de opwarming van de aarde door het gebruik van energie uit niet-hernieuwbare bronnen	Werkelijke matige impact (-)
Wettelijke energievereisten: Niet voldoen aan mogelijke toekomstige energiegerelateerde wettelijke vereisten (d.w.z. overheidssancties, juridische sancties).	Significant risico
Waardeketen	
Broeikasgasemissies: impact op de opwarming van de aarde via Scope 3-emissies.	Werkelijke matige impact (-)
Energie in de waardeketen: Impact op de opwarming van de aarde en het energieverbruik in verband met het uitbestede productieproces.	Werkelijke significante impact (-)
Mitigatie van klimaatverandering in de waardeketen: Moleskine zou niet in staat kunnen zijn om leveranciers die eindproducten vervaardigen te overtuigen om te investeren in technologieën met een lagere uitstoot, vanwege de hoge investerings- of bedrijfskosten.	Significant risico

Als onderdeel van de dubbele materialiteitsanalyse heeft Moleskine de materialiteit van de aanpassing aan de klimaatverandering in haar eigen activiteiten en waardeketen als niet materieel beoordeeld. De impact van de aanpassing aan de klimaatverandering op Moleskine werd beoordeeld met behulp van een onlinetool ontwikkeld door de Global Facility for Disaster Reduction and Recovery (GFDRR), die de mate van blootstelling van de kantoren van Moleskine aan fysieke risico's evalueerde met als doel de potentiële negatieve impact van de klimaatverandering op de werknemers van Moleskine te beoordelen (die bijvoorbeeld voortvloeit uit de noodzaak om te verhuizen en banen te schrappen / veranderen als gevolg van klimaatgerelateerde rampen). De risico's, kansen en impacts met betrekking tot de mitigatie van klimaatverandering werden geëvalueerd volgens het algemene DMA-proces.

Daarnaast heeft Moleskine in 2022 in samenwerking met D'leteren Group klimaatgerelateerde risico's en kansen geïdentificeerd en beoordeeld, op basis van het TCFD-kader (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). De resultaten van de analyse zijn meegenomen in de dubbele materialiteitsanalyse van Moleskine.

2.1.1. DUURZAAMHEIDSGERELATEERDE PRESTATIES IN BELONINGSREGELINGEN

Er zijn geen vaste percentages van de totale remuneratie gekoppeld aan klimaatoverwegingen. Prestaties op het gebied van klimaatverandering zijn echter geïntegreerd in beloningsregelingen op verschillende niveaus van de organisatie. De ontwikkeling van een gedetailleerd CO2-reductieplan is een van de doelen van de CEO en van de afdelingen die actief betrokken zijn bij de prestaties op het gebied van klimaatverandering (voornamelijk operations en algemene diensten, en de ESG-afdeling).

2.1.2. TRANSITIEPLAN VOOR MITIGATIE VAN KLIMAATVERANDERING

Moleskine engageert zich om haar impact op de klimaatverandering te verminderen en werkt actief aan een gedetailleerd transitieplan. Ondertussen heeft Moleskine een doelverbintenis die verenigbaar is met een beperking van de opwarming van de aarde tot 1,5°C, in lijn met de Overeenkomst van Parijs, die is goedgekeurd door het Uitvoerend Comité van Moleskine.

Deze verbintenis werd in 2023 gevalideerd door het SBT Initiative, dat Moleskine opnam onder de entiteiten die acties ondernemen tegen de klimaatverandering. De goedgekeurde doelstelling bestaat uit een emissiereductie van 42% tegen 2030 voor Scope 1 en 2, ten opzichte van een nulmeting in 2021, en een verbintenis om Scope 3-emissies te meten en te verminderen. Moleskine koos 2021 als basisjaar voor haar CO2-reductiedoel, omdat de onderneming in 2021 begon met de ontwikkeling van haar strategie voor klimaatverandering, met onder andere een gedetailleerd CO2-reductieplan en betrokkenheid van derden (via de dubbele materialiteitsoefening uitgevoerd in 2021).

De meest relevante hefbomen om het doel te bereiken (geïdentificeerd via een levenscyclusanalyse van een notitieboek van Moleskine) vloeien voort uit de implementatie van hernieuwbare energie voor directe winkels, de ontwikkeling van de strategische inkoop (d.w.z. het dichtst bij de eindmarkt zoeken naar nieuwe leveranciers van producten), logistiek (optimalisatie van de distributieprocessen, zoals een vermindering van de logistieke hubs) en productinnovatie (d.w.z. innovatieve materialen met een lagere koolstofintensiteit voor producten, de recycleerbaarheid en scheidbaarheid van producten verbeteren).

De belangrijkste componenten van de Science Based Target van Moleskine zijn geïntegreerd in de algemene bedrijfsstrategie en de financiële planning. Momenteel wordt een uitvoerig actieplan gedocumenteerd. Dit zal naar verwachting in het boekjaar 2026 worden voltooid en ter goedkeuring worden voorgelegd aan het Uitvoerend Comité. Het inschatten van de toepassingspercentages en hun reductiepotentieel zal de voornaamste verwachte verbetering van het uitgebreide reductieplan zijn, wat zal leiden tot een nauwkeuriger transitieplan.

Daarnaast is er in 2024 een vragenlijst opgesteld en verstuurd naar leveranciers van producten en logistiek om informatie te verzamelen over hun klimaatveranderingstraject en om hen te betrekken bij het transitieplan van Moleskine. De resultaten van de vragenlijst zullen worden opgenomen in het reductieplan.

Locked-in broeikasgasemissies verwijzen naar emissies die inherent zijn aan de huidige activa en activiteiten en het businessmodel van de onderneming. Voor Moleskine kunnen deze emissies worden onderverdeeld in twee grote domeinen: activa en verkochte producten. Van deze producten is niet bepaald dat ze de verwezenlijking van het plan voor de reductie van broeikasgasemissies in gevaar kunnen brengen. Moleskine investeert geen significante CapEx-bedragen in steenkool-, olie- en gasgerelateerde economische activiteiten. Moleskine is niet uitgesloten van de op de Overeenkomst van Parijs afgestemde EU-benchmarks.

2.1.3. BELEID

Beleid met betrekking tot de mitigatie van de klimaatverandering is opgenomen in het milieubeleid van Moleskine, dat tot doel heeft haar ambities op het gebied van milieuprestaties op het niveau van de Groep te beschrijven. Dit beleid valt onder de verantwoordelijkheid van de ESG-afdeling en bevat de maatregelen van het reductieplan die relevant zijn om de SBTi-verbintenis na te komen.

Dankzij een kritische beoordeling van de aannames bij de CO2-berekening en verbeteringen in de methodologieën zijn enkele herclassificaties en herformuleringen doorgevoerd in de berekening voor het boekjaar 2025:

- update van de emissiefactor met de nieuwste database (van Ecoinvent 3.8 naar Ecoinvent 3.11),
- de aannames voor het einde van de levensduur (EoL) zijn bijgewerkt om de meest recente gegevens over recycleerbaarheid te weerspiegelen. Er wordt nu aangenomen dat de papiercomponent van het product 'Papier' en de verpakkingsmaterialen kunnen worden gescheiden van de omslag en recycleerbaar zijn
- Herziening van de methodologie voor kapitaaluitgaven, gekoppeld aan monetaire emissiefactoren van Ademe;
- Herziening van de verdeling tussen upstream en downstream: upstream-emissies omvatten al het inkomende en uitgaande transport dat door Moleskine wordt betaald.

2.1.4. MAATREGELEN

De volgende belangrijke maatregelen maken al deel uit van het emissiereductietraject:

- Sinds de indiening van de reductiedoelen bij het SBTi (2023) stimuleert het bedrijf het gebruik van hernieuwbare energie voor kantoren en rechtstreeks beheerde winkels. De retailafdeling is verantwoordelijk voor de samenwerking met leveranciers van groene energie voor nieuwe vestigingen en voor de overschakeling naar leveranciers van groene energie voor bestaande winkels;
- Sinds 2025 wordt een fotovoltaïsch systeem geïmplementeerd in de vestiging in Base Milano, waar het hoofdkantoor van Moleskine is gevestigd;
- De implementatie van een strategische inkoopstrategie om productleveranciers dichter bij de uiteindelijke distributiemarkt te zoeken;
- Leveranciers van eindproducten en logistieke derden sinds 2024 betrekken bij het emissiereductietraject;
- Vermindering van het luchtvervoer;
- Sinds 2024 richtlijnen voor ecologisch ontwerp en materiaalinnovatie stimuleren om de impact van eindproducten te verminderen (het gebruik van gerecycleerd materiaal verbeteren, het gewicht van verpakkingen verminderen, zoeken naar innovatieve materialen, upcycling-projecten aanmoedigen, ...).

De verwachte resultaten zijn een vermindering van de CO2-uitstoot volgens de toepasselijke emissiecategorieën en volgens een horizon van 2030. De operationele uitgaven (OpEx) die nodig waren om het actieplan te definiëren, bedroegen ongeveer 30.000 euro.

Er zijn enkele KPI's geïdentificeerd om de doeltreffendheid op te volgen van de implementatie van de maatregelen die zijn gedefinieerd in het reductieplan om de doelen te bereiken:

- Het aantal winkellocaties en kantoren met hernieuwbare energie. In 2025 werken 17 van het totale aantal winkels (66) samen met leveranciers van duurzame energie.
- Meting van het aantal ton dat per luchtvracht wordt vervoerd. In 2025 heeft Moleskine methodologische verbeteringen doorgevoerd om te meten hoeveel ton producten per luchtvracht wordt vervoerd. In 2025 is het aantal ton producten dat per luchtvracht wordt vervoerd met 25% gedaald ten opzichte van 2024.

2.1.5. ENERGIEVERBRUIK EN -MIX

Energieverbruik en -mix	Eenheid	2025	2024
Brandstofverbruik uit kolen en koolproducten	MWh	0	0
Brandstofverbruik uit ruwe aardolie en aardolieproducten	MWh	231	257
Brandstofverbruik uit aardgas	MWh	41	42
Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen	MWh	0	0
Verbruik van ingekochte of afgenomen elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen	MWh	343	502
Totaal fossiele-energieverbruik	**MWh**	**615**	**801**
Aandeel van het verbruik uit fossiele bronnen in het totale energieverbruik	%	58	65
Verbruik uit nucleaire bronnen	**MWh**	**104**	**0**
Aandeel van het verbruik uit nucleaire bronnen in het totale energieverbruik	%	10	0
Brandstofverbruik voor hernieuwbare bronnen, waaronder biomassa (inclusief industrieel en gemeentelijk afval van biologische oorsprong, biogas, hernieuwbare waterstof enz.)	MWh	0	0
Verbruik van ingekochte of afgenomen elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen	MWh	334	435
Verbruik van zelf opgewekte, niet-brandstof, hernieuwbare energie	MWh	0	0
Totaal verbruik van hernieuwbare energie	**MWh**	**334**	**435**
Aandeel van het verbruik uit hernieuwbare bronnen in het totale energieverbruik	%	32	35
Totaal energieverbruik	**MWh**	**1.052**	**1.236**

Energieproductie	Eenheid	2025	2024
Productie van niet-hernieuwbare energie	MWh	0	0
Productie van hernieuwbare energie	MWh	0	0

Energie-intensiteit per netto-omzet	Eenheid	2025	2024
Totaal energieverbruik van activiteiten in sectoren met een hoge klimaatimpact per netto-omzet uit activiteiten in sectoren met een hoge klimaatimpact (MWh/€m)	MWh/€m	9	10

2.1.6. BRUTO SCOPE 1-, 2-, 3-EMISSIES EN TOTALE BROEIKASGASEMISSIES

Broeikasgasintensiteit per netto-omzet	2025	2024
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) per netto-omzet (tCO2e/€)	105	107
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) per netto-omzet (tCO2/€)	105	105

Omzetinformatie	**2025**	2024
Netto-omzet gebruikt om de broeikasgasintensiteit te berekenen (€m)	118	122
Netto-omzet (overige) (€m)	-	-
Totale netto-omzet (in jaarrekening) (€m)	118	122

		Retrospectief		**Mijlpalen en streefjaren**		
	2021 (basisjaar)	**2025**	**2024**	**2025**	**2030**	**2050**
Scope 1 broeikasgasemissies						
Bruto Scope 1 broeikasgasemissies (tCO2e)	**74**	**65**	**73**		**43**	
Scope 2 broeikasgasemissies						
Bruto locatiegebonden Scope 2 broeikasgasemissies (tCO2e)	**332**	**263**	**322**		**193**	
Bruto marktgebaseerde Scope 2-broeikasgasemissies (tCO2e)		**198**	**149**			
Significante Scope 3-broeikasgasemissies						
Totale bruto indirecte (Scope 3) broeikasgasemissies (tCO2e)	**13.235**	**12.057**	**12.657**			
1 Aangekochte goederen en diensten	7.265	6.231	6.451			
2 Kapitaalgoederen	371	577[1]	322[2]			
3 Brandstof- en energieverwante activiteiten (niet opgenomen in scope 1 of scope 2)	98	68	104			
4 Upstream transport en distributie	551	2.890	3.481[3]			
5 Afval gegenereerd door de activiteiten	18	19	20[4]			
6 Zakenreizen	26	264[5]	170			
7 Woon-werkverkeer van de werknemers	197	146	248			
9 Downstream transport	1.407	74	89[3]			
12 Verwerking van verkochte producten op het einde van hun levensduur	3.301	1.701	1.715[6]			
14 Franchises		86[7]	56			
Totale broeikasgasemissies						
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) (tCO2e)	**13.641**	**12.393**	**13.052**			
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) (tCO2e)		**12.321**	**12.879**			

Opmerking: de Scope 2-emissies voor FY2024 zijn herzien vanwege de herindeling van 5 indirecte winkels naar Scope 3.

(1) Aanzienlijke stijging van de kapitaaluitgaven in 2025, voornamelijk in verband met kantoor- en winkelmeubilair

(2) De gegevens voor het boekjaar 2024 zijn aangepast op basis van bijgewerkte emissiefactoren (dezelfde factoren zijn gebruikt voor het boekjaar 2025)

(3) De gegevens voor het boekjaar 2024 met betrekking tot upstream- en downstreamtransport zijn aangepast op basis van een herziene methodologische aanpak (dezelfde aanpak is toegepast voor het boekjaar 2025)

(4) De gegevens voor het boekjaar 2024 met betrekking tot afval zijn herzien om rekening te houden met kantoorafval in plaats van productieafval (aangezien Moleskine geen productievestigingen bezit of exploiteert).

(5) Toename van vliegreizen in 2025

(6) De aannames voor het einde van de levensduur (EoL) zijn bijgewerkt voor boekjaar 2024 en boekjaar 2025 om de meest recente door Moleskine verstrekte gegevens over recycleerbaarheid te weerspiegelen

(7) Toename doordat gerapporteerd wordt over nieuwe winkels.

2.2. Materiaalgebruik en circulaire economie

Materiële IRO's	Type
Waardeketen	
Afval: door afval gegenereerd door productgebruik	Werkelijke matige impact (-)
Materiaalinstromen: impact op niet-hernieuwbare hulpbronnen door gebruik en instroom van materialen.	Werkelijke significante impact (-)
Materiaalinstromen: hogere productiekosten voor Moleskine als gevolg van een stijging van de grondstofprijzen.	Significant risico
Materiaalinstromen: kans om marktaandeel te winnen door nieuwe producten te ontwikkelen die voldoen aan de vraag van klanten naar circulaire producten.	Significante kans

Moleskine beoordeelde het beheer van het afval dat via haar kantoren en winkels (eigen activiteiten) wordt gegenereerd als niet materieel. Dankzij deze analyse heeft Moleskine de belangrijkste verbeterpunten in haar waardeketen kunnen identificeren en prioriteren, waaronder verantwoord materiaalgebruik, afvalbeheer en de toepassing van de principes van de circulaire economie.

2.2.1. BELEID EN AMBITIES

Het meest relevante beleid in verband met materiaalgebruik is het engagement van Moleskine om papier en eindproducten aan te kopen bij FSC-gecertificeerde leveranciers. Het doel hiervan is te garanderen dat het papier afkomstig is van verantwoord beheerde bossen. Dit is van kracht sinds 2008. Als verantwoordelijke voor de inkoop van producten zijn de COO en de Innovation Director verantwoordelijk voor de implementatie van dit beleid voor de hele Groep. De doelstelling van Moleskine bestaat erin de FSC Chain of Custody-certificering te verzekeren. In het kader van deze doelstelling heeft Moleskine in 2023 voor het laatst de FSC Chain of Custody-certificering behaald. Het afgegeven certificaat is geldig tot 2028. Jaarlijks wordt een kortere versie van de audit uitgevoerd door een onafhankelijke derde auditor, waarvoor Moleskine in 2025 is geslaagd.

Met betrekking tot de impacts van de circulaire economie is er sinds 2020 een afvalverwijderingsbeleid van kracht. Het pakt het afvalbeheer aan volgens een afvalhiërarchie (een lijst van afvalbeheerstrategieën gerangschikt van meest naar minst verkieslijke, vanuit duurzaamheidsoogpunt):

- (a) preventie;
- (b) upcycling/hergebruik;
- (c) recyclage;
- (d) andere terugwinning, bv. terugwinning van energie;
- en (e) verwijdering.

Het toepassingsgebied van dit beleid omvat voornamelijk niet-verkoopbare producten en productverpakkingen waarvoor oplossingen in overeenstemming met de afvalhiërarchie worden beoordeeld en geïmplementeerd. Het Head of Global ESG is verantwoordelijk voor de implementatie ervan in samenwerking met de relevante bedrijfsafdelingen die betrokken zijn bij het bevorderen en controleren van maatregelen en projecten. De doelstelling voor afvalrecyclage bedraagt 250 ton gerecycleerde producten per jaar.

2.2.2. MAATREGELEN

Maatregelen die zijn geïmplementeerd in het kader van de verantwoorde aankoop van papierproducten omvatten:

- Sinds 2008 specifieke vereisten om FSC-gecertificeerd te zijn voor nieuwe leveranciers van papierproducten en controles tijdens de fase van de selectie van leveranciers;
- In 2020 aanstelling van een FSC Manager in het COO-team, die formeel verantwoordelijk is voor het garanderen van de naleving van de FSC-normen in de processen van Moleskine en voor het toezicht op het FSC-certificeringsproces.

Maatregelen geïmplementeerd in overeenstemming met het afvalverwijderingsbeleid omvatten:

- Initiatieven gericht op het recycleren van onverkoopbare producten (stopgezette producten, beschadigde producten, verlopen planners enz.) om te voorkomen dat ze worden vernietigd. In 2025 breidde Moleskine haar netwerk van recyclagepartners uit en identificeerde de onderneming actieve recyclagepartners voor elk van haar belangrijkste magazijnen. Daarnaast werden voor het eerst initiatieven gelanceerd waarbij magazijnen in Zwitserland, Duitsland en Japan betrokken waren. Dit leidde tot de recyclage van meer dan 245 ton aan producten.
- Hergebruik van onverkoopbare producten van Moleskine via schenkingen. Dankzij deze maatregel kunnen producten opnieuw worden gebruikt, waardoor hun levenscyclus wordt verlengd, terwijl ze tegelijkertijd een positieve sociale impact hebben in minderbedeelde gemeenschappen. Het belangrijkste project in het kader waarvan Moleskine haar producten schenkt, is het programma 'Creative tools for social change' dat wordt uitgevoerd in samenwerking met de Moleskine Foundation. Het creëert een verbinding tussen Moleskine en verschillende ngo's die deel uitmaken van haar netwerk en die tot doel hebben programma's, opleidingen en initiatieven te bevorderen om kritisch denken en creativiteit voor sociale verandering te stimuleren. Moleskine streeft naar 30.000 gedoneerde stuks per jaar. In 2025 werden meer dan 38k stuks producten gedoneerd aan 34 ngo's.
- Upcycling-initiatief om onverkoopbare producten om te zetten in nieuwe producten door gebruik te maken van creativiteit (pagina's van onverkochte planners werden hergebruikt door bijvoorbeeld Origamo om wenskaarten te versieren, door Made in Carcere om papieren winkeltassen te maken, en door een Italiaanse papierkunstenaar om behangpapier te maken). 4,9 ton producten zijn hergebruikt in nieuwe producten via upcycling-projecten.
- Afvalpreventie dankzij de verbetering van de inkoopprocessen om overtollige voorraden te verminderen door middel van geïntegreerde bottom-up en top-down planning.

2.2.3. MATERIAALINSTROMEN

Papierproducten vertegenwoordigen ongeveer 90% van de omzet van de Groep Moleskine. De papier- en pulpindustrie zijn pioniers in de toepassing van de circulaire economie. Gerecycleerde vezels worden zo efficiënt mogelijk gebruikt, maar er moeten voortdurend nieuwe vezels worden toegevoegd om het proces aan te vullen en in stand te houden.

Een vezel kan meerdere keren worden gerecycleerd, maar niet onbeperkt, afhankelijk van de papiersoort. Daarom is er een voortdurende nood om de instroom van teruggewonnen vezels aan te vullen met papierproducten gemaakt van nieuwe pulp.

2.2.4. MATERIAALUITSTROMEN

Niet-gerecycleerd afval	Eenheid	2025	2024
Totale hoeveelheid niet-gerecycled afval	Ton	15	19
Percentage niet-gerecycled afval	%	6	8

Gegevens over afval	Eenheid	2025	2024
Totale hoeveelheid geproduceerd afval	Ton	261	254
Totale hoeveelheid gevaarlijk afval	Ton	2	7
Totale hoeveelheid in gewicht die aan de verwijdering is onttrokken	**Ton**	**261**	**246**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat niet meer wordt gestort	Ton	2	7
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat is omgeleid van verwijdering naar voorbereiding voor hergebruik	Ton	-	-
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar recyclage	Ton	2	7
Totale hoeveelheid niet-gevaarlijk geproduceerd afval dat niet wordt verwijderd	Ton	259	239
Totale hoeveelheid niet-gevaarlijk geproduceerd afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar voorbereiding voor hergebruik	Ton	15	11
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar recyclage	Ton	243	228
Totale hoeveelheid in gewicht die bestemd is voor verwijdering	**Ton**	**-**	**8**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat bestemd is voor verwijdering	Ton	-	-
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat bestemd is voor andere verwijderingsactiviteiten	Ton	-	-
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat bestemd is voor verwijdering	Ton	-	8
Totale hoeveelheid niet-gevaarlijk geproduceerd afval dat bestemd is voor andere verwijderingsactiviteiten	Ton	-	8

Schenkingen	2025	2024
Aantal geschonken producten	38.114	23.493
Aantal bereikte ngo's	34	13

2.3. Water in de waardeketen

Materiële IRO's	Type
Water in de upstreamwaardeketen: negatieve impact op de beschikbaarheid van water voor lokale gemeenschappen als gevolg van wateronttrekking en -verbruik	Werkelijke matige impact (-)
Risico op waterschaarste: in gebieden met waterstress waar de leveranciers van Moleskine gevestigd zijn, kan leiden tot hogere kosten voor goederen en inkomstenverlies door opschorting van de productie	Significant risico

Moleskine heeft een voorlopige lijst van relevante subthema's gescreend op basis van de benchmarkanalyse van relevante thema's voor sectorgenoten in de papierindustrie om haar huidige en potentiële impacts, risico's en kansen met betrekking tot verontreiniging en water in haar upstream- en downstreamwaardeketen te identificeren. Daarnaast heeft Moleskine overleg gevoerd met betrokken stakeholders in de waardeketen (leveranciers en logistiek). Als gevolg hiervan werd verontreiniging beoordeeld als niet materieel.

2.3.1. WATERBEHEER IN DE WAARDEKETEN

Moleskine heeft een beleid aangenomen om haar impacts, risico's en kansen met betrekking tot milieumanagement aan te pakken via haar Corporate Responsibility Guidelines, op het niveau van de Groep bepaald door het Head of Global ESG & Audit, in samenwerking met de afdeling Operations. Dit beleid is echter niet specifiek gericht op waterbeheer. Bovendien wordt elke strategisch leverancier van producten verzocht de richtlijnen te aanvaarden en na te leven. In het bijzonder worden ze verzocht de ISO14001-certificering voor het milieumanagementsysteem te behalen (milieuvoorwaarden met betrekking tot klimaat, luchtkwaliteit, waterkwaliteit, landgebruik, bestaande verontreiniging, beschikbaarheid van natuurlijke hulpbronnen en biodiversiteit). De certificering richt zich meer bepaald op de effectieve controle en vermindering van de waterverontreiniging, de optimalisering van het waterverbruik, de bescherming van de biodiversiteit en de naleving van de milieuregelgeving. Hoewel deze aanpak niet specifiek gericht is op waterbeheer, vereist deze wel dat leveranciers naast andere milieuthema's ook rekening houden met waterkwaliteitsproblemen.

Het team van Operations is verantwoordelijk voor de implementatie van het beleid, het verzoek om certificering door de leveranciers tijdens de scoutingstappen en het toezicht op de vervaldatums en verlengingen van de certificering. Moleskine controleert de naleving van het beleid via een jaarlijkse berekening van het percentage afgewerkte producten aangekocht bij ISO14001-gecertificeerde leveranciers. Het doel is om 100% op jaarbasis te bereiken. In 2025 bedroeg het percentage bij ISO14001-gecertificeerde goederenleveranciers aangekochte producten 98,46%, doordat één certificering was verlopen (de leverancier heeft de audit voor de verlenging ervan al gepland voor begin 2026).

3. Sociale informatie

3.1. Eigen personeel

Materiële IRO's	Type
Opleiding en ontwikkeling: professionele groei stimuleren	Werkelijke matige impact (+)
Opleiding en ontwikkeling: een diverse en geschoolde pool van talent aantrekken	Significante kans

Moleskine heeft haar hoofdkantoor (HQ) in Milaan (Italië), waar het grootste deel van het personeelsbestand is gevestigd. De medewerkers van het hoofdkantoor hebben een collectieve arbeidsovereenkomst, met vaste en voltijdse arbeidsovereenkomsten. Moleskine heeft ook kantoren in Keulen, New York, Sjanghai, Tokio, Hongkong, Parijs en Londen. Het personeel bestaat voornamelijk uit bedienden. Soms worden niet-werknemers ingehuurd voor seizoenswerk in winkels. Een klein deel van het personeel bestaat uit freelancers, die bijvoorbeeld IT- en financiële taken uitvoeren in de APAC-regio. Mannen zijn ondervertegenwoordigd in het algemene personeelsbestand, terwijl op managementniveau de gendervertegenwoordiging evenwichtiger is (54% vrouwen).

Aantal werknemers per land	2025			2024		
	Vrouwen	Mannen	Totaal	Vrouwen	Mannen	Totaal
Italië	127	53	**180**	125	51	**176**
Verenigde Staten	59	27	**86**	41	41	**82**

Opmerking: omvat alleen landen met meer dan 50 werknemers of 10% van het personeelsbestand.

Werknemers in het topmanagement naar geslacht	2025		2024	
	Aantal werknemers	Aandeel (%)	Aantal werknemers	Aandeel (%)
Vrouwen	7	54	7	54
Mannen	6	46	6	46
Totaal aantal werknemers	**13**		**13**	

Medewerkers niet in loondienst	2025	2024
Totaal aantal medewerkers niet in loondienst onder het personeel	0	0

Aantal werknemers	2025			2024		
	Vrouwen	Mannen	Totaal	Vrouwen	Mannen	Totaal
Werknemers	289	136	**425**	280	137	**417**
Vaste medewerkers	257	128	**385**	257	128	**385**
Tijdelijke werknemers	32	8	**40**	23	9	**32**

De activiteiten en taken van de werknemers, zowel in kantoren als winkels, zijn wereldwijd op elkaar afgestemd. Er zijn geen land-/taak-/groepsspecifieke risico's geïdentificeerd in de activiteiten van Moleskine. Kinderarbeid en dwangarbeid vormen evenmin een materieel risico voor Moleskine.

Moleskine heeft al sinds 2008 een FSC Chain of Custody-certificering. In januari 2021 bereikte FSC een belangrijk doel: de introductie van de 'Fundamental Rights Requirements' van FSC Labour in de Chain of Custody Standard. Bij deze stap zijn ook de principes van de ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work (1998) geïntegreerd in dit kader. Met deze recente toevoeging worden alle ondernemingen die gecertificeerd zijn voor de FSC Chain of Custody, waaronder Moleskine, nu ook beoordeeld volgens de 4 principes van de kernconventies van de Internationale Arbeidsorganisatie:

- Vrijheid van vereniging en erkenning van het recht op collectieve onderhandelingen;
- Ongedaan maken van alle vormen van dwangarbeid of verplichte arbeid;
- Effectieve afschaffing van kinderarbeid;
- Ongedaan maken van discriminatie bij aanwerving en tewerkstelling.

Moleskine verzekert de naleving van deze principes door collectieve arbeidsovereenkomsten op te nemen in de arbeidsovereenkomsten van haar werknemers. In Europa bevatten collectieve arbeidsovereenkomsten basisbepalingen over mensenrechten voor alle werknemers. De Ethische gedragscode, die door alle nieuwe werknemers wordt ondertekend, fungeert ook als een wederzijdse overeenkomst over mensenrechten.

Op basis van de locaties, activiteiten en personeelssamenstelling in haar vestigingen heeft Moleskine geen kwetsbare of gemarginaliseerde groepen binnen haar personeelsbestand geïdentificeerd.

3.1.1. OPLEIDING & ONTWIKKELING

Er is geen geformaliseerd beleid dat specifiek betrekking heeft op dit thema geïdentificeerd als materieel binnen het eigen personeel van Moleskine. De actieplannen zijn echter geïnspireerd op de sociale waarden en strategische pijlers van Moleskine, met als doel kennis te cultiveren door middel van een onbevangen benadering.

Dit bevordert een omgeving waarin individualiteit wordt gewaardeerd en stimuleert een oprechte interesse in het welzijn en de professionele ontwikkeling van mensen.

In dit opzicht is het opleidings- en ontwikkelingsplan opgesteld door de hr-afdeling, onder de verantwoordelijkheid van de HR Director. Zij hebben de verantwoordelijkheid het plan te promoten en up-to-date te houden, in overeenstemming met de evolutie van de onderneming, om te garanderen dat de doelstellingen worden bereikt. De CEO was betrokken bij het goedkeuringsproces. Het opleidings- en ontwikkelingsplan wordt binnen de hele Groep geïmplementeerd door de centrale teams in het hoofdkantoor. Het verzekert de beschikbaarheid van opleidingen gericht op de ontwikkeling van zowel technische als zachte vaardigheden, zoals talen, leiderschap, efficiënte feedback en strategisch denken.

Sinds 2021 heeft de onderneming verschillende acties en processen geïmplementeerd om de talent- en carrièreontwikkeling te ondersteunen:

- Evaluaties: werknemers delen verwachtingen en een persoonlijk ontwikkelingsplan in 1-op-1 evaluatiegesprekken. Managers evalueren het potentieel, de prestaties en het retentierisico van werknemers, met ondersteuning van de hr-afdeling.
- 360° Broad-Based Feedback: een proces waarbij werknemers vertrouwelijke, anonieme feedback van hun collega's krijgen. Het resultaat van dit proces is een evaluatie van de sterke en zwakke punten van de persoon en de aspecten die vatbaar zijn voor verbetering en ontwikkeling.
- Opleiding: In 2025 werden verschillende technische opleidingen gegeven, over de AVG en Business Intelligence-rapporteringstools. Daarnaast werd een evenement van de Groep gehouden in het hoofdkantoor in Milaan, waaraan leidinggevenden, country managers en salesmanagers van de onderneming deelnamen: ongeveer 30 mensen namen deel aan de één week durende opleidingssessies die tot doel hadden teambuilding te versterken en conceptuele verkoopstrategieën te verbeteren.

Het aantal opleidingsuren dat jaarlijks wordt gegeven, wordt gemeten en gecontroleerd om een passend opleidingsniveau te verzekeren dat aansluit bij de personeelsontwikkelingsplannen en de specifieke opleidingsbehoeften. De handmatig opgestelde gegevens worden het hele jaar door gecontroleerd door het hr-team.

De personeelsontwikkelingsplannen omvatten het evaluatieproces dat geleidelijk is uitgebreid van corporate-werknemers naar winkelmanagers. Er is een algemene doelstelling vooropgesteld om alle werknemers bij het evaluatieproces te betrekken. Het hr-team controleert de gegevens gedurende het jaar, en op het einde van het jaar vindt een eindbeoordeling plaats aan de hand van het doel.

3.1.2. GEZONDHEID & VEILIGHEID

Het thema gezondheid en veiligheid is van materieel belang op het niveau van D'leteren Group, maar op het niveau van de ondernemingen zijn er geen materiële IRO's geïdentificeerd voor Moleskine. Gezondheid en veiligheid vallen onder de verantwoordelijkheid van de hr-afdeling, die ervoor zorgt dat de geldende regelgeving wordt nageleefd. Negatieve gevolgen voor de gezondheid en de veiligheid van de werknemers kunnen voortvloeien uit onveilige situaties die resulteren in letsels of beroepsziekten, bijvoorbeeld bij het werken met (mogelijk) gevaarlijke systemen. Aangezien het personeel van Moleskine kan worden geïdentificeerd in één type van werk (bedienden, kantoorgerelateerd werk), is dit risico laag. Het wordt jaarlijks beoordeeld in de hoofdzetel aan de hand van een gestructureerd proces.

Op de hoofdzetel van Moleskine is een formeel Gezondheids- en veiligheidsbeleid van kracht. Dit garandeert de naleving van de geldende regelgeving, ook al heeft dit thema een geringe materialiteit voor de onderneming. De gezondheids- en veiligheidsstrategie is gebaseerd op een risico-inschatting, die jaarlijks wordt herzien en waar nodig aangepast in reactie op substantiële veranderingen en incidenten. Op de hoofdzetel is een geformaliseerde noodprocedure in geval van brand van kracht.

Risico's en impacts op het vlak van gezondheid en veiligheid worden beheerd via het actieplan geïmplementeerd door de hr-afdeling, met onder andere regelmatige en verplichte opleiding over veiligheids- en gezondheidsmaatregelen, ontruimingstests voor brandveiligheid, periodieke medische onderzoeken voor werknemers en risico-inschattingen uitgevoerd door externe adviseurs. Jaarlijks wordt een bijeenkomst gehouden en gedocumenteerd tussen de hr-afdeling, externe adviseurs en een werknemersvertegenwoordiger om de doeltreffendheid van het plan te controleren en eventueel vereiste verbeteringen te bepalen.

Bovendien heeft Moleskine een Ethische gedragscode die van toepassing is op alle entiteiten en ondertekend is door alle werknemers. Deze Ethische gedragscode heeft betrekking op de thema’s gezondheid & veiligheid. Moleskine belooft een veiligheidscultuur te verspreiden en te versterken door het risicobewustzijn te vergroten, de naleving van preventie- en beschermingswetten te waarborgen en verantwoordelijk gedrag onder alle werknemers te bevorderen. De Toezichthoudende Raad is verantwoordelijk voor het toezicht op de naleving van de Ethische gedragscode.

In de hoofdzetel evalueert de Health & Safety Manager in het geval van een gezondheids- & veiligheidsincident de context van het incident om te bepalen of er herstelmaatregelen nodig zijn. De resultaten van deze evaluatie worden gedeeld tijdens de jaarlijkse veiligheidsvergaderingen.

Gezondheids- en veiligheidsbeheer	2025	2024
Percentage werknemers dat onder het V&G-beheersysteem valt	81	79
Aantal dodelijke slachtoffers als gevolg van werkgerelateerde letsels en gezondheidsproblemen	0	0
Aantal geregistreerde werkgerelateerde ongevallen	2	2
Geregistreerde werkgerelateerde ongevallencijfer	3,4	3,5
Gevallen van geregistreerde werkgerelateerde gezondheidsproblemen bij werknemers	0	0
Verloren dagen door werkgerelateerde letsels, gezondheidsproblemen en dodelijke ongevallen (1)	-	-

(1) Moleskine heeft geen niet-werknemers en berekent deze indicatoren daarom niet.

3.1.3. DIVERSITEIT & INCLUSIE

Het thema 'Diversiteit & inclusie' (D&I) is materieel op het niveau van D'Ieteren Group, maar heeft een lage materialiteit voor Moleskine. Moleskine heeft echter toch een D&I-strategie ontwikkeld die is afgeleid van interne inzichten en doelstellingen bepaalt om diversiteit en inclusie te ondersteunen. Dit omvat de integratie van D&I in ontwikkelingsprocessen en engagementenquêtes, evenals leiders voorzien van de vaardigheden om diversiteit te beheren. De HR Director is verantwoordelijk voor de D&I-strategie en de evolutie ervan. Relevante functies, waaronder de Training and Development Managers, de Gen-Z Board en het Head of Global ESG & Audit, hebben deelgenomen aan het ontwikkelingsproces. De CEO was betrokken bij het goedkeuringsproces.

De D&I-inspanningen van Moleskine zijn inclusief en niet beperkt tot specifieke groepen van mensen. Moleskine promoot diversiteit, verwerpt alle vormen van discriminatie en behandelt elke werknemer gelijk, ongeacht geloof, nationaliteit, herkomst, geslacht of overtuigingen. Dit leidende principe maakt deel uit van het DNA van Moleskine en vormde de inspiratie voor de Ethische gedragscode van de onderneming, waarin staat dat intimidatie, discriminatie en ander gedrag dat de waardigheid van een individu schendt, niet wordt getolereerd, en waarin alle vormen van discriminatie worden aangepakt zonder dat de nadruk op specifieke vormen ligt. Elke werknemer die bij de Groep in dienst treedt, moet de Ethische gedragscode ondertekenen, en ook derden die zakelijke relaties met de Groep onderhouden, moeten deze code naleven.

Het hr-team in de hoofdzetel heeft D&I-opleiding gekregen om onbewuste vooroordelen tijdens rekruterings- en managementprocessen te beperken tot het minimum en gelijke kansen voor iedereen te garanderen. Daarnaast neemt de onderneming maatregelen om ervoor te zorgen dat vacatures inclusief zijn en een diverse waaier van kandidaten aantrekken door taal te gebruiken die uitnodigend en aantrekkelijk is voor een breed publiek. Alle sollicitaties worden in overweging genomen, ongeacht ras en nationaliteit, religie, huidskleur, geslacht, zwangerschap of gerelateerde medische aandoeningen, ouderlijke status, seksuele geaardheid, genderidentiteit, genderexpressie, leeftijd, statuut als persoon met een beperking of andere wettelijk beschermde kenmerken.

De volgende in kaart gebrachte maatregelen binnen het diversiteitsplan zijn: de diversiteit van het personeel opvolgen, niet alleen in termen van gender en leeftijd, maar ook door rekening te houden met andere aspecten zoals academische achtergrond, de implementatie van rekruteringsprocessen die zich richten op diverse groepen van kandidaten om de diversiteit in denken en perspectief te vergroten, en de integratie van D&I in processen voor vaardighedenontwikkeling om gelijke groeikansen te garanderen voor personen met verschillende achtergronden. In 2025 is een opleiding rond onbewuste vooroordelen georganiseerd voor de medewerkers van het hoofdkantoor.

3.1.4. OVERLEG MET HET PERSONEEL

In 2025 voerde de hr-afdeling, onder de verantwoordelijkheid van de HR Director, de vijfde editie uit van de jaarlijkse Personeelsenquête, die naar alle werknemers werd verstuurd.

Dit is het belangrijkste proces om met werknemers in overleg te gaan. De enquête is een pijler van de mensgerichte aanpak van Moleskine en ondersteunt de doelstelling van de onderneming om op wereldniveau een topplaats om te werken te worden. De belangrijkste doelstellingen van de enquête zijn: mensen een stem geven, de tevredenheid en het engagement van de werknemers meten en verhogen, de groei van de organisatie ondersteunen, de feedbackcultuur versterken en de voortgang evalueren van maatregelen en strategieën met betrekking tot het personeel.

De enquête bevat vragen over materiële thema's op het niveau van D'Ieteren Group om feedback van de werknemers te verzamelen die de besluitvorming over het beleid, de strategieën en de actieplannen kan sturen. De enquête bevat met name specifieke onderdelen over veiligheid, D&I en tevredenheid over de job.

De resultaten van de enquête worden op verschillende niveaus van de onderneming gedeeld (Uitvoerend Comité, Raad van Bestuur, afdelingshoofden in elk land en werknemers). Ze worden vervolgens geïntegreerd in de besluitvormingsprocessen over thema's met betrekking tot het personeel. Op basis van de resultaten worden verbeterpunten geïdentificeerd en specifieke werkgroepen gevormd om actieplannen te ontwikkelen voor de komende jaren. Sinds 2022 werkt Moleskine aan actieplannen voor materiële thema's die uit de enquête naar voren zijn gekomen: de noodzaak om opleidingsinitiatieven, interne communicatie en feedback te verbeteren. De doeltreffendheid van het personeelsengagementproces wordt gemeten aan de hand van de respons op de enquête. De doeltreffendheid van actieplannen en strategieën met betrekking tot materiële thema's wordt beoordeeld door de evolutie van de antwoorden van de werknemers doorheen de tijd te analyseren.

De onderneming heeft verschillende onofficiële kanalen geactiveerd om feedback, rapporten en suggesties te verzamelen en om in contact te komen met haar werknemers. Dit gebeurt voornamelijk via het hr-portaal en teamvergaderingen, die worden vergemakkelijkt door het relatief kleine personeelsbestand, vooral in de dochterondernemingen. De CEO houdt elk kwartaal 'Beyond the page'-bijeenkomsten om de werknemers bij te praten over de strategie, de prestaties en de thema's die uit de enquêteresultaten naar voren zijn gekomen.

3.1.5. HERSTELPROCESSEN VOOR NEGATIEVE IMPACTS EN KANALEN OM BEZORGDHEDEN KENBAAR TE MAKEN

Bekommernissen van werknemers kunnen worden gemeld via het Klokkenluiderssysteem, dat is ontworpen om te garanderen dat de praktijken van de onderneming consistent en eerlijk blijven in al haar activiteiten. Het systeem wordt beheerd door een derde. Er is een specifieke procedure goedgekeurd om dit proces te ondersteunen en de link naar het klokkenluiderssysteem is beschikbaar op de website van de onderneming. Het Toezichthoudend orgaan heeft specifieke opleiding over het proces gegeven om het doel ervan en de methodologie voor het indienen van een melding te verduidelijken. Daarnaast bevat de tool een video die het klokkenluidersproces beschrijft aan potentiële gebruikers. Alle klokkenluidersmeldingen worden behandeld door het Head of Global Audit. Deze persoon is verantwoordelijk voor de beoordeling, de behandeling en het beheer van bekommernissen en verzoeken. Het is ook de verantwoordelijkheid van deze persoon om na intern onderzoek en na raadpleging van de betrokken relevante afdelingen (voornamelijk HR en Legal) feedback te geven aan de melders. Klokkenluiders kunnen de vooruitgang van hun meldingen volgen via de website van de tool. De tool garandeert de anonimiteit van klokkenluiders, terwijl het Klokkenluidersbeleid klokkenluiders beschermt tegen vergelding.

3.1.6. TURNOVER

Personeelsverloop	Eenheid	2025	2024
Totaal personeelsverloop	n	31	28
Personeelsverloop	%	14,2	13,1

*Alleen beschikbaar voor kantoormedewerkers

3.1.7. LEEFTIJDSVERDELING VAN WERKNEMERS

Leeftijdsverdeling van werknemers	2025		2024	
	Aantal werknemers	Aandeel (%)	Aantal werknemers	Aandeel (%)
Onder de 30 jaar	24	11	19	9
30 tot 50 jaar oud	154	70	160	74
Ouder dan 50 jaar	41	19	39	18

*Alleen beschikbaar voor kantoormedewerkers

3.1.8. INCIDENTEN, KLACHTEN EN ERNSTIGE IMPACTS OP HET GEBIED VAN MENSENRECHTEN

	2025	2024
Aantal gevallen van discriminatie onder het eigen personeel (inclusief intimidatie)	0	0
Aantal klachten bij de onderneming	0	0
Aantal klachten ingediend bij nationale contactpunten voor multinationals van de OESO	0	0
Totaalbedrag van boetes, dwangsommen en schadevergoedingen (€m)	0	0

3.2. Werknemers in de waardeketen

Kinderarbeid en de gezondheid en veiligheid van de werknemers in de waardeketen zijn materiële thema's op het niveau van D'leteren Group. Deze IRO's werden echter niet als materieel beschouwd voor Moleskine. Hoewel er geen materiële IRO's met betrekking tot deze twee thema's zijn geïdentificeerd, worden aspecten met betrekking tot mensenrechten wel als materieel erkend. Daarom heeft de onderneming kennis verzameld over de werknemers in haar waardeketen en beleid en maatregelen op deze gebieden geïmplementeerd.

Het businessmodel van Moleskine omvat de aankoop van eindproducten bij derde leveranciers. Deze goederen worden opgeslagen door externe logistieke dienstverleners (3PL) en vervolgens gedistribueerd via een netwerk van distributeurs en detailhandelaars, of via het eigen netwerk van winkels in rechtstreeks beheer (DOS) en het e-commerceplatform. De volgende hoofdtypes van werknemers maken deel uit van de waardeketen van Moleskine:

- Logistieke dienstverleners op logistieke locaties van derden waar producten van Moleskine worden opgeslagen (tier 1, downstream en upstream)
- Leveranciers van afgewerkte producten bij wie Moleskine de afgewerkte producten voor verkoop, de verpakking en de onderdelen inkoopt (tier 2).

Ze zijn wereldwijd gevestigd, met name in:

- China, Vietnam, Zuid-Korea, Turkije, Ecuador, Japan en Slovenië wat de meeste leveranciers van afgewerkte producten betreft;
- Noord-Amerika, China, Japan, Italië en Duitsland wat de belangrijkste 3PL-dienstverleners betreft;
- Wereldwijd wat de transporteurs, logistieke dienstverleners en distributeurs en DOS betreft.

Leveranciers die gevestigd zijn in regio's die door de Global Slavery Index zijn geïdentificeerd als gebieden met een hoog risico, moeten specifieke mensenrechtencertificaten behalen, zoals SA8000 en SMETA. Deze analyse wordt jaarlijks uitgevoerd door de afdeling Procurement.

In de selectieprocedure voor productleveranciers eist Moleskine van leveranciers dat ze garanderen dat elke fase van hun productieketen voldoet aan de SA8000 International Responsibility Standard. Deze standaard heeft betrekking op verschillende omstandigheden, waaronder veiligheid, hygiëne, minderjarige werknemers en niet-vrijwillig werk (uitbuiting), de rechtmatigheid van arbeidscontracten en het milieu. De onderneming vraagt aan de leveranciers kopieën van hun certificatie. In geval van ondernemingen die niet gecertificeerd zijn, vraagt Moleskine om het certificatieproces op te starten en volgt de onderneming hun vooruitgang op (audits gelijkwaardig aan SMETA of BSCI worden aanvaard, afhankelijk van de uiteindelijke auditbeoordeling).

Een ander beleid vereist dat alle relevante productleveranciers deel uitmaken van SEDEX, een internationale organisatie die goederenleveranciers evalueert. SEDEX biedt een platform om gegevens over ethische inkopen binnen toeleveringsketens te delen en biedt volledige inzage in de duurzaamheidsprestaties van toeleveringsketens. Als lid kan Moleskine informatie over haar leveranciers beheren en hun prestaties op het vlak van belangrijke MVO-thema's evalueren, met de steun van SMETA, een externe auditor (Sedex Member Ethical Trade Audit). Dit partnerschap stelt Moleskine in staat om inzicht te krijgen in de arbeidsnormen, de gezondheids- en veiligheidsomstandigheden, de milieuprestaties en de ethiek bij leveranciers. Daarnaast is Moleskine begonnen met de implementatie van een vergelijkbare procedure voor logistieke en 3PL-dienstverleners in EMEA in 2025, en is de onderneming van plan om de procedure de komende jaren uit te rollen in Amerika en APAC.

Moleskine en haar leveranciers van afgewerkte papierproducten zijn in het bezit van FSC Chain of Custody-certificaties. Dit beleid is van kracht sinds 2008, toen de eerste FSC-certificering voor papierproducten werd opgenomen in de inspanningen van Moleskine op het gebied van milieu en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Moleskine controleert jaarlijks het percentage van de inkoopwaarde bij relevante leveranciers die voldoen aan de richtlijnen voor verantwoord ondernemen van Moleskine. Relevante leveranciers worden gedefinieerd als de leveranciers van goederen (gerangschikt op basis van de totale orderwaarde) die samen goed zijn voor meer dan 90% van de totale inkoopwaarde van Moleskine.

Bovendien worden relevante goederenleveranciers ten minste eenmaal per jaar geëvalueerd door de afdeling Procurement van de Groep. Het beoordelingsproces bestaat uit verschillende criteria: aanvaarde algemene leveringsvoorwaarden, betalingsvoorwaarden, merkbescherming en exclusiviteit, productietijd, EUTR-risicobeoordeling van derden, sociale certificering, milieucertificering, Sedex-lidmaatschap, afkeuringen bij kwaliteitscontrole en financiële stabiliteit. De COO van Moleskine bekijkt jaarlijks de scorekaarten met de resultaten van de leveranciersevaluatie om eventueel noodzakelijke acties te ondernemen. De kwalificatie van leveranciers kan worden aangepast op basis van hun scores.

De doeltreffendheid van het beleid en de maatregelen wordt opgevolgd via het ESG-dashboard, dat KPI's bevat met betrekking tot leveranciers van sociale certificeringen van producten. Dit dashboard wordt door het Head of Global ESG & Audit gepresenteerd aan het Uitvoerend Comité en het Auditcomité.

Moleskine heeft een directe impact op de samenleving bij de selectie van haar leveranciers en de aankoop van goederen. Een gebrek aan engagement tegenover duurzame inkoop zou kunnen leiden tot onverantwoorde en niet-duurzame bedrijfspraktijken. Daarom heeft de onderneming specifieke doelen gesteld om het percentage aankopen bij gecertificeerde goederenleveranciers bij te houden:

- percentage aankopen bij SA8000-gecertificeerde goederenleveranciers (doel: 100% van de aankopen bij relevante goederenleveranciers). In 2025: 90,24%. Dit resultaat vloeit voort uit nieuwe certificeringen die zijn verstrekt door twee leveranciers waarmee Moleskine momenteel in overleg is over een actieplan om de niet-conformiteiten te verhelpen.
- percentage aankopen bij ISO14001-gecertificeerde goederenleveranciers (doel: 100% van de aankopen bij relevante goederenleveranciers). In 2025: 98,46%. Omdat één certificaat is verlopen, waarvoor de leverancier de audit voor de verlenging al heeft ingepland.

Moleskine heeft geen algemeen proces, noch een kanaal ingevoerd om met werknemers in de waardeketen in gesprek te gaan om bezorgdheden kenbaar te maken, en de onderneming ondersteunt niet actief de beschikbaarheid van een dergelijk kanaal op de werkplek van werknemers in de waardeketen. Moleskine wil de komende jaren een actieplan opstellen om een dergelijk proces in te voeren.

Aangezien er in 2025 of in het verleden geen gevallen bekend zijn geweest van negatieve impacts op werknemers in de waardeketen, zijn er geen herstelprocessen vereist of geformaliseerd.

3.2.1. KINDERARBEID & GEZONDHEID EN VEILIGHEID

Moleskine stelt alles in het werk om negatieve impacts van haar activiteiten op werknemers binnen de waardeketen te voorkomen, te beheren en te beperken door middel van een zorgvuldige selectieprocedure voor leveranciers. De onderneming heeft een beleid opgesteld om ervoor te zorgen dat leveranciers zich inzetten tegen kinderarbeid en dwangarbeid en de gezondheids- en veiligheidsnormen naleven.

Via haar Ethische gedragscode bevestigt Moleskine opnieuw haar sterk engagement tegenover de naleving van de hoogste normen inzake wettelijk en ethisch gedrag bij alle commerciële transacties. Moleskine beschouwt dwangarbeid, kinderarbeid of ondermaatse arbeidsomstandigheden als fundamenteel onverenigbaar met de waarden die zijn vastgelegd in haar Ethische gedragscode.

4. Bestuur

4.1. Zakelijk gedrag

Materiële IRO's	Type
Goede bedrijfscultuur: verhoogt de transparantie en bevordert duurzame bedrijfspraktijken	Werkelijke significante impact (+)

Bij de DMA van Moleskine werden geen materiële IRO's geïdentificeerd met betrekking tot omkoping en corruptie. Niettemin zijn deze thema's van belang voor Moleskine, en zorgen ze ervoor dat de onderneming op een ethische manier zaken doet, zoals hierna verder wordt uitgelegd.

4.1.1. DE ROL VAN DE BESTUURS-, LEIDINGGEVENDE EN TOEZICHTHOUDENDE ORGANEN.

Moleskine heeft al gerapporteerd over de rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen in sectie 1.2.1. Deze organen beschikken gezamenlijk over een gevarieerde reeks vaardigheden op het gebied van bestuur en bedrijfsvoering, opgedaan in vergelijkbare functies die hun leden bekleden of hebben bekleed in andere ondernemingen. Ze zijn verantwoordelijk voor de bepaling van de principes voor zakelijk gedrag, die zijn opgenomen in de Ethische gedragscode die sinds 2012 is aangenomen door de Raad van Bestuur.

4.1.2. BELEID TEN AANZIEN VAN ZAKELIJK GEDRAG EN BEDRIJFSCULTUUR

Moleskine bepaalt, ontwikkelt, promoot en evalueert haar bedrijfscultuur aan de hand van verschillende beleidslijnen.

De Ethische gedragscode van de onderneming, die werd goedgekeurd in 2012, bevat een reeks principes die bedoeld zijn als leidraad voor de werknemers en derden om integer te handelen bij de uitvoering van hun werk of in zakelijke relaties. De gedragscode bevat de kernwaarden van de onderneming.

Sinds 2013 heeft Moleskine vrijwillig het Italiaanse wetsdecreet nr. 231/2001 ten uitvoer gelegd door een Organisatie- en Controlemodel (het Model) aan te nemen om omkoping en corruptie waarbij overheidsinstanties en privé-entiteiten betrokken zijn, te voorkomen en tegelijkertijd richtlijnen te bieden voor ethisch en transparant zakelijk gedrag.

Het Model is gericht op het voorkomen van misdrijven door een reeks regels en procedures vast te stellen die organisaties moeten volgen om de naleving te garanderen. Het omvat een gedragscode, risicobeoordelingsprocedures en interne-controlesystemen. Organisaties stelden ook een Toezichthoudend orgaan aan dat verantwoordelijk is voor het toezicht op de implementatie en de efficiëntie van het Model. Het Toezichthoudend orgaan rapporteert jaarlijks aan de Raad van Bestuur.

Aangezien Moleskine bovendien een bedrijfscultuur wil bevorderen die wordt gekenmerkt door eerlijk en transparant gedrag, samen met een solide bestuurssysteem, erkent het bedrijf de nood aan een procedure om ongepast gedrag te melden dat in strijd is met het beleid of de voorschriften van het bedrijf. In overeenstemming met Richtlijn (EU) 2019/1937 en het Italiaanse wetsdecreet 24/2023 werd in 2023 een nieuw openbaar Klokkenluidersbeleid goedgekeurd, met als doel anonieme meldingen en de vertrouwelijkheid van de klokkenluiders te garanderen en te beschermen. De laatste opleidingssessie over het Klokkenluidersbeleid is in 2024 gegeven door het Toezichthoudend orgaan en er is een nieuwe sessie gepland voor begin 2026.

Moleskine heeft twee e-mailaccounts geactiveerd voor het melden van bezorgdheden omtrent gedrag dat strijdig is met de Ethische gedragscode en de interne regels (voornamelijk bedrijfsprocedures en het Model):

Een e-mailaccount dat voortdurend toegankelijk is voor en gecontroleerd wordt door het Toezichthoudend orgaan (organismodivigilanza@moleskine.com). Via dit account wordt het Toezichthoudend orgaan op de hoogte gebracht van elke mogelijke schending van het Model of de Ethische gedragscode. Het orgaan houdt toezicht op de doeltreffendheid van het Model door middel van periodieke bijeenkomsten met vertegenwoordigers van de onderneming.

Het e-mailaccount voor klokkenluiders (whistleblowing@moleskine.com) dat toegankelijk is voor en beheerd wordt door het Toezichthoudend orgaan en het Head of Global ESG & Audit.

Het Model en het Klokkenluidersbeleid omvatten procedures om snel, onafhankelijk en objectief alle incidenten op het vlak van zakelijk gedrag te onderzoeken, met inbegrip van corruptie en omkoping. Het Toezichthoudend orgaan en het Head of Global ESG & Audit zijn verantwoordelijk voor zowel het rapportage- als het onderzoeksproces. Het onderzoeksproces bestaat uit drie fasen: een voorbereidende fase om de feiten vast te stellen, een rapportagefase waarin het Head of Global ESG & Audit een samenvattend verslag opstelt met een beschrijving van het onderzoeksproces, de bevindingen, aanbevelingen en/of maatregelen die moeten worden getroffen om het onrechtmatige gedrag aan te pakken en te garanderen dat er zich in de toekomst geen nieuwe incidenten meer voordoen, en een follow-upfase om feedback te geven aan de meldende partij.

4.1.3. PREVENTIE EN OPSPORING VAN CORRUPTIE EN OMKOPING

Om corruptie en misdrijven tegen het openbaar bestuur die relevant worden geacht voor Moleskine te voorkomen, zijn werknemers die risico lopen verplicht deel te nemen aan opleidingssessies onder leiding van het Toezichthoudend orgaan. Alle werknemers en leveranciers worden verzocht de Ethische gedragscode na te leven. Het bovengenoemde Model is bedoeld om beschuldigingen van incidenten op te sporen en aan te pakken.

Het Model is gebaseerd op de resultaten van risico-inschattingen die worden uitgevoerd om afdelingen te identificeren die verantwoordelijk zijn voor activiteiten en processen die een risico op corruptie en omkoping kunnen inhouden. De laatste risico-inschatting werd uitgevoerd in 2024. Voor afdelingen waarvan is vastgesteld dat ze een risico inhouden, bevat het Model specifieke gedragsregels. De Ethische gedragscode en het Klokkenluidersbeleid zijn beschikbaar op de website van de onderneming en op het intranet.

Afdelingen met een risico op corruptie en omkoping, en afdelingen die deelnemen aan de opleiding gegeven door het Toezichthoudend orgaan (de laatste keer in 2024), zijn onder andere:

- Finance & Administration en Legal
- Logistics, Warehouse & Import Management
- Health, Safety & Security Compliance Management
- Management van Sales & Commercial Activities
- Management van Procurement of Goods, Services & Consulting
- Human Resources-management.

Functies met een risico	2025	2024
Aantal functies met een risico op omkoping en corruptie	6	6
Percentage risicofuncties dat opleiding krijgt	0	100

4.1.4. INCIDENTEN VAN CORRUPTIE OF OMKOPING

In 2025 werden er geen incidenten gemeld via de speciale communicatiekanalen.

	2025	2024
Aantal veroordelingen	0	0
Bedrag aan boetes (€m)	0	0

PHE
PARTS HOLDING EUROPE

Toegewijd aan betaalbare en duurzame mobiliteit

Milieu

De impact van transport en reizen verminderen

- **Elektrificatie van wagenparken**
- Sites uitrusten met **laadstations**
- **Transportplannen** optimaliseren en **oververpakking verminderen**

De impact van gebouwen verminderen - energie en afval

- **Investeringen in energie-efficiëntie op locaties en in plannen** om het gas- en elektriciteitsverbruik in gebouwen te verminderen
- **Optimalisatie van afvalsortering en -beheer**, in samenwerking met Take A Waste

Onderdelen met een lage milieu-impact aanbieden

- Een assortiment **onderdelen in het kader van de circulaire economie** structureren: **Reboost Program**
- Uitbreiding van het aanbod op het gebied van **revisie en reparatie**



3. REUSE

Hergebruik van onderdelen (gewoonlijk 'tweedehandsonderdelen' genoemd) van een autowrak

- Carrosserie
- Mechanische onderdelen, met uitzondering van onderdelen die verband houden met veiligheidsvoorzieningen

2. REPAIR

Onderdelen die op verzoek worden gerepareerd door een gespecialiseerde reparatiewerkplaats

- Elektronische / mechatronische onderdelen
- AdBlue®-tank

1. REMAN

Gereviseerde onderdelen (algemeen bekend als 'standaard vervangingsonderdelen') die het resultaat zijn van een rigoureus en gestandaardiseerd industrieel proces

- Injectoren
- Alternators
- Starters
- Remklauwen
- Turbo
- ...

Bestuur

De Groep PHE past haar bedrijfsbeheersysteem voortdurend aan haar evoluerende reikwijdte (ondernemingen en entiteiten) aan en waarborgt de consistente integratie van haar recente overnames in het systeem.

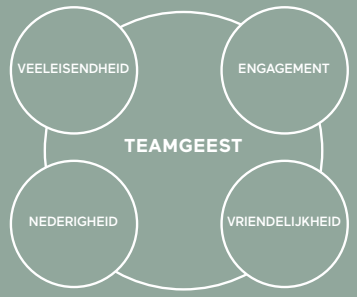
De Groep PHE versterkt haar ethische cultuur en haar antifraude-kader in alle entiteiten via gerichte sensibiliseringsinitiatieven, opleidingsprogramma's en de inzet van passende technologische hulpmiddelen.

Sociaal

Personeelsengagement

De investering en mobilisatie van werknemers, en hun aandacht voor de onderneming, dragen bij aan de uitstekende service die PHE aan klanten biedt en zijn een garantie voor het succes van de Groep PHE.

- Fundamentele waarde van de Groep
- Belangrijke indicator van het sociale beleid



EEN JAARLIJKS GEMETEN WAARDE MET EEN STERKE DEELNAME VAN HET PERSONEEL

Elk jaar wordt het sterke engagement van de werknemers hernieuwd:

9,4
Ik zet me in om de best mogelijke service te bieden, in het bijzonder aan onze klanten.

8,9
Ik ben me bewust van het nut en de impact van mijn werk.

8,3
Ik ben er trots op deel uit te maken van mijn bedrijf.

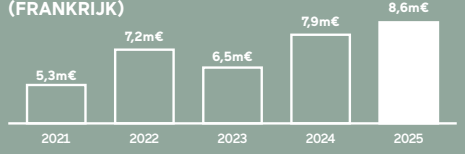
Opleiding

PHE heeft de afgelopen jaren haar opleidingsbeleid enorm versterkt om haar medewerkers in staat te stellen het niveau van uitmuntendheid te bereiken dat hen in staat stelt een door klanten alom erkende dienstverleningskwaliteit te garanderen.

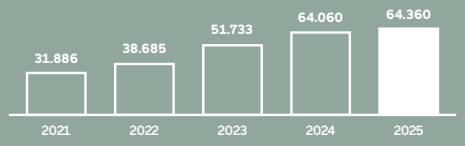
STERK TOENEMENDE INVESTERINGEN IN BELANGRIJKE ONDERNEMINGEN

- Investeringen in management- en commerciële opleidingen, en bevordering van de beheersing van technische innovaties
- Organisatie van kwalificerende opleidingen in knelpuntberoepen, om een hoog serviceniveau te handhaven in sectoren die onder druk staan
- Bijzondere nadruk op opleiding in het gebruik van AI als prestatiehefboom

CASH-INVESTERING IN OPLEIDINGSKOSTEN (FRANKRIJK)



AANTAL UREN



Veiligheid

De Groep PHE beschouwt het als haar verantwoordelijkheid om al haar werknemers een veilige werkomgeving te bieden, zodat zij in de beste omstandigheden kunnen werken.

- Engagement om veiligheid en preventie van beroepsrisico's tot een prioriteit te maken
- Gedeelde verantwoordelijkheid voor veiligheid op het werk: COMEX, CODIR, managers, werknemers en personeelsvertegenwoordigers, partners, dienstverleners en bezoekers

EEN GEDEELD ACTIEPLAN

- Bepaalt de normen van de Groep
- Garandeert de afstemming van de lokaal getroffen operationele maatregelen
- Gemeenschappelijke tools (veiligheidstoolkit, opleidingsbibliotheek, veiligheidstraject) die voor iedereen beschikbaar zijn
- Geharmoniseerde KPI's voor een nauwkeurige monitoring van de voortgang op alle niveaus

Ongeveer
20.000
uur
veiligheidsopleiding gegeven aan
2.700
werknemers

Personen met een handicap

Naar aanleiding van de resultaten van een sociale audit waarin de tewerkstelling van personen met een handicap in Frankrijk werd geanalyseerd, heeft de Groep PHE beslist een formeel en duurzaam tewerkstellingsbeleid voor personen met een handicap uit te werken.

- Bepaling van kwantificeerbare doelen
- Definitie en inzetting van middelen die zijn aangepast aan rekrutering, behoud van banen of het gebruik van gespecialiseerde dienstverleners

CONCRETE EN OPERATIONELE MAATREGELEN

In 2026 wordt een driejarenplan gelanceerd dat voorziet in:

- Aanzienlijke investeringen in prioritaire domeinen zoals communicatie en bewustmaking, rekrutering, opleiding en ontwerp van de werkplek
- Management op het niveau van de Groep om de lokale implementatie te coördineren
- Engagement van de sociale partners door de ondertekening van een driejarige overeenkomst over de tewerkstelling van mensen met een handicap
- Een Handicapcharter dat aan alle werknemers wordt bezorgd

Parts Holding Europe (PHE)

1. Algemene informatie

Grondslagen voor de opstelling

Gezien de specifieke aard van haar activiteiten binnen D'Ieteren Group worden de ESG-prestaties en -verwezenlijkingen van PHE Group besproken in een apart hoofdstuk.

Dit hoofdstuk behandelt de eigen activiteiten van PHE Group en de bijbehorende impacts, risico's en kansen in de volledige waardeketen. In dit stadium heeft PHE Group zich echter gericht op de gegevens met betrekking tot haar eigen activiteiten. Activiteiten in de upstream- en downstreamwaardeketens worden in dit verslag niet beoordeeld.

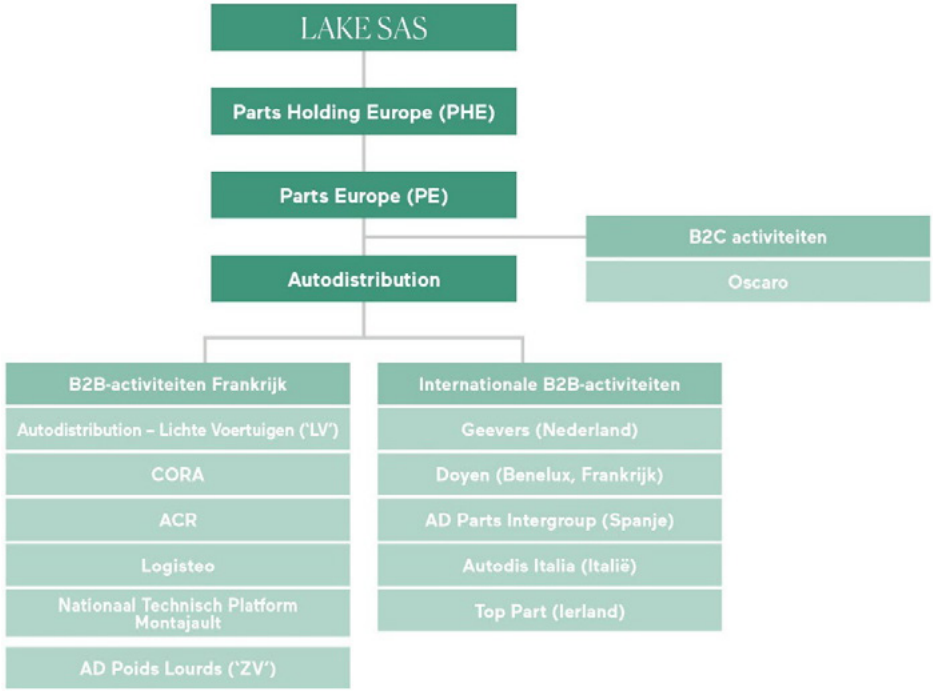
De sociale en bestuursgegevens zijn gerapporteerd voor alle entiteiten waarin PHE Group een meerderheidsbelang heeft, in overeenstemming met de jaarrekening van D'Ieteren Group.

Wat milieugegevens betreft, wordt hierover in beperkte mate gerapporteerd. In 2025 werd dit uitgebreid tot de nieuwe entiteiten. Zie hoofdstuk 2.1.2 voor meer informatie over deze entiteiten en de uitbreiding van het toepassingsgebied in 2025.

Om de perimeters van de financiële verslagen en de verslagen over duurzame ontwikkeling in overeenstemming te brengen met de Europese rapportagenormen, heeft D'Ieteren Group met PHE Group samengewerkt om een schatting te maken van de resterende milieugegevens die niet door PHE Group waren berekend. Deze schatting heeft een hogere graad van onzekerheid en de methodologie ervan wordt uitgelegd op pagina 335.

Deze schattingen zijn niet opgenomen in dit hoofdstuk over PHE Group.

PHE Group maakt sinds 2022 deel uit van D'Ieteren Group, via de Franse entiteit Lake. Haar vereenvoudigde organigram ziet er als volgt uit:



Bestuur

1.1.1. DE ROL VAN DE BESTUURS-, LEIDINGGEVENDE EN TOEZICHTHOUDENDE ORGANEN

De belangrijkste bestuursorganen van PHE Group zijn de volgende:

Het Toezichthoudend Comité van Lake
Het Toezichthoudend Comité van Lake valideert de strategische richting, controleert en ondersteunt het managementteam van PHE Group en keurt een bepaald aantal voorbehouden beslissingen goed of af, zoals bepaald in de statuten.

De voorzitter en de gedelegeerd bestuurder van PHE Group (uitvoerende leden), de vertegenwoordigers van de aandeelhouders en het managementteam van D'Ieteren Group en de voorzitters van D'Ieteren Automotive en TVH (niet-uitvoerende leden) komen vier keer per jaar samen.

Het Uitvoerend Comité van PHE Group
De leden van dit comité (uitvoerende managers) zijn verantwoordelijk voor de bepaling en de implementatie van de strategie van de onderneming, rekening houdend met zowel de korte- als de langetermijndoelstellingen. Ze zijn ook verantwoordelijk voor het toezicht op de dagelijkse activiteiten, de aansturing van de prestaties en de controle van kernindicatoren. Ze beoordelen ook jaarlijks de risicokaart van PHE Group.

Het algemeen management van PHE Group, de BU General Managers en de Central Sectors General Managers dragen bij aan de beslissingen die door dit orgaan worden genomen tijdens maandelijkse vergaderingen.

De 'PHE Business Review Meeting' (BRM)
De economische en operationele prestaties van PHE Group worden tijdens deze maandelijkse vergaderingen door het management van PHE Group besproken met het management van D'Ieteren Group (niet-uitvoerende leden). Deze vergadering biedt ook de gelegenheid om de strategische richtingen en de implementatie ervan te bespreken.

Auditcomité
Elk kwartaal beoordelen de vertegenwoordigers van D'Ieteren Group (niet-uitvoerende leden), het Algemeen management van PHE Group (uitvoerende leden), de Audit & Compliance Director van PHE Group en de externe auditors de boekhoudkundige en financiële informatie (halfjaar- en jaarverslagen), het risicobeheer en de doeltreffendheid van het interne controlesysteem, de interne-auditopdrachten en het werk van de externe auditors.

Risicocomité
Dit overlegorgaan is verantwoordelijk om risico's in kaart te brengen voor de coördinatie van de activiteiten van PHE Group. Het zorgt er ook voor dat er rekening wordt gehouden met ESG-gerelateerde risico's (materialiteit van milieu- en klimaatimpacts, financiële materialiteit met betrekking tot gezondheid, veiligheid en milieu, naleving en ethische schendingen, bestuur, niet-naleving van normen en niet-financiële rapportageverplichtingen). Dit halfjaarlijkse multidisciplinaire comité wordt voorgezeten door de Chief Executive Officer van PHE Group en geleid door de Audit & Compliance Director van PHE Group.

Nalevingscomité
Deze vergadering wordt drie keer per jaar gehouden en wordt bijgewoond door de Finance & Management Director van PHE Group, de Deputy Finance Director van PHE Group, de Internal Audit & Compliance Director van PHE Group, de General Counsel van PHE Group en andere genodigden (specialisten in de betreffende domeinen). De vergadering wordt gebruikt om de indicatoren inzake de naleving van de regelgeving (inclusief domeinen zoals anticorruptie, milieu, waarschuwingen, arbeidsrecht en mededinging), de indicatoren voor specifieke nalevingsdomeinen per BU (zoals de AVG), de afstemming op de strategie van PHE Group en het toezicht op de actieplannen te beoordelen.

Ethisch comité
De rol van het Ethisch comité bestaat erin de ethische principes en gedragsregels die het dagelijkse gedrag van de medewerkers van PHE Group moeten sturen, te helpen definiëren en bijwerken. Dit comité behandelt alle zaken die onder zijn aandacht worden gebracht, waar nodig door middel van het klokkenluiderssysteem.

De Human Resources Director, de Chief Financial Officer, de General Counsel en de Audit & Compliance Director van PHE Group komen minstens vier keer per jaar bijeen.

Naast deze organen, die verantwoordelijk zijn voor het ESG-bestuur van de Groep, zijn er ook specifieke organen voor elke BU die de operationele activiteiten zo goed mogelijk opvolgen en/of beheren, in lijn met de strategische prioriteiten die door de hierboven vermelde organen zijn gedefinieerd.

1.1.2. DUURZAAMHEIDSPROBLEMEN AANGEPAKT DOOR HET MANAGEMENT

De inzet van PHE Group voor duurzame ontwikkeling is afdelingsoverstijgend en wordt ondersteund door de hierna vermelde organen.

De creatie van een functie van Environment Director in 2024 heeft PHE Group de mogelijkheid geboden om haar engagement te consolideren om haar ecologische voetafdruk te verkleinen. De Environment Director heeft niet alleen de maatregelen uit het MVO-beleid geïmplementeerd (waaronder de vergroening van het wagenpark, energie- en verbruiksvermindering en afvalbeheer), maar ook gewerkt aan 'Reboost', het nieuwe programma voor circulaire economie van PHE Group dat in 2025 is gelanceerd en in hoofdstuk 2.2.1 wordt beschreven.

Uitvoerend Comité van PHE
maandelijkse vergaderingen

ESG-gerelateerde opdrachten: strategische richting

- Ambities en actieplannen definiëren
- Middelen toewijzen
- Trajecten valideren

19 leden: Algemeen management van de Groep & Verantwoordelijken van BtoB- en BtoC-activiteiten (Over the Counter) Frankrijk + Internationaal, Online BtoC, Management van Network & Repairs, Purchasing & Logistics, ondersteunende functies inclusief HR, Legal, Finance, Compliance & IT.

Toezichthoudende Raad van Lake
4 vergaderingen per jaar

ESG-gerelateerde opdrachten: Goedkeuring van de strategie van de Groep

8 leden: aandeelhoudersvertegenwoordigers & Management van de Groep en 2 onafhankelijke bestuurders.

Business Review Meetings van PHE
maandelijkse vergaderingen

ESG-gerelateerde opdrachten: Toezicht op de niet-financiële prestaties

Leden: aandeelhouders, management van de Groep (+ specialisten ter zake, afhankelijk van het thema).

Auditcomité van PHE
driemaandelijkse vergaderingen

ESG-gerelateerde opdrachten: De integriteit van het niet-financiële rapportageproces waarborgen

8 leden: aandeelhoudersvertegenwoordigers, management van de Groep, Head of Audit & Group Compliance, externe auditors.

Operationele activiteiten van PHE

ESG-gerelateerde opdrachten:

- Implementatie en controle van de beleidslijnen van de Groep
- Uitrol van actieplannen op lokaal niveau
- Operationele controle en trajectcontrole
- Rapportage van gegevens

PHE ESG Auditcomité
1 jaarlijkse vergadering

ESG-gerelateerde opdrachten: Validatie van het jaarlijkse CSRD-rapport

9 leden: aandeelhoudersvertegenwoordigers, management van de Groep, Head of Audit & Group Compliance, externe auditors.

1.1.3. BELONINGSREGELINGEN

D'leteren Group heeft doelstellingen met betrekking tot milieu-, sociale en bestuursaspecten geïntegreerd in de variabele-vergoedingsplannen van de CEO's van haar ondernemingen. De belangrijkste impact hiervan is dat het helpt bij het ontwikkelen en implementeren van duurzame ontwikkelingsstrategieën die zijn afgestemd op het businessmodel van elke onderneming, zoals aangegeven in het Charter voor verantwoorde investeringen van D'leteren Group.

In overeenstemming met de principes van verantwoord bestuur van de Groep wordt een deel van de jaarlijkse variabele remuneratie van de managers gekoppeld aan niet-financiële prestatiecriteria.

Dit deel omvat sociale doelstellingen met betrekking tot de ontwikkeling van menselijk kapitaal en gezondheid en veiligheid op het werk, waaronder het verkrijgen van externe erkenning op het gebied van aantrekkelijkheid als werkgever, inspanningen om werknemers op te leiden en de verbetering van indicatoren voor de preventie van arbeidsongevallen.

Het omvat ook doelstellingen met betrekking tot de betrouwbaarheid, volledigheid en voortdurende verbetering van niet-financiële gegevens, wat bijdraagt aan de verbetering van de kwaliteit van de duurzaamheidsverslaggeving en de transparantie van de gepubliceerde informatie.

De definitieve prestatiebeoordeling wordt door de CEO van D'leteren Group voorgesteld aan het Remuneratiecomité en vervolgens bekrachtigd door het Toezichthoudend Comité van Lake.

1.1.4. DUE-DILIGENCEVERKLARING

Kernelementen van due diligence	Paragrafen in de duurzaamheidsverklaring
Due diligence verankeren in bestuur, strategie en businessmodel	1.2. Bestuur 1.3. Strategie
Overleggen met betrokken stakeholders in alle belangrijke stappen van de due diligence	1.3.3. Belangen en opvattingen van stakeholders 3.1.5. Overleg met het personeel 3.1.6. Meldingen en waarschuwingen
Negatieve impacts in kaart brengen en beoordelen	1.3.2. Resultaat van de dubbele materialiteitsanalyse Zie de Indexen voor meer informatie over de proces van de dubbele materialiteitsanalyse
Maatregelen nemen om die negatieve impacts aan te pakken	2. Milieu-informatie 3. Sociale informatie 4. Bestuur
De efficiëntie van deze inspanningen opvolgen en erover communiceren	2. Milieu-informatie 3. Sociale informatie 4. Bestuur

1.1.5. RISICOBEHEERSING BIJ DUURZAAMHEIDSRAPPORTAGE

Bij het opstellen van het duurzaamheidsverslag heeft PHE Group zich gericht op haar risicobeheer en haar interne controlesystemen. Dit proces omvatte de identificatie van de belangrijkste rapportagerisico's en vervolgens de ontwikkeling van strategieën om deze risico's te beperken, voornamelijk door middel van robuuste controles en een uitgebreid gegevensverzamelingsproces.

PHE Group heeft gestroomlijnde gegevensverzamelingsprocessen ingevoerd in al haar entiteiten. Het doel van dit initiatief is om kwalitatieve informatie op een meer coherente en efficiënte manier te verzamelen.

De traceerbaarheid van de gegevens is ook verzekerd dankzij het door PHE Group gebruikte gegevensverzamelingssysteem. De indicatoren zijn naar controle- en risiconiveau ingedeeld in de volgende categorieën: directe meting, betrouwbare gegevens zonder directe meting, geschatte gegevens en orde van grootte. Daarnaast is er een validatieproces ingevoerd, waarbij de gegevens die door elke bijdrager worden ingediend eerst worden gevalideerd door de lokale financiële afdeling en vervolgens door de persoon die verantwoordelijk is voor de indicator op het niveau van PHE Group.

Het gegevensverzamelingsproces ziet er als volgt uit:

- Milieugegevens worden verzameld met behulp van de Tennaxia-tool. Met deze tool, die in 2024 werd geïntroduceerd, kunnen de verantwoordelijken voor de milieugegevens over energieverbruik en afval de informatie terugrapporteren op het niveau van de Groep. De tool kan ook worden gebruikt om deze gegevens te vertalen in CO2-emissies volgens de geldende normen in elke regio.
- De bedrijfsgegevens voor Frankrijk worden gecentraliseerd via de payroll-software ADP. De gegevens van de internationale dochterondernemingen worden verzameld met behulp van Excel.
- Bestuursgegevens worden gecentraliseerd door de afdeling Audit, Internal Control & Compliance.

In termen van rollen en verantwoordelijkheden hebben de Environment Director, de Human Resources Director en de Internal Audit Director de verantwoordelijkheid om te garanderen dat de verzamelde gegevens betrouwbaar zijn.

De afdeling Reporting & Consolidation is verantwoordelijk voor de consolidatie van de gegevens. Zij zorgt ervoor dat de ingediende gegevens volledig en consistent zijn en zij coördineert zowel het algemene gegevensverzamelingsproces als de relaties met de externe auditors van de Groep.

Strategie

1.3.1. STRATEGIE, BUSINESSMODEL EN WAARDEKETEN

Businessmodel

Al 60 jaar is PHE Group een van de toonaangevende distributeurs van onderdelen voor lichte en zware voertuigen op de onafhankelijke aftermarket (IAM) in West-Europa.

De kernactiviteit van de Groep is de distributie van voertuigonderdelen en -uitrusting in vier sectoren, via de IAM-markt:

- Onderdelen voor het onderhoud en de herstelling van lichte voertuigen,
- Carrosserie-onderdelen voor de herstelling van lichte voertuigen,
- Onderdelen voor het onderhoud en de herstelling van vrachtwagens,
- Uitrusting en gereedschap voor garages.

De Groep baat ook een werkplaats uit voor de reparatie van vrachtwagens en, in mindere mate, lichte voertuigen.

Dankzij het uitgebreide logistieke netwerk van PHE Group, zowel in Frankrijk als internationaal, kan de onderneming een zeer breed assortiment onderdelen snel en efficiënt leveren.

PHE Group is een multichannelspeler met een goed georganiseerd toeleverings- en distributiesysteem dat bestaat uit:

- Aankoopcentrales (CPA's), die bij leveranciers onderdelen, uitrusting en gereedschap inkopen die vervolgens worden verkocht aan aangesloten of onafhankelijke distributeurs, alsook aan online retailers;
- Logistieke platforms (zoals ACR, Cora, Bremstar of Logisteo) om lokale distributeurs te bevoorraden;
- Distributievestigingen in Frankrijk, de Benelux, Italië en Spanje, voor de verkoop aan garages en groothandelaars van een breed assortiment onderdelen voor lichte voertuigen en vrachtwagens.
- Een e-commerce-site voor B2C-verkoop, via de dochteronderneming Oscaro.

De aankoopcentrales (CPU's) van de Groep kopen onderdelen, uitrusting en gereedschap in bij leveranciers. De Groep gebruikt haar CPU's om de aankopen van klanten in het hele netwerk op te volgen en om de productportefeuille aan te passen aan de vraag van de klant. De strategie van de Groep voor het beheer van de CPU's is gebaseerd op het inkopen van voldoende hoeveelheden belangrijke onderdelen, zodat de besparingen uit bulkaankopen de kosten kunnen compenseren die gepaard gaan met het aanhouden van voorraden in de magazijnen.

Het bedrijfsmodel van PHE Group is gebaseerd op vier componenten: inkoop en leveranciers, controle van de upstreamlogistiek, lokale distributie en klanten.

Het businessmodel van PHE Group is gebaseerd op een gedifferentieerd tweeledig aanbod: de distributie van producten naar klanten, gecombineerd met de levering van diensten met toegevoegde waarde (met name digitale of online diensten) aan zowel leveranciers als klanten.

Voor leveranciers biedt PHE Group een win-winvoorstel door hen unieke toegang te bieden tot een groot, divers en gefragmenteerd klantenbestand dat leveranciers zelf niet efficiënt kunnen bedienen. De Groep biedt leveranciers ook een aantal diensten met toegevoegde waarde, zoals marketingondersteuning en toegang tot haar ultramoderne geautomatiseerde opslagfaciliteit, die leveranciers in staat stelt hun leveringen naar één leveringspunt te routeren. Voor klanten (voornamelijk onafhankelijke garages en netwerken van garages) biedt PHE Group een uitgebreid productassortiment en de beste levertijden, in combinatie met diensten met toegevoegde waarde zoals verkoopondersteuning, technische ondersteuning en opleiding, een sterk, geïntegreerd merk en onlinetools, die zorgen voor een hoge klantentrouw en een groter marktaandeel.

PHE Group beschouwt voertuigen die 5 tot 30 jaar oud zijn als haar doelmarkt.

PHE Group geniet van volledige controle over haar waardeketen, ultramoderne logistiek, een sterk netwerk van dealergarages, een sterke positie op de online B2C-markt en een uniek aanbod van diensten met toegevoegde waarde.

Waardeketen

Upstream

PHE Group bevoorraadt zich bij toeleveranciers in de autosector (autofabrikanten), Original Equipment Suppliers en fabrikanten van generieke onderdelen. De Groep heeft jarenlange relaties met de meeste van haar leveranciers. Dit zijn de Tier 1-upstreamderden.

De leveranciers van PHE Group zijn geografisch gediversifieerd in landen waar de Groep actief is, zoals Frankrijk (Valeo, Michelin en Facom) en Italië (Sogefi), maar ook in andere landen waar de Groep niet actief is, zoals Duitsland (Bosch, Knorr-Bremse en Schaeffler), Zweden (SKF) en de Verenigde Staten (Gates, Tenneco, TRW Automotive en DriV). Deze inkoopbenadering stelt de Groep in staat om het volledige productassortiment te bestrijken dat klanten nodig hebben, terwijl de Groep de controle behoudt over de relaties met leveranciers en de leveringen in meerdere landen optimaliseert en diversifieert. De Groep heeft over het algemeen meerdere leveranciers voor de onderdelen die ze distribueert, met een strategie die zich over het algemeen richt op twee tot drie leveranciers voor elke productfamilie.

Naast haar toeleveringsactiviteiten distribueert PHE Group ook producten onder haar eigen huismerken (‘distributeursmerken’ of ‘MDD’): ISOTECH, Requal en Xenergy. Deze producten zijn afkomstig van fabrikanten aan wie de Groep de productie uitbesteedt. Tot slot heeft PHE Group haar eigen werkplaats voor de revisie van defecte pompen en injectoren: het Plateforme Technique Nationale Montajault (PTNM). Het PTNM verzamelt de pompen en injectoren die buiten gebruik zijn, demonteert ze en herstelt en herkalibreert ze vervolgens volgens de originele normen met behulp van processen die goedgekeurd zijn door de fabrikanten van de apparatuur. Deze activiteit vertegenwoordigt minder dan 1% van de omzet van de Groep.

Verderop in de waardeketen kopen de directe leveranciers van de Groep op hun beurt grondstoffen aan zoals koper en aluminium. Fabrikanten van auto-onderdelen leveren zowel aan de OEM als aan de IAM.

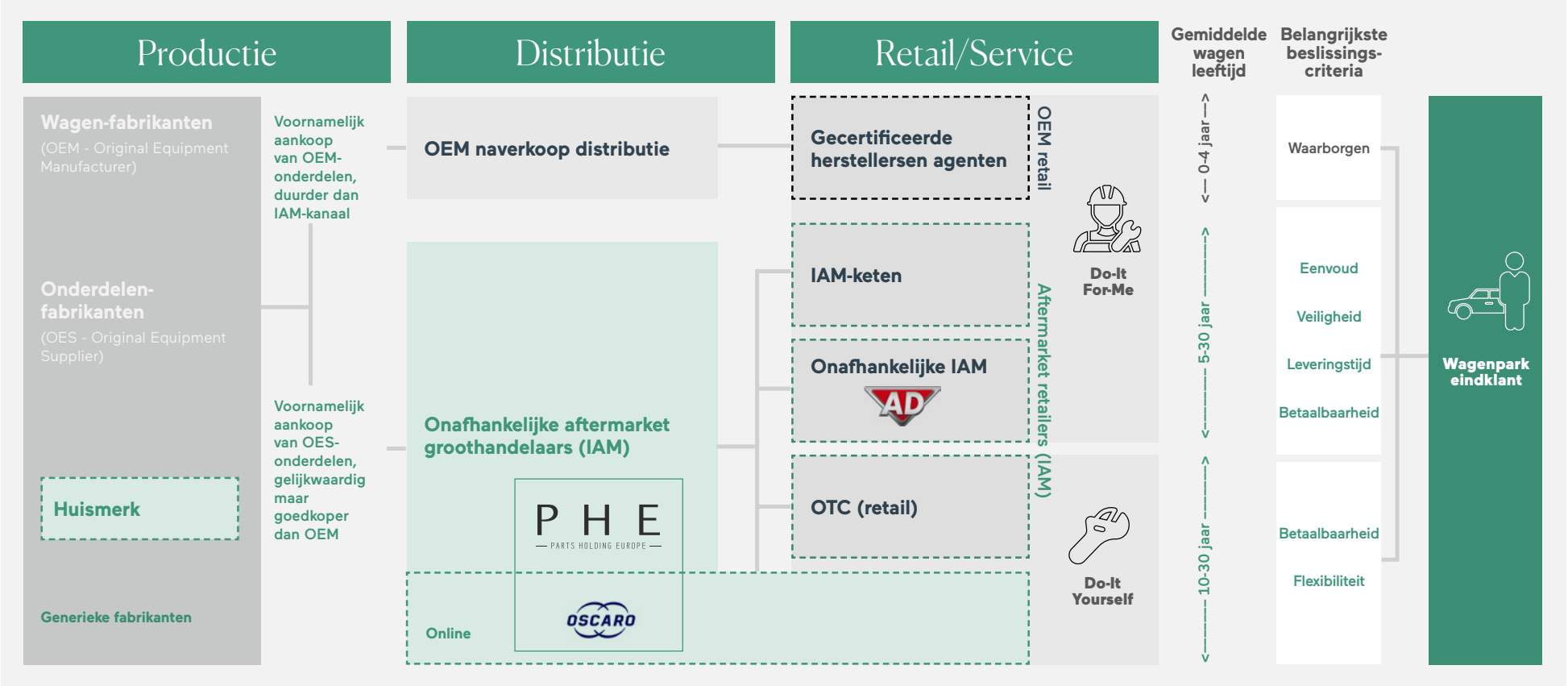
Downstream

De belangrijkste klanten van PHE Group zijn actief in de autohandel.

Tot de handelsklanten van PHE Group behoren onafhankelijke dealers, carrosseriebedrijven, centra voor snelle assemblage, online handelaars en interne werkplaatsen. Sommige dealers zijn aangesloten en werken onder merken die eigendom zijn van PHE Group (bv. AD), hoewel deze dealers geen eigendom zijn van de groep. Andere garages werken onder hun eigen merknaam en buiten het kader van een netwerk.

Tot de handelsklanten van PHE Group behoren ook retailers, gecertificeerde herstellingswerkplaatsen, eigenaars en beheerders van vrachtwagenparken en online verkopers.
PHE Group bedient ook eindklanten via haar OTC-aanbod ('over the counter') en sommige van haar online aanbiedingen. Sinds de overname van Oscaro in 2018 is de Groep een omnichannel (offline en online) retailer geworden die zich focust op zowel business-to-business ('B2B') als business-to-consumer ('B2C').
De B2C-klanten van PHE Group omvatten een aanzienlijk aantal 'doe-het-zelfklanten' ('DIY') die rechtstreeks onderdelen kopen en zelf herstellingen uitvoeren. Omgekeerd doen 'Doe-het-voor-mijklanten' ('DIFM') een beroep op garages om herstellingen aan hun voertuigen uit te voeren.

Na gebruik komen deze onderdelen terecht op de recyclagemarkt in specifieke sectoren verderop in de waardeketen.



Eigen activiteiten

Wat de eigen activiteiten betreft, zijn de stakeholders van de Groep voornamelijk haar aandeelhouders en werknemers.

Strategie

Op de Franse markt wil PHE Group haar aanwezigheid versterken door het distributiemodel te verbeteren, met een strategie om leveranciers te concentreren en strategische investeringen te doen in logistieke platforms om de operationele efficiëntie te versterken, de klantenservice te verbeteren en de productstromen te stroomlijnen. De Groep richt zich ook op de ontwikkeling van haar online activiteiten om haar positie als omnichannel-retailer te versterken.

Internationaal ontwikkelt de Groep haar groeistrategie door middel van een aantal overnames. Het fusie- en overnameproces is gericht op een zorgvuldige evaluatie van potentiële doelwitten, voornamelijk lokale leiders die aanzienlijke mogelijkheden bieden om synergieën te creëren en de aanwezigheid van de Groep op de IAM te versterken. Externe groei is voornamelijk gericht op naburige Europese landen met markten die vergelijkbaar zijn met die van Frankrijk.

PHE Group is een leider in de onafhankelijke distributie van voertuigonderdelen in West-Europa, met vestigingen in Frankrijk, België, Nederland, Luxemburg, Italië en Spanje. De 10.339 werknemers van PHE Group zetten zich in voor betaalbare, duurzame mobiliteit.

Duurzaamheidsstrategie

De activiteiten van PHE Group zijn nauw verbonden met ESG-thema's. Ten eerste is de Groep een speler in de circulaire economie: door het mogelijk te maken dat wagens hersteld kunnen worden, worden er minder voertuigen afgedankt. Dit helpt om het gebruik van natuurlijke hulpbronnen bij de productie van nieuwe wagens te beperken.

Bovendien betekent de elektrificatie van het wagenpark, die door de Europese Unie wordt gepromoot, een verandering in de commerciële omgeving van de Groep die een impact zal hebben op de activiteiten van PHE Group op middellange en lange termijn. Er wordt verwacht dat tegen 2030 ongeveer 4 tot 6% van het wagenpark ouder dan 5 jaar - de doelmarkt van PHE Group - zal bestaan uit elektrische voertuigen (BEV's).

De grote en mature spelers op de IAM-markt, zoals PHE Group, zijn uitstekend geplaatst om op lange termijn voordeel te halen uit de elektrificatiekans, omdat ze beschikken over een uitgebreid productaanbod (600.000 SKU's voor B2B en ongeveer 1 miljoen SKU's voor B2C) en sterke relaties onderhouden met herstellingswerkplaatsen en vertrouwde merken.

PHE Group vervult ook een maatschappelijke rol, door vervoer te bieden aan mensen die zich geen nieuwe wagen kunnen veroorloven, en door hun veiligheid op de weg te helpen verbeteren. Tot slot is PHE Group sterk lokaal verankerd en draagt de Groep bij aan werkgelegenheid en opleiding op regionaal niveau.

PHE Group erkent het verband tussen haar bedrijfsactiviteiten en duurzaamheidskwesties. Hoewel er nog geen strategie is bepaald waarin duurzaamheidsdoelstellingen worden gedefinieerd, streeft PHE Group ernaar een decarbonisatietraject uit te stippelen zodra haar koolstofvoetafdruk op voldoende betrouwbare wijze is vastgesteld en de hefbomen voor decarbonisatie duidelijk zijn geïdentificeerd, gekwantificeerd en getimed.

Alle inkomsten worden gegenereerd in één enkele ESRS-sector: de groot- en detailhandel.

De historische groei van PHE Group is gebaseerd op twee pijlers: sterke organische groei en fusies en overnames. PHE Group is van plan om in de nabije toekomst te blijven groeien via deze twee drijfkrachten.

1.3.2. RESULTAAT VAN DE DUBBELE MATERIALITEITSANALYSE

PHE Group legt zich al lang toe op het beheer van milieu-, sociale en bestuursaangelegenheden, hoewel ze geen uitgebreide duurzaamheidsstrategie als zodanig heeft. In 2024 voltooide PHE Group het proces van een dubbele materialiteitsanalyse in overeenstemming met de CSRD-richtlijnen, met de hulp van een externe consultant. De resultaten van deze analyse hebben PHE Group geholpen bij de bepaling van de belangrijkste prioriteiten voor haar toekomstige geïntegreerde strategie voor duurzame ontwikkeling.

De onderstaande verklaring stelt de als materieel geïdentificeerde thema's voor op geconsolideerd niveau van D'leteren Group, rekening houdend met de materiële impact van alle ondernemingen. De resultaten van deze consolidatie zijn echter consistent met de materiële thema's van PHE Group.

1.3.3. BELANGEN EN OPVATTINGEN VAN STAKEHOLDERS

De relaties van PHE Group met alle stakeholders worden gekenmerkt door wederzijdse verplichtingen, met als doel de waarden van de Groep toe te passen. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de belangrijkste stakeholders en hun verbintenissen om de bedrijfscultuur te respecteren.

Upstream

Fabrikanten van uitrusting

PHE koopt haar producten bij de toonaangevende fabrikanten van uitrustingen voor de automobielsector, met wie de Groep langetermijnpartnerschappen aangaat.

Leveranciers verbinden zich ertoe het beleid van PHE inzake zakelijk gedrag na te leven door een **Gedragscode voor leveranciers** te ondertekenen.

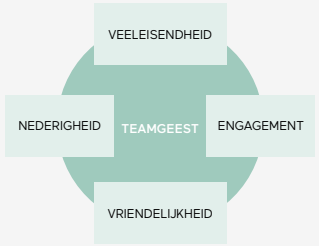
Hierin staan de regels van de Groep op het gebied van:

- Gezondheid en veiligheid
- Dwangarbeid
- Werk dat de gezondheid, veiligheid of goede zeden in gevaar brengt - Kinderarbeid
- Niet-discriminatie
- Lonen en voordelen
- Vrijheid van vereniging en vrijwaring tegen represailles
- Bescherming van het milieu
- Omkoping / Beïnvloeding
- Controle en audit
- Klokkenluidersbeleid

Eigen activiteiten

Werknemers

De **waarden van de Groep** worden sterk gecommuniceerd naar de werknemers via seminaries, publicaties en posters in alle vestigingen van de Groep. De Groep waarden (waarvan de details beschikbaar zijn op de website van PHE) helpen om het bewustzijn te vergroten en de teams te verenigen. Ze bepalen de bedrijfscultuur en de manier waarop werknemers met anderen omgaan. Dit creëert op natuurlijke wijze een voortdurende dialoog.



Bovendien

- is in Frankrijk sinds 2020 een **overeenkomst voor gelijkheid op de werkplaats** van kracht. Ze is bedoeld om een beleid inzake gelijke behandeling in alle Franse dochterondernemingen van de Groep kracht bij te zetten. De overeenkomst, die unaniem werd ondertekend door de vakbonden, is in januari 2024 met 4 jaar verlengd.
- Dankzij de dialoog met **sociale partners** kan de onderneming onderhandelen over belangrijke overeenkomsten ten gunste van haar werknemers en/of deze vernieuwen, met name op het gebied van lonen, pensioenen en professionele gelijkheid.
- De **Sociale Barometer van PHE** is een enquête die om de 2 jaar naar alle werknemers van de Groep wordt gestuurd en vervolgens door een onafhankelijk bedrijf wordt geanalyseerd. De resultaten van de enquête worden gedeeld met de personeelsvertegenwoordigingsorganen en op basis van deze resultaten worden acties ondernomen.
- Er is een **webportaal** ontworpen om tegemoet te komen aan de behoeften van werknemers binnen PHE Group op het gebied van loopbaanontwikkeling en interne mobiliteit.
- De **Ethische gedragscode** van de Groep regelt de houding die moet worden aangenomen, met name bij inkoopactiviteiten, op het gebied van integriteit, belangenconflicten, corruptie, mededingingsrecht en milieu.

Downstream

Een onafhankelijke onderneming analyseert een algemene **klantentevredenheidsvragenlijst**. De resultaten worden gedeeld met het Uitvoerend Comité en het managementteam, zodat iedereen de enquêtetrends en de vereiste acties kan identificeren.

Mechanica- en carrosserieherstellers

Op elk van haar markten ontwikkelt en **bouwt PHE herstellingsnetwerken uit** met haar leden.

Verzekeraars, makelaars en vloten

PHE sluit **contracten en raamovereenkomsten** met vlootbeheerders. Deze vloten hebben toegang tot de herstellingsnetwerken van de dochterondernemingen van PHE.

Key Accounts

Toegewijde Key Account-teams stellen in staat om ondersteuning op maat te bieden.

Automobilisten

PHE helpt de voertuigen van automobilisten in stand te houden en te onderhouden. Door een breed assortiment onderdelen, kwaliteitsherstellingen en digitale diensten aan te bieden, kan de Groep tegemoetkomen aan alle behoeften van automobilisten.

Sectorfederaties

PHE is actief betrokken bij sectorfederaties, aangezien de sector van het automobielonderhoud en de automobielherstelling zich voortdurend aanpast aan technologische ontwikkelingen (zoals rijhulpsystemen of toegang tot gegevens van de fabrikant) en milieuaangelegenheden (bijvoorbeeld eco-onderhoud of hergebruikte onderdelen).

Het **klokkenluidersbeleid** staat open voor alle interne en externe stakeholders.

2. Milieu-informatie

2.1. Klimaatverandering

Materiële IRO's	Type
Eigen activiteiten	
Adaptatie aan klimaatverandering: De vastgoedeigendommen van PHE Group en de voertuigvloten zijn kwetsbaar voor de impacts van de opwarming van de aarde (extreme verschijnselen zoals overstromingen, hagelbuien enz.).	Matig risico
Kans gekoppeld aan de versterking en toename van extreme weersverschijnselen in Europa: dit zou een toename van de activiteit in de sector van de voertuigherstellingen kunnen veroorzaken	Matige kans
Broeikasgasemissies van eigen activiteiten: De activiteiten van PHE Group genereren direct broeikasgasemissies door het verbruik van fossiele brandstoffen (gas en benzine) en indirect door elektriciteitsverbruik.	Werkelijke significante impact (-)
Vereiste investeringen voor de decarbonisatie van de activiteiten van PHE Group: dit vergt aanzienlijke investeringen (laadpunten, duurdere voertuigen), een lange overgangsperiode (voertuigen die 3-6 jaar worden aangehouden met een mix van eigendom en leasing) en er kan ook een gebrek zijn aan voertuigen die geschikt zijn voor intensief gebruik. De intensivering van regelgeving en sancties om de vergroening van het wagenpark te ondersteunen, zou een financieel risico vormen voor PHE Group als het tempo te snel is.	Matig risico
Energieverbruik: verbruik door het wagenpark dat voornamelijk bestaat uit thermische voertuigen, en verlichting en verwarming in de distributievestigingen van de Groep.	Werkelijke matige impact (-)
Waardeketen	
Adaptatie aan klimaatverandering: De upstreamwaardeketen van PHE Group, die alle stadia omvat die noodzakelijk zijn voor de fabricage van de aangekochte producten, is kwetsbaar voor de impacts van klimaatverandering.	Matig risico
Uiterst koolstofintensieve waardeketen, upstream en downstream: de winning van grondstoffen (ertsen en koolwaterstoffen) uit het milieu en de omzetting ervan in basismaterialen (metalen of polymeren) zijn koolstofintensieve processen. Alle fasen van het producttransport worden voornamelijk uitgevoerd over de weg en over zee, waarbij fossiele brandstoffen worden gebruikt.	Werkelijke significante impact (-)
Energieverbruik: processen voor de winning en omzetting van energie-intensieve materialen	Werkelijke significante impact (-)

2.1.1. IDENTIFICATIE VAN KLIMAATGERELATEERDE IRO'S

Het uitgangspunt voor de milieustrategie van PHE Group was de voltooiing van een dubbele materialiteitsanalyse van haar eigen activiteiten en waardeketen, waardoor de organisatie klimaatverandering erkent als een materieel thema dat van cruciaal belang is. Aanpassing aan klimaatverandering is geïdentificeerd als een materiële financiële kans binnen de eigen activiteiten van PHE Group. De extreme weersomstandigheden als gevolg van klimaatverandering hebben over het algemeen een positief effect op de inkomsten van PHE Group, omdat deze gebeurtenissen leiden tot een toename van het aantal voertuigherstellingen en dus van de vraag naar onderdelen.

Het proces dat werd gebruikt om materiële klimaatgerelateerde impacts, risico's en kansen te identificeren en te beoordelen in het kader van de dubbele materialiteitsanalyse van PHE Group, begon met een vooronderzoek om te begrijpen hoe het businessmodel van PHE Group beïnvloed zou kunnen worden door tijdelijke en fysieke klimaatrisico's. Hierbij werden zowel de positieve als de negatieve effecten/gevolgen van het thema voor de organisatie en haar stakeholders geëvalueerd. Dit werd gevolgd door een proces van stakeholder-engagement met deskundigen op het gebied van materiële thema's, om de materialiteit van de geïdentificeerde thema's te valideren. Volgens de bijdragen van de deskundigen vertegenwoordigt klimaatadaptatie een financiële kans binnen de eigen activiteiten van PHE Group.

In 2025 heeft PHE Group een kwantificeringsproces uitgevoerd voor een van haar belangrijkste materiële risico's: het risico dat bij de stopzetting van de productie van thermische voertuigen in Europa tegen 2035, onderdelenfabrikanten zich zullen richten op elektrische voertuigen en onderdelen, ten koste van onderdelen voor thermische voertuigen. De conclusie van de studie luidde dat dit tussen 2025 en 2035 zou kunnen leiden tot een prijsinflatie van 2-3% per jaar, afhankelijk van de scenario's. Dit zou geen invloed mogen hebben op de brutomarge van de Groep, aangezien die al heeft bewezen inflatie van deze omvang te kunnen doorrekenen.

2.1.2. KLIMAATPLAN EN VOETAFDRUK

PHE Group is bezig met het opstellen van een klimaattransitieplan, waarvan de koolstofvoetafdruk het centrale element zal zijn. In 2024 heeft PHE Group ervoor gekozen zich te richten op de gegevens van haar eigen activiteiten (Scope 1 en 2), en in het bijzonder op de perimeter die B2B Frankrijk omvat, met uitzondering van vrachtwagens (bestaande uit de entiteiten Autodistribution, ACR Group, Cora Automobile, Logisteo en Plate-Forme Technique Nationale Montajaut (PTNM), goed voor ongeveer 50% van haar omzet). In 2025 heeft PHE Group de reikwijdte van de rapportage van milieugegevens uitgebreid met de Franse activiteiten van AD Poids Lourds en BtoC (Oscaro) en de internationale activiteiten van Autodis Italia en Geevers. Deze reikwijdte vertegenwoordigt meer dan 75% van haar omzet.

Ze is gebaseerd op gegevens van meer dan 360 vestigingen, geconsolideerd en omgezet in CO_2-equivalent met behulp van de ESG Tennaxia-rapportagetool.

PHE Group breidt de dekking van haar koolstofvoetafdruk geleidelijk uit tot al haar bedrijfsactiviteiten, om zo te beschikken over volledige, betrouwbare en vergelijkbare gegevens over haar broeikasgasemissies. Deze consolidatie vormt een essentiële basis om de geloofwaardigheid en de robuustheid van haar klimaattraject te waarborgen en om een transitieplan op te stellen dat is gebaseerd op objectieve en auditeerbare gegevens, waarmee wordt voldaan aan de verwachtingen op het gebied van transparantie en het beheer van klimaatrisico's.

2.1.3. KLIMAATBENADERING

PHE Group wil haar decarbonisatietraject definiëren zodra haar koolstofvoetafdruk stevig is vastgesteld en de decarbonisatiehefbomen duidelijk zijn geïdentificeerd, gekwantificeerd en getimed.

In 2025 bleef de Groep vooruitgang boeken bij het structureren van haar wereldwijde klimaatbeleid, door haar actieplannen voort te zetten die gericht zijn op de emissiereductie van haar gebouwenpark en de decarbonisatie van haar wagenpark.

Plan om gebouwgerelateerde emissies te verminderen binnen de hele PHE Group

In 2025 zette de Groep haar investeringsprogramma voort om de milieuprestaties van haar vestigingen te verbeteren, waarbij binnen de hele Groep €414k aan CapEx werd geïnvesteerd in de volgende maatregelen:

- Verlichtingssystemen: vervangen door efficiëntere ledtechnologieën en bewegingssensoren.
- Isolatie en verwarming: isolatie verbeterd, verwarmingssystemen op bepaalde locaties vervangen.

Tegelijkertijd blijven actieplannen met betrekking tot energie-efficiëntie het gedrag binnen de teams veranderen:

- Verlaging van de insteltemperatuur, of zelfs volledige uitschakeling van de verwarming. Logistieke teams zijn uitgerust met geschikte kleding.
- Systematische uitschakeling van ongebruikte verlichting en elektrische apparatuur.
- Bewustmaking en empowerment van werknemers via specifieke campagnes.

Plan om de uitstoot van het wagenpark te verminderen in alle Franse entiteiten.

De Groep heeft haar plan voor de vergroening van het wagenpark versneld door een nieuw beleid voor bedrijfsvoertuigen in te voeren in al haar Franse entiteiten. Alle voertuigen die aan werknemers worden aangeboden, zijn nu volledig elektrisch, met uitzondering van één hybride model per categorie om rekening te houden met specifieke omstandigheden, zoals de onmogelijkheid om thuis of op het werk op te laden, of een zeer groot aantal afgelegde kilometers. Aangezien bedrijfsvoertuigen onderworpen zijn aan langlopende leaseovereenkomsten van drie jaar, zal het wagenpark tegen 2028 volledig vernieuwd zijn met deze nieuwe specificaties.

Wat de bestelwagens betreft, werd de vergroening in 2025 voortgezet met de ingebruikname van 68 elektrische voertuigen, waarvan een deel door de Groep werd aangekocht en een CapEx van €550k vertegenwoordigt.

Tegelijkertijd vertegenwoordigden de investeringen in laadinfrastructuur een CapEx van €427k voor de installatie van 65 laadstations. De installatie van de nieuwe laadstations zal in 2026-2027 worden versneld om de roll-out van elektrische voertuigen in het wagenpark te ondersteunen.

Deze maatregelen dragen bij aan het decarbonisatietraject van het wagenpark, dat zal worden uitgebreid tot de hele Groep, aangezien ze de levensduur van de activa integreren in de prestaties van de huidige elektrische voertuigen. Meer algemeen maken ze ook deel uit van de strategie van PHE Group om haar koolstofvoetafdruk te verkleinen en te anticiperen op veranderingen van de regelgeving en de technologie in de sector.

2.1.4. ENERGIEVERBRUIK EN ENERGIEMIX

Er zijn gegevens over het energieverbruik verzameld met de volgende mate van granulariteit:

- Van elke vestiging, voor gebouwgerelateerd energieverbruik.
- Van elke BU, voor verbruik gekoppeld aan wagenparken.

Voor de intensiteitsindicator, die het energieverbruik in verhouding tot de omzet weergeeft, werden alle verkopen binnen de voor deze tweede editie gebruikte perimeter (alle activiteiten van de Groep in Frankrijk, Italië en Nederland - zie de lijst van entiteiten in hoofdstuk 2.1.2) opgenomen, aangezien de Groep actief is in de distributiesector, die over het algemeen wordt beschouwd als een sector met een grote impact op het klimaat.

De onderstaande indicatoren hebben betrekking op de perimeters beperkt tot de milieu-informatie (zie details van de entiteiten in hoofdstuk 2.1.2).

Energieproductie	**Eenheid**	**2025**	**2024**
Productie van niet-hernieuwbare energie	MWh	0	0
Productie van hernieuwbare energie	MWh	0	0

Energie-intensiteit per netto-omzet	**Eenheid**	**2025**	**2024**
Totaal energieverbruik van activiteiten in sectoren met een hoge klimaatimpact per netto-omzet uit activiteiten in sectoren met een hoge klimaatimpact (MWh/€m)	MWh/€m	45	54

Energieverbruik en -mix	Eenheid	2025	2024
Brandstofverbruik uit kolen en koolproducten	MWh	0	0
Brandstofverbruik uit ruwe aardolie en aardolieproducten	MWh	61.043	46.394
Brandstofverbruik uit aardgas	MWh	18.978	11.448
Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen	MWh	0	0
Verbruik van ingekochte of afgenomen elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen	MWh	2.592	897
Totaal fossiele-energieverbruik	**MWh**	**82.613**	**58.739**
Aandeel van het verbruik uit fossiele bronnen in het totale energieverbruik	%	81	82
Verbruik uit nucleaire bronnen	**MWh**	**13.051**	**8.940**
Aandeel van het verbruik uit nucleaire bronnen in het totale energieverbruik	%	13	12
Brandstofverbruik voor hernieuwbare bronnen, waaronder biomassa (inclusief industrieel en gemeentelijk afval van biologische oorsprong, biogas, hernieuwbare waterstof enz.)	MWh	0	290
Verbruik van ingekochte of afgenomen elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen	MWh	6.562	3.670
Verbruik van zelf opgewekte, niet-brandstof, hernieuwbare energie	MWh	-	-
Totaal verbruik van hernieuwbare energie	**MWh**	**6.562**	**3.960**
Aandeel van het verbruik uit hernieuwbare bronnen in het totale energieverbruik	%	6	6
Totaal energieverbruik	**MWh**	**102.226**	**71.639**

Opmerking: De gegevens voor 2024 en 2025 zijn niet rechtstreeks vergelijkbaar door de uitbreiding van de reikwijdte van de rapportering in 2025 ten opzichte van 2024.

De gegevens over het gas- en elektriciteitsverbruik, uitgedrukt in MWh (of m³ voor gas in Italië en Nederland), zoals verstrekt door energiepartners, zijn rechtstreeks in de Tennaxia-tool ingevoerd. Voor brandstoffen werden de door leveranciers verstrekte gegevens, uitgedrukt in liters en ingedeeld per brandstoftype (benzine, diesel enz.), omgezet in MWh door de conversiefactoren toe te passen die zijn gedefinieerd in het regeringsbesluit van 2 mei 2012 betreffende de energie-inhoud van biobrandstoffen en motorbrandstoffen.

2.1.5. BRUTO SCOPE 1-, 2-, 3-EMISSIES EN TOTALE BKG-EMISSIES.

De onderstaande indicatoren hebben betrekking op de perimeters beperkt tot de milieu-informatie (zie details van de entiteiten in hoofdstuk 2.1.2). De gebruikte emissiefactoren om het verbruik van de Groep om te zetten in broeikasgassen zijn afkomstig van ADEME (aardgas, huisbrandolie, brandstoffen en elektriciteit in Frankrijk), DEFRA (aardgas in Italië en Nederland) en de IEA (internationale elektriciteit).

	Retrospectief	
	2025	**2024**
Scope 1 broeikasgasemissies		
Bruto Scope 1 broeikasgasemissies (tCO2e)	**18.637**	**13.629**
Scope 2 broeikasgasemissies		
Bruto locatiegebonden Scope 2 broeikasgasemissies (tCO2e)	**1.457**	**466**
Bruto marktgebaseerde Scope 2-broeikasgasemissies (tCO2e)	**1.457**	**466**
Totale broeikasgasemissies		
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) (tCO2e)	**20.093**	**14.095**
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) (tCO2e)	**20.093**	**14.095**

Opmerking: De gegevens voor 2024 en 2025 zijn niet rechtstreeks vergelijkbaar door de uitbreiding van de reikwijdte van de rapportering in 2025 ten opzichte van 2024.

Omzetinformatie	2025	2024
Netto-omzet gebruikt om de broeikasgasintensiteit te berekenen (€m)	2.255	1.330
Netto-omzet (overige) (€m)	682	1.434
Totale netto-omzet (in jaarrekening) (€m)	2.937	2.764

Broeikasgasintensiteit per netto-omzet	2025	2024
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) per netto-omzet (tCO2e/€)	9	11
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) per netto-omzet (tCO2/€)	9	11

2.2. Materiaalgebruik en circulaire economie

Materiële IRO's	Type
Eigen activiteiten	
Afval gegenereerd door de activiteiten: PHE Group genereert voornamelijk niet-gevaarlijk afval dat in de eerste plaats afkomstig is van de verpakking van leveringen van leveranciers, evenals gevaarlijk afval waaronder batterijen van klanten, lak- en solventresten en ander afval van een klein aantal herstellingswerkplaatsen van de Groep.	Werkelijke matige impact (-)
Verlenging van de levensduur van voertuigen door de herstelling en levering van onderdelen afkomstig van de circulaire economie: PHE Group draagt indirect bij aan de afname van de vraag naar de productie van nieuwe voertuigen, met name door gereviseerde onderdelen aan te bieden, waarbij gebruik wordt gemaakt van een borgsysteem dat helpt om afval te verminderen en hulpbronnen te sparen.	Werkelijke matige impact (+)
Toenemende vraag van verzekeraars naar hergebruikte onderdelen: dit kan PHE Group benadelen ten opzichte van andere marktspelers die eigenaar zijn van sloperijen en rechtstreeks betrokken zijn bij de demontage van autowrakken. PHE Group beperkt dit risico door partnerschappen aan te gaan met specialisten in centra voor autowrakken.	Matig risico
Waardeketen	
Afval gegenereerd in de waardeketen: Upstream is de mijnbouwindustrie die ertsafzettingen en ruwe metalen wint, een belangrijke producent van afval. Downstream bestaat het afval van garages uit gedemonteerde voertuigonderdelen die aan het einde van hun levensduur zijn, en uit oliën en vloeistoffen die worden vervangen tijdens het onderhoud van voertuigen.	Werkelijke significante impact (-)
Ontwerp van auto-onderdelen en uitrusting: het aantal producten dat niet ontworpen is om te worden gereviseerd of gerecycleerd voor circulair gebruik wanneer ze verouderd zijn.	Werkelijke matige impact (-)
Milieuvoorschriften die beperkingen opleggen aan fabrikanten: de verplichting om het aandeel gerecycleerde grondstoffen in producten te verhogen en ecobijdrageregelingen zouden kunnen leiden tot een aanzienlijke inflatie van de prijs van onderdelen.	Matig risico
Verbruik van nieuwe hulpbronnen: een grootverbruiker van nieuwe hulpbronnen die uit het milieu worden gewonnen, waarvan sommige - met name metalen - onder druk staan door de grote vraag en de eindige voorraden.	Werkelijke significante impact (-)
Grote vraag naar metalen die nodig zijn voor de energietransitie: dit zou kunnen leiden tot situaties van inflatie of schaarste.	Matig risico

2.2.1. HULPBRONNENBEHEER EN CIRCULAIRE ECONOMIE

PHE Group blijft haar acties op dit gebied op twee fronten structureren: bijdragen aan de realisatie van de circulaire economie in de onderdelensector, door onderdelen te verdelen op basis van het circulaire model, en voor haar eigen activiteiten afval verminderen en de verwerking ervan optimaliseren.

PHE Group heeft nog geen gekwantificeerde doelen gesteld voor deze twee domeinen. De Groep besteedt echter veel aandacht aan de impact van nieuwe technologieën op toegankelijke bronnen van gereviseerde onderdelen. Hoewel het aanbod matuur en gestructureerd is voor onderdelen van verbrandingsmotoren, is er nog geen uitgebouwd ecosysteem van potentiële revisieleveranciers voor elektronische onderdelen en onderdelen die specifiek zijn voor elektromotoren.

Lancering van het Reboost-programma op basis van de levering van onderdelen uit de circulaire economie

Op de beurs Equip'Auto 2025 lanceerde de Groep officieel 'Reboost', een programma waarmee ze onderdelen uit de circulaire economie zal aanbieden binnen de perimeter van Autodistribution in Frankrijk.

Reboost is opgebouwd rond 3 pijlers:

- **Reman:** Gereviseerde onderdelen (algemeen bekend als 'standaard vervangingsonderdelen') die het resultaat zijn van een rigoureus en gestandaardiseerd industrieel proces. In dit geval gaat de Groep verder dan haar rol als eenvoudige distributeur. Zij zamelt namelijk ook defecte onderdelen in die door herstellers worden teruggestuurd en stuur deze door naar revisiebedrijven.
- **Repair:** Onderdelen die op verzoek worden gerenoveerd door een gespecialiseerde reparatiepartner. Het principe is in dit geval dat de hersteller het onderdeel van het voertuig bewaart, het laat reviseren en vervolgens weer in hetzelfde voertuig monteert.
- **Reuse:** Hergebruik van onderdelen (gewoonlijk 'tweedehandsonderdelen' genoemd) afkomstig van de demontage van autowrakken in door de overheid erkende verwerkings- en recyclagecentra voor autowrakken. De Groep heeft daarom verschillende partnerschappen gesloten met verwerkings- en recyclagecentra, zodat herstellingswerkplaatsen in het netwerk van AD Carrosserie kunnen genieten van een betere beschikbaarheid van tweedehandsonderdelen en preferentiële aankoopvoorwaarden.

De Groep wil Reboost gebruiken om dit circulaire aanbod bij klanten te promoten, maar ook om haar positie als vooraanstaande partner voor revisiebedrijven te versterken. In dit verband ontving Autodistribution in 2025 de Valeo Reman Partner Gold Award. Deze prijs is een erkenning voor de grote omzet en sterke groei van het Reman-aanbod van Valeo, evenals het vermogen om Valeo te ondersteunen bij het inzamelen van afgedankte voertuigen.



Optimalisering van afvalbeheer
Het verzamelen van deze gegevens is een essentiële stap in de structurering van een globaal afvalbeleid en maakt het mogelijk om de volgende reeds geïmplementeerde maatregelen te systematiseren en te kwantificeren:

- De hoeveelheid verpakkingsdozen en pallets ontvangen van leveranciers beperken tot het minimum en nadien hergebruiken: het hergebruik van inkomend verpakkingsmateriaal heeft de Groep in staat gesteld om de hoeveelheid geproduceerd afval te verminderen en het verbruik van nieuw materiaal te vermijden.
- Afval sorteren en naar de juiste recyclagekanalen leiden: het scheiden van de belangrijkste afvalstromen helpt om de impact van de verwerking van afvalmaterialen te optimaliseren.

Dankzij de afvalgegevens die in 2024 zijn verzameld binnen de B2B-perimeter in Frankrijk, is het in 2025 mogelijk geweest om een proefproject te starten in ongeveer dertig vestigingen van Autodistribution, in samenwerking met Take A Waste, een specialist in afvalinzameling en -verwerking. Het doel van het proefproject is om de afvalbeheeractiviteiten en leverancierscontracten van de Groep te herzien om de transparantie te verbeteren en de recyclagepercentages te verhogen, en tegelijkertijd de kosten te optimaliseren. Afhankelijk van de resultaten van het proefproject kan het project vervolgens op grotere schaal worden uitgerold binnen de hele Groep.

Tot slot blijft de Groep zich inzetten om afval te voorkomen door producten met tijdens het transport beschadigde verpakkingen weer in omloop te brengen via het retourplatform van ACR in Villefranche. Dankzij nauwe en op vertrouwen gebaseerde samenwerking met haar verschillende leveranciers controleert ACR de staat van elk geretourneerd ongemonteerd onderdeel, voordat het na goedkeuring door de OEM's opnieuw wordt verpakt in nieuwe dozen die ook door de OEM's worden geleverd. De Groep is van plan om de oppervlakte van deze site tegen 2027 te verdubbelen, om zo haar capaciteit te verdrievoudigen en alle activiteiten in Frankrijk te dekken.

2.2.2. MATERIAALINSTROMEN

De inkomende materiaalstromen van PHE Group zijn voornamelijk beperkt tot verpakkingsmateriaal dat gebruikt wordt voor logistieke activiteiten.

In de upstreamwaardeketen gebruiken de toeleveranciers van PHE Group talrijke grondstoffen (staal, plastic, aluminium, glas, rubber, koper en glasvezel) om de onderdelen te produceren die de Groep verdeelt.

2.2.3. MATERIAALUITSTROMEN

Meer dan 85% van het afval van de Groep is niet gevaarlijk. Het grootste deel bestaat uit kartonnen verpakkingen, papier, hout en gemengd niet-gevaarlijk afval van distributieactiviteiten. Meer dan 60% van het niet-gevaarlijk afval bestaat uit gebruikte startbatterijen. De rest bestaat uit lak- of solventresten van spuitwerkplaatsen en smeermiddelen of vloeistoffen van de reparatiewerkplaatsen (koelvloeistoffen en waterige reinigingsvloeistoffen).

Niet-gerecycleerd afval	Eenheid	2025	2024
Totale hoeveelheid niet-gerecycled afval	Ton	5.540	3.256
Percentage niet-gerecycled afval	%	46	41

Opmerking: De gegevens voor 2024 en 2025 zijn niet rechtstreeks vergelijkbaar door de uitbreiding van de reikwijdte van de rapportering in 2025 ten opzichte van 2024.

De afval indicatoren hebben betrekking op de perimeters beperkt tot de milieu-informatie (zie details van de entiteiten in hoofdstuk 2.1.2). De gegevens zijn als volgt verzameld: Niet-gevaarlijk afval is ingevoerd op basis van ontvangen facturen of, bij gebrek daaraan, geschat op basis van de omzet Gevaarlijk afval van het openbare platform Trackdéchets in Frankrijk of facturen voor de internationale markt.

Gegevens over afval	Eenheid	2025	2024
Totale hoeveelheid geproduceerd afval	**Ton**	**12.047**	**7.985**
Totale hoeveelheid gevaarlijk afval	**Ton**	**1.553**	**1.017**
Totale hoeveelheid in gewicht die aan de verwijdering is onttrokken	**Ton**	**8.218**	**6.077**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat niet meer wordt gestort	Ton	1.410	948
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat is omgeleid van verwijdering naar voorbereiding voor hergebruik	Ton	0	0
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar recyclage	Ton	972	642
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat is omgeleid van verwijdering naar andere nuttige toepassing	Ton	437	306
Totale hoeveelheid niet-gevaarlijk geproduceerd afval dat niet wordt verwijderd	Ton	6.809	5.129
Totale hoeveelheid niet-gevaarlijk geproduceerd afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar voorbereiding voor hergebruik	Ton	696	660
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar recyclage	Ton	5.535	4.087
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat is omgeleid van verwijdering naar andere nuttige toepassing.	Ton	578	383
Totale hoeveelheid in gewicht die bestemd is voor verwijdering	**Ton**	**3.829**	**1.907**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat bestemd is voor verwijdering	Ton	143	69
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat bestemd is voor verbranding	Ton	48	52
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat naar stortplaatsen wordt geleid	Ton	32	9
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat bestemd is voor andere verwijderingsactiviteiten	Ton	63	8
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat bestemd is voor verwijdering	Ton	3.686	1.838
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat bestemd is voor verbranding	Ton	1.234	949
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat naar de stortplaats wordt geleid	Ton	1.922	861
Totale hoeveelheid niet-gevaarlijk geproduceerd afval dat bestemd is voor andere verwijderingsactiviteiten	Ton	530	28

2.3. Verontreiniging en water in de waardeketen

Materiële IRO's	Type
Luchtverontreiniging: bij de winning en verwerking van grondstoffen uit het milieu (mineralen, koolwaterstoffen) kunnen verontreinigende stoffen vrijkomen. In de downstreamwaardeketen kan de slijtage van remmen en banden fijne deeltjes genereren.	Werkelijke significante impact (-)
Waterverbruik: de processen die nodig zijn om de basismaterialen te verkrijgen die de sector nodig heeft (chemische sector, winning van metalen uit ruwe ertsen) zijn zeer waterintensief.	Werkelijke significante impact (-)

2.3.1. BENADERING VAN DE WAARDEKETEN

PHE Group structureert haar benadering van de waardeketen op twee manieren: rechtstreeks, via de gedragscode die met haar leveranciers is overeengekomen, en op Europees sectoraal niveau, via haar betrokkenheid bij het FAAS ('Forum on Automotive Aftermarket Sustainability'). PHE Group heeft geen gekwantificeerde doelen gesteld voor milieuthema's met betrekking tot verontreiniging, water en biodiversiteit in haar waardeketen.

PHE Group eist van al haar goedgekeurde leveranciers dat ze zich houden aan haar Gedragscode, die is opgenomen in de jaarlijkse overeenkomst die met de Groep wordt ondertekend. Deze code verplicht leveranciers om de milieuwetgeving op elk niveau (lokaal, nationaal en internationaal) na te leven, milieuthema's in hun activiteiten te integreren en hun negatieve milieu-impact tot een minimum te beperken. Deze maatregel heeft betrekking op milieuthema's in hun geheel, en de naleving van deze Gedragscode wordt momenteel getest door de inkoopteams van de Groep.

Op sectoraal niveau zet de Groep zich in voor het FAAS, al sinds de oprichting van deze instelling in 2023. Door onderdelenleveranciers en OEM's uit de automobielsector in heel Europa samen te brengen, wil het FAAS duurzaamheid stimuleren in de hele levenscyclus van de aftermarket door duurzame en circulaire oplossingen te promoten en door uitwisseling en samenwerking te bevorderen om de transitie te versnellen.

Binnen het FAAS is PHE Group voorzitter van de werkgroep voor duurzaamheidsrapportage en gegevensuitwisseling, die tot doel heeft de transparantie te vergroten door middelen in te voeren waarmee leveranciers en distributeurs ESG-gegevens kunnen uitwisselen.

3. Sociale informatie

3.1. Eigen personeel

Materiële IRO's	Type
Gezondheid en veiligheid: risico's op ongevallen in verband met de logistiek, levering en herstelling van voertuigen	Werkelijke matige impact (-) Matig risico
Diversiteit: lager percentage vrouwelijke werknemers en sterk gendergerelateerde verdeling van beroepen	Werkelijke matige impact (-)
Opleiding en vaardighedenontwikkeling	Werkelijke matige impact (+)

PHE Group heeft nu 10.339 werknemers. Afhankelijk van pieken in de activiteit doen sommige dochterondernemingen (vooral de logistieke vestigingen) een beroep op tijdelijke werknemers. Het hoofdkantoor stelt ook een beperkt aantal dienstverleners te werk.

Voor al haar dochterondernemingen zorgt PHE Group ervoor de gezondheid en veiligheid van de werknemers te garanderen, beroepsopleiding en vaardigheidsontwikkeling te bevorderen en diversiteit aan te moedigen. De hoge normen en sterke waarden van PHE Group voorkomen de risico's en gevolgen die zouden voortvloeien uit het niet voldoen aan deze uitdagingen. De afdeling Human Resources (HR) rapporteert aan het Uitvoerend Comité over de meting van deze resultaten en de maatregelen die zijn genomen om de prestaties te handhaven. Niet alle middelen die aan deze actieplannen zijn toegewezen zijn momenteel beschikbaar.

In een context met meerdere dochterondernemingen die verschillende culturen omarmen maar een gemeenschappelijke behoefte delen, is het sociale beleid van PHE Group er vooral op gericht rekening te houden met de specifieke kenmerken van elke entiteit en deze te plaatsen binnen een kader van gedeelde fundamentele waarden: kwaliteit, zorg, engagement, nederigheid en gemeenschapszin.

Het sociaal beleid van PHE Group en zijn lokale varianten worden geleid door een aantal algemene principes.

3.1.1. GEZONDHEID EN VEILIGHEID

In het algemeen is PHE Group ervan overtuigd dat HSE-praktijken een sterke impact hebben op de betrokkenheid en de productiviteit van de werknemers en aanzienlijk bijdragen aan de reputatie van het merk van de werkgever. Ze hebben ook een aanzienlijke financiële impact in termen van compensatie voor verlof, belastingen en verzekeringen.

De aard van de activiteiten van PHE Group op het gebied van opslag en distributie van wagen- en vrachtwagenonderdelen betekent dat deze risico's aanwezig zijn. Vooral de 'hanteringsfuncties' (waaronder magazijnpersoneel en vorkheftruckchauffeurs) en transportfuncties zijn aan deze risico's blootgesteld. PHE Group waakt daarom over de strikte toepassing van haar risicopreventiestrategie en blijft het aantal ongevallen op de werkplek terugdringen. Gezondheids- en veiligheidsaspecten worden elk kwartaal opgevolgd door het Uitvoerend Comité. Elke dochteronderneming voert een lokaal preventiebeleid dat is aangepast aan haar eigen context. Dit domein wordt gecontroleerd door de hr-comités.

PHE Group zet zich in voor een actief beleid op het gebied van gezondheid en veiligheid op het werk en zorgt ervoor dat dit beleid consequent wordt toegepast. De BU's met de grootste blootstelling hebben een HS Officer, die rapporteert aan de hr-afdeling van de BU. De doelstellingen om het aantal ongevallen op de werkplek te verminderen en de arbeidsomstandigheden te verbeteren worden lokaal toegepast in specifieke preventieve actieplannen, gebaseerd op de kenmerken van elke vestiging. De Groep voert elk kwartaal een globale monitoring uit. Deze thema's zijn opgenomen in de Gedragscode van PHE Group.

PHE Group hecht veel belang aan de preventie van risico's en negatieve impacts voor de gezondheid en veiligheid en heeft aandacht voor de arbeidsomstandigheden en -omgeving van haar werknemers. De volgende acties maken deel uit van deze preventiebenadering:

- Procedures en instructies voor veiligheid op de werkplaats worden meegedeeld aan alle werknemers (vast personeel en uitzendkrachten) en zijn van kracht in alle vestigingen waar beroepsrisico's bestaan.
- Er wordt regelmatig geïnvesteerd om de ergonomie van bepaalde werkstations en de werkomgeving te verbeteren, en het dragen van zware lasten te beperken.
- Elk jaar worden er opleidingen gegeven om beroepsrisico's te voorkomen en worden er bewustmakings- en opleidingsprogramma's rond veiligheid op de werkplaats georganiseerd. In 2025 werden meer dan 19.972 uren veiligheidsopleiding gegeven aan 2.700 werknemers in de hele Groep.

Indien er negatieve gevolgen voor de gezondheid en veiligheid worden vastgesteld, kunnen op lokaal niveau per geval corrigerende maatregelen worden genomen, op basis van de resultaten van het uitgevoerde onderzoek. Bij een gezondheids- of veiligheidsincident in Frankrijk – met name bij een arbeidsongeval – wordt een officiële wettelijke procedure gestart. Binnen 48 uur wordt een arbeidsongevallenrapport verstuurd naar de zorgverzekeraar. In ernstige gevallen wordt dit gevolgd door een verplicht onderzoek naar de oorzaken van het ongeval. Op lokaal niveau worden corrigerende maatregelen genomen om eventuele tekortkomingen aan te pakken die na een ongeval zijn vastgesteld.

Alle ongevallen en herstelmaatregelen worden op het niveau van PHE Group opgevolgd tijdens de driemaandelijkse vergaderingen van het hr-comité. De efficiëntie van de getroffen maatregelen wordt vervolgens beoordeeld op basis van veranderingen in de gezondheids- en veiligheidsindicatoren in de verschillende vestigingen van PHE Group.

Gezondheid & veiligheid in cijfers:

- Aantal uren opleiding rond risicopreventie: 19.972 uur in 2025
- Beoordeling door de werknemers van hun kennis van de veiligheidsregels (bron: tweejaarlijkse Sociale Barometer van 2024): van 7,1/10 in 2019 tot 8,4/10.
- Beoordeling door de werknemers van de kwaliteit van de inrichting van de werkplaats (bron: tweejaarlijkse Sociale Barometer van 2024): van 6,6/10 in 2019 naar 7,6/10.
- Beoordeling door de werknemers van de kwaliteit van de inrichting van hun werkpost (bron: tweejaarlijkse Sociale Barometer van 2024): van 6,7/10 in 2019 naar 7,9/10.

Het is de ambitie van PHE Group om de opvolging van materiële thema's die belangrijk zijn voor het personeelsbestand voortdurend te verbeteren. Op het gebied van gezondheid en veiligheid is het bijvoorbeeld de bedoeling om het aantal arbeidsongevallen te blijven verminderen. In Frankrijk is deze doelstelling gekwantificeerd, met een doel van 10% vermindering van het aantal arbeidsongevallen.

3.1.2. OPLEIDING EN VAARDIGHEDENONTWIKKELING

Personeelsopleiding en vaardighedenontwikkeling zijn belangrijke elementen van de hr-strategie van PHE Group. De voortdurende bijwerking van de kennis, de aanpassing aan veranderingen in de sector en de versterking van de vaardigheden van de werknemers zijn allemaal factoren die een reële bijdrage leveren aan het bevorderen van een cultuur van operationele uitmuntendheid en aan het concurrentievermogen en de groei van PHE Group.

Naast de wettelijke verplichtingen - die op nationaal niveau bestaan - heeft het opleidingsprogramma van PHE Group genoten van aanzienlijke financiering, die de afgelopen jaren een aanzienlijke groei heeft gekend. Het opleidingsbeleid is elk jaar het onderwerp van een beleidsdocument dat wordt voorgelegd aan de verschillende bedrijfsorganen (Uitvoerend Comité, het hr-comité en de ondernemingsraden). Het opleidingsplan wordt elk kwartaal opgevolgd door het hr-comité en er wordt een jaarlijkse evaluatie voorgelegd aan de relevante organen.

Programma's voor opleiding en vaardighedenontwikkeling worden binnen de hele Groep geïntensiveerd. Deze inspanningen worden van alle Europese dochterondernemingen gevraagd. In Frankrijk vertegenwoordigt het opleidingsplan een investering van €8,6m.

Het beleid van de Groep inzake opleiding en loopbaanontwikkeling wordt vastgelegd in een jaarlijks beleidsdocument dat van toepassing is op alle dochterondernemingen. Het wordt opgesteld door de hr-afdeling van de Groep in samenwerking met de hr-diensten van de Business Units. Het beleid beschrijft de belangrijkste strategieën van het opleidingsprogramma voor het komende jaar. Het wordt vervolgens gedeeld met het Uitvoerend Comité en de ondernemingsraden. Het doel van het jaarlijkse opleidingsbeleid is om de dynamische groei van de Groep te ondersteunen door opleidingsprogramma's aan te bieden die beantwoorden aan de operationele uitdagingen van alle dochterondernemingen. Het bepaalt de opleidingsinvesteringen van de dochterondernemingen, de verdeling van die investeringen en de hoofdlijnen van het opleidingsplan voor het jaar.

Het engagement van PHE Group om de betrokkenheid van haar werknemers op lange termijn te waarborgen, vormt de leidraad voor haar sociaal beleid en wordt weerspiegeld in de concrete uitvoering van verschillende acties om de positieve impacts van opleiding en professionele ontwikkeling voor haar werknemers te bevorderen:

- Er is een intern mobiliteitsbeleid gelanceerd om tegemoet te komen aan de wensen van werknemers met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling binnen PHE Group.
- Het opleidingsaanbod is aanzienlijk versterkt om de vaardigheden van de werknemers te ontwikkelen en hen te helpen zich aan te passen aan technische en economische veranderingen.

De opleidingen die in 2025 werden aangeboden, hebben betrekking op de volgende gebieden:

- Ontwikkeling van zakelijke vaardigheden, met name met betrekking tot groeimogelijkheden;
- Verdere ontwikkeling van managementvaardigheden;
- Beheersing van nieuwe technologieën, gegevensbeveiliging en bedrijfsprocessen;
- Instandhouding en uitbouw van een cultuur van werknemersveiligheid;
- Verbetering van de communicatievaardigheden in vreemde talen.

De opleiding van werknemers is een belangrijk engagement voor PHE Group. In Frankrijk is het opleidingsbudget in 3 jaar tijd met 75% verhoogd. Het opleidingsaanbod beantwoordt aan de dubbele uitdaging van de vaardighedenontwikkeling en de preventie in domeinen zoals het voorkomen van risico's op de werkplaats, cyberveiligheid en gegevensbeveiliging (Algemene Verordening Gegevensbescherming). Wat de buitenlandse dochterondernemingen betreft, worden er, ondanks het feit dat er vrijwel geen wettelijke verplichtingen zijn om opleiding te geven, cursussen gegeven die deze aspecten aanpakken.

Deze programma's worden elk jaar gegeven. In Frankrijk worden ze regelmatig geëvalueerd via de volgende verslagen:

- Het jaarlijkse opleidingsverslag, dat wordt voorgelegd aan de werknemersvertegenwoordigers;
- De driemaandelijkse opvolging van de arbeidsongevallen en maatregelen om risico's te voorkomen en de arbeidsomstandigheden te verbeteren, voorgelegd aan het Uitvoerend Comité;
- Het jaarverslag over gelijkheid op de werkplaats, voorgelegd aan de werknemersvertegenwoordigers;
- De tweejaarlijkse Sociale Barometer en de jaarlijkse meting van de betrokkenheid worden voorgesteld aan het Uitvoerend Comité en de werknemersvertegenwoordigers.

De doeltreffendheid van de verschillende acties wordt gemeten aan de hand van een reeks indicatoren:

- Het opleidingsbudget is 2 keer verhoogd tussen 2020 en 2025
- Percentage toegang tot opleiding: van 27% in 2020 tot 61% in 2025
- Aantal uren opleiding: van 31.886 in 2021 tot 64.360 in 2025
- Evaluatie van het gebruik dat werknemers maken van het opleidingsaanbod (bron: tweejaarlijkse Sociale Barometer van 2024): van 6,3/10 in 2019 naar 9,1/10 i 2025.

Er is een streefcijfer vastgesteld voor het opleidingsbudget als percentage van de totale loonsom. Voor 2025 wilden de dochterondernemingen van de Groep tussen 2,4% en 2,6% van de loonsom investeren.

3.1.3. DIVERSITEIT

In een traditioneel door mannen gedomineerde sector is de invoering van een cultuur van diversiteit en niet-discriminatie een belangrijk aandachtspunt voor PHE Group. Door de loopbaanfuncties van de Groep aantrekkelijker te maken voor vrouwen, hun arbeidsomstandigheden te verbeteren en het management bewust te maken van gelijkheid op de werkplek, heeft PHE Group de gemiddelde tewerkstellingsgraad van vrouwen in deze sector overtroffen (21%).

Diversiteit en inclusie zijn onderwerpen die ook aan bod komen in de Ethische code van PHE Group. De Ethische code omvat nultolerantie voor intimidatie en discriminatie van welke aard ook. Ze verzekert ook gelijke kansen in alle aspecten van de loopbaanontwikkeling.

Gelijkheid op de werkplaats:

In navolging van de overeenkomst voor gelijkheid op de werkplaats die in 2020 door de sociale partners in Frankrijk is opgesteld en in 2024 voor 4 jaar is verlengd, is er in alle Franse dochterondernemingen een beleid voor gelijke behandeling ingevoerd. De hr-afdeling is verantwoordelijk voor de uitvoering ervan. De overeenkomst wordt jaarlijks herzien. Hoewel de overeenkomst die ten grondslag ligt aan dit beleid alleen door de Franse entiteiten werd ondertekend, wordt het resulterende beleid gedeeld door alle dochterondernemingen. Dit beleid heeft tot doel:

- Non-discriminatie bij aanwerving te garanderen en de geleverde inspanningen op het vlak van rekruteringscommunicatie voort te zetten om de zichtbaarheid van de Groep bij vrouwen te verhogen en een toenemend aantal sollicitaties aan te trekken. In dit opzicht:
  - Is PHE Group aangesloten bij WAVE, die werkgelegenheid voor vrouwen in de automobielsector promoot;
  - Is de rekruteringscommunicatie, zowel schriftelijk als mondeling, ontworpen om het traditionele mannelijke imago van banen in de automobielsector tegen te gaan.
- Te zorgen voor een evenwichtige toegang tot opleiding en loopbaanontwikkeling, zodat vrouwen en mannen in gelijke mate kunnen genieten van programma's om vaardigheden te ontwikkelen en gelijke toegang hebben tot carrièremogelijkheden.
- Seksistische opmerkingen of gedragingen te bestrijden die als intimidatie kunnen worden beschouwd.

Deze overeenkomst bevestigt 'een algemeen principe van niet-discriminatie en gelijkheid tussen werknemers, ongeacht geslacht, afkomst, leeftijd, religie of politieke overtuiging of vakbondslidmaatschap'.

Het beleid heeft specifiek betrekking op thema's met betrekking tot gender en seksuele intimidatie, aangezien vrouwen in de sector van PHE Group een groter risico lopen gediscrimineerd te worden. Het benadrukt de inzet van de Groep om positieve acties te ondernemen ten gunste van vrouwen.

Handicap

De Paralympische Spelen van Parijs in 2024 hadden een diepgaande en blijvende impact op de manier waarop mensen met een handicap worden gezien. Trouw aan haar waarden heeft PHE Group beslist voort te bouwen op deze positieve dynamiek om haar initiatieven op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid te versterken, inclusie en toegankelijkheid binnen haar activiteiten te bevorderen en alle medewerkers en partners aan te moedigen bij te dragen aan een meer inclusieve samenleving voor mensen met een handicap. In deze context heeft de Groep in 2025 een diagnostisch onderzoek gelanceerd in Frankrijk om concrete actieplannen te identificeren en te implementeren binnen alle dochterondernemingen en het hoofdkantoor van de Groep.

De door PHE gepromote benadering van handicaps biedt een antwoord op verschillende uitdagingen:

- Maatschappelijke verantwoordelijkheid: De inclusie van mensen met een handicap bevorderen binnen de Groep draagt bij aan een meer inclusieve en rechtvaardige samenleving.
- Inclusie en integratie aanmoedigen: een werkklimaat en -omgeving creëren waarin alle werknemers ten volle kunnen bijdragen aan de integratie van mensen met een handicap.
- Een aantrekkelijke werkgever blijven: ieders vaardigheden waarderen en praktijken aanmoedigen die gelijke kansen voor alle werknemers bevorderen.

Waarden

De waarden van PHE Group zijn sterk gericht op zorg. De Groep onderneemt een aantal stappen om de negatieve impact van een gebrek aan diversiteit te verminderen, en in het bijzonder de negatieve impact op vrouwen die bij PHE Group werken:

- Managementtraining herinnert werknemers aan de principes van niet-discriminatie en eerlijkheid en benadrukt de praktische toepassing van de waarden van de Groep op dagelijkse basis.
- Het hr-team krijgt opleiding over rekrutering zonder discriminatie.
- Door haar werkgeversmerk te ontwikkelen geniet PHE Group nu van een positieve reputatie en kan ze steeds meer sollicitanten aantrekken, met het oog op het bevorderen van de diversiteit.
- Het personeel bewust maken van seksistisch gedrag en intimidatie om de melding van ongewenst gedrag aan te moedigen.
- De introductie van verschillende loopbaanaanpassingen om rekening te houden met zwangerschapsverlof en werknemers met afhankelijke kinderen.
- Er loopt een project om een tewerkstellingsbeleid voor personen met een beperking te ontwikkelen en te implementeren (opleiding van werknemers en toegankelijkheid).

Op lokaal niveau worden ook van geval tot geval herstelmaatregelen genomen op basis van de resultaten van onderzoeken naar aanleiding van klachten over negatieve impacts van pesterijen of discriminatie. De herstelmaatregelen met betrekking tot bewezen gevallen van intimidatie worden opgevolgd op het niveau van PHE Group om ervoor te zorgen dat de aanpak van de dochterondernemingen efficiënt is. In Frankrijk heeft elke dochteronderneming een Harassment Officer aangesteld, die verantwoordelijk is voor de lokale afhandeling van discriminatie- en intimidatieproblemen.

3.1.4. ARBEIDS- EN MENSENRECHTEN

PHE Group, die alleen in Europa actief is, is gebonden aan wettelijke verplichtingen op het gebied van arbeids- en mensenrechten. Ze is ook onderworpen aan onaangekondigde inspecties door de arbeidsinspectie. Bijgevolg is er geen specifiek mensenrechtenbeleid dat is afgestemd op internationale instrumenten, omdat PHE Group niet onderhevig is aan het risico van incidenten op de werkplaats als gevolg van dwangarbeid of kinderarbeid.

In de Gedragscode staat echter wel dat PHE Group:

- De internationale conventies van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) toepast, in het bijzonder die met betrekking tot de bescherming van werknemers en het verbod op dwang- en kinderarbeid;
- Zich houdt aan de principes van het Global Compact van de Verenigde Naties, in het bijzonder met betrekking tot bedrijfs-, maatschappelijke en milieukwesties.

Er zijn ook indicatoren om, per entiteit, het aantal collectieve maatregelen te meten die zijn genomen om de werktijden aan te passen, evenals het aantal ziektedagen van het personeel en het aantal meldingen en sancties in de loop van het jaar in verband met seksisme en seksuele intimidatie.

Er zijn geen specifieke activiteiten van PHE Group die naast de hierboven genoemde materiële negatieve impacts nog andere negatieve impacts kunnen hebben.

3.1.5. OVERLEG MET HET PERSONEEL

PHE Group bevordert een regelmatige en toegewijde dialoog met de werknemers en hun vertegenwoordigers, waarbij iedereen wordt aangemoedigd zich in te zetten voor verantwoorde praktijken, voornamelijk door middel van:

- sociale dialoog met de vakbonden (Frankrijk): hierdoor kunnen overeenkomsten ten gunste van de werknemers worden gesloten en verlengd (bijvoorbeeld de overeenkomst voor gelijkheid op de werkplaats, zoals vermeld in hoofdstuk 1.3.3);
- een systeem van jaarlijkse beoordelingen, dat de dialoog tussen managers en werknemers stimuleert en ook bijdraagt aan de ontwikkeling van vaardigheden en de beroepsmobiliteit;
- Er wordt een tweejaarlijkse sociale barometer verstuurd naar alle werknemers om hun betrokkenheid, de impact van het sociaal beleid en de vooruitgang ervan te meten en om de richtlijnen voor de komende jaren bij te stellen.

PHE Group promoot het recht op vrije meningsuiting van haar werknemers en het recht om lid te zijn van een vakbond. Ze ontwikkelt een actieve dialoog met werknemers en hun vertegenwoordigers. PHE Group verstrekt aan de werknemersvertegenwoordigers de informatie en middelen die wettelijk vereist zijn om hun taken uit te voeren.

Op Europees niveau bestaat er sinds 2017 een Europese Ondernemingsraad. Elk land heeft gevraagd om werknemersvertegenwoordigingsorganen op te richten binnen zijn eigen wettelijk kader. De rol van deze organen bestaat erin feedback te geven over aangelegenheden die door de werknemers aan de orde worden gesteld en informatie te verzamelen over de financiële en economische resultaten en de groeivooruitzichten van de Groep.

PHE Group organiseert een tweejaarlijkse enquête onder al haar werknemers (in Frankrijk en in de buitenlandse dochterondernemingen) om de doeltreffendheid van de ingevoerde processen met betrekking tot de belangrijke IRO's te beoordelen en om de tevredenheid van de werknemers over deze thema's te meten. De laatste enquête werd uitgevoerd in 2024. De tweejaarlijkse bedrijfsenquête omvat vragen over personeelsengagement, loopbaanontwikkeling, opleiding, gezondheid en veiligheid en arbeidsrelaties. Het is een manier om rechtstreeks met werknemers te praten over thema's met betrekking tot materiële impacts en risico's. Het stelt in staat PHE Group om de efficiëntie van mitigatiemaatregelen en de omvang van de positieve impact met betrekking tot opleiding en vaardighedenontwikkeling te beoordelen. De resultaten van de enquête worden vervolgens bestudeerd door het Uitvoerend Comité, de nationale directeurs en alle managers. Op basis van de resultaten van elke dochteronderneming worden maatregelen getroffen om de resultaten in de komende jaren te verbeteren. De efficiëntie van deze communicatie wordt opgevolgd door het responspercentage van de enquête te analyseren en door veranderingen in de resultaten sinds 2019 op te volgen. Het Head of Corporate Affairs van PHE Group is verantwoordelijk voor de uitvoering van de tweejaarlijkse sociale barometer. De wereldwijde en lokale resultaten worden aan alle werknemers meegedeeld.

Binnen de dochterondernemingen wordt een systeem van jaarlijkse evaluaties gehanteerd om de loopbaanontwikkeling van de werknemers te stimuleren. In Frankrijk is het evaluatiesysteem gesystematiseerd en geformaliseerd. Het evaluatiegesprek vindt plaats tussen de werknemer en zijn manager en helpt bij het bepalen van de doelstellingen en carrièreplannen van de werknemer. De onderwerpen die tijdens dit gesprek aan bod komen, hebben ook betrekking op de opleidingsbehoeften van de werknemer. Er kunnen regelmatige follow-up feedbacksessies worden georganiseerd met de managers om ervoor te zorgen dat er vooruitgang wordt geboekt op de punten die tijdens de jaarlijkse evaluaties zijn besproken. Evaluatiegesprekken worden gebruikt om de efficiëntie te beoordelen van de maatregelen die genomen zijn om de positieve impact van opleiding en professionele ontwikkeling binnen PHE Group te versterken.

3.1.6. MELDINGEN EN WAARSCHUWINGEN

Klachtenprocedure

Het management en de hr-diensten zijn het eerste aanspreekpunt voor een werknemer bij klachten over een negatieve impact op de gezondheid en veiligheid en/of intimidatie of discriminatie. Klachten die rechtstreeks aan het management worden gemeld, worden per geval behandeld; er is geen algemene klachtenbehandelingsprocedure.

Klokkenluidersregeling

De Groep heeft een klokkenluidersregeling die wordt beheerd en geïmplementeerd door het Internal Audit & Compliance Office van PHE Group. Het systeem is voorgelegd aan de werknemersvertegenwoordigers en meegedeeld aan de werknemers.

Het bestaan van de klokkenluidersregeling wordt gecommuniceerd in de ondernemingsraden en via verschillende kanalen zoals websites en lokale interne reglementen. Vanaf 2025 zal dit ook worden gepubliceerd op de intranetsites die momenteel worden ontwikkeld in Frankrijk, en in België tegen 2026. De klokkenluidersregeling is ook toegankelijk voor stakeholders van PHE Group (stagiairs, tijdelijk personeel, externe dienstverleners, klanten en leveranciers).

Klokkenluiders kunnen kiezen uit verschillende meldkanalen, zoals het management of de hr-dienst. Er is ook een vertrouwelijk e-mailadres ingesteld voor de Internal Audit & Compliance Director van PHE Group. Dit beveiligde berichtensysteem garandeert de vertrouwelijkheid van de uitwisselingen tussen de klokkenluider en de Whistleblowing Officer. PHE Group heeft een beleid ter bescherming van klokkenluiders en onthult geen informatie die een klokkenluider zou kunnen identificeren, tenzij vooraf toestemming is verkregen. Als de Whistleblowing Officer de klacht ontvankelijk acht, zal hij of zij de zaak doorverwijzen naar het Ethisch comité. Als de omstandigheden dit vereisen, kan het Ethisch comité beslissen om een intern onderzoek te starten, waarvan de details uiteengezet worden in een speciale handleiding.

Klokkenluidersmeldingen worden gecontroleerd door het Audit & Compliance Office. Eerst wordt de geldigheid van de klacht onderzocht. Als de klacht ontvankelijk wordt geacht, wordt er een bericht naar de klokkenluider gestuurd. Als de klacht aanvaard wordt, verwijst de Whistleblowing Officer de zaak door naar het Ethisch comité, dat een onderzoek start.

Op basis van dit onderzoek worden de resultaten gepresenteerd. Het Ethisch comité beslist welke actie er eventueel moet worden ondernomen en neemt contact op met de relevante afdelingen (HR en/of Legal).

Binnen een periode van maximaal drie maanden na de bevestiging van de ontvangst van de klacht zal de Whistleblowing Officer de klokkenluider informeren over de onderzoeken die zijn uitgevoerd om de juistheid van de gemelde feiten te beoordelen en over de actie die is ondernomen. Hij kan ook aangeven of er corrigerende of preventieve maatregelen zijn genomen om herhaling te voorkomen.

3.1.7. KENMERKEN VAN HET PERSONEEL

Aantal werknemers per land	2025			2024		
	Vrouwen	Mannen	Totaal	Vrouwen	Mannen	Totaal
België	118	376	**494**	119	391	**510**
Frankrijk	1.367	5.017	**6.384**	1.362	5.022	**6.384**
Ierland	20	304	**324**	0	0	**0**
Italië	72	547	**619**	69	512	**581**
Nederland	34	160	**194**	27	170	**197**
Spanje	205	2.119	**2.324**	158	1.897	**2.055**

Opmerking: omvat alleen landen met meer dan 50 werknemers of 10% van het personeelsbestand.

Aantal werknemers	2025			2024		
	Vrouwen	Mannen	Totaal	Vrouwen	Mannen	Totaal
Werknemers	1.813	8.526	**10.339**	1.735	7.992	**9.727**
Vaste medewerkers	1.688	8.059	**9.747**	1.592	7.486	**9.078**
Tijdelijke werknemers	128	464	**592**	143	506	**649**

Personeelsverloop	Eenheid	2025	2024
Totaal personeelsverloop	n	1.605	1.694
Personeelsverloop	%	17	19

3.1.8. NIET-WERKNEMERS

Voor deze gegevens wordt gebruik gemaakt van de optie van de geleidelijke invoering.

3.1.9. DIVERSITEIT

Werknemers in het topmanagement naar geslacht	2025		2024	
	Aantal werknemers	Aandeel (%)	Aantal werknemers	Aandeel (%)
Vrouwen	5	7	5	7
Mannen	67	93	63	93
Totaal aantal werknemers	72		68	

Leeftijdsverdeling van werknemers	2025		2024	
	Aantal werknemers	Aandeel (%)	Aantal werknemers	Aandeel (%)
Onder de 30 jaar	2.003	19	1.911	20
30 tot 50 jaar oud	5.069	49	5.049	52
Ouder dan 50 jaar	3.267	32	2.767	28

3.1.10. GEZONDHEID EN VEILIGHEID

Gezondheids- en veiligheidsbeheer	2025	2024
Percentage werknemers dat onder het V&G-beheersysteem valt	100	100
Aantal dodelijke slachtoffers als gevolg van werkgerelateerde letsels en gezondheidsproblemen	0	0
Aantal geregistreerde werkgerelateerde ongevallen	572	481
Geregistreerde werkgerelateerde ongevallencijfer	30,4	29,8
Gevallen van geregistreerde werkgerelateerde gezondheidsproblemen bij werknemers	0	0
Verloren dagen door werkgerelateerde letsels, gezondheidsproblemen en dodelijke ongevallen	18.713	13.869

Voor de gegevens betreffende niet-werknemers wordt gebruik gemaakt van de optie van de geleidelijke invoering.

3.1.11. INCIDENTEN, KLACHTEN EN ERNSTIGE IMPACTS OP HET GEBIED VAN MENSENRECHTEN

	2025	2024
Aantal gevallen van discriminatie onder het eigen personeel (inclusief intimidatie)	18	10
Aantal klachten bij de onderneming	18	10
Aantal klachten ingediend bij nationale contactpunten voor multinationals van de OESO	1	0
Totaalbedrag van boetes, dwangsommen en schadevergoedingen (€m)	0	0,08

3.2. Werknemers in de waardeketen

Materiële IRO's	Type
Gezondheid en veiligheid: **Upstream:** de hoge concurrentiedruk en de aanzienlijke productiviteitsstijgingen die vereist zijn in de automobielsector kunnen leiden tot een toename van het aantal ongevallen en psychosociale stoornissen als gevolg van druk en stress **Downstream:** gebruik van gevaarlijk gereedschap en chemicaliën in herstellingswerkplaatsen.	Potentiële significante impact (-)
Kinder- en dwangarbeid: in sommige delen van de wereld kunnen mensenrechtenschendingen voorkomen in de automobielsector, vooral bij de winning en verwerking van grondstoffen.	Potentiële significante impact (-)

Aangezien het businessmodel van PHE Group eerder gebaseerd is op onderdelendistributie dan op productie, omvat het een zorgvuldige selectie van haar productleveranciers en een nauwe, voortdurende relatie met hen. Daarom past zij haar eigen ethische normen toe bij de inkoop en selectie van leveranciers.

PHE Group heeft een gedragscode ingevoerd voor haar productleveranciers en dienstverleners. De Purchasing and Logistics Director van PHE Group is verantwoordelijk voor de toepassing van deze code.

De code is van toepassing op alle leveranciers en heeft betrekking op hun naleving van de ethische regels op sociaal en milieugebied. De Gedragscode is opgesteld in overeenstemming met de huidige wetgeving, in het bijzonder artikel 17 (II) (2) van de Franse anticorruptiewet (bekend als de 'Sapin II-wet') en artikel L. 225-102-4 van het Franse Handelswetboek, dat voortvloeit uit de Franse wet op de waakzaamheidsplicht. Als gevolg hiervan is de Code niet ontworpen in bewuste afstemming met de verschillende internationale richtlijnen over mensenrechten en werknemersrechten.

In overeenstemming met de Gedragscode eist PHE Group van haar leveranciers dat ze:

- zich houden aan alle nationale, Europese en internationale regels met betrekking tot normen voor ethisch en verantwoord gedrag, waaronder normen met betrekking tot mensenrechten, corruptie en kinderbescherming, evenals milieubescherming en duurzame ontwikkeling;
- de ethische normen en verbintenissen van de Groep aannemen en toepassen en vooruitgang boeken in deze domeinen.

PHE Group ondersteunt haar leveranciers gedurende de hele leveringsrelatie om de effectieve implementatie van deze gedragscode te waarborgen.

Ze streeft er ook naar om langdurige relaties op te bouwen met haar leveranciers. Het is de bedoeling samen te werken met leveranciers en blijk te geven van een verantwoordelijk beheer van de toeleveringsketen.

Leveranciers moeten alle informatie verstrekken die nodig is om te voldoen aan de Gedragscode. Ze moeten PHE Group onmiddellijk op de hoogte brengen als ze merken dat ze hun verplichting om deze principes na te leven niet zijn nagekomen.

PHE Group behoudt zich het recht voor om toezicht te houden op de naleving van deze principes en om nalevingscontroles uit te voeren bij haar leveranciers. Aan de leveranciers wordt daarom gevraagd alle benodigde informatie te verstrekken en mee te werken met vertegenwoordigers van de Groep die willen controleren of de vereisten van de Code worden nageleefd. Leveranciers moeten ermee instemmen om vastgestelde tekortkomingen te verbeteren of te corrigeren.

In geval van niet-naleving moet PHE Group onmiddellijk op de hoogte worden gesteld, gevolgd door een verbeteringsplan dat binnen de gestelde termijn moet worden geïmplementeerd.

De verwachtingen van PHE Group ten aanzien van haar leveranciers

PHE Group zet zich in voor de hoogste sociale, milieu-, gezondheids- en veiligheidsnormen en verwacht van haar leveranciers hetzelfde. Ze moeten daarom voldoen aan lokale en nationale wetten en voorschriften. Daarnaast verwacht PHE Group van haar leveranciers dat zij zich onder andere aan de hieronder uiteengezette normen houden.

Gezondheid en veiligheid

De leveranciers van PHE Group moeten gezonde en veilige werkomstandigheden garanderen voor hun werknemers en hun eigen onderaannemers of leveranciers. Ze moeten de lokale en nationale wet- en regelgeving inzake gezondheid en veiligheid op de werkplaats naleven en de machtigingen, licenties en vergunningen verkrijgen die de lokale en nationale autoriteiten vereisen. Leveranciers moeten gedocumenteerde beleidslijnen en/of procedures inzake gezondheid en veiligheid hebben, evenals een adequate veiligheidsinfrastructuur en -uitrusting.

Dwangarbeid

Het gebruik van dwangarbeid, slavernij of mensenhandel door leveranciers, evenals het achterhouden van identiteitspapieren of werkvergunningen, het eisen van enige vorm van borg van werknemers of het gebruik van enige andere vorm van dwang, zijn ten strengste verboden. Alle werknemers hebben het recht om uit vrije wil werk te aanvaarden of te beëindigen. Leveranciers kunnen werknemers niet dwingen om te werken om een schuld aan hen of aan een derde af te betalen.

Werk dat de gezondheid, veiligheid of goede zeden in gevaar brengt - Kinderarbeid

Niemand mag werk verrichten dat de gezondheid, veiligheid of goede zeden in gevaar brengt. Het is ten strengste verboden om kinderen onder de 16 jaar in dienst te nemen. In landen waar de lokale wetgeving een hogere werkleeftijd voorschrijft of de leerplicht uitbreidt tot na de leeftijd van 16 jaar, geldt de hogere leeftijdsgrens.

Afgezien van haar doelstelling met betrekking tot de naleving van haar Gedragscode door haar leveranciers, heeft PHE Group voor zichzelf geen specifieke doelstelling vooropgesteld met betrekking tot de werknemers in haar waardeketen.

3.2.1. AANPAK VAN NEGATIEVE IMPACTS EN KLACHTENPROCEDURE VOOR WERKNEMERS

PHE Group heeft een professioneel klokkenluiderssysteem opgezet dat het mogelijk maakt om met name melding te maken van:

- Gedragingen of situaties die in strijd zijn met de gedragscode van PHE Group
- Ernstige schendingen van mensenrechten en fundamentele vrijheden
- Ernstige schade aan de gezondheid en veiligheid van mensen

Het klokkenluiderssysteem staat open voor werknemers van PHE Group en voor alle stakeholders, in het bijzonder haar leveranciers, en is toegankelijk op het volgende adres: alerte-ethique@partsholdingeurope.com.

Er kunnen geval per geval herstelmaatregelen worden genomen, afhankelijk van de specifieke aard van de negatieve impact. De acties kunnen bestaan uit toezicht op het herstel door PHE Group, een verzoek om een herstelplan op te stellen of, in de meest ernstige gevallen, de beëindiging van het contract.

Tot op heden is PHE Group zich niet bewust van dergelijke impacts in haar waardeketen.

Er is momenteel geen algemene, geformaliseerde aanpak om negatieve impacts op de mensenrechten in de waardeketen aan te pakken. In het geval van een dergelijke impact is het de verantwoordelijkheid van het Algemeen management van PHE Group om te beslissen over de te nemen maatregelen. Deze zullen afhangen van factoren zoals de ernst van de impact, de locatie en de verantwoordelijkheid van PHE Group.

4. Bestuur

4.1. Zakelijk gedrag

Materiële IRO's	Type
Potentiële corruptie en omkoping in de waardeketen	Potentiële significante impact (-)
Eerlijke en ethische bedrijfscultuur	Potentiële matige impact (+)

4.1.1. DE ROL VAN DE BESTUURS-, LEIDINGGEVENDE EN TOEZICHTHOUDENDE ORGANEN

Het Uitvoerend Comité van de Groep valideert het volledige bedrijfsmanagementsysteem.

De belangrijkste indicatoren voor de implementatie van en het toezicht op het Regulatory Compliance-systeem worden voorgelegd aan het Auditcomité van de Groep. De indicatoren voor de maturiteit van de naleving van de anticorruptie- en klokkenluiderssystemen, samen met de bijbehorende actieplannen, worden gedeeld en gevalideerd door het Compliance-comité van de Groep.

Het Ethisch comité is een collectief orgaan dat het ethisch en nalevingsbeleid van PHE Group aanstuurt en ervoor zorgt dat de onderliggende principes en regels worden nageleefd. Zijn leden zijn de Chief Financial Officer, het Head of HR, de General Counsel en het Head of Audit and Compliance.

De algemene rol van het Ethisch comité omvat het volgende:

- Bijdragen aan het definiëren en bijwerken van de ethische principes en gedragsregels die het dagelijkse gedrag van de werknemers van de Groep moeten sturen; hiertoe bereidt het Comité de Gedragscode van PHE Group voor, werkt het deze bij en stelt het wijzigingen voor aan de ethische en nalevingsrichtlijnen van de Groep;
- Ervoor zorgen dat de ethische principes van de Groep op de juiste manier worden verspreid, begrepen en toegepast; hiertoe onderzoekt en controleert het Comité de systemen en procedures die worden gebruikt om de ethische principes van de Groep te implementeren en bepaalt het de prioriteitsgebieden waaraan moet worden gewerkt in het kader van de invoering en ontwikkeling van het nalevingsprogramma;
- Ervoor zorgen dat de ethische en nalevingsnormen worden nageleefd; hiertoe behandelt het Comité alle thema's die onder zijn aandacht worden gebracht, indien nodig door middel van het klokkenluiderssysteem (zie specifieke opdracht).

Het is de taak van het Ethisch comité om klachten te behandelen die binnenkomen via het klokkenluiderssysteem of gemeld worden via de hiërarchie of elk ander communicatiekanaal. Bij de start van het nalevingsprogramma van de Groep kregen de leden opleiding van gespecialiseerde consultants over de wet SAPIN 2 (ethiek en corruptiebestrijding). De externe specialisten hebben jarenlange professionele ervaring in dit domein.

De Internal Audit & Compliance Director heeft ook een aantal opleidingen gevolgd op het gebied van zakelijk gedrag, in het kader van zijn vorige functie bij een Franse autofabrikant, en heeft een CSRD-opleiding gevolgd bij het IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne). Hij is ook Certified Fraud Examiner (CFE).

4.1.2. BELEID TEN AANZIEN VAN ZAKELIJK GEDRAG EN BEDRIJFSCULTUUR

PHE Group heeft haar benadering van zakendoen geformaliseerd met een beleid dat is gebaseerd op de Gedragscode van de Groep. Het beleid heeft betrekking op de volgende domeinen:

- Naleving van de wet, inclusief naleving van de principes van het Global Compact van de VN, met name op het gebied van bedrijfsvoering, maatschappij en milieu
- Integriteit en oprechtheid
- Waardigheid, respect en bescherming van werknemers
- Vrijheid van meningsuiting en sociale dialoog
- Bescherming van de activa van de Groep
- Belangenconflicten
- Klanten
- Leveranciers en dienstverleners
- Geschenken, voordelen en giften
- Corruptie en beïnvloeding
- Gezondheid en veiligheid
- Milieu

Het Beleid inzake zakelijk gedrag van PHE Group verwoordt de duidelijke en onvoorwaardelijke inzet van de Groep in de strijd tegen corruptie en draagt bij aan de verspreiding van haar cultuur van ethiek en waarden. Het beleid is van toepassing op de hele Groep en haar dochterondernemingen, zonder enige uitsluiting.

Het beleid wordt ondersteund op het hoogste niveau van de onderneming, met een formele toezegging van de voorzitter en goedkeuring door het Uitvoerend Comité en het Auditcomité van de Groep. Leveranciers zijn verplicht om dit beleid na te leven door de gedragscode voor leveranciers te ondertekenen.Momenteel wordt de laatste hand gelegd aan een gedragscode tegen corruptie, die naar verwachting in de loop van 2026 zal worden gevalideerd.

- Definiëren wat corruptie en beïnvloeding inhoudt;
- Voorbeelden geven van verboden en risicovolle situaties;
- Bepalen welk gedrag moet worden aangenomen en welke procedures moeten worden gevolgd om deze risico's te beheersen;
- Werknemers de weg wijzen naar gedetailleerde procedures die de Gedragscode aanvullen.

Om de code kracht bij te zetten, heeft PHE Group ook een regelmatig bijgewerkt overzicht opgesteld van de domeinen van de organisatie met een hoog corruptierisico en de benchmarks van de sector. Tijdens dit proces werden de functies geïdentificeerd die het meest blootgesteld zijn aan het risico van corruptie en omkoping, met name het Uitvoerend Comité en de directiecomités, inkoop, toeleveringsketen en logistiek, handel, marketing/evenementen, financieel management (inclusief Audit en Legal) en human resources. Alle dochterondernemingen van PHE Group die actief zijn in West-Europa worden geacht hetzelfde niveau van risico op corruptie te lopen.

Maatregelen met betrekking tot bedrijfsvoering

Tot nu toe zijn de belangrijkste maatregelen die door PHE Group zijn genomen op het gebied van zakelijk gedrag als volgt:

- Implementatie van een bedrijfsvoeringsbeleid voor PHE Group (gebaseerd op de versie van 2018 en daaropvolgende updates)
- Opstelling van een Gedragscode van PHE Group, ondertekend door alle werknemers (in Frankrijk - tegen 2025 uit te breiden tot buitenlandse dochterondernemingen)
- Bijwerking van de corruptierisicokaarten
- Ontwikkeling van het beoordelingssysteem voor derden in 2024
- Er wordt momenteel een anticorruptiegedragscode voorbereid die in de loop van 2026 zal worden toegevoegd aan de interne regels voor de ondernemingen van de Groep
- Wijzigingen in de procedure voor geschenken en uitnodigingen (uitbreiding met uitgestelde handelskortingen en commerciële uitdagingen) in 2026

Traceerbare anticorruptiecontroles uitgevoerd in 2025

4.1.3. PREVENTIE VAN CORRUPTIE EN OMKOPING

Het systeem van PHE Group voor de preventie en bestrijding van fraude, corruptie en omkoping bestaat uit drie complementaire onderdelen:

1. Preventie	2. Opsporing	3. Oplossing
Aan de hand van: • Het document met de waarden van de groep • De ethische code • De gedragscode tegen corruptie • Opleidingsacties • Bewustmaking (evaluatie van de ondersteunende situatie, analyse van de strijd tegen corruptie) • De ondertekening van een specifieke gedragscode tegen corruptie en omkoping door leveranciers • Controles van derden	Verzameling en verwerking van mogelijke meldingen via het Klokkenluiderssysteem*, volgens een procedure die: • De reikwijdte van het systeem in Frankrijk definieert • De werkwijzen specificeert • De garanties met betrekking tot de bescherming van persoonsgegevens voorstelt • De procedures voor de behandeling van meldingen specificeert • Informatie verstrekt over de bescherming die klokkenluiders wordt geboden Uitvoering van specifieke boekhoudcontroles: 1. Controle van geschenken / uitnodigingen / donaties / mecenaat / sponsoring 2. Controle van onkostennota's 3. Controle van gevoelige accounts 4. Afrekening van eindejaarskortingen 5. Leveranciers en betalingen in landen met een groot risico 6. Uitzonderlijke uitgaven 7. Facturen zonder orders 8. Directe toewijzing van kosten 9. Handmatige boekingen met atypische bewoordingen	Procedure beschreven in de interne onderzoeksgids Kan leiden tot de volgende beslissingen: • Het nemen van corrigerende maatregelen (bijwerking van procedures, versterking van controles enz.) • Het nemen van disciplinaire maatregelen • Indiening van klachten bij de gerechtelijke autoriteiten of het aangeven van misdrijven • Afsluiting van de procedure en het onderzoek • Mededeling van de resultaten van het onderzoek aan de administratieve of gerechtelijke autoriteiten De uitvoering van een intern onderzoek staat onder streng toezicht van en wordt beheerd door het Internal Audit & Compliance Office. Het resultaat wordt voorgesteld aan het Ethisch comité.

*Het klokkenluiderssysteem wordt toegepast binnen de ondernemingen van PHE Group, d.w.z. alle entiteiten waarover PHE Group zeggenschap heeft, zowel in Frankrijk als daarbuiten.

De procedure is echter alleen van toepassing op de Franse entiteiten. De niet-Franse entiteiten bereiden specifieke procedures voor om rekening te houden met de toepasselijke lokale wetgeving.

Opleiding
De opleiding van de werknemers van PHE Group is een integraal onderdeel van de strijd tegen corruptie en omkoping.

Zodra het systeem was geïmplementeerd, werden er opleidingscampagnes gehouden door een gespecialiseerde externe organisatie. Het doel hiervan was ervoor te zorgen dat de opgeleide werknemers aan het einde van de cursus in staat zouden zijn om risicovolle situaties met betrekking tot corruptie en beïnvloeding te voorkomen, te identificeren en te beheersen.

Het programma bestrijkt de volgende onderwerpen:
- De belangrijkste concepten met betrekking tot de verplichtingen van de Sapin II-wet, de kwesties die op het spel staan voor PHE Group en het bijbehorende risico op sancties
- De concepten en vormen van corruptie en beïnvloeding
- Kennis van de risicodomeinen voor integriteitsschendingen in de processen van afdelingen die als risicovol zijn aangemerkt (Management, Inkoop, Verkoop en Ondersteuning) - Kennis van de methodologische elementen van het anticorruptiesysteem van de Groep
- Risicosituaties opsporen en beheren door de juiste reflexen aan te leren om ermee om te gaan

Het opleidingsprogramma werd gevalideerd door een kennistest.
- Tussen juni en juli 2021 werden 195 managers (met inbegrip van het Uitvoerend Comité) en medewerkers in de beoogde risicodomeinen opgeleid in Frankrijk en België.
- In mei 2022 werden 22 managers en medewerkers in de risicodomeinen opgeleid in Italië.

Bovendien is sinds 2023 elke gelegenheid om een pijler van de Sapin II-wet (in kaart brengen van corruptierisico's, beoordelingen van derden, anticorruptiecontroles van de boekhouding enz.) binnen een entiteit van de Groep te implementeren, het onderwerp van een bewustmakings- en opleidingsactie rond zakelijk gedrag: 9 personen in 2023, 52 in 2024 en 56 in 2025.

Naast deze eerste cursussen is een specifiek e-learningprogramma ontworpen dat op het platform van de PHE Académie zal worden gepubliceerd. Het e-learning-programma zal alle werknemers van de Groep in staat stellen om te leren over de ontwikkelingen in het anticorruptie- en -omkopingsbeleid van de Groep, door middel van 5 modules en een quiz:
- Module 1: Inleiding (Anticorruptie: wettelijk kader, problemen en risico's)
- Module 2: Gedragscode
- Module 3: Geschenken en uitnodigingen
- Module 4: Belangenconflicten
- Module 5: Klokkenluidersregeling

Werknemers waarvan is vastgesteld dat ze in een risicodomein werken, moeten slagen voor de quizzen.

In de eerste helft van 2026 wordt een bewustwordingscampagne voor de Franstalige landen gelanceerd. De e-learning zal ter beschikking worden gesteld van de internationale dochterondernemingen afhankelijk van de capaciteit om het volledige platform van de PHE Académie open te stellen, waarvoor vertalingen zijn gepland in het Italiaans, Spaans, Engels, Vlaams en Nederlands.

Functies met een risico	**2025**	**2024**
Aantal functies met een risico op omkoping en corruptie	8.158	-
Percentage risicofuncties dat opleiding krijgt	1	-

Voor deze gegevens wordt in 2024 gebruik gemaakt van de optie van de geleidelijke invoering.

4.1.4. INCIDENTEN VAN CORRUPTIE OF OMKOPING

Er zijn geen gevallen van corruptie of omkoping geweest waarbij ondernemingen of managers van PHE Group betrokken waren, en ook niet in haar waardeketen waarbij werknemers van PHE Group rechtstreeks betrokken waren.

	2025	**2024**
Aantal veroordelingen	0	0
Bedrag aan boetes (€m)	0	0

D'leteren Immo

Investeren & behouden

Milieu

De milieu- en operationele prestaties van haar vastgoed verbeteren

Toekomstbestendige infrastructuur ontwerpen en bouwen

Evolueren naar koolstofneutraliteit

D'leteren Immo heeft twee kortetermijndoelstellingen vooropgesteld op basis van een nulmeting van 2019:

- Op het SBTi afgestemde kortetermijn doelstelling: **-52% tegen 2030 voor Scope 1, 2 en 3**
- Door het SBTi gevalideerde kortetermijn-doelstelling voor kmo's: **-52% tegen 2030 voor Scope 1 & 2**

De focus ligt op vier belangrijke hefbomen om deze doelstellingen te bereiken, namelijk gebouwisolatie, energie-efficiënte technologieën, productie van hernieuwbare energie en de elektrificatie van haar wagenpark.

HET CARBON NADA-PROJECT

implementatie van acties om de milieuprestaties van de drie meest energieverbruikende sites van D'leteren Immo te verbeteren

BELANGRIJKSTE REALISATIES IN 2025

- Validatie van de SBTi-kortetermijndoelstelling voor kmo's van **-52% voor Scope 1-2 tegen 2030** (nulmeting 2019)
- **+/- 1,1 m** geïnvesteerd in **Carbon Nada**
- Geïnstalleerde **hernieuwbare energie met 551 KWp verhoogd**
- **D'leteren Park:** voorbereiding op BREEAM Outstanding-certificaat
- **Uitfasering van voertuigen met volledige verbranding**

Sociaal

Een topwerkgever zijn

De Roadmap 2030 van D'leteren Immo omvat vier strategische domeinen die gericht zijn op het verbeteren van het welzijn van de werknemers:

- **Zinvolle jobs** creëren
- **Persoonlijke en professionele groei** bevorderen
- **Een stimulerende, gezonde werkomgeving** bieden
- **Bestuursstructuren** verbeteren **voor het welzijn van de werknemers**

DE ATHENA COUNCIL

Opgericht in 2023 is de Athena Council een interdisciplinair overlegorgaan van vertegenwoordigers dat zich inzet voor het bevorderen van sociale en bestuur-doelstellingen binnen de Roadmap 2030.

De raad komt maandelijks samen en fungeert als een belangrijk adviserend orgaan voor de organisatie door te dienen als een feedbackkanaal tussen medewerkers en het management.

BELANGRIJKSTE REALISATIES IN 2025

- **Het hr-beleid werd herzien** om het welzijn van de werknemers te versterken
- **De werknemerstevredenheidsscore steeg** met 7,5%
- **Uitbreiding van de opleidings- en ontwikkelings-programma's**
- **Voortdurend advies** via de Athena Council

Bestuur

- **Zakelijk gedrag:** het onderhouden van een Code of Ethics die richtlijnen biedt over de algemene principes van zakelijke ethiek en specifieke protocollen voor uiteenlopende situaties
- **Beheer van ESG-thema's:** verantwoordelijkheid voor ESG-onderwerpen is verankerd op de hoogste managementniveaus

BELANGRIJKSTE REALISATIES IN 2025

- Verdere beschikbaarheid van het **klokkenluidersbeleid** en de **Ethics Helpline**
- **Grotere betrokkenheid van het Uitvoerend Comité** bij updates inzake duurzaamheid
- **100 %** van de functies met risico op omkoping en corruptie **heeft opleiding gekregen**

Doelen en KPI's

STRATEGISCH DOMEIN	KPI	STATUS BOEKJAAR 2025	DOEL
MILIEU	Op SBTi afgestemd doel (Scope 1-3)	**-46,7%**	-52% tegen 2030
	Geïnstalleerde productie van hernieuwbare energie	**4.916 KWp**	Volledige onafhankelijkheid van aangekochte warmte en elektriciteit bereiken
	BREEAM 'Outstanding'-certificaten (Mobilis, D'Ieteren Park)	**Mobilis: behaald** **D'Ieteren Park: lopend**	
	Slimme monitoring	**66%**	100%
SOCIAAL	Werknemerstevredenheidsscore	**81,9%**	80%
BESTUUR	Omkoping en corruptie	**0 bevestigde incidenten**	0 bevestigde incidenten

D'Ieteren Immo

1. Algemene informatie

1.1. Grondslagen voor de opstelling

Rekening houdend met de unieke aard van elke onderneming van D'Ieteren Group, heeft D'Ieteren Immo ervoor gekozen om haar ESG-prestaties in een afzonderlijk hoofdstuk voor te stellen. De scope van dit verslag verschilt van de financiële verslaggeving, waarin D'Ieteren Immo is opgenomen in het segment Corporate & Niet-toegewezen. Omwille van haar specifieke materiële impacts, risico's en kansen werd D'Ieteren Immo bij de materialiteitsanalyse als een operationele activiteit beoordeeld. Bijgevolg werd een specifieke toelichting voor D'Ieteren Immo noodzakelijk geacht.

De duurzaamheidsverklaring omvat zowel de upstream- als de downstreamaspecten van de waardeketen (zie de beschrijving van de waardeketen).

D'Ieteren Immo heeft geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om specifieke informatie met betrekking tot intellectuele eigendom, knowhow of innovatieresultaten weg te laten, noch van de mogelijkheid om informatie achter te houden over lopende ontwikkelingen of onderhandelingen.

1.2. Bestuur

1.2.1. DE ROL VAN DE BESTUURS-, LEIDINGGEVENDE EN TOEZICHTHOUDENDE ORGANEN

De Raad van Bestuur van D'Ieteren Immo omvat de Chief Legal Officer en de Chief Financial Officer van D'Ieteren Group, alsook de CEO van D'Ieteren Immo, die optreedt als vertegenwoordiger van het personeel. Twee van de drie leden zijn niet-uitvoerende leden. Geen van hen zijn onafhankelijke leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur bestaat uit één vrouw en twee mannen en weerspiegelt diversiteit qua deskundigheid en professionele achtergrond.

Alle bedrijfsactiviteiten en duurzaamheidsthema's die betrekking hebben op de strategie van D'Ieteren Immo worden jaarlijks geëvalueerd. Het is de rol van de Raad van Bestuur om toezicht te houden op de duurzaamheidsthema's en duurzaamheidsgerelateerde doelen en belangrijke beslissingen goed te keuren. De Raad van Bestuur blijft actief op de hoogte van de ontwikkelingen op duurzaamheidsvlak door middel van gerichte opleidingen, briefings of externe expertise.

Het Uitvoerend Comité draagt de operationele verantwoordelijkheid en houdt toezicht op de voortgang van de duurzaamheidsstrategie van D'Ieteren Immo (met inbegrip van de IRO's en doelen), en ziet erop toe dat alle afdelingen beslissingen op het gebied van duurzaamheid nemen in overeenstemming met deze strategie en de bijbehorende kaders. Het Uitvoerend Comité bestaat uit het Head of Finance, Property, Asset, Architecture en de CEO. Het toezicht wordt uitgeoefend door middel van regelmatige strategische evaluaties en de opvolging van prestatie-indicatoren. Waar nodig bieden interne of externe auditfuncties zekerheid over bepaalde duurzaamheidsindicatoren en -processen.

Het Uitvoerend Comité heeft een genderratio van 60% mannen tegenover 40% vrouwen. Het Comité communiceert voortdurend, waarbij duurzaamheid een sleutelrol speelt in de besprekingen. Om het bedrijf beter bestand te maken tegen de groeiende focus op duurzaamheid, hebben alle leden verschillende ESG-conferenties en -workshops bijgewoond om goed geïnformeerd te blijven en proactief op dit onderwerp in te spelen.

Zowel de Raad van Bestuur als het Uitvoerend Comité houden bij de beoordeling van grote projecten of langetermijnverbintenissen rekening met mogelijke afwegingen tussen financiële resultaten en milieu- of maatschappelijke impacts.

1.2.2. DUURZAAMHEIDSTHEMA'S AANGEPAKT DOOR HET MANAGEMENT

Zowel de Raad van Bestuur als het Uitvoerend Comité zetten zich in voor een duurzame toekomst. Ze hebben de duurzaamheidsstrategie (Roadmap 2030) formeel goedgekeurd, waarbij ze duurzaamheid consequent als een belangrijk agendapunt behandelen en zorgen voor de integratie ervan in alle bedrijfsactiviteiten.

Dit jaar hebben de bestuursorganen van D'Ieteren Immo zich toegespitst op de structurering van de bestuursprocedures en de versnelling van de maatregelen voor de mitigatie van de klimaatverandering. Het Uitvoerend Comité houdt ook actief toezicht op de strategische ESG-KPI's om te waarborgen dat D'Ieteren Immo vooruitgang boekt in de richting van haar duurzaamheidsdoelstellingen. Deze inspanningen zijn gericht op:

- Klimaatmitigatie (Meer informatie in sectie 2.1)
- Klimaatadaptatie (Meer informatie in sectie 2.1)
- Betrokkenheid van de werknemers (Meer informatie in sectie 3.1)

Interne en externe stakeholders worden regelmatig op de hoogte gehouden van de duurzaamheidsstrategie van D'leteren Immo en de voortgang van de implementatie ervan via verschillende kanalen, zoals de maandelijkse nieuwsbrief, maandelijkse bijeenkomsten voor de werknemers, het jaarverslag en duurzaamheid als vast agendapunt op alle vergaderingen van het Uitvoerend Comité en de Raad van Bestuur.

De sustainability manager van D'leteren Immo heeft twee keer per jaar overleg met het ESG-team van D'leteren Group. Deze vergaderingen hebben betrekking op verschillende thema's, zoals de duurzaamheidsroadmap van D'leteren Immo, de implementatie van de CSRD en de naleving van de EU-Taxonomie. De sustainability manager rapporteert de belangrijkste feedback en mogelijke beslissingen uit deze besprekingen aan het Uitvoerend Comité. Daarnaast onderhoudt D'leteren Immo voortdurend contact met D'leteren Group om te zorgen voor een continue afstemming en uitwisseling van updates over de voortgang op duurzaamheidsvlak.

1.2.3. BELONINGSREGELINGEN

D'leteren Immo heeft haar beloningsregeling voor haar CEO uitgebreid tot het Uitvoerend Comité. De regeling is bedoeld om de prestaties van het Uitvoerend Comité af te stemmen op de langetermijnverbintenissen van de onderneming op het vlak van milieu, maatschappij en bestuur, zodat duurzaamheid wordt geïntegreerd in de strategische besluitvorming. De prestatiegerichte maatregelen omvatten:

- Vermindering van de uitstoot van broeikasgassen in alle activiteiten en de vastgoedportefeuille
- Verwezenlijking van doelstellingen op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid, zoals het welzijn van de werknemers (Werknemerstevredenheidsenquête)

Deze prestatiemaatstaven op het gebied van duurzaamheid worden afgewogen tegen financiële en operationele KPI's en vertegenwoordigen een derde van de wegingscriteria. De voorwaarden van de beloningsregeling, met inbegrip van wegingen en evaluatiecriteria, worden regelmatig goedgekeurd en herzien door de Raad van Bestuur.

1.2.4. DUE-DILIGENCEVERKLARING

Due diligence inzake duurzaamheid is het proces waarbij D'leteren Immo de daadwerkelijke en potentiële negatieve impact van haar activiteiten op het milieu en op de mens in kaart brengt, voorkomt, mitigeert en rapporteert.

Kernelementen van due diligence	Paragrafen in de duurzaamheidsverklaring
Due diligence verankeren in bestuur, strategie en businessmodel	1.2. Bestuur 1.3. Strategie 1.3.3. Resultaat van de dubbele materialiteitsanalyse
Overleggen met betrokken stakeholders in alle belangrijke stappen van de due diligence	1.3.2. Belangen en opvattingen van stakeholders 3.1.4. Overleg met het personeel 3.1.5. Kanalen om bezorgdheden kenbaar te maken
Negatieve impacts in kaart brengen en beoordelen	1.3.3. Resultaat van de dubbele materialiteitsanalyse Zie de Indexen voor meer informatie over de proces van de dubbele materialiteitsanalyse
Maatregelen nemen om die negatieve impacts aan te pakken	2. Milieu-informatie 3. Sociale informatie 4. Bestuur
De efficiëntie van deze inspanningen opvolgen en erover communiceren	2. Milieu-informatie 3. Sociale informatie 4. Bestuur

1.2.5. RISICOBEHEERSING BIJ DUURZAAMHEIDSRAPPORTAGE

D'leteren Immo hanteert het vierogenprincipe voor duurzaamheidsverklaringen. Daarnaast wordt aan elke verklaring een verantwoordelijke toegewezen, die zorgt voor de nauwkeurigheid en volledigheid ervan en voor de integriteit van het gegevensverzamelingsproces. Tijdens de wekelijkse vergaderingen van het Uitvoerend Comité kunnen onderwerpen zoals duurzaamheidsrisico's en gegevensbeheer worden besproken. De sustainability manager beheert de informatie met betrekking tot duurzaamheidsgegevens en verstrekt deze aan de leden van het Uitvoerend Comité.

De belangrijkste in kaart gebrachte risico's zijn:

- **Nauwkeurigheid**: Door de kleine omvang worden niet alle gegevens verzameld op het niveau van D'leteren Immo (bv. hr-gegevens en papierverbruik). Om de nauwkeurigheid van de verzamelde gegevens te garanderen, worden de hr-gegevens gecontroleerd door de workforce manager en worden de primaire milieugegevens (voornamelijk energiegegevens) gecontroleerd door zowel de IT application manager als de property managers. Dit maakt het mogelijk om het 'vierogenprincipe' toe te passen voor alle gegevens. Als er geen primaire gegevens beschikbaar zijn, vertrouwt D'leteren Immo op schattingen, die zowel door interne als externe experts worden gecontroleerd.
- **Integriteit & betrouwbaarheid**: Het bedrijf heeft KPI-fiches opgesteld, waarbij aan elke KPI een gegevensverantwoordelijke is toegewezen. De gegevensverantwoordelijken staan in voor de validatie en de controle van de gegevens op basis van de definities op de KPI-fiches voordat ze naar D'leteren Group worden gestuurd voor verificatie en consolidatie.

1.3. Strategie

1.3.1. STRATEGIE, BUSINESSMODEL EN WAARDEKETEN

D'leteren Immo telt 42 werknemers en is de vastgoedonderneming van D'leteren Group die verantwoordelijk is voor het beheer, de investeringen en de ontwikkeling van de Belgische vastgoedportefeuille van de Groep, die voornamelijk gebruikt wordt voor de activiteiten van D'leteren Automotive.

De portefeuille omvat een brede waaier van activaklassen, waaronder kantoren, werkplaatsen, logistieke centra en wooneenheden. Een kernfocus van D'leteren Immo is de herontwikkeling en transformatie van haar patrimonium. Naast het beheer van dit patrimonium wendt de onderneming haar diepgaande expertise op het vlak van vastgoed- en projectbeheer aan om adviesdiensten op maat aan te bieden die huurders ondersteunen bij al hun zakelijke behoeften. Alle inkomsten die D'leteren Immo genereert, hebben dan ook betrekking op de ESRS-sector Vastgoed.

D'leteren Immo werd in 2016 opgericht om de Belgische vastgoedactiviteiten van de Groep verder te professionaliseren en te consolideren en een langetermijnvisie te implementeren, terwijl tegelijkertijd de operationele behoeften en groeiplannen van de ondernemingen van de Groep worden ondersteund. Vandaag beheert en ontwikkelt de onderneming een gediversifieerde portefeuille vastgoedactiva, waarvan vele al decennialang deel uitmaken van de Groep, wat de langetermijnfilosofie 'invest and hold' weerspiegelt.

Als vastgoedpartner van de Groep focust D'leteren Immo zich op de creatie van duurzame waarde door middel van actief patrimonium- en vastgoedbeheer en selectieve ontwikkelingen. De onderneming streeft ernaar flexibel en oplossingsgericht te blijven, zodat haar vastgoed zich voortdurend aanpast aan de veranderende behoeften van huurders en bedrijven. Het is haar doel een toekomstbestendige portefeuille uit te bouwen die op lange termijn zowel kostenefficiënt als aantrekkelijk blijft.

Naast het beheer van haar bestaande portefeuille streeft D'leteren Immo ernaar kapitaal te herinvesteren in aantrekkelijke vastgoedopportuniteiten die aansluiten bij haar strategische focus en kerncompetenties. Deze investeringen worden op een gedisciplineerde manier uitgevoerd om een evenwichtige kapitaalstructuur te behouden en de strategische positionering van de portefeuille op lange termijn te versterken.

Duurzaamheid blijft een cruciaal aspect bij het beheer en de ontwikkeling van vastgoedactiva, waarbij de inspanningen gericht zijn op het genereren van duurzame energie, het verbeteren van de energieprestaties en het integreren van verantwoorde praktijken waar relevant. Deze initiatieven dragen bij aan de instandhouding van de veerkracht en de aantrekkelijkheid op lange termijn van de portefeuille.
Zo zet D'leteren Immo zich in om een duurzame, koolstofarme economie te ondersteunen en draagt de onderneming actief bij tot de Sustainable Development Goals van de VN, met een focus op:

- **SDG 7**: Betaalbare en duurzame energie – Door de energie-efficiëntie te verbeteren, de productie van hernieuwbare energie in haar vestigingen te maximaliseren en alleen duurzame energie in te kopen.
- **SDG 9**: Industrie, innovatie en infrastructuur – Door haar gebouwen aan te passen aan toekomstige behoeften, flexibiliteit te integreren in ontwerpen en materialen te selecteren met een focus op het verminderen van ingebedde koolstof.
- **SDG 11**: Duurzame steden en gemeenschappen – Door te streven naar stedelijke ontwikkelingen voor gemengd gebruik die lokale gemeenschappen versterken.
- **SDG 12: Verantwoorde consumptie en productie** – Door zich in te zetten voor de circulaire economie via afvalvermindering, recyclage ter plaatse, hergebruik van materialen en bewustmaking van werknemers en leveranciers.
- **SDG 13: Klimaatactie** – Door stappen te ondernemen om koolstofneutraliteit te bereiken in zowel bedrijfs- als portefeuillegerelateerde broeikasgasemissies.
- **SDG 15**: **Leven op het land** – Door verharde oppervlakken te beperken tot het minimum en rekening te houden met biodiversiteit bij de ontwikkeling en het beheer van sites.

D'leteren Immo heeft in 2019 haar Roadmap 2030 geïntegreerd in haar strategie. Dit stappenplan bevat thema's die geïdentificeerd werden aan de hand van haar materialiteitsanalyses en via een enquête waarbij de standpunten van meerdere stakeholders (D'leteren Group Corporate en vertegenwoordigers van elk team van D'leteren Immo) over prioritaire ESG-thema's werden verzameld.

De roadmap 2030 van D'leteren Immo resulteerde in acties rond vier belangrijke pijlers:

- De milieu- en operationele prestaties van haar vastgoed verbeteren;
- Toekomstbestendige infrastructuur ontwerpen en bouwen;
- Evolueren naar koolstofneutraliteit;
- Een topwerkgever zijn.

In overeenstemming met haar duurzaamheidsstrategie werkt D'Ieteren Immo sinds 2019 naar koolstofneutraliteit via het project Carbon Nada. Dit initiatief, dat werd goedgekeurd door de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen, is gericht op de verbetering van de klimaatprestaties van de drie belangrijkste vestigingen, met als doel de doelstellingen van de Roadmap 2030 te bereiken. De waardeketen van D'Ieteren Immo is afgestemd op de vastgoedsector. In het upstreamsegment omvat de bouwsector verschillende mijnbouw- en materiaalontginningssectoren.

Het vastgoedbeheer van D'Ieteren Immo werkt echter alleen rechtstreeks samen met tier-1 leveranciers van goederen en diensten, waaronder aannemers en onderhoudsbedrijven.

In het downstreamsegment is haar belangrijkste klant D'Ieteren Automotive, maar dit segment strekt zich ook uit tot de mogelijke ontmanteling van gebouwen en de milieu-impact van huurders, bijvoorbeeld door water- en energieverbruik.

Indirecte activiteiten (upstreamwaardeketen)

Tiers 2+

Analyse op hoog niveau en per sector van de volgende industrieën:

Grondstoffen (mijnbouwsector):

- Zand
- IJzererts (staal)
- Aluminium
- Hout
- Koper
- Klei
- Grind
- Kalksteen
- Steen
- Aardolie (bu-producten)

Overige industrieën

- Metaalverwerking
- Bouwmaterialen (bakstenen, cement)

Tier 1

Aangekochte goederen:

- HVAC-productie
- Zonnepanelen / energieopslag

Aangekochte diensten:

- Consultancy
- Aannemers & onderhoud
- Engineering & bouw
- Huizenbouwers
- IT-diensten

Directe activiteiten

Tier 0

D'Ieteren Immo

- Beheer van de vastgoedportefeuille van D'Ieteren Group in België
- Herbestemming van sites
- Vastgoedontwikkeling in semi-industriële & dienstensectoren en op de residentiële markt

Werknemers

Aandeelhouders

Maatschappij als geheel

- Stads-/overheidsvertegenwoordigers

Vastgoedexperts

- BREEAM
- UPSI
- HUB Brussel

Indirecte activiteiten (downstreamwaardeketen)

Tier 1

Klanten

- B2B (D'Ieteren Automotive, concessienetwerk van de Groep VW in België)
- B2C (huisvesting Tenbosh)

Proces op het einde van de levensduur van de gebouwen

- Ontmanteling

Niet-geconsolideerde entiteiten

- Nvt

Tiers 2+

Herbruikbare materialen na ontmanteling

- Bedrijfsafval

Overige

- Water- en energieverbruik en materiaalbeheer van huurders

1.3.2. BELANGEN EN OPVATTINGEN VAN STAKEHOLDERS

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de verschillende manieren waarop D'Ieteren Immo haar stakeholders betrekt bij haar dagelijkse activiteiten, de methodes hiervoor en de belangrijkste thema's en bezorgdheden die in het kader van deze betrokkenheid worden besproken.

Waarom we ons engageren
Klanten – De klanten van D'Ieteren Immo zijn voornamelijk D'Ieteren Automotive, met wie het essentieel is om een sterke en duurzame relatie te onderhouden. Betrokkenheid wordt voornamelijk gerealiseerd door middel van regelmatig overleg en een klantentevredenheidsenquête over de behoeften van huurders en de kwaliteit van de dienstverlening.
Werknemers – De betrokkenheid van de werknemers wordt bevorderd via een personeelsraad, de Athena Council, een werknemerstevredenheidsenquête, maandelijkse nieuwsbrieven, informatiesessies voor de werknemers en jaarlijkse evaluatiesessies. De belangrijkste onderwerpen die besproken worden, zijn welzijn, opleiding en vaardighedenontwikkeling.
Externe stakeholders – Er worden updates gegeven over de strategie en voortgang, en er wordt informatie over duurzaamheidsinspanningen en -resultaten verstrekt via het jaarverslag. Ook worden vragen van potentiële beleggers over financiële en niet-financiële aangelegenheden beantwoord.
Aandeelhouders – Er worden aan de RvB en aan D'Ieteren Group updates gegeven over de strategie, de prestaties en de afstemming op de doelstellingen op het vlak van duurzaamheid, financiële prestaties en projecten.
Werknemers in de waardeketen – De belangen, standpunten en rechten van de werknemers in de waardeketen van het bedrijf hebben een belangrijke impact op D'Ieteren Immo. Deze worden verzameld via een externe ethische hulplijn en bestrijken thema's gaande van welzijn tot schendingen van de mensenrechten.

1.3.3. RESULTAAT VAN DE DUBBELE MATERIALITEITSANALYSE

De volgende informatie is gebaseerd op de thema's die materieel zijn voor D'Ieteren Group. Zoals gedetailleerd in het geconsolideerde hoofdstuk, werd in het consolidatieproces rekening gehouden met de materiële thema's van elke onderneming. De resultaten hebben aangetoond dat de duurzaamheidsthema's die in kaart zijn gebracht op geconsolideerd niveau voornamelijk overeenstemmen met de individuele materialiteitsaspecten van D'Ieteren Immo.

De enige uitzonderingen zijn energie, afval, diversiteit en bedrijfscultuur in haar eigen activiteiten, evenals de klimaatadaptatie in haar waardeketen, die materieel zijn voor de Groep maar niet voor D'Ieteren Immo. Hoewel D'Ieteren Immo over deze aspecten zal rapporteren als onderdeel van de geconsolideerde informatie voor D'Ieteren Group, zal het vastleggen van beleidslijnen, actieplannen en doelstellingen bijgevolg niet de prioriteit zijn.

Als gevolg van de consolidatie van materiële thema's op het niveau van de Groep, worden bepaalde ESG-thema's geïdentificeerd in de DMA van D'Ieteren Immo niet langer in aanmerking genomen. Deze thema's omvatten het evenwicht tussen werk en privéleven, de lozing van water en de verandering in landgebruik voor haar eigen activiteiten. Ze omvatten ook corruptie en omkoping, waterverontreiniging, waterverbruik en -onttrekking, en gezondheid en veiligheid van eindgebruikers voor haar waardeketen. D'Ieteren Immo zal zich concentreren op de geconsolideerde materiële thema's om de naleving van de CSRD te garanderen en tegelijkertijd de duurzaamheidsdoelstellingen van de Groep in het algemeen na te streven.

2. Milieu-informatie

2.1. Klimaatverandering

Materiële IRO's	Type
Eigen activiteiten	
Broeikasgasemissies van eigen activiteiten.	Werkelijke significante impact (-)
Decarbonisatie van de portefeuille van D'leteren Immo: de investeringen zijn geraamd op €38m over de komende 10 jaar.	Matig risico
Duurzame gebouwen voor adaptatie aan klimaatverandering: een efficiënt gebruik van energie en hulpbronnen verzekeren, hogere inkomsten genereren, voldoen aan de verwachtingen van klanten en stakeholders.	Matige kans
Waardeketen	
Broeikasgasemissies van de waardeketen: door de extractie en verwerking van grondstoffen, en de bezetting van gebouwen door huurders.	Werkelijke matige impact (-)
Energieproductie en -verbruik doorheen de waardeketen: door de energie-intensieve winning en verwerking van grondstoffen, en het energieverbruik van huurders van gebouwen.	Werkelijke significante impact (-)

2.1.1. KLIMAATPLAN

Als vastgoedbedrijf erkent D'leteren Immo de belangrijke rol van infrastructuur als belangrijke bron van broeikasgasemissies en verbindt het bedrijf zich ertoe om de transitie naar een koolstofneutrale maatschappij te ondersteunen en haar strategie af te stemmen op de doelstelling van het Akkoord van Parijs om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5 °C.

Het bedrijf heeft twee kortetermijndoelstellingen vooropgesteld op basis van een nulmeting van 2019:

- 52% tegen 2030 voor Scope 1, 2 & 3, aan de hand van de SBTi corporate-tool
- 52% tegen 2030 voor Scope 1 & 2, aan de hand van de SBTi-kmo-benadering. Deze doelstelling werd in 2025 gevalideerd door SBTi.

Deze doelstellingen zijn in overeenstemming met de normen van het BKG-protocol en werden berekend aan de hand van de marktgebaseerde methode. De eerste doelstelling heeft betrekking op Scope 1-, Scope 2- en Scope 3-emissies, zonder specifieke bijdragen voor elke Scope te vermelden. De doelstellingen voor 2030 zijn brutodoelstellingen en houden geen rekening met broeikasgasverwijderingen, carbon credits of vermeden emissies.

Het klimaattransitieplan is verankerd in de Roadmap 2030 en de algemene bedrijfsstrategie van D'leteren Immo. Het plan is goedgekeurd door het management van het bedrijf en is geïntegreerd in de financiële planning via jaarlijkse investeringstoewijzingen. Om een doeltreffend toezicht te garanderen, is een Stuurcomité opgericht om de voortgang van deze inspanningen op te volgen.

Om haar kortetermijndoelstellingen te bereiken, spitst D'leteren Immo zich toe op vier belangrijke hefbomen:

- Gebouwisolatie (daken en gevels)
- Energie-efficiënte technologieën voor HVAC-systemen
- Integratie van hernieuwbare energiebronnen, waaronder fotovoltaïsche panelen
- Elektrificatie van het wagenpark, met volledige overgang naar elektrische voertuigen tegen 2030

In 2025 bedroeg de emissiereductie van D'leteren Immo voor Scope 1-, 2- en 3-emissies 46,7% ten opzichte van 2019. De voortgang richting de doelen wordt opgevolgd door de installatie van slimme monitoring op de sites en door de raadpleging van jaarverslagen die de emissiereducties bijhouden. De uitbreiding van de slimme monitoring tot alle sites om de energie-efficiëntie en emissietracering te verbeteren, behoort tot de toekomstige ambities. Momenteel wordt slimme monitoring op 66% van de sites toegepast.

Bovendien streeft D'leteren Immo tegen 2040 een 'netto nul'-emissie na. Er is nog geen beslissing genomen over de aanpak die zal worden gevolgd om in 2040 'netto nul' te bereiken (zoals broeikasgasverwijderingen, carbon credits of andere). Dit staat echter wel op de agenda voor de toekomst.

Belangrijkste maatregelen met betrekking tot het klimaatplan
Samenwerkingsverbanden met huurders, onderhoudsbedrijven en andere stakeholders zijn essentieel om de portefeuillegebonden emissies te verminderen. In 2023 is D'leteren Immo, in het kader van het Carbon Nada-project, gestart met de implementatie van belangrijke maatregelen in haar drie vestigingen met het hoogste energieverbruik: Kortenberg, Zaventem en Drogenbos. Deze initiatieven spitsten zich toe op energie-efficiëntie, integratie van hernieuwbare energie en duurzame praktijken. In 2025 investeerde D'leteren Immo ongeveer €1,1m in initiatieven voor continue energiebesparing, waaronder isolatiewerkzaamheden, installaties voor hernieuwbare energie en upgrades van HVAC-systemen.

In 2025 implementeerde D'Ieteren Immo de volgende energiebesparende initiatieven:

- Voorbereidende werkzaamheden voor de overstap naar warmtepompen in Drogenbos.
- Kortenberg: Vergelijkbare werkzaamheden, inclusief versterking van de elektrische installatie en isolatie van het dak en de gevel (AQAP4).
- Kortenberg: Voorbereidende werkzaamheden voor geothermische energiesystemen voor het AA+-gebouw.

Daarnaast wil D'Ieteren Immo CO_2-neutraliteit bereiken op de site van Drogenbos door te investeren in gebouwisolatie, geavanceerde luchtsystemen en warmtepompen. Deze inrichtingswerken zijn goedgekeurd en worden momenteel uitgevoerd.

D'Ieteren Immo produceert actief hernieuwbare energie en vult deze waar nodig aan met het gebruik van 100% duurzame energie, met als uiteindelijk doel om volledig onafhankelijk te worden van aangekochte warmte en elektriciteit.

Een opmerkelijke stap in het terugdringen van de emissies was de invoering van een nieuw wagenbeleid in 2021, gevolgd door een versnelde implementatie in 2022, waarbij de werknemers een hoger budget kregen om elektrische voertuigen te kiezen. In 2023 werd dit beleid verder ontwikkeld om uitsluitend elektrische wagens te ondersteunen. Als resultaat hiervan wordt verwacht dat de hele vloot tegen 2030 emissievrij zal zijn en dat de laatste twee wagens met enkel een verbrandingsmotor tegen 2025 uitgefaseerd zullen zijn.

D'Ieteren Immo volgt haar globale CO2-uitstoot actief op en voert een meting op hoog niveau uit van de emissievermindering die voortvloeit uit de genomen maatregelen.

2.1.2. BELEID

Naast haar Roadmap 2030 en het Carbon Nada-project werkte D'Ieteren Immo in 2025 aan een beleid voor klimaatmitigatie en -adaptatie, dat momenteel nog in ontwikkeling is. Het beleid is toegespitst op de volgende materiële aspecten:

- De koolstofvoetafdruk van eigen en beheerde activa tegen 2030 met 52% verminderen.
- Koolstofneutraliteit bereiken tegen 2040.
- De energie-efficiëntie verbeteren en oplossingen voor hernieuwbare energie integreren in alle nieuwe ontwikkelingen en grote renovaties.
- Adaptatiemaatregelen implementeren om fysieke klimaatrisico's zoals hittegolven, koudere winters en waterschaarste te beperken, die zijn geïdentificeerd als een kans om de veerkracht van gebouwen en het comfort van huurders te verbeteren.

De voortgang zal worden gemonitord door middel van jaarlijkse ESG-rapportages en energie-audits. Het beleid is van toepassing op de portefeuille van D'Ieteren Immo, die zich in België bevindt. Het omvat upstreamactiviteiten (aankoop van bouwmaterialen) en downstreamimpacts (energieverbruik van huurders). De betrokken stakeholdergroepen zijn onder meer huurders, aannemers en lokale gemeenschappen.

2.1.3. BEHEER VAN HET KLIMAATRISICO

Om meer inzicht te krijgen in de manier waarop de adaptatie aan de klimaatverandering een impact kan hebben op de activiteiten van D'Ieteren Immo, werd in 2024 een TCFD-oefening **(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)** gelanceerd in samenwerking met D'Ieteren Group om de belangrijkste risico's en kansen in kaart te brengen waaraan het bedrijf op korte, middellange en lange termijn blootgesteld is in zijn eigen activiteiten en waardeketen.

In 2025 was aandacht besteed aan de verdere detaillering van de risico-inventaris van D'Ieteren Immo, de kwantificering van een van haar belangrijkste risico's en de initiële identificatie van mogelijke risicobeperkende maatregelen.

2.1.4. METHODOLOGISCHE INFORMATIE OVER KLIMAATDOELEN

Hoewel slechts één doel gevalideerd werd, zijn beide klimaatdoelstellingen van D'Ieteren Immo gebaseerd op wetenschappelijk bewijs en ingegeven door input van stakeholders, waaronder klanten, leveranciers en vastgoedexperts. Er werd een brede waaier van klimaatscenario's overwogen om effectieve decarbonisatiehefbomen te bepalen, waaronder scenario's die in lijn zijn met het beperken van de opwarming van de aarde tot 1,5°C. Deze scenario's brachten potentiële markt- en regelgevingsontwikkelingen in kaart die de strategie in de toekomst zouden kunnen beïnvloeden. Deze aanpak heeft D'Ieteren Immo in staat gesteld de meest relevante decarbonisatiemaatregelen voor haar vastgoedactiviteiten te bepalen.

De consistentie van de doelstellingen met de grenzen van de BKG-emissie-inventaris werd gewaarborgd door de doelstellingen af te stemmen op de emissiebronnen en -categorieën zoals gedefinieerd in de GHG Protocol Standards. De consistentie van de doelstellingen met de grenzen van de BKG-emissie-inventaris werd gewaarborgd door de doelstellingen af te stemmen op de emissiebronnen en -categorieën zoals gedefinieerd in de GHG Protocol Standards. De inventaris omvat Scope 1-, 2- & relevante Scope 3-emissies binnen de operationele grenzen, en de reductiedoelstellingen zijn direct gekoppeld aan de emissies binnen deze Scope.

2019 werd vastgesteld als basisjaar, met een nulmeting van 7.838 ton CO_{2e}. Vanaf 2030 zullen het basisjaar en/of de broeikasgasemissiereductiedoelen om de vijf jaar worden herzien. Door een vereenvoudigd proces te hanteren, is ervoor gezorgd dat de nulmeting die wordt gebruikt om de voortgang te meten, representatief is voor de betreffende activiteiten en de invloeden van externe factoren. Er werden geen complexe methoden toegepast, zoals normalisatie of het gebruik van een driejarig gemiddelde. De nulmeting en het basisjaar kunnen veranderen in geval van significante wijzigingen in de doelstellingen of de rapportagegrenzen, bijvoorbeeld als gevolg van grote veranderingen in de bedrijfsactiviteiten.

D'Ieteren Immo heeft geen sectoraal decarbonisatietraject toegepast. De doelstelling van D'Ieteren Immo voor Scope 1 & 2 heeft externe assurance verkregen van SBTi. Bij het bepalen van de cruciale aannames voor de BKG-emissiereductiedoelstelling is rekening gehouden met toekomstige ontwikkelingen. Er wordt erkend dat deze factoren zowel de BKG-emissies als de inspanningen om deze te verminderen zullen beïnvloeden, aangezien veranderingen in klantvoorkeuren de vraag naar duurzamere producten kunnen verhogen, regelgevende factoren strengere emissiereductie-eisen kunnen stellen en nieuwe technologieën efficiëntere processen en lagere emissies kunnen bevorderen. Bovendien werden klanten, leveranciers en vastgoeddeskundigen via een enquête betrokken bij het bepalen van het doel.

2.1.5. ENERGIEVERBRUIK EN -MIX

Energieverbruik en -mix	Eenheid	2025	2024
Brandstofverbruik uit kolen en koolproducten	MWh	0	0
Brandstofverbruik uit ruwe aardolie en aardolieproducten	MWh	70	153
Brandstofverbruik uit aardgas	MWh	205	229
Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen	MWh	0	0
Verbruik van ingekochte of afgenomen elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen	MWh	59	14
Totaal fossiele-energieverbruik	**MWh**	**334**	**396**
Aandeel van het verbruik uit fossiele bronnen in het totale energieverbruik	%	77	66
Verbruik uit nucleaire bronnen	**MWh**	**0**	**0**
Aandeel van het verbruik uit nucleaire bronnen in het totale energieverbruik	%	0	0
Brandstofverbruik voor hernieuwbare bronnen, waaronder biomassa (inclusief industrieel en gemeentelijk afval van biologische oorsprong, biogas, hernieuwbare waterstof enz.)	MWh	0	0
Verbruik van ingekochte of afgenomen elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen	MWh	85	183
Verbruik van zelf opgewekte, niet-brandstof, hernieuwbare energie	MWh	14	20
Totaal verbruik van hernieuwbare energie	**MWh**	**99**	**203**
Aandeel van het verbruik uit hernieuwbare bronnen in het totale energieverbruik	%	23	34
Totaal energieverbruik	**MWh**	**433**	**598**

Energieproductie	Eenheid	2025	2024
Productie van niet-hernieuwbare energie	MWh	0	0
Productie van hernieuwbare energie	MWh	34	20

Energie-intensiteit per netto-omzet	Eenheid	2025	2024
Totaal energieverbruik van activiteiten in sectoren met een hoge klimaatimpact per netto-omzet uit activiteiten in sectoren met een hoge klimaatimpact (MWh/€m)	MWh/€m	15	23

2.1.6. GROSS SCOPES 1, 2, 3 AND TOTAL GHG EMISSIONS

		Retrospectief		Mijlpalen en streefjaren		
	2019 (basisjaar)[1]	2025	2024	2025	2030	2050
Scope 1 broeikasgasemissies						
Bruto Scope 1 broeikasgasemissies (tCO2e)	**148**	**55**	**78**		**71**	
Scope 2 broeikasgasemissies						
Bruto locatiegebonden Scope 2 broeikasgasemissies (tCO2e)		**21**	**32**			
Bruto marktgebaseerde Scope 2-broeikasgasemissies (tCO2e)	**16**	**3**	**2**		**8**	
Significante Scope 3-broeikasgasemissies						
Totale bruto indirecte (Scope 3) broeikasgasemissies (tCO2e)	**7.674**	**4.119**	**4.388**		**3.684**	
1 Aangekochte goederen en diensten	19	0	0			
2 Kapitaalgoederen	-	13	12			
3 Brandstof- en energieverwante activiteiten (niet opgenomen in scope 1 of scope 2)	37	13	19			
6 Zakenreizen	5	0	0			
7 Woon-werkverkeer van de werknemers	15	11	18			
13 Downstream geleasede activa (locatiegebaseerd)		5.944	6.419			
13 Downstream geleasede activa (marktgebaseerd)	7.598	4.081	4.340			
Totale broeikasgasemissies						
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) (tCO2e)		**6.057**	**6.576**			
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) (tCO2e)	**7.838**	**4.178**	**4.468**		**3.762**	

Omzetinformatie	**2025**	**2024**
Netto-omzet gebruikt om de broeikasgasintensiteit te berekenen (€m)	29	26
Netto-omzet (overige) (€m)	0	0
Totale netto-omzet (in jaarrekening) (€m)	29	26

Broeikasgasintensiteit per netto-omzet	**2025**	**2024**
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) per netto-omzet (tCO2e/€)	212	251
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) per netto-omzet (tCO2/€)	146	171

2.2. Materiaalgebruik en circulaire economie

Materiële IRO's	Type
Waardeketen	
Materiaalinstromen van de waardeketen: De primaire winning van grondstoffen is energie-intensief en de exploitatie ervan gaat vaak gepaard met ernstige directe indringingen in ecosystemen. Mijnbouwactiviteiten kunnen ook in verband worden gebracht met mensenrechtenschendingen.	Werkelijke matige impact (-)
Mogelijke grondstoffenschaarste in de waardeketen: zou kunnen leiden tot hogere kosten voor D'leteren Immo op middellange termijn (kosten als gevolg van vertragingen in de levering en hogere materiaalkosten).	Matig risico
Materiaaluitstromen in de waardeketen: bouw- en sloopwerken genereren aanzienlijk wat afval.	Werkelijke matige impact (-)
Afval in de waardeketen: afhankelijk van de verwijderingsmethode en de mogelijke recyclagemethode kan afval een impact hebben op de biodiversiteit en de lucht- en waterverontreiniging, en dus op lokale gemeenschappen.	Werkelijke matige impact (-)

Onderzoek op basis van het dubbele materialiteitsproces geeft aan dat de vastgoedsector een van de grootste verbruikers van de wereldwijde grondstoffen is. Het afval dat door de eigen activiteiten van D'leteren Immo wordt gegenereerd in haar kantoren, waar slechts ongeveer 60 mensen werken (inclusief niet-werknemers), wordt echter beschouwd als immaterieel. Bijgevolg heeft D'leteren Immo geen beleid voor het beheer van het afval in haar eigen activiteiten. Het bedrijf erkent echter het belang van de beschikbaarheid van infrastructuur ter plaatse voor afvalsortering en recyclage voor alle gebruikers van een gebouw en hun activiteiten.

2.2.1. BEHEER VAN HULPBRONNEN IN DE WAARDEKETEN

Het duurzaam aankoopcharter ondersteunt ook het materiaalgebruik en de circulaire economie in de hele waardeketen. Zie sectie 2.3.1. Bovendien worden sommige maatregelen genomen op het niveau van de eigen activiteiten van de onderneming en hebben ze positieve gevolgen voor de upstream- en downstreamwaardeketen.

Circulariteit bij ontwerp, bouw en gebruik: D'leteren Immo richt zich op de integratie van circulariteitsprincipes in de ontwerp-, bouw- en gebruiksprocessen bij al haar bouw- en renovatieprojecten. In de bouw wordt bijvoorbeeld rekening gehouden met de levenscyclus van materialen om de beste materiaalkeuze te bepalen.

Het bedrijf benadert infrastructuur toekomstgericht en creëert aanpasbare leef- en werkruimten die ontworpen zijn om te voldoen aan zowel de huidige als de verwachte behoeften, terwijl de impact op het milieu tot een minimum wordt beperkt.

Voor belangrijke bouwprojecten zoals Mobilis en D'leteren Park in 2024, streefde D'leteren Immo BREEAM New Construction-certificaties na, die de duurzaamheid evalueren op het vlak van water, energie, mobiliteit, circulariteit en andere factoren in alle fasen van de levenscyclus van een gebouw. Om de vooruitgang te beoordelen, evalueert het bedrijf het aantal projecten dat voldoet aan de BREEAM New Construction-normen.
In 2024 bleef de onderneming investeren in het Mobilis-project en behaalde ze de BREEAM-certificatie 'Outstanding' voor de bouwfase. In 2025 werkte D'leteren Immo aan het dossier van D'leteren Park om in 2026 het certificaat 'Outstanding' te behalen.

Het project Mobilis combineert stedelijke industrie, productie en commerciële activiteiten in een flexibel, energieneutraal gebouw met gemakkelijk aanpasbare binnenplatformen om toekomstig gebruik te ondersteunen door het gebouw geschikter te maken voor herbestemming om sloop/herbouw te vermijden. Circulaire ontwerpprincipes lagen in 2024 ook aan de basis van het project D'leteren Park. Waar mogelijk koos het project voor renovatie van bestaande gebouwen in plaats van sloop, en ontmantelde materialen werden hergebruikt binnen het project. Een ander voorbeeld van D'leteren Immo's inzet voor circulariteit is het Circularium-project in het voormalige Anderlecht Center, dat nu aan zijn vijfde jaar bezig is en onderdak biedt aan meer dan 25 organisaties en start-ups die zich toespitsen op circulaire activiteiten.

Om nieuwe kleine en middelgrote projecten af te stemmen op de duurzaamheidsdoelstellingen heeft D'leteren Immo in 2023 haar Interne Projectrichtlijnen afgerond en geïmplementeerd. Deze richtlijnen bieden gedetailleerde criteria voor duurzame besluitvorming van concept tot ontwerp. Vanaf 2024 wordt de toepassing van deze richtlijnen systematisch opgevolgd via de software die wordt gebruikt voor projectbeheer, waardoor voor alle projecten een consistente afstemming op de duurzaamheidsstrategie wordt verzekerd.

Hoewel er maatregelen en richtlijnen zijn om het beheer van de hulpbronnen te optimaliseren, legt D'leteren Immo geen specifieke doelstellingen voor haar waardeketen vast met betrekking tot het gebruik van hulpbronnen en de circulaire economie.

2.2.2. MATERIAALINSTROMEN

D'leteren Immo houdt geen volledige lijst bij van alle materialen die gebruikt worden in haar upstreamwaardeketen. Typische materialen die gebruikt worden in de bouw, zoals cement, zand, hout, minerale wol en staal, kunnen echter een risico als gevolg van klimaatverandering inhouden. De ontwerpteams volgen de Interne Projectrichtlijnen, die zijn opgebouwd rond drie kernprincipes die als leidraad dienen voor de vermindering van het materiaalgebruik, de selectie van duurzame alternatieven en het efficiënte gebruik van materialen tijdens projecten.

2.2.3. MATERIAALUITSTROMEN

Het afval van D'leteren Immo afkomstig van haar eigen activiteiten, bestaat uit pmd (plastic verpakkingen, metalen verpakkingen en drankkartons), restafval en papier. De cijfers voor pmd en restafval zijn momenteel gebaseerd op veronderstellingen, terwijl papierafval (printpapier) wordt opgevolgd en geregistreerd via een ticketsysteem.

Gegevens over afval	Eenheid	2025	2024
Totale hoeveelheid geproduceerd afval	Ton	18	17
Totale hoeveelheid gevaarlijk afval	Ton	0	0
Totale hoeveelheid in gewicht die aan de verwijdering is onttrokken	**Ton**	**10**	**9**
Totale hoeveelheid niet-gevaarlijk geproduceerd afval dat niet wordt verwijderd	Ton	10	9
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar recyclage	Ton	6	6
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat is omgeleid van verwijdering naar andere nuttige toepassing.	Ton	4	3
Totale hoeveelheid in gewicht die bestemd is voor verwijdering	**Ton**	**8**	**8**
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat bestemd is voor verwijdering	Ton	8	8
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat bestemd is voor verbranding	Ton	8	8
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat naar de stortplaats wordt geleid	Ton	0	0

Niet-gerecycleerd afval	Eenheid	2025	2024
Totale hoeveelheid niet-gerecycled afval	Ton	12	11
Percentage niet-gerecycled afval	**%**	**66**	**66**

2.3. Verontreiniging en water in de waardeketen

Materiële IRO's	Type
Luchtverontreiniging in de waardeketen: heeft een impact op gezondheid en ziekten, en ecosystemen	Werkelijke significante impact (-)
Waterverbruik in de waardeketen: verbruik door de sector beïnvloedt de watervoorraad, en waterlozingen door het gebruik van huurders kunnen een impact hebben op de waterkwaliteit	Werkelijke significante impact (-)

Het bedrijf heeft geen screenings uitgevoerd van zijn locaties of die binnen de waardeketen, noch heeft het overlegd met gemeenschappen die beïnvloed worden door zijn waardeketen om IRO's te identificeren voor deze materiële thema's.

2.3.1. DUURZAME INKOOP

D'leteren Immo werkt binnen een strikt sociaal en wettelijk kader en hecht veel belang aan een duurzaam aankoopcharter en een uitgebreid leveranciersbeheer. Alle aankopen bij belangrijke leveranciers zijn in overeenstemming met een basischarter voor duurzame inkoop en de Ethische gedragscode is van toepassing op alle leveranciers. Het duurzaam aankoopcharter van D'leteren Immo legt fundamentele milieuprincipes vast, waaronder:

- **Continue verbetering:** Van leveranciers wordt verwacht dat ze de duurzaamheid van hun producten en diensten verbeteren, met de nadruk op grondstoffen, efficiënt gebruik van hulpbronnen, prestaties en de impact op het einde van de levensduur.
- **Milieuvoorzichtigheid:** Leveranciers worden aangemoedigd om het voorzorgsprincipe toe te passen met betrekking tot milieuthema's.
- **Verantwoordelijkheidsinitiatieven:** Leveranciers worden aangespoord om initiatieven te nemen die een grotere verantwoordelijkheid voor het milieu bevorderen.
- **Ondersteuning voor duurzame technologie:** Leveranciers worden aangemoedigd om de ontwikkeling en het gebruik van milieuvriendelijke technologieën te bevorderen.

Hoewel dit beleid niet specifiek betrekking heeft op water en verontreiniging, omvat het alle soorten milieu-impacts. D'leteren Immo heeft dan ook geen specifiek beleid nodig met betrekking tot verontreiniging en water in de waardeketen.

2.3.2. MAATREGELEN

Gezien haar positie als kleinere speler op de Belgische markt en binnen D'leteren Group, legt D'leteren Immo geen specifieke maatregelen op aan haar waardeketen. Nochtans zijn in 80% van de activa van D'leteren Immo verschillende maatregelen in overeenstemming met de wet getroffen om verontreiniging te beperken. Bijvoorbeeld:

- Luchtverontreiniging: Er worden luchtfilters en ventilatie-eenheden geïnstalleerd om de luchtverontreiniging te verminderen.
- Waterverontreiniging: Er worden lekbakken en olieafscheiders geplaatst in gebieden zoals parkings met doorlaatbare bodems, zodat verontreinigende stoffen worden afgescheiden voordat het water de bodem bereikt.

Voor nieuwe gebouwen en vergunningen voorzien de normen van D'leteren Immo in waterhergebruik. Voor bestaande gebouwen wordt een analyse uitgevoerd om te bepalen welke gebouwen prioriteit moeten krijgen voor de implementatie van waterhergebruikmaatregelen.

Hoewel er maatregelen zijn getroffen om de negatieve impacts te beperken, heeft D'leteren Immo momenteel geen specifieke doelen voor haar waardeketen met betrekking tot verontreiniging en water.

3. Sociale informatie

3.1. Eigen personeel

Materiële IRO's	Type
Inbreuken op de gezondheids- en veiligheidsvoorschriften: kunnen leiden tot verwondingen en andere gevolgen voor werknemers	Werkelijke matige impact (-)
Kosten in verband met gezondheids- en veiligheidsrisico's: directe (bv. loon) en indirecte (bv. kosten voor vervanging) operationele kosten die verband houden met een werknemer, letsel, burn-out en/of absenteïsme.	Matig risico
Opleiding en loopbaanontwikkeling van werknemers: bevordert het welzijn van de werknemers en hun paraatheid om toekomstige uitdagingen aan te gaan, en biedt een sterker gevoel van doelgerichtheid, samenhorigheid en waardigheid.	Werkelijke matige impact (+)

De medewerkers zijn verdeeld in vier afdelingen op basis van hun functie: Finance, Asset Management, Property Management en Architecture. De meeste niet-werknemers van het bedrijf zijn zelfstandige architecten die helpen bij het ontwerpen van gebouwen. Daarnaast ondersteunen externe consultants het bedrijf om haar duurzaamheidsstrategie te bevorderen.

Aantal werknemers per land	**2025**	**2024**
België	42	43

Aantal werknemers	**2025**			**2024**		
	Vrouwen	**Mannen**	**Totaal**	**Vrouwen**	**Mannen**	**Totaal**
Werknemers	18	24	**42**	16	27	**43**
Vaste medewerkers	18	24	**42**	16	27	**43**
Tijdelijke werknemers	0	0	**0**	0	0	**0**

Medewerkers niet in loondienst	**2025**	**2024**
Totaal aantal medewerkers niet in loondienst onder het personeel	16	14

De geïdentificeerde materiële thema's liggen in de lijn van de businessstrategie van D'leteren Immo en zijn geïntegreerd in de *Roadmap 2030*. Het welzijn van de werknemers en de instandhouding van een gezond evenwicht tussen werk en privéleven worden steeds belangrijker in de hedendaagse context. Bovendien stimuleert het bedrijf actief persoonlijke en professionele groeimogelijkheden. De komende vijf jaar streeft D'leteren Immo ernaar om haar team verder te laten groeien door de kennis, expertise en sociale vaardigheden te versterken. De *Roadmap 2030* van de organisatie bevat vier strategische domeinen die gericht zijn op de verbetering van het welzijn van werknemers en die zowel persoonlijke en professionele ontwikkeling als gezondheid en veiligheid aanpakken:

- Zinvolle jobs creëren: Functies ontwikkelen die doelgerichtheid en voldoening bevorderen.
- Persoonlijke en professionele groei bevorderen: Mogelijkheden bieden die de ontwikkeling van vaardigheden en loopbaanontwikkeling ondersteunen.
- Een stimulerende, gezonde werkomgeving bieden: Een werkplaats creëren die de fysieke en mentale gezondheid bevordert.
- Bestuursstructuren verbeteren voor het welzijn van de werknemers: De organisatiestructuren versterken om de transparantie en betrokkenheid van de werknemers te verbeteren.

Thema's zoals mensenhandel, dwang- of verplichte arbeid en kinderarbeid binnen het personeelsbestand worden indirect aangepakt in de Ethische gedragscode en via een klokkenluidersbeleid in overeenstemming met de Belgische wetgeving. Deze regelingen garanderen de naleving van de richtlijnen van de VN en de OESO. Meer informatie is te vinden in sectie 4.1. Het is echter belangrijk op te merken dat als onderneming die enkel actief is in België, mensenhandel, dwangarbeid en kinderarbeid geen materiële thema's zijn voor de eigen activiteiten van D'leteren Immo.

D'leteren Immo leeft de Belgische arbeidswetgeving volledig na. Het bedrijf voorziet verschillende beleidslijnen om de ervaring en het welzijn van de werknemers te verbeteren, waaronder een vakantiebeleid, een mobiliteitsbeleid, een fietsleaseplan en bepaalde arbeidsreglementen.

3.1.1. OPLEIDING EN ONTWIKKELING

Om toptalent aan te trekken en te behouden, is D'leteren Immo van plan om een rekruterings- en loopbaanbeleid in te voeren dat de nadruk legt op ontwikkeling via gedeelde waarden, zachte vaardigheden en technische deskundigheid. De implementatie van dit beleid heeft echter vertraging opgelopen, omdat het bedrijf momenteel een uitgebreide studie uitvoert rond alle functiebeschrijvingen en bijbehorende competenties om de efficiëntie ervan te waarborgen. D'leteren Immo volgt ook de opleidingsuren van de werknemers op, hoewel er voor dit thema geen doelstelling is bepaald.

3.1.2. GEZONDHEID EN VEILIGHEID

D'leteren Immo heeft nog geen specifiek beleid geïmplementeerd met betrekking tot veiligheid en gezondheid, zoals een preventiebeleid voor arbeidsongevallen op de werkplaats. De inzichten uit de Werknemerstevredenheidsenquête worden echter gebruikt om het hr-beleid bij te sturen en er gezondheids- en veiligheidsaspecten in op te nemen.
Het hr-beleid werd in 2025 herzien en de bijgewerkte arbeidsreglementen bevatten nu verschillende toevoegingen om het welzijn van de werknemers te versterken en de naleving van de wettelijke vereisten te garanderen.

Het verbod op elke vorm van geweld of morele en seksuele intimidatie op het werk maakte al vóór deze herziening deel uit van het hr-beleid, samen met gedetailleerde procedures voor informele en formele psychosociale interventies, bescherming tegen ontslag en re-integratiemaatregelen voor slachtoffers.

In 2025 zijn twee belangrijke rechten aan de arbeidsreglementen toegevoegd:

- Recht op deconnectie: Werknemers zijn niet verplicht om buiten de werkuren digitaal verbonden te blijven. Dit recht bevordert rustperiodes, het evenwicht tussen werk en privéleven en de algehele gezondheid. Het is van toepassing op alle professionele digitale hulpmiddelen (bv. laptops, smartphones, e-mail) en verzekert dat er geen sancties kunnen worden opgelegd wanneer werknemers buiten de werkuren niet reageren.
- Recht op opleiding: Overeenkomstig de wet van 3 oktober 2022 hebben werknemers recht op toegang tot opleidingsmogelijkheden voorzien door de werkgever.

Gezondheids- en veiligheidsbeheer	2025			2024		
	Werknemers	Niet in loondienst	Totaal	Werknemers	Niet in loondienst	Totaal
Percentage werknemers dat onder het V&G-beheersysteem valt	100	(1)	(1)	100	(1)	(1)
Aantal dodelijke slachtoffers als gevolg van werkgerelateerde letsels en gezondheidsproblemen	0	0	**0**	0	0	**0**
Aantal geregistreerde werkgerelateerde ongevallen	2	0	**2**	2	0	**2**
Geregistreerde werkgerelateerde ongevallencijfer	31,7	(1)	(1)	32,27(2)	(1)	(1)

(1) Voor deze gegevens wordt de optie van de geleidelijke invoering gebruikt. Het totaal is niet berekend omdat de informatie met betrekking tot niet-werknemers niet beschikbaar is.
(2) De gegevens voor 2024 zijn aangepast wegens een fout in de gegevensverzameling.

	2025	2024
Gevallen van geregistreerde werkgerelateerde gezondheidsproblemen bij werknemers (1)	-	-
Verloren dagen door werkgerelateerde letsels, gezondheidsproblemen en dodelijke ongevallen (1)	-	-

(1) Voor deze gegevens wordt de optie van de geleidelijke invoering gebruikt.

3.1.3. DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Hoewel diversiteit en inclusie materiële thema's zijn op het niveau van de Groep, zijn er binnen D'Ieteren Immo geen materiële IRO's met betrekking tot diversiteit geïdentificeerd. Het bedrijf blijft zich echter inzetten voor een eerlijke en diverse werkomgeving door gelijke kansen te bieden, ongeacht geslacht, leeftijd, culturele achtergrond, fysieke capaciteiten of andere factoren. Het bedrijf garandeert dat aanwervingsbeslissingen uitsluitend gebaseerd zijn op vaardigheden, potentieel en prestaties. Sinds 2021 houdt het bedrijf actief toezicht op de gendervertegenwoordiging en heeft het de loonkloof gedicht. Om inclusie en transparantie verder te ondersteunen, communiceert het Uitvoerend Comité regelmatig over belangrijke zakelijke thema's en beslissingen.

Werknemers in het topmanagement naar geslacht	2025		2024	
	Aantal werknemers	Aandeel (%)	Aantal werknemers	Aandeel (%)
Vrouwen	2	40	2	40
Mannen	3	60	3	60
Totaal aantal werknemers	5		5	

Leeftijdsverdeling van werknemers	2025		2024	
	Aantal werknemers	Aandeel (%)	Aantal werknemers	Aandeel (%)
Onder de 30 jaar	2	5	0	0
30 tot 50 jaar oud	24	57	26	60
Ouder dan 50 jaar	16	38	17	40

3.1.4. OVERLEG MET HET PERSONEEL

D'Ieteren Immo bevordert een omgeving van open communicatie en toegankelijkheid van managers, zodat werknemers hun bezorgdheden rechtstreeks met hun leidinggevenden kunnen delen. Het overleg met de werknemers wordt geleid door de Workforce Manager, die ervoor zorgt dat alle thema's met een impact op het personeel effectief worden aangepakt. Via jaarlijkse evaluatiegesprekken worden de werknemers aangemoedigd om hun bezorgdheden te uiten. De evaluatiegesprekken worden aangevuld met een jaarlijkse tevredenheidsenquête om het welzijn te beoordelen en verbeteringsdomeinen te identificeren die in de *Roadmap 2030* moeten worden opgenomen.

In 2023 richtte D'Ieteren Immo *Athena* op, een interdisciplinaire raad van vertegenwoordigers die alles in het werk stelt om sociale en bestuurlijke doelstellingen binnen de *Roadmap 2030* te bevorderen. Athena komt maandelijks bijeen en fungeert als een belangrijke adviesgroep voor de organisatie door dienst te doen als feedbackkanaal voor de organisatie, waar regelmatig besprekingen plaatsvinden met het Uitvoerend Comité, zodat de stem van de werknemers consequent wordt gehoord op het hoogste niveau. Het gaat om thema's zoals gezondheid en veiligheid, opleiding en ontwikkeling en diversiteit.

D'Ieteren Immo identificeert momenteel geen werknemers die bijzonder kwetsbaar zijn voor invloeden of die gemarginaliseerd worden. Aangezien een cultuur van open communicatie en transparantie wordt aangemoedigd, wordt er geen dergelijk onderscheid gemaakt.

3.1.5. KANALEN OM BEZORGDHEDEN KENBAAR TE MAKEN

D'Ieteren Immo doet een beroep op een externe dienstverlener voor het beheer van haar klokkenluidersprocessen. In het kader van het klokkenluidersbeleid wordt aan iedereen die

gebruik maakt van de hulplijn 100% vertrouwelijkheid en bescherming gegarandeerd. Dit mechanisme dient ook als klachtenbehandelingssysteem met betrekking tot alle soorten van personeelsaangelegenheden.
De Athena Council en de klokkenluidersprocessen werden belicht tijdens een infosessie voor de werknemers en zijn 24/7 toegankelijk via het hoofdmenu op het intranet van de onderneming. Beide e-mailadressen worden duidelijk weergegeven. Daarnaast worden deze middelen regelmatig versterkt via de nieuwsbrief van het bedrijf.

De Athena Council houdt het aantal bezorgdheden bij dat via zijn e-mailadres wordt ontvangen, en de externe dienstverlener verzekert een vergelijkbare opvolging. Er wordt een jaarverslag ontvangen met een samenvatting van de zaken die door de externe dienstverlener zijn afgehandeld. Via open, transparante en consistente communicatie zorgt D'Ieteren Immo ervoor dat deze processen efficiënt zijn en het vertrouwen genieten van de werknemers.

3.1.6. DOELEN

D'Ieteren Immo heeft momenteel geen tijdgebonden of resultaatgerichte doelen in verband met de vermindering van de negatieve impacts, de bevordering van positieve impacts of het beheer van materiële risico's en kansen met betrekking tot haar eigen personeel.

D'Ieteren Immo volgt echter op de voet de deelnamepercentages aan haar werknemerstevredenheidsenquête en had als doelstelling een score van 80% of hoger voor 2025. Vorig jaar bedroeg de score 74,4%, en dit jaar is ze gestegen tot 81,9%, waardoor de doelstelling overschreden werd.

3.1.7. PERSONEELSVERLOOP

Personeelsverloop	Eenheid	2025	2024
Totaal personeelsverloop	n	4	1
Personeelsverloop	%	9,5	2,3

3.1.8. INCIDENTEN, KLACHTEN EN ERNSTIGE IMPACTS OP HET GEBIED VAN MENSENRECHTEN

In 2025 werden geen incidenten, klachten of ernstige impacts op het gebied van mensenrechten gerapporteerd.

	2025	2024
Aantal gevallen van discriminatie onder het eigen personeel (inclusief intimidatie)	0	0
Aantal klachten bij de onderneming	0	0
Aantal klachten ingediend bij nationale contactpunten voor multinationals van de OESO	0	0
Totaalbedrag van boetes, dwangsommen en schadevergoedingen (€m)	0	0

3.2. Werknemers in de waardeketen

Materiële IRO's	Type
Kinder-/dwangarbeid in de waardeketen: mensenrechtenschendingen blijven wijdverspreid in de wereldwijde vastgoedsector, en meer specifiek bij de winning van grondstoffen en in de productieprocessen	Potentiële matige impact (-)
Operationele risico's als gevolg van kinder- en/of dwangarbeid in de waardeketen: onderbrekingen in de toelevering, reputatieschade	Matig risico
Gezondheids- en veiligheidsinbreuken in de waardeketen: kunnen leiden tot verwondingen, sterfgevallen en andere gevolgen voor werknemers in de waardeketen	Werkelijke significante impact (-)

De werknemers binnen de waardeketen van D'Ieteren Immo die een potentieel materieel effect zullen ondervinden, zijn de volgende:

- Werknemers in de vestigingen van D'Ieteren Immo die geen deel uitmaken van het eigen personeel van het bedrijf, zoals degenen die betrokken zijn bij de uitbesteding van bouw-, onderhouds- of renovatieactiviteiten.
- Werknemers in de upstreamwaardeketen van D'Ieteren Immo, zoals degenen die betrokken zijn bij de winning van metalen of mineralen die gebruikt worden bij de productie van bouwmaterialen.

Kinderarbeid en dwangarbeid komen nog steeds veel voor bij de winning van grondstoffen en in productieprocessen. Hoewel D'Ieteren Immo geen gedetailleerd overzicht heeft van de landen binnen haar waardeketen, worden gezondheids- en veiligheidsproblemen vaker in verband gebracht met specifieke incidenten tijdens bouw- of renovatieprojecten in haar vestigingen in België.

3.2.1. BEHEER VAN DE IMPACTS OP WERKNEMERS IN DE WAARDEKETEN

D'Ieteren Immo werkt binnen een strikt sociaal en wettelijk kader en hecht veel belang aan een duurzaam aankoopcharter en een grondig leveranciersbeheer. Om de ethische en duurzame praktijken te versterken, moeten alle belangrijke leveranciers (leveranciers die beschouwd worden als zakenpartners op lange termijn, die producten of diensten met een hoge waarde leveren die essentieel zijn voor de vlotte en occasionele ontwikkelingsactiviteiten van het bedrijf) een addendum bij hun overeenkomst ondertekenen dat betrekking heeft op bedrijfsethiek en duurzame activiteiten, om de naleving te verzekeren. Het charter omvat de 10 basisprincipes van het Global Compact van de Verenigde Naties en heeft betrekking op alle werknemers in de waardeketen. Dit omvat het volgende:

- Binnen hun invloedssfeer internationaal erkende mensenrechten ondersteunen en naleven.
- Garanderen dat leveranciers niet medeplichtig zijn aan mensenrechtenschendingen.
- De vrijheid van vereniging respecteren en het recht op collectieve onderhandelingen erkennen.
- Alle vormen van verplichte of gedwongen arbeid afschaffen.
- Kinderarbeid afschaffen.
- Discriminatie bij aanwerving en tewerkstelling bestrijden.
- Alle vormen van corruptie bestrijden, met inbegrip van afpersing en omkoping.

Het Head of Architecture en het Head of Property zijn verantwoordelijk voor de implementatie van het charter. Hoewel gedwongen of verplichte arbeid en kinderarbeid worden aangepakt, wordt mensenhandel niet expliciet aangepakt. Daarnaast is de Ethische gedragscode van de organisatie ook van toepassing op al haar leveranciers. Het bedrijf zal in 2026 een gedragscode voor leveranciers implementeren.

D'Ieteren Immo neemt verschillende ethische en duurzaamheidscriteria op in haar besluitvormingsproces voor belangrijke aankoopactiviteiten, wat verantwoorde inkopen ondersteunt.

Gezien de samenwerking van het bedrijf met onderaannemers in de bouwsector en andere partners, worden de werkomstandigheden regelmatig gecontroleerd door middel van werfinspecties. Een veiligheidscoördinator is verantwoordelijk voor de begeleiding van alle bouwprojecten. Als er zich een materieel risico voordoet, grijpt de veiligheidscoördinator in en reikt hij/zij oplossingen aan tijdens een vergadering om het probleem aan te pakken. D'Ieteren Immo heeft geen specifiek, schriftelijk proces om te bepalen welke herstelacties nodig of gepast zijn om te reageren op bepaalde impacts, aangezien de aanpak verschilt afhankelijk van de situatie.

Hoewel D'Ieteren Immo een aantal acties onderneemt met als doel elke vorm van impact op de mensenrechten in haar waardeketen te vermijden of te verhelpen, blijft het moeilijk om de doeltreffendheid van deze acties effectief op te volgen. Er zijn echter geen ernstige mensenrechtenkwesties of -incidenten gerapporteerd binnen de upstream- of downstreamwaardeketen.

De middelen die worden gebruikt om de impact op de werknemers in de waardeketen te beheren, omvatten financiële, personele en technologische middelen.

3.2.2. OVERLEG MET WERKNEMERS IN DE WAARDEKETEN EN KANALEN OM BEZORGDHEDEN KENBAAR TE MAKEN

D'Ieteren Immo heeft een formeel kanaal voor werknemers om problemen op de werkplaats te melden. De werknemers kunnen een e-mail sturen naar een externe partij, die de informatie vervolgens deelt met de juiste werknemer van D'Ieteren Immo om een oplossing te bieden. Bij de ondertekening van een nieuw leverancierscontract zijn de leveranciers verplicht om de werknemers in de waardeketen te informeren over het bestaan van dit formele meldingskanaal.

De doeltreffendheid van deze communicatie door de leveranciers wordt niet gecontroleerd door D'Ieteren Immo. In geval van een schending van de rechten of voorwaarden neemt D'Ieteren Immo corrigerende maatregelen door het probleem tijdens een vergadering aan te kaarten om een snelle oplossing te garanderen. De externe partij houdt het aantal ontvangen klachten via e-mail bij en bezorgt ze aan D'Ieteren Immo.

Zoals vermeld in sectie 4.1.2. is de Ethische gedragscode van toepassing op alle leveranciers. Dit garandeert dat personen die het meldingskanaal gebruiken, beschermd zijn tegen represailles. In 2025 of voordien zijn er geen meldingen met betrekking tot de upstream- of downstreamwaardeketen gerapporteerd via dit kanaal.

Daarnaast organiseert D'Ieteren Immo verschillende werfvergaderingen tijdens de bouw, waarbij een veiligheidscoördinator alle projecten begeleidt. Afhankelijk van de situatie en het type overleg kan D'Ieteren Immo rechtstreeks contact opnemen met werknemers in de waardeketen of hun wettelijke vertegenwoordiger. D'Ieteren Immo heeft echter geen formele procedure die de types of de frequentie van het overleg vastlegt, aangezien dit verschilt van project tot project of van situatie tot situatie.

Het Head of Architecture en het Head of Property zijn verantwoordelijk voor het toezicht op dit overleg. Tijdens werfvergaderingen met de veiligheidscoördinator evalueert het bedrijf de onmiddellijke doeltreffendheid van de genomen maatregelen. D'Ieteren Immo volgt de jaarlijkse doeltreffendheid van het charter echter niet op en het bedrijf stelt momenteel geen specifieke doelen voorop met betrekking tot impacts op werknemers in de waardeketen.

4. Bestuur

4.1. Zakelijk gedrag

Materiële IRO's	Type
Risico's van corruptie en omkoping in de eigen activiteiten: zouden kunnen resulteren in boetes, verlies van talent en verlies van deals.	Matig risico

D'Ieteren Immo is actief in België binnen de sector van het vastgoedbeheer, die onderworpen is aan verschillende formele reglementeringen en richtlijnen inzake zakelijk gedrag. De volgende stakeholders werden in aanmerking genomen bij de identificatie van materiële IRO's: werknemers, aannemers, leveranciers, partners voor het einde van de levensduur van materialen, financiële instellingen, interne en externe deskundigen. Hun standpunten zijn verzameld door middel van interviews en een enquête.

4.1.1. DE ROL VAN DE BESTUURS-, LEIDINGGEVENDE EN TOEZICHTHOUDENDE ORGANEN

De bedrijfsethiek wordt opgevolgd door de CEO en het Uitvoerend Comité, en gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. De bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen worden grondig opgeleid in deze zaken en nemen deze beginselen consequent op in hun dagelijkse werkzaamheden, zodat ze actief worden bevorderd en worden nageleefd door de werknemers.

4.1.2. BELEID TEN AANZIEN VAN ZAKELIJK GEDRAG EN BEDRIJFSCULTUUR

Sinds 2021 volgt D'Ieteren Immo haar eigen Ethische gedragscode met richtlijnen over algemene principes van bedrijfsethiek en specifieke protocollen voor verschillende situaties. De belangrijkste doelstellingen en inhoud zijn:

- Werknemers handelen in overeenstemming met de ethiek, eerlijke bedrijfsprincipes en de gedragscode van het bedrijf.
- Belangenconflicten vermijden, vooral met klanten, aannemers, leveranciers en derden.
- Geschenken of voordelen weigeren die de gebruikelijke eindejaarsgeschenken overschrijden. Eindejaarsgeschenken worden onder werknemers verdeeld via een loterijsysteem om eerlijkheid en transparantie te garanderen.
- Geen voordelen aanbieden aan overheidsambtenaren of anderen.
- Het gebruik of de uitwisseling van voorkennis voor persoonlijk gewin moet worden vermeden, zowel tijdens als na het dienstverband.

Deze gedragscode maakt een procedure mogelijk die werknemers en leveranciers in staat stelt om onwettig gedrag te identificeren en te melden. Hoewel D'Ieteren Immo geen specifiek anticorruptie- of anti-omkopingsbeleid heeft in overeenstemming met de Conventie tegen Corruptie van de Verenigde Naties, beschikt het bedrijf wel over een klokkenluidersbeleid en- procedure die toegankelijk zijn voor zowel werknemers als leveranciers.

De procedure is in overeenstemming met de toepasselijke wetgeving die Richtlijn (EU) 2019/1937 van het Europees Parlement en de Raad omzet. Het bedrijf ontwikkelt, promoot en evalueert actief zijn bedrijfscultuur door middel van jaarlijkse tevredenheidsenquêtes bij werknemers en klanten. D'Ieteren Immo is momenteel bezig met de implementatie van een gedragscode voor haar werknemers. Gezien de aard van de sector waarin D'Ieteren Immo actief is, wordt erkend dat alle functies binnen de organisatie risico lopen op corruptie of omkoping.

4.1.3. PREVENTIE EN OPSPORING VAN CORRUPTIE EN OMKOPING

Via de Ethische hulplijn, het klokkenluidersbeleid, de klokkenluidersprocedure en het duurzaam aankoopcharter worden zowel de werknemers als de leveranciers geïnformeerd over corruptie en omkoping en worden ze uitgerust met de kennis om dergelijke praktijken te voorkomen, op te sporen en aan te pakken.

Als er een melding wordt gedaan via de Ethische hulplijn, die 24/7 beschikbaar is in drie talen (Nederlands, Frans en Engels), wordt deze door een externe partij onderzocht. Indien nodig worden de bevindingen van het onderzoek gerapporteerd aan de Raad van Bestuur, die op zijn beurt de CEO van D'Ieteren Immo op de hoogte brengt. De onderzoekers zijn onafhankelijk van het management dat bij de zaak betrokken is, wat de onpartijdigheid en transparantie van het proces garandeert.

De Ethische hulplijn, het klokkenluidersbeleid, de klokkenluidersprocedure en het duurzaam aankoopcharter staan centraal op D'Ieteren Immo's SharePoint, waardoor ze gemakkelijk toegankelijk zijn voor de werknemers. Leveranciers worden bij de start van de samenwerking geïnformeerd over deze procedures en de vereiste om ze na te leven.

In 2025 organiseerde D'Ieteren Immo een opleiding over corruptie en omkoping voor alle werknemers, in samenwerking met de externe partij die verantwoordelijk is voor de Ethische hulplijn. Deze opleiding vond eerder plaats in 2023. De aard en de diepgang van de opleiding waren gericht op de Ethische hulplijn en de klokkenluidersprocedure, waarbij de nadruk werd gelegd op het belang van het melden van onethisch gedrag en hoe werknemers deze instrumenten kunnen gebruiken om hun bezorgdheid over corruptie en omkoping weg te nemen.

Functies met een risico	2025	2024
Aantal functies met een risico op omkoping en corruptie	42	43
Percentage risicofuncties dat opleiding krijgt	100	95

4.1.4. INCIDENTEN VAN CORRUPTIE OF OMKOPING

Het Uitvoerend Comité houdt toezicht op alle bedrijfsethiekgerelateerde thema's en rapporteert deze aan de Raad van Bestuur. In 2025 werden geen gevallen gemeld.

	2025	2024
Aantal veroordelingen	0	0
Bedrag aan boetes (€m)	0	0

Indexen

Lijst van datapunten die voortvloeien uit andere EU-wetgeving:

Rapportage-eis	Datapunt		Referentie SFDR	Referentie Pijler 3	Referentie Benchmark Verordening	Referentie EU-klimaatwet	Referentie Verslag
ESRS 2 GOV-1	21 (d)	Genderdiversiteit Raad van Bestuur	✓		✓		DIA : 230 MSK : 258 PHE : 279 Immo : 304
ESRS 2 GOV-1	21 (e)	Percentage zelfstandige leden van de Raad van Bestuur			✓		
ESRS 2 GOV-4	30	Due-diligenceverklaring	✓				DIA : 230 MSK : 259 PHE : 281 Immo : 305
ESRS 2 SBM-1	40 (d) i	Betrokkenheid bij activiteiten met betrekking tot fossiele brandstoffen	✓	✓	✓		Niet relevant
ESRS 2 SBM-1	40 (d) ii	Betrokkenheid bij activiteiten met betrekking tot chemische productie	✓		✓		Niet relevant
ESRS 2 SBM-1	40 (d) iii	Betrokkenheid bij activiteiten met betrekking tot controversiële wapens	✓		✓		Niet relevant
ESRS 2 SBM-1	40 (d) iv	Betrokkenheid bij activiteiten met betrekking tot de teelt en productie van tabak			✓		Niet relevant
ESRS E1-1	14	Transitieplan voor klimaatneutraliteit tegen 2050				✓	DIA : 237 MSK : 263 PHE : n.a. Immo : 309
ESRS E1-1	16 (g)	Ondernemingen uitgesloten van de op de Overeenkomst van Parijs afgestemde benchmarks		✓	✓		n.a.
ESRS E1-4	34	BKG-emissiereductiedoelen	✓	✓	✓		DIA : 238 MSK : 263 PHE : n.a. Immo : 309
ESRS E1-5	38	Energieverbruik uit fossiele bronnen uitgesplitst per bron (alleen sectoren met een grote impact op het klimaat)	✓				DIA : 242 MSK : 265 PHE : 288 Immo : 311
ESRS E1-5	37	Energieverbruik en -mix	✓				
ESRS E1-5	40 tot 43	Energie-intensiteit in verband met activiteiten in sectoren met een grote impact op het klimaat	✓				
ESRS E1-6	44	Bruto Scope 1-, 2-, 3-emissies en totale BKG-emissies	✓	✓	✓		DIA : 243 MSK : 266 PHE : 288 Immo : 312
ESRS E1-6	53 tot 55	Bruto BKG-emissie-intensiteit	✓	✓	✓		
ESRS E1-7	56	Broeikasgasverwijderingen en carbon credits				✓	Niet relevant
ESRS E1-9	66	Blootstelling van de benchmarkportefeuille aan klimaatgerelateerde fysieke risico's			✓		Niet relevant
ESRS E1-9	66 (a)	Uitsplitsing van geldbedragen naar acuut en chronisch fysiek risico		✓			Niet relevant
ESRS E1-9	66 (c)	Locatie van significante activa met een materieel fysiek risico		✓			Niet relevant

Rapportage-eis	Datapunt		Referentie SFDR	Referentie Pijler 3	Referentie Benchmark Verordening	Referentie EU-klimaatwet	Referentie Verslag
ESRS E1-9	67 (c)	Uitsplitsing van de boekwaarde van haar vastgoedactiva naar energie-efficiëntieklassen		✓			Niet relevant
ESRS E1-9	69	Mate van blootstelling van de portefeuille aan klimaatgerelateerde kansen			✓		Niet relevant
ESRS E2-4	28	Hoeveelheid van elke in bijlage ii van de e-prtr-verordening (Europees register inzake de uitstoot en overbrenging van verontreinigende stoffen) vermelde verontreinigende stof die in de lucht, het water en de bodem wordt uitgestoten	✓				Niet relevant
ESRS E3-1	9	Water en mariene hulpbronnen	✓				DIA : 246 MSK : 268 PHE : 291 Immo : 314
ESRS E3-1	13	Specifiek beleid	✓				
ESRS E3-1	14	Duurzame oceanen en zeeën	✓				Niet relevant
ESRS E3-4	28 (c)	Totaal gerecycleerd en hergebruikt water	✓				Niet relevant
ESRS E3-4	29	Totaal waterverbruik in m³ per netto-omzet uit eigen activiteiten	✓				Niet relevant
ESRS 2-SBM 3 - E4	16 (a) i	Biodiversiteitgevoelige gebieden	✓				Niet relevant
ESRS 2-SBM 3 - E4	16 (b)	Impact op land	✓				Niet relevant
ESRS 2-SBM 3 - E4	16 (c)	Bedreigde soorten	✓				Niet relevant
ESRS E4-2	24 (b)	Duurzame land-/bouwpraktijken of duurzaam land-/landbouwbeleid	✓				Niet relevant
ESRS E4-2	24 (c)	Duurzame praktijken of beleid voor oceanen en zeeën	✓				Niet relevant
ESRS E4-2	24 (d)	Beleid om ontbossing aan te pakken	✓				Niet relevant
ESRS E5-5	37 (d)	Niet-gerecycleerd afval	✓				DIA : 245 MSK : 268 PHE : 291 Immo : 314
ESRS E5-5	39	Gevaarlijk afval en radioactief afval	✓				
ESRS 2-SBM3 - S1	14 (f)	Risico op incidenten met dwangarbeid	✓				Niet relevant
ESRS 2-SBM3 - S1	14 (g)	Risico op incidenten met kinderarbeid	✓				Niet relevant
ESRS S1-1	20	Beleidsverbintenissen op het vlak van mensenrechten	✓				DIA : 247 MSK : 269 PHE : 295 Immo : 315
ESRS S1-1	21	Due-diligencebeleid voor aangelegenheden die aan de orde komen in de fundamentele conventies 1 tot en met 8 van de Internationale Arbeidsorganisatie			✓		DIA : 247 MSK : 269 PHE : 295 Immo : 315
ESRS S1-1	22	Processen en maatregelen ter voorkoming van mensenhandel	✓				n.a.
ESRS S1-1	23	Beleid of beheersysteem voor de preventie van ongevallen op het werk	✓				DIA : 248 MSK : 270 PHE : 292 Immo : 315
ESRS S1-3	32 (c)	Mechanismen voor klachtenbehandeling	✓				DIA : 250 MSK : 272

Rapportage-eis	Datapunt		Referentie SFDR	Referentie Pijler 3	Referentie Benchmark Verordening	Referentie EU-klimaatwet	Referentie Verslag
							PHE : 295 Immo : 316
ESRS S1-14	88 (b) en (c)	Aantal dodelijke ongevallen en aantal en percentage werkgerelateerde ongevallen	✓		✓		DIA : 250 MSK : 271 PHE : 297 Immo : 316
ESRS S1-14	88 (e)	Aantal verloren dagen door letsels, ongevallen, sterfgevallen of ziekte	✓				
ESRS S1-16	97 (a)	Niet-gecorrigeerde loonkloof tussen mannen en vrouwen	✓		✓		Niet relevant
ESRS S1-16	97 (b)	Buitensporige remuneratieratio CEO	✓				Niet relevant
ESRS S1-17	103 (a)	Incidenten inzake discriminatie	✓				DIA : 250 MSK : 272 PHE : 297 Immo : 317
ESRS S1-17	104 (a)	Niet-naleving van de UNGP's rond ondernemingen en mensenrechten en van de OESO-richtlijnen	✓		✓		
ESRS 2-SBM3 – S2	11 (b)	Significant risico op kinderarbeid of dwangarbeid in de waardeketen	✓				DIA : 251 MSK : n.a. PHE : 297 Immo : 317
ESRS S2-1	17	Beleidsverbintenissen op het vlak van mensenrechten	✓				DIA : 252 MSK : 272 PHE : 297 Immo : 317
ESRS S2-1	18	Beleid met betrekking tot werknemers in de waardeketen	✓				DIA : 252 MSK : 272 PHE : 297 Immo : 317
ESRS S2-1	19	Niet-naleving van de UNGP's rond ondernemingen en mensenrechten en van de OESO-richtlijnen	✓		✓		n.a.
ESRS S2-1	19	Due-diligencebeleid voor aangelegenheden die aan de orde komen in de fundamentele conventies 1 tot en met 8 van de Internationale Arbeidsorganisatie			✓		DIA : 251 MSK : 272 PHE : 297 Immo : 317
ESRS S2-4	36	Mensenrechtenaangelegenheden en incidenten in verband met de upstream- en downstreamwaardeketen	✓				n.a.
ESRS S3-1	16	Beleidsverbintenissen op het vlak van mensenrechten	✓				Niet relevant
ESRS S3-1	17	Niet-naleving van de UNGP's rond ondernemingen en mensenrechten, de principes van de Internationale Arbeidsorganisatie of de OESO-richtlijnen	✓		✓		Niet relevant
ESRS S3-4	36	Mensenrechtenkwesties en -incidenten	✓				Niet relevant
ESRS S4-1	16	Beleid met betrekking tot consumenten en eindgebruikers	✓				Niet relevant
ESRS S4-1	17	Niet-naleving van de UNGP's rond ondernemingen en mensenrechten en van de OESO-richtlijnen	✓		✓		Niet relevant
ESRS S4-4	35	Mensenrechtenkwesties en -incidenten	✓				Niet relevant
ESRS G1-1	10 (b)	Verdrag van de Verenigde Naties tegen corruptie	✓				DIA : 253 MSK : 274 PHE : 299 Immo : 319
ESRS G1-1	10 (d)	Bescherming van klokkenluiders	✓				DIA : 254 MSK : 272

Rapportage-eis	Datapunt		Referentie SFDR	Referentie Pijler 3	Referentie Benchmark Verordening	Referentie EU-klimaatwet	Referentie Verslag
							PHE : 296 Immo : 319
ESRS G1-4	24 (a)	Boetes voor overtreding van anticorruptie- en anti-omkopingswetten	✓		✓		DIA : 253 MSK : 275 PHE : 301 Immo : 319
ESRS G1-4	24 (b)	Normen voor de bestrijding van corruptie en omkoping	✓				DIA : 254 MSK : 274 PHE : 300 Immo : 319

{59} Bij het bepalen van de materiële informatie die moet worden bekendgemaakt met betrekking tot IRO's, volgde D'leteren Group de flowchart in bijlage E ESRS-1, uitgaande van de materiële thema's die voortvloeiden uit haar DMA-oefening. Daarnaast raadpleegde D'leteren Group de voorlopige mapping van de EFRAG in ontwerpverklaring ID 177 om te controleren of de mapping die zij had gemaakt tussen materiële duurzaamheidskwesties en rapportage-eisen overeenkwam met de mapping van de EFRAG.

Algemene verklaring over de minimumrapportage-eisen betreffende beleid, maatregelen en doelen

Wanneer er in de verklaring geen beleid, maatregelen of doelen beschikbaar zijn, is dit te wijten aan het feit dat de eerste dubbele materialiteitsoefening een aantal nieuwe materiële thema's voor de ondernemingen aan het licht heeft gebracht en deze pas onlangs zijn geïntegreerd/besproken voor integratie in de algemene bedrijfsstrategie. Deze nieuwe thema's zijn werk in uitvoering en zullen verder besproken worden met het oog op integratie in de komende jaren.

Daarnaast zijn enkele thema's materieel op het niveau van de Groep, maar niet op het niveau van de ondernemingen. Bijgevolg zijn er geen beleid, maatregelen of doelen die moeten worden geïmplementeerd en/of waarover moet worden gerapporteerd.

Bovendien is er nog geen informatie beschikbaar over de huidige en toekomstige financiële middelen (CapEx en OpEx) toegewezen aan specifieke maatregelen (tenzij anders vermeld). Tenzij anders vermeld, zijn de meeste maatregelen gerichte of continue maatregelen die niet onderworpen zijn aan een specifieke tijdshorizon of een specifiek plan, maar die eerder deel uitmaken van de dagelijkse activiteiten. Meestal worden er, behalve voor klimaatverandering, geen waarden van de nulmeting vastgesteld voor doelen. De evolutie van de vooruitgang ten opzichte van de doelen wordt meestal op voortschrijdende basis gemeten door de vooruitgang van jaar tot jaar te beoordelen.

De bekendgemaakte maatstaven worden gevalideerd door interne controle en door een externe assurance provider. In sommige gevallen worden de maatstaven samengesteld en verwerkt door externe consultants (CO2-emissies).

Aanvullende toelichtingen en methodologieën

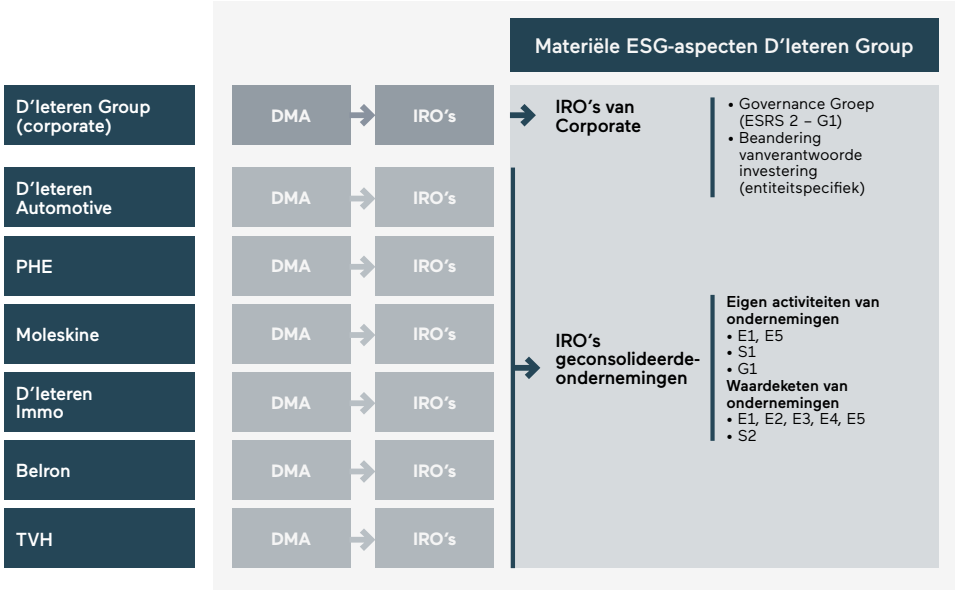
1. Proces van de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) van de Groep

De dubbele materialiteitsanalyse (DMA) die in 2023-2024 werd uitgevoerd, omvatte financiële risico's en kansen en consolideerde de bevindingen voor de hele portefeuille van ondernemingen. Deze aanpak bood de Groep een uitgebreid en strategisch perspectief, wat essentieel is om toekomstige acties te sturen. Door de inzichten van de DMA te integreren, is de organisatie beter uitgerust om het hoofd te bieden aan de evoluerende uitdagingen en kansen op het gebied van duurzaamheid en om te verzekeren dat de actieplannen in overeenstemming zijn met zowel de financiële doelstellingen als de verwachtingen van de stakeholders.

Aangezien de impacts, risico's en kansen (IRO's) van D'leteren Group zich op verschillende niveaus situeren, werd de DMA zowel op Corporate-niveau als op het niveau van de ondernemingen uitgevoerd. De ESRS-richtlijnen (European Sustainability Reporting Standards) geven aan dat de perimeter van de DMA zich moet richten op de financieel geconsolideerde ondernemingen. Voor D'leteren Group betekent dit dat TVH en Belron – die door de ESRS beschouwd worden als 'Geassocieerde ondernemingen met andere zakelijke relaties' – uit de perimeter moeten worden verwijderd. Vanuit zakelijk oogpunt zijn TVH en Belron echter goed voor meer dan 70% van de winst en meer dan 60% van de werknemers, en vertegenwoordigen ze dus waarschijnlijk een aanzienlijk deel van de IRO's van de Groep. Daarom besliste D'leteren Group om deze twee ondernemingen op te nemen in de perimeter van de DMA, omdat de resultaten een nauwkeuriger beeld zouden geven van de IRO's van de Groep.

De dubbele materialiteitsanalyse werd uitgevoerd door de Groep en de ESG-teams van haar ondernemingen, in samenwerking met een gezamenlijke externe partner, wat een consistente methodologie garandeert. Ze werd in verschillende fasen aan het Uitvoerend Comité van de Groep voorgelegd voor toezicht. Ook het Auditcomité volgde het proces op. De eindresultaten werden gevalideerd door de Raad van Bestuur van D'leteren Group in 2024.

Hoewel er om de drie tot vijf jaar een uitgebreide dubbele materialiteitsanalyse zal worden uitgevoerd, is overleg met de stakeholders een continu proces en kan de beoordeling van impacts, risico's en kansen overeenkomstig worden aangepast.



Het DMA-proces, dat voor elke onderneming gelijkaardig was, bestond uit verschillende fasen.

1.1. Fase 1: onderzoek en documentatie

Voor elke entiteit (d.w.z. Corporate en de zes ondernemingen) werden de volgende stappen ondernomen:

- **Identificatie en classificatie van stakeholders:** Er werd een identificatie en classificatie van de stakeholders uitgevoerd om te begrijpen met welke stakeholders rekening moest worden gehouden tijdens de materialiteitsanalyse. De stakeholders werden ingedeeld in twee hoofdgroepen: betrokken stakeholders en gebruikers van duurzaamheidsverklaringen. Daarnaast werden interne en externe experts geïdentificeerd.
- **Ontwikkeling van een plan voor het stakeholder-engagement:** Voor elke geïdentificeerde stakeholdergroep werd een engagementplan opgesteld.
- **Mapping van de waardeketen**: Tegelijkertijd werd de hele waardeketen gemapt, van de inkoop van grondstoffen tot de verwijdering op het einde van de levensduur. Dit leverde een overzicht op van de verschillende upstream- en downstreamactiviteiten, de benodigde middelen en de relaties die ten grondslag liggen aan het businessmodel van de ondernemingen.
- **Identificatie van duurzaamheidsthema's**: Om een volledige shortlist van mogelijk materiële ESG-thema's in de activiteiten en waardeketen van de ondernemingen samen te stellen, werd een filterproces uitgevoerd waarbij verschillende factoren in overweging werden genomen: eerdere materialiteitsanalyses, SASB-standaarden (gericht op financieel materiële ESG-factoren), de MSCI ESG Industry Materiality Map, ESRS-rapportage-eisen (zowel sector-agnostisch als sectorspecifiek), advies van stakeholders en experts, peer benchmarking en relevant wetenschappelijk of analytisch onderzoek.

1.2. Fase 2: materialiteitsanalyse

1.2.1. IMPACT OP DE MAATSCHAPPIJ

Identificatie van de impact

Deze fase was gericht op de nauwkeurige bepaling van de maatschappelijke impact van elke onderneming op basis van de shortlist van ESG-thema's en de waardeketenmapping.

Eerst werd elke impact beoordeeld aan de hand van de volgende criteria:

- **Werkelijk of potentieel**: Bestaat de impact momenteel of is het een potentieel toekomstig probleem?
- **Negatief of positief**: Draagt de impact positief of negatief bij aan de samenleving?

Wanneer een impact zowel positief als negatief kon worden geïnterpreteerd, werd voor één perspectief gekozen om redundantie te voorkomen.

Deze aanpak leidde tot een groter aantal negatieve aspecten aangezien de inspanningen van het bedrijf om negatieve effecten te beperken, opzettelijk uitgesloten werden van het identificatieproces. Het doel van deze oefening was inderdaad om de inherente impact te identificeren, zodat er in het duurzaamheidsrapport verslag kan worden uitgebracht over gerelateerde beleidslijnen en actieplannen.

- **Horizon op korte, middellange of lange termijn**: Over welke periode zal de impact zich naar verwachting voordoen?

In overeenstemming met de aanbevelingen van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) werd de tijdshorizon als volgt ingedeeld:

- **Korte termijn**: minder dan 1 jaar;
- **Middellange termijn**: tot 5 jaar;
- **Lange termijn**: meer dan 5 jaar.

Beoordeling van impact

De omvang van elke potentiële impact werd vervolgens beoordeeld door rekening te houden met een combinatie van verschillende factoren.

- De **ernst**
- De **scope** (hoe wijdverspreid was de impact binnen de organisatie of haar stakeholders)
- Het **onherstelbare karakter** van negatieve impacts
- De **waarschijnlijkheid** indien geïdentificeerd als potentieel.

Uiteindelijk werd een materialiteitsdrempel toegepast om te bepalen welke impacts significant waren voor de onderneming.

1.2.2. RISICO'S EN KANSEN

Identificatie van risico's en kansen

Risico's of kansen worden gedefinieerd als factoren die de kasstromen, prestaties, positie, ontwikkeling, kapitaalkosten of toegang tot financiering van de onderneming beïnvloeden of waarschijnlijk zullen beïnvloeden op korte, middellange en lange termijn. ESG-gerelateerde risico's en kansen werden geïdentificeerd door middel van onderzoek en gesprekken met risicobeheerteams. De uitkomsten van de impactbeoordeling werden ook gebruikt om te evalueren of elke impact geassocieerd kon worden met een financieel risico. De analyse was gebaseerd op risico's en daarom werden er alleen kansen geïdentificeerd als er een directe zakelijke kans was gekoppeld aan een thema dat niet voortvloeide uit het beheren van een risico.

Beoordeling van risico's en kansen
Tijdens de beoordelingsfase, waarbij zowel het ESG-team als interne experts betrokken waren, werden twee criteria beoordeeld:

- **Waarschijnlijkheid:** Dit criterium meet de waarschijnlijkheid dat een financieel risico zich voordoet op korte tot middellange termijn (1 tot 5 jaar). Een schaal gaande van 'zeer waarschijnlijk' tot 'zeer onwaarschijnlijk' werd toegepast om deze waarschijnlijkheid te evalueren.
- **Omvang:** Dit criterium evalueerde het belang - positief of negatief - van het thema voor de financiële prestaties. De omvang werd in kaart gebracht op een schaal van 'geringe omvang' tot 'grote omvang'. Elk omvangniveau was gekoppeld aan een financieel waardebereik.

Daarnaast werd een derde dimensie toegevoegd om voor elk ESG-thema de impact op de langetermijnprestaties (> 5 jaar) te begrijpen. Deze maatstaf werd niet gebruikt bij de scorebepaling, maar beoordeelde eerder het belang dat bepaalde risico's of kansen in de toekomst zouden kunnen hebben.

De financiële materialiteit van elk ESG-thema werd beoordeeld door de scores voor waarschijnlijkheid en omvang te combineren. Eens de definitieve scores en drempelwaarden bepaald waren, konden de ondernemingen beoordelen of een thema materiële risico's of kansen met zich meebracht.

1.3. Fase 3: Validatie op het niveau van de ondernemingen

De validatiefase was een cruciale stap om de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de resultaten van de materialiteitsanalyse te garanderen. Deze fase omvatte verschillende belangrijke activiteiten:

- **Stakeholder-engagement**: De eerste resultaten van de materialiteitsanalyse werden voorgelegd aan verschillende stakeholders, waaronder interne teams, externe partners, experten ter zake en betrokken stakeholders. Dit overleg leverde waardevolle inzichten en feedback op en hielp bij het bijsturen en valideren van de bevindingen. Het overleg met stakeholders zorgde ervoor dat verschillende perspectieven werden overwogen en dat mogelijke grijze zones werden aangepakt.
- **Beoordeling van de bevindingen:** Na de verwerking van de feedback naar aanleiding van de raadplegingen van stakeholders voerde elke onderneming een uitgebreide beoordeling van de bevindingen uit om de samenhang en consistentie van de resultaten te waarborgen.
- **Beoordeling van de Uitvoerende Comités**: De laatste stap in de validatiefase was de beoordeling en goedkeuring door de Uitvoerende Comités en de Raden van Bestuur van de ondernemingen, wat legitimiteit bracht en een natuurlijk mandaat verschafte om de geïdentificeerde prioriteiten en acties uit te voeren.

1.4. Fase 4: Consolidatie op het niveau van D'leteren Group

De resultaten van de individuele DMA's van de ondernemingen werden geconsolideerd op het niveau van de Groep. Er werden twee verschillende consolidatiemethoden gebruikt: één voor de impacts en één voor de risico's en kansen.

1.4.1. CONSOLIDATIE VAN DE IMPACTBEOORDELING

De methode die werd gebruikt om de impactbeoordelingen van de ondernemingen van de Groep te consolideren, bestond erin het gemiddelde te berekenen van de impacts van elk thema over de verschillende entiteiten. Aangezien niet alle entiteiten de impact op dezelfde manier of op dezelfde schaal beoordeelden, werd beslist om de scores als volgt te normaliseren:

- 1 = lage of niet-beoordeelde impact
- 3 = gemiddelde materialiteitsimpact
- 5 = grote materialiteitsimpact

De materialiteitsdrempel werd vastgelegd op 3 op 5. Op te merken valt dat de resultaten van D'leteren Group Corporate niet in dit gemiddelde werden opgenomen, aangezien haar eigen impact zeer klein was in vergelijking met de impact van haar entiteiten, omwille van haar omvang en de aard van haar activiteiten.

1.4.2. CONSOLIDATIE VAN DE FINANCIËLE BEOORDELING

De methode die werd gebruikt om de uitkomsten van de financiële materialiteitsanalyse van de ondernemingen te consolideren, was gebaseerd op hun financiële waarde.

De methodologie omvatte de volgende stappen:

- De monetaire waarde werd bepaald op basis van de schaal voor de omvangbeoordeling van elke onderneming. Als een omvang bijvoorbeeld binnen een bepaald bereik werd gedefinieerd, werd de monetaire waarde voor consolidatiedoeleinden vastgesteld op het middelpunt van dat bereik.
- De aldus verkregen monetaire waarden werden vervolgens vermenigvuldigd met hun waarschijnlijkheid (elk genormaliseerd door een decimale waarde tussen 0 en 1).
- De waarden voor elke onderneming werden samengevoegd. De waarden voor TVH en Belron werden aangepast volgens de vermogensmutatiemethode om de financiële risico's voor D'leteren Group nauwkeurig weer te geven.

De materialiteitsdrempel werd bepaald op basis van de criteria voor gematigde risico's en kansen zoals gedefinieerd door het Auditcomité van D'leteren Group. Deze drempel was consistent voor alle risico's en kansen binnen D'leteren Group, al dan niet ESG-gerelateerd. Dankzij deze aanpak kon de Groep de resultaten van deze beoordeling van het duurzaamheidsrisico naadloos opnemen in haar algemene risicomatrix.

D'leteren Group Corporate-entiteit: Parallel met haar ondernemingen heeft D'leteren Group Corporate ook haar eigen DMA uitgevoerd. Dit proces heeft geleid tot de identificatie van een belangrijk strategisch aspect, namelijk haar strategie inzake verantwoord investeren.

2. DMA-proces bij D'Ieteren Automotive

In 2023 heeft D'Ieteren Automotive een uitgebreide dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uitgevoerd. Het proces paste de principes van ESRS 1 volledig toe en volgde het materialiteitskader dat binnen heel D'Ieteren Group wordt gehanteerd. De analyse had tot doel duurzaamheidsthema's te identificeren die zowel vanuit het oogpunt van impact als vanuit financieel oogpunt materieel zijn.

De DMA is niet gewijzigd ten opzichte van de vorige verslagperiode. De analyse omvatte de volgende stappen:

- Identificatie van relevante duurzaamheidsthema's;
- Proces van het stakeholder-engagement;
- Analyse van de financiële materialiteit;
- Bepaling en validatie van de materialiteit.

1. Identificatie van relevante duurzaamheidsthema's
Het uitgangspunt voor de DMA van 2023 was de ESRS 1-longlist van duurzaamheidsthema's. Om relevante items in deze longlist te identificeren, heeft D'Ieteren Automotive verschillende bronnen geraadpleegd.

- Sectorale referentiepublicaties over duurzaamheidskwesties in de transport- en mobiliteitssector
- Toepasselijk overheidsbeleid met betrekking tot milieu-, sociale en bestuurskwesties
- Bevindingen van Polaris, de tweejaarlijkse mobiliteitsenquête van D'Ieteren
- Resultaten van de impactmaterialiteitsanalyse van 2020, waarin belangrijke ESG-thema's in alle activiteiten van D'Ieteren werden belicht, met name klimaatverandering, gezondheid en veiligheid, arbeidsrechten en anticorruptiepraktijken.

Deze eerste screening werd aangevuld met inzichten uit de toekomstgerichte strategie voor duurzame mobiliteit van D'Ieteren Automotive en opkomende trends in de sector, waaronder de overgang naar elektrificatie en initiatieven om de emissies te verminderen. Deze aanpak verzekerde de volledige afstemming op de ESRS-eis om rekening te houden met zowel:

- de werkelijke en potentiële impacts van de activiteiten van het bedrijf op mens en milieu, als
- de risico's en kansen die voortvloeien uit duurzaamheidskwesties die van invloed kunnen zijn op de financiële prestaties van D'Ieteren.

2. Proces van het stakeholder-engagement
Om de prioritering van thema's te valideren en te verfijnen, heeft D'Ieteren Automotive 14 stakeholdergroepen ingeschakeld, die samen meer dan 100 deelnemers vertegenwoordigen. De stakeholders hebben bijgedragen door middel van interviews en enquêtes die waren ontworpen om voor elk ESG-thema het volgende te evalueren:

- ernst van potentiële negatieve impacts
- reikwijdte van de impacts
- onomkeerbaarheid van de impacts
- waarschijnlijkheid van optreden

De analyse werd verder versterkt door overleg met interne en externe experts voor een robuuste en weloverwogen bepaling van de materialiteit.

3. Analyse van de financiële materialiteit
De financiële materialiteit werd beoordeeld aan de hand van het interne-risicobeheersysteem van D'Ieteren Automotive, waarbij dezelfde methodologie werd toegepast als voor niet-duurzaamheidsgerelateerde risico's. De geïdentificeerde duurzaamheidsgerelateerde risico's werden geëvalueerd op hun potentieel om de financiële prestaties van de onderneming te beïnvloeden. De scorebepaling van deze criteria gebeurde op kwalitatieve wijze. In 2025 werden potentiële materiële risico's opgenomen in het risicobeheerproces. De financiële impact en waarschijnlijkheid van elk risico werden geëvalueerd aan de hand van kwantitatieve criteria om een nauwkeurige scorebepaling te garanderen.

4. De DMA resulteerde in een shortlist van materiële thema's, die elk werden geclassificeerd als:

- impactmaterieel,
- financieel materieel, of
- materieel onder beide dimensies van dubbele materialiteit.

De definitieve lijst van de materiële thema's werd voorgelegd aan de CEO en het Uitvoerend Comité, zodat validatie op bestuursniveau werd gewaarborgd.

Dezelfde ESRS-conforme methodologie werd toegepast om de impact, risico's en kansen (IRO's) te identificeren voor alle materiële thema's die in de volgende hoofdstukken van het verslag worden vermeld.



3. DMA-proces bij Moleskine

De belangrijkste stappen van de DMA worden uiteengezet in het geconsolideerde hoofdstuk van D'Ieteren Group, waarnaar Moleskine verwijst.

Om haar ESG-traject voort te zetten en verder te bouwen op de inspanningen die tot nu toe zijn geleverd, heeft Moleskine in 2024 haar materialiteitsanalyse (voor het eerst uitgevoerd in 2020) herzien om meer inzicht te krijgen in de duurzaamheidsthema's die het meest relevant zijn voor de organisatie. Dit resulteert in een dubbele materialiteitsbeoordeling die in overeenstemming is met de richtlijnen van de ESRS. Deze beoordeling werd vervolgens bijgewerkt in 2025 en stelde Moleskine in staat om haar strategische prioriteiten te herzien en haar duurzaamheidsrapportage bij te sturen om beter tegemoet te komen aan de informatiebehoeften van haar stakeholders.

Er werd een benchmarkanalyse uitgevoerd op een panel van internationale spelers om inzicht te krijgen in het maturiteitsniveau van de sector op het gebied van duurzaamheidspraktijken, de meest relevante ESG-thema's voor de sector en de potentiële stakeholders van de sector. Daarnaast heeft Moleskine, om relevante stakeholders voor haar DMA te identificeren, haar impactmaterialiteitsbeoordeling van 2020 bekeken. De uiteindelijke lijst van stakeholders werd besproken en gevalideerd door het Uitvoerend Comité.

Om de categorieën van bij de DMA te betrekken stakeholders te stroomlijnen en de betrokkenheidsmethoden te bepalen, heeft Moleskine een prioriteitsbepaling uitgevoerd op basis van haar activiteit, strategie en geografische dekking, evenals sectorale benchmarkanalyses.

Geselecteerde stakeholders werden betrokken via enquêtes of interviews. Er moet worden opgemerkt dat de mening van de werknemers werd verzameld via de personeelsenquête van Moleskine en dat een één-op-één interview met de HR Director als interne expert werd georganiseerd. De personeelsenquête bevat een reeks vragen die gericht zijn op de interesses van de werknemers en hun mening over het engagement van Moleskine tegenover specifieke ESG-thema's. Zie sectie 1.3.2. voor een gedetailleerde beschrijving van de stakeholders die betrokken waren bij de dubbele materialiteitsbeoordeling van Moleskine.

Voortbouwend op de lange lijst van thema's gedefinieerd door de ESRS en de benchmarkanalyses, werd een voorlopige lijst van ESG-impacts, -risico's en -kansen (IRO's) gedefinieerd als basis voor de DMA. Deze IRO's werden geïdentificeerd aan de hand van specifieke bronnen:

De impacts van Moleskine werden geïdentificeerd op basis van het volgende:

- De resultaten van het in kaart brengen van de waardeketen;
- Rapportage van standaard sectorspecifieke analyses (SASB, MSCI, ESRS inclusief subthema's);
- Documentatie van ngo's (FSC, WRI, Global Facility for Disaster Reduction and Recovery - GFDRR enz.);
- Analyse van sectorgenoten.

De risico's en kansen van Moleskine werden geïdentificeerd op basis van het volgende:

- De resultaten van het in kaart brengen van de waardeketen;
- De eerdere risico-inschatting van Moleskine voor het TCFD-klimaatprofiel;
- De algemene risicomatrix van Moleskine;
- Rapportage van standaard sectorspecifieke analyses (SASB, MSCI, ESRS);
- Documentatie van ngo's (FSC, WRI, Global Facility for Disaster Reduction and Recovery - GFDRR);
- Analyse van sectorgenoten.

Het scoringsmechanisme voor de financiële materialiteitsanalyse was gebaseerd op:

- De waarschijnlijkheid (de kans dat een impact op de economische prestaties van de onderneming zich voordoet op korte, middellange en lange termijn);
- De omvang (de invloed op de economische prestaties van de onderneming, door de positieve en negatieve aspecten in absolute termen samen te voegen om de globale blootstelling te bepalen).

Uitgaande van de ERM-schaal (Enterprise Risk Management) van Moleskine voor de omvang (1 tot 5) die geen enkele monetaire kwantificering omvatte, werd een monetair bereik bepaald op basis van de EBITDA 2022 van Moleskine Group.

De resultaten van de analyse stelden Moleskine in staat om de materiële impacts, risico's en kansen van de onderneming nauwkeurig te identificeren en te prioriteren. De resultaten van de DMA waren consistent met de bestaande strategie en het businessmodel van Moleskine. Moleskine zal deze materiële aspecten in de toekomst echter verder verfijnen en de ESG-strategie overeenkomstig bijwerken aan de hand van regelmatige besprekingen met het Uitvoerend Comité.

4. DMA-proces bij PHE

PHE Group heeft de door D'leteren Group gebruikte methodologie van de dubbele materialiteitsanalyse, zoals beschreven op pagina XX van hoofdstuk XXX, aangepast om beter aan te sluiten bij haar specifieke activiteiten en de belangen van haar stakeholders. Het doel van deze aanpassing is om in de analyse de specifieke impacts, risico's en kansen op te nemen die relevant zijn voor PHE Group.

De DMA is in 2025 niet bijgewerkt.

De belangrijkste aspecten van de activiteiten van PHE Group die in de dubbele materialiteitsanalyse werden opgenomen, waren de volgende:

Relaties met derde leveranciers
PHE Group produceert geen van de producten die ze distribueert en is afhankelijk van de capaciteit van haar derde leveranciers om aan haar producteisen te voldoen. De Groep heeft een strategie voor leveranciersconcentratie geïmplementeerd, waarbij het aantal leveranciers is verminderd om met een kleinere groep te kunnen onderhandelen.

De activiteiten van PHE Group zijn sterk afhankelijk van de capaciteit van haar leveranciers om de producten te leveren. De toeleveringsketen kan verstoord worden door verschillende factoren zoals fabriekssluitingen, natuurrampen, sociale of politieke onrust en transportbeperkingen.

Als de leveranciers worden getroffen door operationele of financiële moeilijkheden, kan PHE Group geconfronteerd worden met voorraadtekorten, wat kan leiden tot niet uitgevoerde bestellingen en inkomstenverlies, evenals schade aan haar reputatie en aan klantenrelaties. Als PHE Group niet in staat is om producten te verkrijgen tegen gunstige voorwaarden, kunnen haar marges negatief beïnvloed worden.

Ten slotte kunnen de gevolgen van corruptie en/of omkoping in de upstreamwaardeketen de reputatie van PHE Group schaden en uiteindelijk haar marktaandeel aantasten.

Groeiende organisatiestructuur
PHE Group heeft een succesvolle geschiedenis van fusies en overnames met strategische doelen op aangrenzende geografische markten. Bij deze overnames evalueert en schat PHE Group kostenbesparingen en synergieën die na de fusie worden verwacht. De veronderstellingen van PHE Group omtrent deze kostenbesparingen of synergieën kunnen echter onjuist blijken.

Bij een overname evalueert PHE Group de compatibiliteit van de doelentiteit met de cultuur van de Groep. De integratie van een overgenomen bedrijf en zijn systemen, activiteiten en personeel kan moeilijker en tijdrovender zijn dan verwacht, wat kan leiden tot hogere bedrijfskosten, verlies van belangrijke werknemers en klanten, en het niet realiseren van de verwachte besparingen. PHE Group kan ook genoodzaakt zijn om extra kapitaaluitgaven te doen, die aanzienlijk kunnen zijn.

Engagement van haar personeel
PHE Group steunt in grote mate op haar werknemers. Het succes van de Groep is deels gebaseerd op haar vermogen om bekwame werknemers aan te trekken, te motiveren en te behouden, en tegelijkertijd de arbeidskosten te beheersen. Het vermogen van PHE Group om haar wereldwijde strategie te ondersteunen kan worden beperkt door haar vermogen om personeel aan te trekken en te rekruteren, om de gezondheid en veiligheid van werknemers te garanderen, om opleiding en vaardighedenontwikkeling te bevorderen, om diversiteit aan te moedigen en om voldoende gekwalificeerd personeel te motiveren en te behouden.

Om haar geschoold personeel te motiveren en te behouden, focust de Groep zich op de ontwikkeling van de vaardigheden van werknemers, wat zij als essentieel beschouwt voor haar prestaties en bedrijfsontwikkeling.

Het vermogen van PHE Group om aan haar behoefte aan arbeidskrachten te voldoen en tegelijkertijd de kosten te beheersen, hangt af van vele externe factoren, waaronder concurrentie voor geschoold personeel, werkloosheidscijfers, lonen, verzekeringskosten, het niveau van vakbondslidmaatschap en wijzigingen in de arbeidswetgeving. Het aanbod van gekwalificeerd personeel is beperkt en de concurrentie is intens. Het is mogelijk dat de Groep in de toekomst niet in staat is om gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden, wat haar ontwikkeling zou kunnen belemmeren. Concurrentie om gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden kan leiden tot hogere arbeidskosten.

Nauwe band met alle klanten in de waardeketen
Op het vlak van technologische vooruitgang wordt de vraag naar producten die verdeeld worden door PHE Group beïnvloed door technologische en kwaliteitsverbeteringen in nieuwe voertuigen, in het bijzonder de ontwikkeling van EV's en hybride voertuigen. De voertuigenmarkt wordt gekenmerkt door frequente technische evoluties, automatisering en een toename van de complexiteit van bestaande onderdelen. Sommige onderdelen vereisen complexe of innovatieve technologie die alleen kan worden onderhouden door mensen met een speciale opleiding of door gespecialiseerde garages. Het succes van PHE Group hangt in grote mate af van haar vermogen om toegang te krijgen tot veranderende technologische en kwaliteitsspecificaties, deze op te volgen, te interpreteren en er snel en gepast op te reageren.

Om haar aanbod efficiënt te kunnen ontwikkelen, heeft PHE Group toegang nodig tot nieuwe en gedetailleerde informatie over de voertuigen die door de fabrikanten geleverd worden. Als de fabrikanten weigeren om gepaste en tijdige toegang te verlenen tot deze informatie, of als nieuwe reglementeringen deze toegang beperken, zal PHE Group niet in staat zijn om haar klantenaanbod efficiënt te ontwikkelen. Dit zou een nadelige invloed hebben op haar bedrijfsresultaten en haar financiële positie. Nieuwe technologie kan ook permanente opleiding en regelmatige updates vereisen voor een bepaald voertuigmodel. Herstellingen van sensoren en airconditioningsystemen vereisen bijvoorbeeld speciale vaardigheden, opleiding en apparatuur.

Logistiek en transportprestaties
Het succes van PHE Group hangt af van haar vermogen om het juiste product op het juiste moment op de juiste plaats te leveren. De vlotte werking van de toeleveringsketen en logistieke platforms, met inbegrip van het magazijn- en transportnetwerk en de digitale mogelijkheden, is van cruciaal belang. Elke belangrijke verstoring van deze factoren kan een nadelig effect hebben op de reputatie, de activiteiten, de resultaten en de financiële positie.

Problemen of onderbrekingen in magazijnen, distributiecentra, logistieke centra of transportnetwerken veroorzaakt door catastrofale gebeurtenissen (brand, slecht weer, natuurrampen, volksgezondheidssituaties, sociale en politieke onrust, terrorisme, oorlog, industriële acties of een ontoereikende transportinfrastructuur) kunnen het vermogen van PHE Group om te voldoen aan de vraag van klanten verstoren en zo haar reputatie en resultaten aantasten.

PHE Group doet een beroep op externe logistieke dienstverleners om een deel van haar producten te verzenden. Stijgende transportkosten, stakingen, fabriekssluitingen, natuurrampen en andere gebeurtenissen kunnen een invloed hebben op deze leveranciers, en bijgevolg op de activiteiten van PHE Group. Elke onderbreking van de transportdiensten of stijging van de transportkosten kan een negatieve impact hebben op de activiteiten en resultaten van PHE Group.

Tot slot kunnen onderbrekingen die de leveringstermijnen verlengen de concurrentiepositie van PHE Group verzwakken en de relaties met de klanten aantasten, wat een invloed kan hebben op de activiteiten, de resultaten, de financiële situatie en de reputatie van de Groep.

Daarnaast is er zorgvuldig gekeken naar de unieke kenmerken van de waardeketen van PHE. Dit omvat de volgende elementen:

- **Upstream Tier 2+:** een sectoranalyse op hoog niveau (gebaseerd op sectorbenchmarks met behulp van SASB, MSCI en/of sectorspecifieke ESRS-projecten) van de volgende sectoren: staal, aluminium, aardolieproducten, rubber, textiel, glas, zeldzame/conflictmaterialen, brandstof.
- **Upstream Tier 1:** een analyse van de belangrijkste leveranciers en normen met betrekking tot de sectoren van haar leveranciers. Analyse van de belangrijkste leveranciers van goederen en diensten (wagens, digitaal, consultancy) aan de hand van sectorreferenties en materialiteitsanalyses van ondernemingen.
- **Tier 0:** een analyse van sectorgenoten.
- **Downstream Tier 1:** sectorspecifieke standaarden met betrekking tot online verkoop en detailhandel. Analyse van de belangrijkste directe klanten (retail) en de hoofdactiviteiten van niet-geconsolideerde entiteiten op basis van duurzaamheidsrapporten van ondernemingen en referenties uit de sector.
- **Downstream Tier 2:** een analyse van het proces bij einde levensduur en gerelateerde materiële thema's.
- Transport en logistieke operaties werden geanalyseerd en opgenomen in elk niveau van de waardeketen.

Identificatie en engagement van de stakeholders
Een belangrijk aspect van de dubbele materialiteitsanalyse van PHE Group was de betrokkenheid van haar Uitvoerend Comité, naast de categorieën van stakeholders die in de onderstaande lijst zijn opgenomen:

- Betrokken stakeholders:
- Werknemers
- Klanten
- Leveranciers
- Aandeelhouders / investeerders
- Gebruikers van duurzaamheidsverslagen: financiële instellingen
- Interne specialisten:
- Uitvoerend Comité
- Internal Audit & Compliance Director
- Afdeling Reporting & Consolidation
- Environment Director
- Externe specialisten

Er vonden twee soorten van actief overleg plaats:

- Overleg met interne stakeholders om de geïdentificeerde impacts, risico's en kansen te valideren; en
- Overleg met interne en externe stakeholders om de geïdentificeerde impacts, risico's en kansen te beoordelen.

Daarnaast nam passief overleg de vorm aan van het in kaart brengen van de waardeketen (het verzamelen van ESG-gegevens over stakeholders, via rapporten en websites), zoals beschreven in de implementatierichtlijnen voor materialiteitsanalyse van de EFRAG.

Impactmaterialiteit
Impactidentificatie: Het ESG-team van PHE Group heeft samengewerkt met externe consultants om een shortlist op te stellen van belangrijke ESG-thema's met betrekking tot de activiteiten en waardeketen van PHE Group, aan de hand van de methodologie van D'Ieteren Group. Het team deed onderzoek en besprak de impacts op het milieu en de maatschappij. Elk thema werd gecontextualiseerd in een logboek, waarin ook de bijbehorende sociale en milieu-impacts werden gedetailleerd.

Om de kwaliteit van deze analyse te verbeteren, werden alle interne stakeholders, waaronder leden van het Uitvoerend Comité, geraadpleegd om de volledigheid en relevantie van de impacts van de activiteiten van PHE Group te beoordelen. Waar nodig werden aanpassingen gemaakt.
Als gevolg hiervan zijn bepaalde entiteitspecifieke thema's die niet eerder waren geïdentificeerd als potentiële materiële thema's toegevoegd aan de beoordeling van de materialiteit van de impact:

- Vlootbeheer
- Betrokkenheid bij de gemeenschap
- Materiaal- en afvalbeheer
- Personeelsengagement
- Productkwaliteit en -veiligheid

Impactbeoordeling: Na de identificatie, beschrijving en aanpassing van de impacts op de activiteiten van PHE Group, werd een beoordeling van de materialiteit van de impacts uitgevoerd in overeenstemming met ESRS 1 (§ 37-51). In het bijzonder werden de interne en externe stakeholders ingeschakeld via enquêtes of interviews om de voorlopige scores van het projectteam van PHE Group (financieel team en Environment Director) en de externe consultants te valideren. De ESG-besprekingen werden afgestemd op elke stakeholdergroep, waarbij de nadruk lag op relevante thema's zoals gezondheid en veiligheid bij de werknemers en waardeketenthema's bij de leveranciers en klanten. In deze context heeft het overleg met de stakeholders de beoordeling van de ESG-thema's gevalideerd, om te verzekeren dat de beoordeling van PHE Group was afgestemd op de belangen van de stakeholders. De impactscores werden vervolgens dienovereenkomstig aangepast.

Financiële materialiteit

Financiële identificatie: Wat de financiële materialiteit betreft, werden de risico's en kansen met betrekking tot de ESG-criteria geïdentificeerd door middel van onderzoek en gesprekken met het ESG-team, het risicomanagement en de hr-vertegenwoordiger van PHE.

Financiële beoordeling: Na identificatie van de risico's en kansen werd een financiële materialiteitsbeoordeling uitgevoerd in overeenstemming met ESRS 1 (§ 37-51). Op dezelfde manier als bij de impactmaterialiteit gaven de externe consultants een voorlopige beoordeling van de risico's en kansen, die werden besproken tijdens verschillende vergaderingen met interne stakeholders, waaronder

- de Human Resources Director van PHE Group
- de Internal Audit & Compliance Director van PHE Group
- de B2B Director van PHE Group

Op basis van deze besprekingen werden de scores aangepast en werd het thema 'vlootbeheer' geïntegreerd in de mitigatie van de klimaatverandering.

Consolidatie

Tot slot werden de resultaten van de identificatie en analyse van de impacts, risico's en kansen geconsolideerd, zowel in termen van impacts als vanuit financieel perspectief. De materialiteitsdrempels voor de geïdentificeerde IRO's werden vastgesteld in samenwerking met externe consultants. De IRO's die deze drempels overschrijden, werden als materieel beschouwd. Voor thema's op de grens - thema's die net onder of boven de drempel lagen - werd een verdere beoordeling en analyse uitgevoerd met het financiële team en de voorzitter van PHE Group. Tijdens deze vergadering werden alle eindscores gevalideerd.

In voorkomend geval worden de IRO's die als materieel zijn aangemerkt, gegroepeerd en afgestemd op relevante rapportagethema's in overeenstemming met de toepasselijke thematische ESRS-rapportage-eisen. In dit proces hebben de thematische ESRS alleen betrekking op sectorneutrale (sub)thema's. Voor domeinen die niet zijn afgestemd op deze sectorneutrale thema's werd rekening gehouden met specifieke kwesties zoals de impact op de gemeenschap, productkwaliteit en -veiligheid, personeelsengagement en klantentevredenheid.

5. DMA-proces bij D'Ieteren Immo

In 2023 voerde D'Ieteren Immo haar dubbele materialiteitsanalyse uit met de hulp van een externe partij. Dezelfde externe partij en methodologie werden gebruikt voor de identificatie en toepassing van IRO's door D'Ieteren Group. Tijdens het proces gaven de belangrijkste stakeholders, waaronder de betrokken stakeholders en de gebruikers van het duurzaamheidsverslag, inzicht in de specifieke kenmerken van de activiteiten en de waardeketen van D'Ieteren Immo.

Het ging zowel om interne als externe stakeholders van de organisatie, waaronder:

- Werknemers
- Klanten
- Lokale gemeenschappen
- Leveranciers, aannemers
- Aandeelhouders
- Algemeen management
- Teams van Risicobeheer en Finance
- Milieudeskundigen
- Vastgoedexperts
- Externe consultants.

Het overleg met de stakeholders werd uitgevoerd met een reeks vergaderingen en enquêtes, waardoor een brede waaier van perspectieven werd gegarandeerd.

Vervolgens werd een grondige analyse uitgevoerd om de lijst van duurzaamheidsthema's van D'Ieteren Immo te verfijnen in overeenstemming met de European Sustainability Reporting Standards (ESRS), wat resulteerde in een gedetailleerde selectie van mogelijk materiële ESG-thema's. Tijdens dit proces werd rekening gehouden met verschillende factoren, waaronder:

- Inzichten uit eerdere materialiteitsanalyses van D'Ieteren Immo (2019);
- SASB-standaarden (Sustainability Accounting Standards Board), die financieel materiële ESG-factoren identificeren;
- De MSCI ESG Industry Materiality Map;
- Door de ESRS voorgeschreven rapportage-eisen (zowel sector-agnostisch als sectorspecifiek);
- Stakeholderfeedback en aanbevelingen van experts;
- Relevant wetenschappelijk en analytisch onderzoek.

Rekening houdend met de inherente impact en op basis van de sector waarin D'Ieteren Immo actief is, werd ervan uitgegaan dat de impact van de activiteiten van D'Ieteren Immo negatief was, zonder rekening te houden met de geïmplementeerde mitigatiemaatregelen.

Hetzelfde proces werd gebruikt voor de identificatie van de IRO's voor alle materiële thema's die in de volgende paragrafen aan bod komen. Er werden uitzonderingen gemaakt voor 'duurzame gebouwen', 'waterlozingen', 'opleiding en ontwikkelingsvaardigheden', rekening houdend met het gewicht van de positieve impact van deze thema's.

6. Methodologieën voor milieu-KPI's

6.1. Koolstofvoetafdruk

6.1.1. KOOLSTOFVOETAFDRUK VAN D'IETEREN GROUP & HAAR ONDERNEMINGEN

De geconsolideerde koolstofvoetafdruk van de Groep bestaat uit de som van de voetafdruk van haar geconsolideerde ondernemingen en de voetafdruk van Corporate en D'Ieteren Gallery. De koolstofvoetafdruk van Belron en TVH (als niet-geconsolideerde ondernemingen) zijn opgenomen in Scope 3, categorie 15 van de Groep.

De volgende broeikasgassen zijn opgenomen in de analyse: kooldioxide (CO_2), methaan (CH_4), distikstofoxide (N_2O), zwavelhexafluoride (SF_6), stikstoftrifluoride (NF_3), fluorkoolwaterstoffen (HFK's) en perfluorkoolwaterstoffen (PFK's).

Emissies van deze gassen worden uitgedrukt in CO_2-equivalenten (CO_2e) op basis van hun aardopwarmingsvermogen over een periode van 100 jaar (GWP100). GWP-waarden zijn afgeleid van de vierde, vijfde of zesde beoordeling (AR4, AR5 of AR6) van het IPCC, afhankelijk van de methodologische keuzes van de emissiefactoruitgevers die in dit verslag worden gebruikt. Emissies worden berekend op basis van de methodologie van het BKG-protocol.

D'Ieteren Corporate & Gallery	
Berekeningsbereik	**Organisatorische grenzen**: 100% van de Scope van D'Ieteren Corporate en Gallery **Operationele grenzen**: de uitgesloten categorieën zijn categorieën 4, 7 – 14.
Scope 1	**Gegevens**: Mobiele en stationaire verbranding: verbruiksgegevens van brandstof- en energiefacturen. Vluchtige emissies: geen koelgaslekken geregistreerd in 2025. **Emissiefactoren**: ADEME
Scope 2	**Gegevens**: Verbruiksgegevens van energierekeningen (voor gebouwen) en Kwh-verbruiksgegevens van elektrische auto's van leveranciers. **Veronderstellingen**: 90% van de elektriciteit voor het laden van voertuigen is groen (laadbeurten ter plaatse) en 10% is grijs (niet ter plaatse). In andere landen is de elektriciteit voor het laden van voertuigen grijs (niet ter plaatse). **Emissiefactoren**: IEA.
Scope 3	
Categorie 1 - Aangekochte goederen en diensten **Categorie 2 - Kapitaalgoederen**	**Gegevens**: Monetaire waarden per type van uitgave. **Emissiefactoren**: ADEME-emissiefactoren voor monetaire waarden.
Categorie 3 - Brandstof- en energieverwante activiteiten	**Gegevens**: Upstreamemissies van scope 1 & 2 gemeten op basis van het energieverbruik gerapporteerd in scope 1 & 2. **Emissiefactoren**: Deze zijn berekend op basis van dezelfde gegevensbronnen en emissiefactoren als die gerapporteerd voor scope 1 & 2.
Categorie 5 - Afval	**Geschatte gegevens:** Sectorgemiddelden voor afvalstromen en verwerkingstypes. Extrapolatie op basis van het aantal VTE's voor hoeveelheid. **Emissiefactoren**: Emissiefactoren voor de specifieke verwerkingsmethoden uit de Ecoinvent-database.
Categorie 6 - Zakenreizen	**Gegevens**: Reisgegevens verstrekt door het reisbureau (in afgelegde km per soort vervoer) **Emissiefactoren**: Overheid VK
Categorie 15 - Investeringen	**Gegevens:** 50,3% (participatie) van de Scope 1-, 2- en 3-emissies van Belron en 40% (participatie) van de Scope 1-, 2- en 3-emissies van TVH.

D'leteren Automotive	
Berekeningsbereik	**Organisatorische grenzen**: volledige perimeter **Operationele grenzen**: de uitgesloten categorieën zijn categorieën 8, 10 & 14.
Scope 1	**Gegevens**: Gegevens over energieverbruik en lekkages van koelmiddelen voor alle gebouwen. Brandstofverbruik van wagens en gebruiksgegevens van vloot. **Emissiefactoren**: ADEME
Scope 2	**Gegevens**: Gegevens over elektriciteitsverbruik voor alle gebouwen & gegevens over elektriciteitsverbruik van de vloot. **Veronderstellingen**: Er wordt aangenomen dat het totale elektriciteitsverbruik van auto's voor 39% ter plaatse wordt opgeladen (groene stroom) en voor 61% elders (grijze stroom). **Emissiefactoren**: IEA
Scope 3	
Categorie 1 - Aangekochte goederen en diensten	**Gegevens**: Inkoopgegevens (gewicht, aantal, type enz.) en uitgavengegevens per type van diensten. **Emissiefactoren**: Voor aangekochte auto's: leveranciersspecifieke emissies (VW LCA), voor goederen en onderdelen: Ecoinvent & voor diensten: ADEME.
Categorie 2 - Kapitaalgoederen	**Gegevens**: Kapitaaluitgaven per type uitgave of aantal aangekochte eenheden apparatuur. **Emissiefactoren**: ADEME
Categorie 3 - Brandstof- en energieverwante activiteiten	Deze zijn berekend op basis van dezelfde gegevensbronnen en emissiefactoren als die gerapporteerd voor scope 1 & 2.
Categorie 4 - Upstream transport en distributie	**Gegevens**: Voor auto's zijn de vervoerde tonnages gebaseerd op inkoopgegevens. Afstand gebaseerd op de verstrekte locatie van de leverancier. De brandstofverbruiksgegevens worden verzameld bij logistieke dienstverleners. Andere specifieke gegevens over logistieke stromen worden verzameld en gerapporteerd op het niveau van elke entiteit. **Veronderstellingen**: Voor fietsen wordt aangenomen dat de herkomst van reserveonderdelen dezelfde is als die van de fiets. **Emissiefactoren**: ADEME voor brandstofverbruik. Ecoinvent voor emissies per ton.afgelegde km per vervoerswijze.
Categorie 5 - Afval	**Gegevens**: Hoeveelheden afval per type afvalstroom en afvalverwerkingsmethode. **Emissiefactoren**: Ecoinvent - houdt rekening met het transport van het afval tot aan de afvalverwerkingsinstallatie en het afvalverwerkingsproces.
Categorie 6 - Zakenreizen	**Gegevens**: De meeste gegevens over zakenreizen (vliegtuig en trein) (afgelegde afstanden, aantal passagiers, type en klasse van de vervoerswijze) worden centraal verzameld via het reisbureau. Extra reisgegevens intern verzameld. **Emissiefactoren**: DEFRA voor vliegreizen & ADEME
Categorie 7 - Woon-werkverkeer van de werknemers	**Gegevens**: Aantal gewerkte dagen in 2025 per werknemer, aandeel van telewerken, aantal gewerkte maanden in 2025, woon-werkafstand enkele reis, belangrijkste (en soms secundaire) vervoerswijze voor alle werknemers per entiteit. **Emissiefactoren**: ADEME voor vervoer & op maat gemaakt voor telewerk.
Categorie 9 - Downstream transport en distributie	**Gegevens**: Liters diesel gebruikt voor wegtransport & afgelegde afstanden voor B2C- en B2B-wegtransport. **Emissiefactoren**: ADEME voor brandstofverbruik & Ecoinvent voor ton.afgelegde km.
Categorie 11 - Gebruik van verkochte producten	**Gegevens**: Voor nieuwe wagens is gebruik gemaakt van het WLTP-verbruik meegedeeld door de autofabrikanten. Specifieke gegevens voor andere soorten energieverbruik (elektriciteit voor e-bikes, laadstations, ...). **Veronderstellingen**: Er werd uitgegaan van een gemiddelde afgelegde afstand van 200.000 km voor alle voertuigtypes. Voor PHEV-voertuigen werd 47% elektrisch rijden in aanmerking genomen. Voor tweedehandsvoertuigen werd uitgegaan van een afgelegde afstand op basis van een verdisconteerde levensduur. **Emissiefactoren**: ADEME voor brandstofverbruik & EIA voor elektriciteit.
Categorie 12 - Verwerking van verkochte producten op het einde van hun levensduur	**Gegevens**: Gegevens zijn gebaseerd op verstrekte informatie over aangekochte goederen & diensten. **Emissiefactoren**: Er zijn specifieke Ecoinvent-emissiefactoren en LCA-gegevens gebruikt om een verhouding te berekenen tussen de productie-emissiefactor en de emissiefactoren aan het einde van de levensduur.
Categorie 13 - Downstream geleasede activa	**Gegevens**: Brandstof- en elektriciteitsverbruik. **Emissiefactoren**: ADEME voor brandstofverbruik & EIA voor elektriciteit.
Categorie 15 - Investeringen	**Gegevens**: Primaire gegevens verzameld voor alle emissiecategorieën gewogen volgens het percentage eigendom van D'leteren Automotive. **Emissiefactoren**: De gebruikte emissiefactoren per BKG-protocolcategorie zijn in overeenstemming met de hierboven vermelde emissiefactoren.

Moleskine	
Berekeningsbereik	**Organisatorische grenzen**: volledige perimeter **Operationele grenzen**: de uitgesloten categorieën zijn categorieën 8, 10 – 15.
Scope 1	**Gegevens**: Mobiele verbranding: gegevens over brandstofverbruik via tankkaarten. Stationaire verbranding: ramingen gebaseerd op het verbruik voor stationaire verbranding in 2024, aangezien er voor dit jaar geen gegevens beschikbaar waren. Vluchtige emissies: geen koelgaslekken geregistreerd in 2025. **Veronderstellingen:** Mobiele verbranding: Voor Italië, waar het brandstoftype niet is gespecificeerd, is uitgegaan van diesel. **Emissiefactoren**: ADEME
Scope 2	**Gegevens**: Het directe energieverbruik van winkels en kantoren is voor de helft gebaseerd op feitelijke gegevens. De andere helft is een schatting. Voor bedrijfswagens is rekening gehouden met grijze elektriciteit. **Veronderstellingen:** Wanneer er geen gegevens over het elektriciteitsverbruik van de vestigingen beschikbaar waren, werden de volgende methoden toegepast: a) gebruik van gerapporteerde kWh-gegevens indien beschikbaar, b) aanpassing van onvolledige kWh-gegevens voor onvolledige maanden aan de hand van een gemiddelde op basis van de beschikbare maanden, c) gebruik van kostengegevens wanneer er geen kWh-gegevens beschikbaar waren, of d) gebruik van gegevens van het voorgaande jaar. **Emissiefactoren**: IEA, AIB (EU) en EPA (US e-Grid).
Scope 3	
Categorie 1 - Aangekochte goederen en diensten	**Gegevens**: Verkoopvolumes per productcategorie en belangrijkste bekledingsmateriaal, uitgesplitst naar producttype en land van verkoop. **Veronderstellingen:** De voetafdruk wordt berekend op basis van drie elementen: materialen, energieverbruik bij de productie en verpakking: Materialen: de materialen zijn onderverdeeld in papier en slimme producten. Productie-energie: Een vast energieverbruik bij productie van 0,222 kWh per eenheid, gecorrigeerd voor de elektriciteitsmix van elk productieland. Verpakking: Voor de meeste producten is een vast percentage van het totale gewicht gebruikt, met uitzondering van tassen en andere niet-papierproducten, waarvoor een toegevoegd absoluut gewicht is gebruikt. **Emissiefactoren**: Ecoinvent en Higg Material Sustainability Index.
Categorie 2 - Kapitaalgoederen	**Gegevens**: Kapitaaluitgaven per type van uitgave. **Emissiefactoren**: ADEME.
Categorie 3 - Brandstof- en energieverwante activiteiten	Deze zijn berekend op basis van dezelfde gegevensbronnen en emissiefactoren als die gerapporteerd voor scope 1 & 2.
Categorie 4 - Upstreamtransport en distributie	**Gegevens**: Voor zowel upstream- als downstreamtransport, lijst met transacties in input (van leveranciers naar Moleskine) en in output (van Moleskine naar klanten). **Veronderstellingen**: er zijn aannames gedaan over de afgelegde afstanden per inkoopregio en markt van bestemming, die zijn toegepast op de verkoopvolumes en het gewicht. **Emissiefactoren**: Ecoinvent en ADEME
Categorie 5 - Afval	**Geschatte gegevens**: Aannames op basis van het aantal VTE's voor hoeveelheden, stromen en verwerkingstypes. **Emissiefactoren**: Ecoinvent
Categorie 6 - Zakenreizen	**Gegevens**: Reisgegevens verstrekt door het reisbureau. **Emissiefactoren**: ADEME
Categorie 7 - Woon-werkverkeer van de werknemers	**Geschatte gegevens:** De gebruikte gegevens zijn gebaseerd op een enquête over de vervoerswijzen voor het woon-werkverkeer van kantoor- en winkelmedewerkers voor het boekjaar. **Emissiefactoren**: ADEME
Categorie 9 - Downstream transport en distributie	Zie Upstream transport en distributie
Categorie 12 - Verwerking van verkochte producten op het einde van hun levensduur	**Gegevens:** Verkoopvolumes per land van herkomst van aangekochte goederen en diensten. **Veronderstellingen:** Het gegevensmodel voor recycleerbaarheid deelt grondstoffen in groepen in (papier, plastic, karton en overige) en de uiteindelijke afvalverwerkingsmethoden liggen niet vast, maar worden berekend aan de hand van landspecifieke statistieken. **Emissiefactoren:** Ecoinvent
Categorie 14 – Franchises	**Gegevens**: Gegevens over indirect energieverbruik van winkels en koelgas **Emissiefactoren:** ADEME

PHE	
Berekeningsbereik	**Organisatorische grenzen**: 100% van de vestigingen geconsolideerd door PHE (Frankrijk, Nederland, Spanje, Italië, België, Ierland) **Operationele grenzen**: de uitgesloten categorieën zijn categorieën 8, 10, 13 & 14.
Scope 1	**Gegevens**: Stationaire verbranding: Verbruiksgegevens van facturen voor FR, IT en NL. Gebaseerd op uitgaven voor ES, BE en IRL, per land en omgezet in MWh. Mobiele verbranding: Volumes primaire brandstof voor FR, IT en NL en gereconstrueerde brandstofmix. Voor ES, BE en IRL gebaseerd op *uitgaven* voor brandstof en gemiddelde brandstofprijzen; mix geïmporteerd uit vergelijkbare primaire landen. **Emissiefactoren**: ADEME, IEA, DEFRA **Ramingen:** Vluchtige emissies: er is een raming gemaakt op basis van benchmarkgegevens van concurrenten.
Scope 2	**Gegevens**: Verbruiksgegevens voor FR, IT en NL. Voor ES, BE en IRL: elektriciteit op basis van uitgaven / nationale prijs per kWh verbruik. **Emissiefactoren**: Landspecifieke IEA.
Scope 3	
Categorie 1 - Aangekochte goederen en diensten **Categorie 2 - Kapitaalgoederen**	**Gegevens**: Op uitgaven gebaseerd voor volledige organisatorische scope. **Emissiefactoren**: Specifieke emissiefactoren per uitgaventype ($kgCO_2e$/EUR) van Exiobase.
Categorie 3 - Brandstof- en energieverwante activiteiten	**Gegevens**: Upstreamemissies van scope 1 & 2 gemeten op basis van het energieverbruik gerapporteerd in scope 1 & 2. **Emissiefactoren**: Deze zijn berekend op basis van dezelfde gegevensbronnen en emissiefactoren als die gerapporteerd voor scope 1 & 2.
Categorie 4 - Upstream transport en distributie	**Geschatte gegevens:** Geschat op basis van de benchmark-verhouding van sectorgenoten (tCO_2e / mEUR omzet).
Categorie 5 - Afval	**Gegevens**: Primaire gegevens voor FR geëxtrapoleerd naar de overige vestigingen op basis van het aandeel in de omzet. **Emissiefactoren:** Ecoinvent
Categorie 6 - Zakenreizen	**Gegevens**: Op uitgaven gebaseerde gegevens voor reizen. **Veronderstellingen:** Het type vervoerswijze werd bepaald door een gelijke verdeling te maken tussen vluchten, logies en reizen over de weg. **Emissiefactoren**: Exiobase
Categorie 7 - Woon-werkverkeer van de werknemers	**Geschatte gegevens**: Als volgt geëxtrapoleerd met behulp van gegevens van een concurrent: emissies door woon-werkverkeer per werknemer van concurrent x aantal VTE's van PHE.
Categorie 9 - Downstream transport en distributie	**Gegevens**: Op uitgaven gebaseerde methode op basis van uitgaven. **Emissiefactoren**: Gemiddelde emissiefactor van leverancier.
Categorie 11 - Gebruik van verkochte producten	**Geschatte gegevens**: Geëxtrapoleerd op basis van gegevens van een concurrent: verhouding tCO_2e/mEUR omzet van concurrent.
Categorie 12 - Verwerking van verkochte producten op het einde van hun levensduur	**Geschatte gegevens:** Geëxtrapoleerd op basis van gegevens van een concurrent: verhouding tCO_2e/mEUR omzet van concurrent.
Categorie 15 - Investeringen	**Geschatte gegevens**: Geschat door de Scope 1–2-emissies van PHE te verdelen over 100 entiteiten (organisatorische aanname) × % eigendom.

D'leteren Immo	
Berekeningsbereik	**Organisatorische grenzen**: volledige perimeter **Operationele grenzen**: De uitgesloten categorieën zijn categorieën 4, 5, 8, 9 - 12, 14, 15.
Scope 1	**Gegevens**: Mobiele en stationaire verbranding: verbruiksgegevens van brandstof- en energiefacturen. Vluchtige emissies: geen koelgaslekken geregistreerd in 2025. **Emissiefactoren:** ADEME
Scope 2	**Gegevens**: Gegevens over elektriciteitsverbruik voor alle gebouwen & gegevens over elektriciteitsverbruik van de vloot. **Veronderstellingen**: 80% van de elektriciteit voor het laden van voertuigen is groen (laadbeurten ter plaatse) en 20% elektriciteit van het elektriciteitsnet. **Emissiefactoren**: Specifieke bibliotheek & IEA
Scope 3	
Categorie 1 - Aangekochte goederen en diensten	**Gegevens**: Hoeveelheid aangekocht papier (kg) en grootte van lokale en cloudopslag (GB). Uitgavengegevens voor andere goederen. **Emissiefactoren**: Specifieke bibliotheek van emissiefactoren & Ecoinvent
Categorie 2 - Kapitaalgoederen	**Gegevens**: Kapitaaluitgaven per type uitgave of aantal aangekochte eenheden apparatuur. **Emissiefactoren:** ADEME en Ecoinvent
Categorie 3 - Brandstof- en energieverwante activiteiten	Deze zijn berekend op basis van dezelfde gegevensbronnen en emissiefactoren als die gerapporteerd voor scope 1 & 2.
Categorie 6 - Zakenreizen	**Gegevens**: Afgelegde afstanden per vliegtuig en trein. **Emissiefactoren**: ADEME
Categorie 7 - Woon-werkverkeer van de werknemers	**Gegevens**: Afstanden van woon-werkverkeer en bijbehorende vervoermiddelen voor elke werknemer, evenals een gemiddelde verhouding telewerk voor werknemers **Veronderstellingen**: 20% thuiswerk voor alle bedienden en geen thuiswerk voor arbeiders. **Emissiefactoren**: Specifieke bibliotheek van emissiefactoren
Categorie 13 - Downstream geleasede activa	**Gegevens**: Gegevens over energieverbruik (aardgas en elektriciteit) verstrekt voor alle vestigingen die door D'leteren Immo worden gehuurd, behalve Knokke, Gembloux. Lekken van koelmiddelen verstrekt op basis van onderhoudsrapporten indien beschikbaar of geschat op basis van historische gegevens. **Emissiefactoren**: Specifieke bibliotheek van emissiefactoren, ADEME

6.1.2. PHE'S KOOLSTOFVOETAFDRUK VAN BEPERKTE SCOPE

Deze beperkte scope is alleen gebaseerd op primaire gegevens, exclusief alle schattingen gebruikt in Scope 1-, 2- en 3-emissies voor de activiteiten van PHE.

Organisatorische grenzen: De volledige PHE Group, behalve de BU's Doyen, Spanje en Ierland.

Operationele grenzen: Uitsluiting van alle Scope 3-categorieën.

Emissies worden berekend op basis van de methodologie van het BKG-protocol.

Scope 1:
Gegevens:
- Mobiele verbranding: Brandstofverbruiksgegevens van tankkaarten of brandstoffacturen.
- Stationaire verbranding: Brandstofaankoopgegevens, brandstoffacturen of directe metingen van brandstofgebruik op het niveau van de faciliteit.
- Vluchtige emissies: extrapolatie gebaseerd op Scope 1-emissies afkomstig van gegevens van sectorgenoten.

Emissiefactoren: ADEME, DEFRA.

Scope 2:
Gegevens: Verbruiksgegevens van energiefacturen of meterstanden.
Emissiefactoren ADEME, IEA.

7. Methodologieën voor sociale KPI's

Alle sociale datapunten worden berekend in aantal werknemers; elke werknemer wordt beschouwd als één eenheid, ongeacht het type contract. De gegevens worden door elke onderneming samengesteld op het einde van de verslagperiode.

De definities die worden gebruikt om de vereiste CSRD-datapunten te verzamelen, worden doorgaans afgestemd op de beschikbare CSRD-definities (bv. vaste werknemers, deeltijdse werknemers, werknemers zonder gegarandeerde uren enz.). Voor gevallen waarin geen duidelijke CSRD-definities beschikbaar zijn, waarin CSRD-definities niet van toepassing zijn of waarin preciseringen nodig zijn, heeft D'leteren Group haar eigen definities ontwikkeld (zie hieronder).

7.1. Kenmerken van de werknemers van de onderneming

7.1.1. WERKNEMERS – AANTAL

Een werknemer is een persoon die in een arbeidsrelatie staat met de onderneming volgens de nationale wetgeving of praktijk. Dit omvat deeltijdse en voltijdse werknemers, werknemers met een vast contract (OOD) en een contract voor bepaalde tijd (OBD), en stagiairs. Werknemers niet in loondienst in het personeelsbestand (bv. zelfstandige leden van het Uitvoerend Comité) en zelfstandige onderaannemers (freelancers/uitbestede werknemers) vallen hier niet onder.

7.1.2. PERSONEELSVERLOOP

Het personeelsverloop is gebaseerd op het aantal eigen werknemers dat het bedrijf tijdens de verslagperiode heeft verlaten.

Werknemers die het bedrijf hebben verlaten omvatten onder andere vrijwillig vertrek, ontslag, pensionering, werknemers die onderaannemers worden, overlijden in dienst.

Dit omvat niet-vaste werknemers die vóór het einde van hun contract vertrokken om een van de bovenstaande redenen. Niet-vaste werknemers die gewoonlijk na afloop van hun arbeidsovereenkomst vertrokken, worden niet meegeteld.

Het personeelsverloop wordt als volgt berekend:

$$100 * \frac{Total\ employee\ turnover}{(Total\ headcount\ of\ permanent\ employees\ N-1 + Total\ headcount\ of\ permanent\ employees) * 0{,}5}$$

7.1.3. MEDEWERKERS NIET IN LOONDIENST

Medewerkers niet in loondienst zijn personen die ofwel individuele onderaannemers zijn die arbeid aan de onderneming leveren ('zelfstandigen'), ofwel personen die ter beschikking worden gesteld door ondernemingen die zich hoofdzakelijk toeleggen op 'tewerkstellingsactiviteiten' (NACE-code N78).

Dit omvat zelfstandigen die door de onderneming worden ingehuurd (bv. onderaannemers, leden van het Uitvoerend Comité, freelancers enz.), uitzendkrachten (d.w.z. ter vervanging van werknemers die tijdelijk afwezig zijn). Werknemers in de waardeketen vallen hier niet onder.

7.2. Diversiteit

7.2.1. TOPMANAGEMENT

Volgens de definitie van de CSRD verwijst topmanagement naar één en twee niveaus onder de bestuurlijke en toezichthoudende organen, d.w.z. de twee niveaus onder het hoogste besluitvormings-/bestuursorgaan.

7.3. Gezondheid & veiligheid

7.3.1. ARBEIDSONGEVALLEN EN GEZONDHEIDSPROBLEMEN

Een arbeidsongeval verwijst naar een gebeurtenis die voortvloeit uit of zich voordoet tijdens het werk en die leidt tot werkgerelateerde letsels of gezondheidsproblemen. Uitgesloten zijn: gebeurtenissen die buiten de werkuren plaatsvinden of geen verband houden met werkactiviteiten, incidenten die geen letsels of gezondheidsproblemen tot gevolg hadden (bv. bijna-ongevallen, bijna-ongelukken enz.), situaties die niet direct verband houden met werk, zoals persoonlijke activiteiten tijdens pauzes, regelmatig woon-werkverkeer enz., factoren of kenmerken die niet relevant zijn voor werkgerelateerde veiligheid, zoals natuurrampen of gezondheidsproblemen die niet arbeidsgerelateerd zijn.

Werkgerelateerde gezondheidsproblemen verwijzen naar acute, terugkerende en chronische gezondheidsproblemen die worden veroorzaakt of verergerd door werkomstandigheden of -praktijken (inclusief 'beroepsziekten'). Hieronder vallen: fysieke gezondheidsproblemen, bv. spier- en skeletaandoeningen, huid- en ademhalingsaandoeningen, kwaadaardige kankers, ziekten veroorzaakt door fysieke agentia (bijvoorbeeld door lawaai veroorzaakt gehoorverlies, door trillingen veroorzaakte ziekten) enz., en psychische aandoeningen (bijvoorbeeld angst, posttraumatische stressstoornis).

Geregistreerde arbeidsongevallen en gezondheidsproblemen verwijzen naar elke situatie waarin een werkgerelateerd ongeval leidt tot een van de volgende resultaten: overlijden, afwezigheidsdagen op het werk, beperkt bewustzijn of aanzienlijk letsel of gezondheidsprobleem gediagnosticeerd door een arts of andere bevoegde professionele gezondheidszorgverstrekker, zelfs als dit niet leidt tot een van de bovenstaande resultaten.

7.3.2. VERLOREN DAGEN

Voor sterfgevallen en blijvende invaliditeit is het de industrienorm om rekening te houden met 7.500 verloren dagen in het jaar dat het sterfgeval plaatsvond.

Het aantal verloren dagen door afwezigheid omvat zowel de eerste als de laatste dagen van afwezigheid. Voor de berekening wordt geteld in kalenderdagen. Dagen waarop de betrokken persoon niet is ingepland om te werken, worden ook meegenomen in de berekening.

7.3.3. GEWERKTE UREN

Het totale aantal uren dat werknemers in dezelfde periode hebben gewerkt. Dit omvat reguliere uren, overuren en andere werkgerelateerde activiteiten.

Als een onderneming het exacte aantal gewerkte uren van haar werknemers en medewerkers niet in loondienst niet direct kan achterhalen, mag ze een schatting maken. Deze schatting is gebaseerd op de gebruikelijke of standaardwerkuren, rekening houdend met vrije tijd waar werknemers recht op hebben, zoals betaald verlof, ziekteverlof of vakantie.

Voor het segment 'Corporate en overige', met inbegrip van D'Ieteren Immo, en voor D'Ieteren Automotive wordt de informatie over het aantal gewerkte uren rechtstreeks bij het sociaal secretariaat opgevraagd.

Voor PHE wordt het aantal gewerkte uren voor werknemers berekend aan de hand van de volgende formule: Aantal VTE's x wettelijke werkuren + overuren. Overuren worden alleen opgenomen voor de perimeter Frankrijk, met behulp van een T&A-tool. Het aantal door medewerkers niet in loondienst gewerkte uren is gebaseerd op de gefactureerde werkuren.

Voor Moleskine wordt het aantal door werknemers gewerkte uren berekend door het aantal VTE's te vermenigvuldigen met 1630 u. (geschat jaarlijks gemiddeld aantal gewerkte uren voor één werknemer).

7.3.4. PERCENTAGE GEREGISTREERDE ARBEIDSONGEVALLEN (%)

Het percentage arbeidsongevallen is het aantal ongevallen die het gevolg zijn van blootstelling aan gevaren op het werk gedeeld door het totale aantal uren dat het personeel heeft gewerkt, vermenigvuldigd met 1.000.000.

$$\frac{Number\ of\ cases\ of\ accidents}{Number\ of\ total\ hours\ worked} * 1{,}000{,}000$$

8. Taxonomie - Methodologische toelichting

8.1. Inhoud van openbaar gemaakte KPI's

De financiële gegevens die gebruikt zijn voor de taxonomieverklaringen van D'Ieteren Group zijn afkomstig van de geconsolideerde jaarrekening en omvatten de financiële gegevens van D'Ieteren Automotive, Moleskine, PHE en het segment Corporate & Niet-toegewezen (met inbegrip van D'Ieteren Immo).

Aangezien Belron en TVH deelnemingen zijn die verwerkt worden volgens de vermogensmutatiemethode, zijn de financiële gegevens van deze twee ondernemingen niet opgenomen in de taxonomieverklaringen van de Groep.

8.1.1. OMZET

De KPI met betrekking tot de omzet is opgesteld in overeenstemming met art. 8(2) van de Taxonomieverordening (2020/852). Het aandeel van de omzet waarnaar wordt verwezen in artikel 8(2) is berekend als het aandeel van de netto-omzet uit producten of diensten, met inbegrip van immateriële vaste activa, die verband houden met voor de taxonomie in aanmerking komende en op de taxonomie afgestemde economische activiteiten (teller), gedeeld door de netto-omzet (noemer) zoals gedefinieerd in artikel 2, punt (5) van Richtlijn 2013/34/EU. De omzet omvat de opbrengsten opgenomen in overeenstemming met International Accounting Standard (IAS) 1, paragraaf 82 (a), zoals goedgekeurd door Verordening (EG) nr. 1126/2008 van de Commissie.

De netto-omzet van D'Ieteren Group bestaat uit de netto-omzet van D'Ieteren Automotive, Moleskine en PHE. Omzet tussen ondernemingen en de omzet van D'Ieteren Immo worden niet opgenomen in de netto-omzet van de Groep omdat ze geëlimineerd worden voor consolidatiedoeleinden en/of beschouwd worden als overige bedrijfsopbrengsten.

De geconsolideerde verkopen worden in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening voorgesteld onder 'Opbrengsten'.

8.1.2. KAPITAALUITGAVEN (CAPEX)

De KPI met betrekking tot de kapitaaluitgaven is opgesteld in overeenstemming met art. 8(2) van de Taxonomieverordening. De noemer omvat toevoegingen aan materiële en immateriële vaste activa tijdens het boekjaar vóór waardeverminderingen, afschrijvingen en waardeaanpassingen, met inbegrip van die welke voortvloeien uit herwaarderingen en bijzondere waardeverminderingen, voor het betrokken boekjaar en exclusief veranderingen in de reële waarde. De noemer omvat ook toevoegingen aan materiële en immateriële vaste activa die voortvloeien uit bedrijfscombinaties.

Meer concreet omvat de noemer de kosten die geboekt worden op basis van:

- **IAS 16, Materiële vaste activa**: Toevoegingen en items verworven door bedrijfscombinaties;
- **IAS 38, Immateriële vaste activa:** Toevoegingen, waarbij die uit interne ontwikkeling, die welke afzonderlijk werden verworven en die welke door bedrijfscombinaties werden verworven, afzonderlijk worden vermeld;
- **IAS 40, Vastgoedbeleggingen (reële-waardemodel)**: Toevoegingen, waarbij die uit interne ontwikkeling, die welke afzonderlijk werden verworven en die welke door bedrijfscombinaties werden verworven, afzonderlijk worden vermeld;
- **IAS 40, Vastgoedbeleggingen (kostprijsmodel):** Toevoegingen, met afzonderlijke vermelding van de toevoegingen die voortvloeien uit overnames en de toevoegingen die voortvloeien uit latere uitgaven opgenomen als activa; toevoegingen die voortvloeien uit overnames via bedrijfscombinaties;
- **IAS 41, Landbouw:** Vermeerderingen als gevolg van aankopen; vermeerderingen als gevolg van bedrijfscombinaties;
- **IFRS 16, Leases**: Toevoegingen aan 'right-of-use' activa.

In aanmerking komende en afgestemde tellers zijn gelijk aan het aandeel van de kapitaaluitgaven opgenomen in de noemer die:

- verband houden met activa of processen die betrekking hebben op economische activiteiten die in aanmerking komen voor en afgestemd zijn op de taxonomie;
- deel uitmaken van een 'kapitaaluitgavenplan' om op de taxonomie afgestemde economische activiteiten uit te breiden of om ervoor te zorgen dat voor de taxonomie in aanmerking komende economische activiteiten op de taxonomie kunnen afgestemd worden;
- verband houden met de aankoop van output van voor de taxonomie in aanmerking komende en op de taxonomie afgestemde economische activiteiten en individuele maatregelen waardoor de doelactiviteiten koolstofarm kunnen worden of tot broeikasgasreducties kunnen leiden, met name de activiteiten vermeld in de punten 7.3 tot 7.6 van Bijlage I bij de Gedelegeerde handeling Klimaat, alsook andere economische activiteiten vermeld in de Gedelegeerde handelingen vastgesteld overeenkomstig Artikel 10(3), Artikel 11(3), Artikel 12(2), Artikel 13(2), Artikel 14(2) en Artikel 15(2) van Verordening (EU) 2020/852, en op voorwaarde dat die maatregelen binnen 18 maanden ten uitvoer worden gelegd en operationeel zijn.

Voor de KPI van de CapEx van D'leteren Group werden de toevoegingen aan materiële en immateriële vaste activa van D'leteren Automotive, Moleskine, PHE en het segment Corporate & Niet-toegewezen (met inbegrip van D'leteren Immo) samengevoegd.

8.1.3. OPEX

De KPI met betrekking tot de operationele uitgaven is opgesteld in overeenstemming met art. 8(2) van de Taxonomieverordening. De noemer omvat directe niet-gekapitaliseerde kosten die verband houden met R&D, kortetermijnleasing, onderhoud en herstelling, maatregelen voor de renovatie van gebouwen en alle overige directe uitgaven in verband met het dagelijkse onderhoud van materiële vaste activa, zowel door de onderneming zelf als door derden aan wie activiteiten worden uitbesteed, en die nodig zijn om de continue en effectieve werking van die activa te garanderen.

De 'overige directe uitgaven' die in de noemer zijn opgenomen, omvatten onderhoudsmateriaal, de kosten van werknemers die machines repareren en de fabrieken schoonmaken, evenals specifiek IT-onderhoud. Kosten die geen directe uitgaven zijn, vallen er niet onder. Dit betekent alle kosten in verband met overheadkosten, grondstoffen, werknemers die machines bedienen, onderzoeksbeheer en projectontwikkeling, alsmede elektriciteit, vloeistoffen of reagentia die nodig zijn voor de exploitatie van materiële vaste activa.

Voor de KPI van de OpEx van D'leteren Group werden de kosten van D'leteren Automotive, Moleskine, PHE en het segment Corporate & Niet-toegewezen (met inbegrip van D'leteren Immo) samengevoegd.

Verslag van de commissaris betreffende de beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de geconsolideerde duurzaamheids-informatie van D'leteren Group NV

Aan de algemene vergadering

In het kader van de wettelijke assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie van D'leteren Group NV (de "Vennootschap") en haar dochterondernemingen (samen de "Groep"), leggen wij u ons verslag over deze opdracht voor.

Wij werden benoemd door de algemene vergadering van 30 mei 2024, overeenkomstig het voorstel van het bestuursorgaan uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité en op voordracht van de ondernemingsraad van de Vennootschap voor het uitvoeren van een assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie van de Groep, opgenomen in [Duurzaamheidsverslag] van het jaarverslag op 31 december 2025 en voor het boekjaar afgesloten op deze datum (hierna "de duurzaamheidsinformatie").

Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening afgesloten op 31 december 2026. Wij hebben onze assuranceopdracht over de duurzaamheidsinformatie van de Groep uitgevoerd gedurende 2 opeenvolgende boekjaren.

Conclusie met een beperkte mate van zekerheid

Wij hebben een assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie van de Groep uitgevoerd.

Op basis van de uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie is niets onder onze aandacht gekomen dat ons ertoe aanzet van mening te zijn dat de duurzaamheidsinformatie van de Groep, in alle van materieel belang zijnde opzichten:

- niet is opgesteld in overeenstemming met de vereisten bedoeld in artikel 3:32/2 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, met inbegrip van de overeenstemming met de toepasbare Europese standaarden voor duurzaamheidsinformatie (*European Sustainability Reporting Standards* (ESRS));
- niet in overeenstemming is met het door de Groep uitgevoerde proces ("het Proces") om de op grond van de Europese standaarden de openbaar gemaakte duurzaamheidsinformatie vast te stellen zoals toegelicht in sectie 1. 'Inleiding' van de duurzaamheidsinformatie; en
- de vereisten in artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (de "Taxonomieverordening") betreffende de openbaarmaking van de informatie, opgenomen in sectie 6. 'EU-Taxonomie' van de duurzaamheidsinformatie.

Onze conclusie over de duurzaamheidsinformatie strekt zich niet uit tot andere informatie die de duurzaamheidsinformatie en ons rapport begeleidt of bevat.

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

Zetel:
Luchthaven Brussel Nationaal 1K
B-1930 Zaventem

KPMG Bedrijfsrevisoren – KPMG
Réviseurs d'Entreprises BV/SRL
Ondernemingsnummer
0419.122.548
BTW BE 0419.122.548
RPR Brussel
IBAN : BE 95 0018 4771 0358
BIC : GEBABEBB

Basis voor de conclusie

Wij hebben onze assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid uitgevoerd overeenkomstig ISAE 3000 (Herzien), *Assuranceopdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie* ("ISAE 3000 (Herzien)"), zoals in België van toepassing.

Onze verantwoordelijkheden op grond van deze standaard zijn uitvoeriger beschreven in de sectie van ons verslag "Verantwoordelijkheden van de commissaris betreffende de assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie".

Wij hebben alle deontologische vereisten die relevant zijn voor de assuranceopdracht van de duurzaamheidsinformatie in België nageleefd, met inbegrip van deze met betrekking tot de onafhankelijkheid.

Wij passen de internationale standaard voor kwaliteitsmanagement 1 (ISQM 1) toe, die vereist dat het kantoor een kwaliteitsmanagementsysteem opzet, implementeert en in werking stelt, inclusief beleidslijnen of procedures met betrekking tot de naleving van ethische vereisten, professionele normen en toepasselijke wettelijke en regelgevende vereisten.

Wij hebben van het bestuursorgaan en van de aangestelden van de Vennootschap de voor onze assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid vereiste opheldering en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan betreffende het opstellen van de duurzaamheidsinformatie

Het bestuursorgaan van de Vennootschap is verantwoordelijk voor het opzetten en implementeren van het Proces en voor het toelichten van dit Proces in sectie 1. 'Proces van de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) van de Groep' in aanvullende toelichtingen en methodologieën van de duurzaamheidsinformatie. Deze verantwoordelijkheid omvat:

- het begrijpen van de context waarin de activiteiten en zakelijke betrekkingen van de Groep plaatsvinden en het ontwikkelen van inzicht in haar betrokken belanghebbenden;
- het identificeren van de feitelijke en potentiële effecten (zowel negatieve als positieve) in verband met duurzaamheidskwesties, alsook van risico's en opportuniteiten die de financiële positie, de financiële prestaties, de kasstromen, de toegang tot financiering of de kapitaalkosten van de Groep op korte, middellange of lange termijn beïnvloeden of waarvan redelijkerwijs zou kunnen worden verwacht dat zij hierop een invloed zullen hebben;
- het beoordelen van de materialiteit van de vastgestelde effecten, risico's en opportuniteiten in verband met duurzaamheidskwesties door passende drempelwaarden te selecteren en toe te passen; en
- het maken van veronderstellingen en schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Het bestuursorgaan van de Vennootschap is ook verantwoordelijk voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie, die de door het Proces vastgestelde informatie bevat:

- in overeenstemming met de vereisten bedoeld in artikel 3:32/2 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, met inbegrip van de toepasbare (Europese Normen voor Duurzaamheidsrapportage (ESRS)); en
- met naleving van de vereisten in artikel 8 van de Taxonomieverordening 2020/852 betreffende de openbaarmaking van de informatie opgenomen in de sectie 6. 'EU-Taxonomie' van de duurzaamheidsinformatie.

Deze verantwoordelijkheid omvat:

- het opzetten, implementeren en in stand houden van dergelijke interne beheersingsmaatregelen die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van duurzaamheidsinformatie die geen afwijkingen van materieel belang, als gevolg van fraude of van fouten, bevat; en
- het kiezen en toepassen van geschikte methoden voor duurzaamheids-verslaggeving, en het maken van veronderstellingen en schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

De auditcommissie is verantwoordelijk voor het toezicht op het duurzaamheids-verslaggevingsproces van de Vennootschap.

Inherente beperkingen bij het opstellen van de duurzaamheids-informatie

Bij het rapporteren van toekomstgerichte informatie in overeenstemming met de ESRS, wordt van het bestuursorgaan van de Vennootschap vereist dat het de toekomstgerichte informatie opstelt op basis van toegelichte veronderstellingen over gebeurtenissen die zich in de toekomst kunnen voordoen en mogelijke toekomstige maatregelen van de Groep. De feitelijke uitkomst zal waarschijnlijk anders zijn, aangezien verwachte gebeurtenissen vaak niet plaatsvinden zoals verwacht en de afwijking daarvan van materieel belang kan zijn.

Verantwoordelijkheden van de commissaris betreffende de assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie

Het is onze verantwoordelijkheid om de assuranceopdracht te plannen en uit te voeren met het oog op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid over de vraag of de duurzaamheidsinformatie geen afwijkingen van materieel belang, als gevolg van fraude of van fouten, bevat, en het uitbrengen van een assuranceverslag met een beperkte mate van zekerheid waarin onze conclusie is opgenomen. Afwijkingen kunnen zich voordoen als gevolg van fraude of fouten en worden als van materieel belang beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij, individueel of gezamenlijk, de beslissingen genomen door gebruikers op basis van de duurzaamheidsinformatie, beïnvloeden.

Als deel van een assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid overeenkomstig ISAE 3000 (Herzien), zoals in België van toepassing, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de opdracht. De uitgevoerde werkzaamheden in

Verslag van de commissaris betreffende de beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie van D'leteren Group NV

een opdracht met het oog op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid, waarvoor wij verwijzen naar de sectie "Samenvatting van de uitgevoerde werkzaamheden", zijn minder uitgebreid dan in het geval van een opdracht met het oog op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. We brengen dan ook geen oordeel met een redelijke mate van zekerheid tot uitdrukking als deel van deze opdracht.

Aangezien de toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie en de veronderstellingen waarop deze is gebaseerd, betrekking hebben op de toekomst, kunnen deze worden beïnvloed door gebeurtenissen die zich mogelijk voordoen en/of door mogelijke acties van de Groep. De werkelijke uitkomsten zullen naar alle waarschijnlijkheid afwijken van de veronderstellingen, aangezien de veronderstelde gebeurtenissen zich veelal niet zullen voordoen zoals verwacht en de afwijking daarvan van materieel belang kan zijn. Onze conclusie biedt daarom geen garantie dat de gerapporteerde werkelijke uitkomsten zullen overeenkomen met diegene opgenomen in de toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie.

Onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de duurzaamheidsinformatie, met betrekking tot het Proces, omvatten:

- het verwerven van inzicht in het Proces, maar niet met het oog op het verstrekken van een conclusie over de effectiviteit van het Proces, met inbegrip van de uitkomst van het Proces; en
- het opzetten en uitvoeren van werkzaamheden om te evalueren of het Proces in overeenstemming is met de beschrijving van het Proces door de Groep, zoals toegelicht in sectie 1. 'Proces van de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) van de Groep' in aanvullende toelichtingen en methodologieën van de duurzaamheidsinformatie.

Onze overige verantwoordelijkheden ten aanzien van de duurzaamheids-informatie omvatten:

- het verwerven van inzicht in de beheersingsomgeving van de Groep, de relevante processen en informatiesystemen voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie, maar zonder de opzet van specifieke controleactiviteiten te beoordelen, onderbouwende informatie over hun implementatie te verkrijgen of de effectieve werking van de opgezette interne beheersingsmaatregelen te toetsen;
- het identificeren van de gebieden waar van materieel belang zijnde afwijkingen waarschijnlijk zullen optreden in de duurzaamheidsinformatie, of deze nu het gevolg zijn van fraude of fouten; en

- het opzetten en uitvoeren van werkzaamheden die inspelen op gebieden waar afwijkingen van materieel belang in de duurzaamheidsinformatie zich waarschijnlijk zullen voordoen. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

Samenvatting van de uitgevoerde werkzaamheden

Een assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid omvat het uitvoeren van werkzaamheden om assurance-informatie te verkrijgen over de duurzaamheidsinformatie. De werkzaamheden die bij een opdracht met een beperkte mate van zekerheid zijn uitgevoerd, zijn verschillend in aard en timing en geringer van omvang dan voor opdrachten tot het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. Daardoor ligt het niveau van zekerheid dat is verkregen bij een opdracht met een beperkte mate van zekerheid aanzienlijk lager dan wanneer een opdracht met een redelijke mate van zekerheid was uitgevoerd.

De aard, timing en omvang van geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van professionele oordeelsvorming, waaronder de vaststelling van gebieden waar afwijkingen van materieel belang in de duurzaamheidsinformatie, als gevolg van fraude of van fouten, zich waarschijnlijk zullen voordoen.

Bij het uitvoeren van onze assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid, met betrekking tot het Proces, hebben wij:

- inzicht verworven in het Proces door:
  - het verzoeken om inlichtingen teneinde inzicht te verwerven in de bronnen van informatie gebruikt door het management (bijv. betrokkenheid van belanghebbenden, bedrijfsplannen en strategie-documenten); en
  - het beoordelen van de interne documentatie van de Groep van haar Proces; en
- geëvalueerd of de assurance-informatie verkregen uit onze werkzaamheden over het door de Groep geïmplementeerde Proces in overeenstemming was met de beschrijving van het Proces zoals uiteengezet in sectie 1. 'Proces van de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) van de Groep' in aanvullende toelichtingen en methodologieën van de duurzaamheidsinformatie.

Bij het uitvoeren van onze assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid, met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie, hebben wij onder meer:

- inzicht verworven in de verslaggevingsprocessen van de Groep die relevant zijn voor het opstellen van haar duurzaamheidsinformatie door via het uitvoeren van onderzoeken, inzicht te krijgen in de controleomgeving, relevante processen en informatiesystemen van de Groep voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie;

Verslag van de commissaris betreffende de beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie van D'leteren Group NV

- geëvalueerd of de materiele informatie zoals vastgesteld door het Proces is opgenomen in de duurzaamheidsinformatie;
- geëvalueerd of de structuur en het opstellen van de duurzaamheids-informatie overeenstemt met de ESRS;
- om inlichtingen verzocht bij relevant personeel en cijferanalyses uitgevoerd op geselecteerde informatie in de duurzaamheidsinformatie;
- gegevensgerichte assurancewerkzaamheden uitgevoerd op basis van een steekproef op geselecteerde informatie in de duurzaamheidsinformatie;
- assurance-informatie verkregen over de methoden voor het ontwikkelen van materiele schattingen en toekomstgerichte informatie geëvalueerd zoals beschreven in de sectie "Verantwoordelijkheden van de bedrijfsrevisor betreffende de assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie";
- inzicht verworven in het proces van de Groep voor het identificeren van economische activiteiten die voor de taxonomie in aanmerking komen en op de taxonomie afgestemd zijn en de overeenkomstige toelichtingen in de duurzaamheidsinformatie;

Vermeldingen betreffende de onafhankelijkheid

Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten die onverenigbaar zijn met de assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid verricht, en zijn in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de Groep.

Zaventem, 22 april 2026

KPMG Bedrijfsrevisoren
Commissaris
vertegenwoordigd door

Axel Jorion
Bedrijfsrevisor

Tanguy Legein
Bedrijfsrevisor

Andere Duurzaamheidsinformatie

INHOUD

NIET GECONSOLIDEERDE DUURZAAMHEIDSINFORMATIE (niet geauditeerd)

- 344 Belron
- 363 TVH

BELRON®

Verantwoord ondernemen

Milieu

Sociaal

Duurzame producten en diensten

- AFVAL VERMINDEREN EN EEN CIRCULAIRE ECONOMIE TOT STAND BRENGEN
- EMISSIES VERMINDEREN
- DUURZAME INKOOP

Investeren in mens en maatschappij

- VEILIGHEID EN WELZIJN VAN DE MENSEN
- DIVERSITEIT, GELIJKHEID EN INCLUSIE BEVORDEREN
- TERUGGEVEN AAN GEMEENSCHAPPEN

Bestuur

Sterk bestuur en inspirerend leiderschap

Waarden en ethiek

Sterke rapportering en meting

Deze pijler sluit aan bij de volgende duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de VN:



Deze pijler sluit aan bij de volgende duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de VN:



Doelen, KPI's & belangrijkste maatregelen

BELRON®

DUURZAME PRODUCTEN & DIENSTEN	STATUS 2025	DOEL/AMBITIE	MAATREGELEN
Emissies verminderen			
Totale scope 1- & 2-broeikasgasemissies*	**91.241 tCO2e**	De emissies tegen 2030 met 42%** verminderen	• De emissies van de vloot verminderen • Meer hernieuwbare elektriciteit • De infrastructuur koolstofarm maken
Totale scope 3-broeikasgasemissies (cat. 1 tot 5)	**498.193 tCO2e**	De emissies (cat. 1 tot 5) tegen 2030 met 25%** verminderen	
Afval verminderen en een circulaire economie tot stand brengen			
Recyclage van glasafval	**98%**	97% in 2025	• Afval verminderen en elimineren • Voertuigbeglazing recycleren • Werken naar een circulaire economie
% van algemeen stortafval	**40%**	40% in 2025	
Duurzame inkoop			
Beoordeling van de meest kritieke leveranciersvestigingen	**100%**	Alle strategisch belangrijke leveranciersvestigingen die gedekt zijn door een geldige beoordeling of audit.	• Ontwikkelen van de Belron Way of Sourcing • Integreren van Belron's nieuwe Supplier Code of Conduct • Beoordeling van leveranciers
INVESTEREN IN MENS & MAATSCHAPPIJ	**STATUS 2025**	**DOEL/AMBITIE**	**MAATREGELEN**
Veiligheid & welzijn van de mensen			
Frequentiegraad van de arbeidsongevallen met arbeidsongeschiktheid	**13,10**	Vermindering van de frequentiegraad van de arbeidsongevallen met arbeidsongeschiktheid met 10% t.o.v. 2024.	• Verbeterde opleiding en standaarden • Nieuw, veiliger gereedschap waaronder veiligere scheermesjes • Opleiding rond manuele hantering
Totaal aantal geregistreerde arbeidsongevallen	**31,83**		
Diversiteit, gelijkheid & inclusie bevorderen			
Personeelsengagement	**87,1%**	• Nultolerantie voor discriminatieen 100% inclusie voor iedereen • Verbeteren van genderdiversiteit en diversiteitbinnen de Leadership Group • Een engagementscore halverwege de 80% behouden	• De vooruitgang op het vlak van diversiteit, gelijkheid & inclusie opvolgen • De vertegenwoordiging van vrouwen verbeteren • Uitzonderlijke mensen in de bloemetjes zetten
Teruggeven aan gemeenschappen			
Totaal opgehaald en geschonken via alle acties	**>€10,5m**	Belron blijft haar inzetten om iets terug te geven aan de maatschappij om positieve verandering te stimuleren.	• Spirit of Belron Challenge • Teruggeven aan de lokale gemeenschap • Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation

*Belron past voor Scope 2 een market-based methode voor emissieboekhouding toe, in lijn met de SBTi-richtlijnen
**ten opzichte van het basisjaar 2021

Belron

1. Algemene informatie

Belron is een wereldwijde speler op het vlak van de herstelling, vervanging en herkalibratie van voertuigbeglazing die diensten verleent aan automobilisten met glasschade over de hele wereld. Het doel van Belron bestaat erin met zorg een gedenkwaardig verschil te maken voor haar aandeelhouders, klanten, personeel en de maatschappij. Dit doel wordt gedeeld in de hele onderneming en vormt samen met de waarden van zorgzaamheid, gedrevenheid, oprechtheid en samenwerking de drijvende kracht achter alle beslissingen. Belron stelt ongeveer 30.000 mensen tewerk en is actief in 42 landen op zes continenten via volle dochterondernemingen en franchisenemers. Haar toonaangevende merken zijn Autoglass®, Carglass®, Lebeau® Vitres d'autos, Speedy® Glass, Safelite®, O'Brien® en Smith&Smith®.

Daarnaast beheert Belron voertuigbeglazings- en verzekeringsclaims in naam van verzekeringsmaatschappijen, levert het bedrijf beglazingsdiensten in heel Australië onder de naam O'Brien® Glass, verleent de onderneming loodgieters- en elektriciteitsdiensten in Australië en Nieuw-Zeeland via de merken Laser® en O'Brien® Plumbing & Electrical, en voert het bedrijf onder het merk Exceed® reparaties aan ramen en deuren uit in Nieuw-Zeeland.

Dit verslag heeft betrekking op de vooruitgang die in 2025 is geboekt en betreft activiteiten binnen de volle dochterondernemingen van Belron Group SCA, waaronder hoofdkantoren, filialen en distributiecentra (DC's), evenals binnenlandse franchises (in eigen beheer)*.

* Gegevens van overgenomen entiteiten worden opgenomen in de verslaglegging van het boekjaar volgend op de overname.

1.1. Materialiteitsanalyse

In 2020 nam Belron deel aan een materialiteitsanalyse, uitgevoerd door D'Ieteren Group en ondersteund door een externe partner. Belron wilde hiermee haar duurzaamheidsstrategie aanscherpen en ervoor zorgen dat de duurzaamheidsuitdagingen werden aanpakt die het meest relevant zijn voor haar activiteiten en stakeholders. Het zorgt er ook voor dat Belron de vooruitgang op het vlak van duurzaamheid op de juiste manier meet en dat de duurzaamheidsrisico's en -kansen doeltreffend worden beheerd.

In het kader van het materialiteitsanalyseproces werd een korte enquête verstuurd naar de stakeholders en leiders, waarin hen werd gevraagd welke thema's zij het meest relevant achtten voor Belron. Er werden gesprekken gevoerd met interne vertegenwoordigers van de belangrijkste stakeholders, waaronder verzekerings- en fleet-partners, leveranciers, klanten, werknemers en ngo's, om verder kwalitatief inzicht te krijgen in hun prioriteiten voor Belron.

1.1.1. MATERIËLE THEMA'S

De materiële thema's die naar voor kwamen uit de analyse, waren onder meer afvalbeheer, veiligheid van de mensen, zorg voor de klant, diversiteit en welzijn. Belron gebruikte de resultaten van de analyse om alle aspecten van haar verantwoord ondernemerschap te herzien en om de materiële thema's bij te sturen, met de hulp van een toonaangevend adviesbureau op het vlak van duurzaamheid. Deze herziening leidde tot de ontwikkeling van het Belron Responsible Business Framework dat in 2021 geïntroduceerd werd.

1.2. Rapportage

In 2025 ontwikkelde Belron haar rapportage verder om te voldoen aan de verplichte vereisten op het vlak van ESG-rapportage en tegemoet te komen aan de behoeften van haar stakeholders, om een sterke en transparante rapportage van al haar MVO-activiteiten te garanderen. Dit omvatte de bijdrage aan de EU CSRD-rapportage voor D'Ieteren Group, de publicatie door Belron International van haar verklaring in het kader van de Britse Modern Slavery Act 2015, en de verdere deelname van de onderneming aan de Tien Principes voor verantwoord ondernemerschap van het UN Global Compact.

Bovendien publiceerde Belron haar tweede klimaatgerelateerde financiële informatie (UK CRFD) voor het jaar eindigend op 31 december 2024 in het jaarverslag en de jaarrekening van Belron Lending UK Limited en haar dochterondernemingen in het VK (Belron Reserveco Limited, Belron Finance Limited en Belron International Limited), die een beoordeling van de klimaatrisico's en -kansen en een kwalitatieve scenarioanalyse bevat.

Veertien ondernemingen van Belron blijven de EcoVadis-duurzaamheidsrating gebruiken om hun prestaties te meten en zich te vergelijken met andere ondernemingen op het vlak van arbeidspraktijken en mensenrechten, milieu, duurzame inkoop en bedrijfsethiek. In 2025 behielden Finland en Frankrijk hun platina-rating en hun plaats in de top 1% van de door EcoVadis beoordeelde bedrijven, terwijl Duitsland voor het eerst een platina-rating behaalde. Portugal verbeterde zijn rating van zilver naar goud, terwijl ook België en Spanje de rating goud behaalden met hoge scores voor alle thema's. Italië en Zweden bleven hoge scores behalen en kregen de rating zilver.

Belron valt momenteel onder het toekomstige toepassingsgebied van de EU-richtlijn voor duurzaamheidsverslaglegging als EU-entiteit op basis van zijn omzet, activa en aantal werknemers. Dit zal een rapportage vereisen volgens de ESRS-normen en de EU-Taxonomie. Na het uitstel van de verordening met twee jaar wordt de eerste rapportageperiode verwacht in 2028, met betrekking tot de gegevens over het boekjaar 2027. Ter voorbereiding van de rapportage in het kader van de CSRD voerde Belron een dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uit met de steun van externe adviseurs. Deze had betrekking op Belron Group SCA en haar geconsolideerde dochterondernemingen en hield rekening met zowel de financiële materialiteit als de impactmaterialiteit. Belron voerde ook een analyse van de ESRS-tekortkomingen en een evaluatie van de processen uit, evenals een implementatieplan om eventuele tekortkomingen weg te werken en een analyse van welke van haar ondernemingen verplicht verslag moeten uitbrengen in het kader van de CSRD. In 2024 werd gestart met een eerste evaluatie om te bepalen in welke mate de economische activiteiten van Belron binnen het toepassingsgebied van de EU-Taxonomie vallen en of ze als in aanmerking komende activiteiten kunnen worden beschouwd. Na de invoering van het 'Omnibus'-vereenvoudigingspakket van de EU inzake duurzaamheid werden verdere voorbereidende werkzaamheden opgeschort in afwachting van duidelijkheid over de impact op Belron. Belron blijft de ontwikkelingen van de ESG-wetgeving opvolgen, met inbegrip van de EU-richtlijn inzake Corporate Sustainability Due Diligence, de Australische Sustainability Reporting Standards en de Britse Sustainability Reporting Standards, evenals de mate waarin ze van toepassing kunnen zijn op Belron en haar ondernemingen.

2. Duurzame producten en diensten

2.1. Emissies verminderen

Het terugdringen van de broeikasgasemissies is een belangrijk punt op de MVO-agenda van Belron dat duidelijke strategische voordelen biedt, waaronder operationele efficiëntie en veerkracht. Belron gelooft in haar verantwoordelijkheid om haar emissies op te volgen, te beheren en te verminderen in het kader van haar inspanningen om tegen 2050 haar 'netto nul'-doelstelling te realiseren voor haar volledige waardeketen.

2.1.1. WAAROM DIT BELANGRIJK IS

De eigen bedrijfsactiviteiten van Belron strekken zich uit over drie continenten en omvatten distributiecentra (DC's), grote mobiele vloten, een netwerk van leveranciers van over de hele wereld en meer dan 3.500 filialen. Deze activiteiten genereren emissies.

Door de uitstoot te verminderen kan Belron inspelen op de kansen die de transitie naar een koolstofarme economie biedt, terwijl de onderneming tegelijkertijd haar blootstelling aan klimaatgerelateerde risico's beperkt en haar veerkracht op de markt versterkt. Daarnaast ondersteunt het bedrijf klanten en leveranciers die de uitstoot in hun eigen waardeketen willen verminderen.

2.1.2. AMBITIES

Belron verbindt zich ertoe om haar emissies te verminderen in haar volledige waardeketen. Het Science Based Targets initiative (SBTi) valideerde haar reductiedoelstellingen (op basis van het referentiejaar 2021), die aanzienlijke reducties op korte termijn tegen 2030 vereisen, en de realisatie van 'netto nul'-emissies tegen 2050.

Belrons door het SBTi goedgekeurde doelstellingen zijn:

Tegen 2030

- De (directe en indirecte) emissies van Scope 1 en 2 met 42% verminderen[1]
- De Scope 3-emissies (waardeketen - categorieën 1 tot 5) met 25% verminderen[1].

Tegen 2050

- Zich ertoe verbinden om de broeikasgasemissies binnen de waardeketen netto tot nul te herleiden
- De emissies van Scope 1, 2 en 3 met 90% verminderen[1].

2.1.3. SAMENVATTING VAN DE VOORUITGANG IN 2025

In 2025 realiseerde Belron een daling van de totale emissies van Scope 1, 2 en 3 (categorieën 1 tot 5) met 6% ten opzichte van 2024 en met 17% sinds haar referentiejaar. Dit ondanks een toename van de herstellings- en vervangingsvolumes met 3% en een stijging van de verkopen met 4% in vergelijking met 2024.

Hoewel Belron nog een lange weg af te leggen heeft, blijft de onderneming sterke vooruitgang boeken op het vlak van Scope 1- en 2-emissies, met een gecombineerde vermindering met 9% ten opzichte van 2024. Dit werd bereikt door een aanzienlijke toename van het gebruik van hernieuwbare elektriciteit in gebouwen, van 94% eind 2024 tot 100% in 2025, en door een voortdurende daling van het verbruik van fossiele brandstoffen dankzij de verdere uitrol van elektrische en hybride voertuigen, die nu 21% van het totale wagenpark uitmaken, routeoptimalisatie en andere maatregelen ter verbetering van de brandstofefficiëntie.

De Scope 3-emissies daalden in 2025 met 6% in vergelijking met 2024, voornamelijk door een daling van de emissies door uitgaven in categorie 1 (goederen en diensten). Bovendien zijn de totale Scope 3-emissies sinds het referentiejaar met 11% gedaald, grotendeels dankzij de overstap naar hernieuwbare en emissiearme brandstoffen in zowel de operationele activiteiten als het distributietransport, en dankzij een afname van de hoeveelheid afval dat naar stortplaatsen wordt afgevoerd. Belron is nauw blijven samenwerken met leveranciers om meer inzicht te krijgen in de emissies die gepaard gaan met de specifieke producten die het bedrijf aankoopt.

2.1.4. MAATREGELEN

'Repair first'

De 'repair first'-benadering blijft de kern van de activiteiten van Belron. Door de voorruit van een klant te herstellen in plaats van te vervangen, wordt de impact op het milieu aanzienlijk beperkt tot het minimum. Een herstelling genereert niet alleen minder emissies en minder afval, maar voorkomt ook de productie en het transport van nieuw glas en andere producten. Bovendien zijn herstellingen goedkoper voor klanten en versterken ze de langdurige relaties met belangrijke verzekerings- en zakelijke partners.

Koolstofvoetafdruk van producten

Om meer inzicht te krijgen in de uitstoot die gepaard gaat met de interventies die voor klanten worden uitgevoerd, heeft Belron de tool 'Product Carbon Footprint' ontwikkeld. Deze tool toont aan dat een herstelling van een voorruit maar liefst 80% minder uitstoot veroorzaakt dan een vervanging. De emissieanalyse aan de hand van de 'Carbon Footprint'-tool werd uitgevoerd in overeenstemming met de ISO 14067:2018[2]-norm. Bureau Veritas heeft een onafhankelijke verificatie van de bijgewerkte tool en de emissieberekeningen uitgevoerd om de betrouwbaarheid van de informatie en de resultaten te onderbouwen.

[1]Ten opzichte van het basisjaar 2021

[2] ISO 14067:2018 Broeikasgassen: Koolstofvoetafdruk van producten - Eisen en richtlijnen voor kwantificering.

De uitgebreide berekening van de emissies is gebaseerd op een benadering die rekening houdt met de volledige levenscyclus en de emissies omvat die gepaard gaan met de ontginning van grondstoffen, de productie van glas, hars en andere benodigde materialen, het transport van de klant naar het filiaal of van de technicus naar de klant, alle activiteiten, en het einde van de levensduur van glas en transport- en afvalfases. De tool werd gebruikt om de CO_2e-uitstoot te beoordelen die werd gegenereerd door een herstelling van een voorruit versus een vervanging, uitgevoerd door technici in vestigingen en via mobiele service-units in Australië, België, Frankrijk, Nieuw-Zeeland en de VS. Samen vormden deze landen een representatieve steekproef van verschillende bedrijfsmodellen en -omgevingen in de hele onderneming.

De emissies van de vloot verminderen
Belrons wereldwijde vloot van ongeveer 11.200 voertuigen is de grootste bron van directe Scope 1-emissies. De vloot bestaat uit mobiele service-units, vervangwagens en bedrijfswagens. Tegen 2030 is het de bedoeling deze emissies te verminderen door het brandstofverbruik te verminderen en de efficiëntie te verbeteren door routeoptimalisatie, opleiding van de chauffeurs, nieuwere en efficiëntere voertuigen, de uitrol van volledig elektrische of hybride voertuigen en het gebruik van alternatieve brandstoffen met een lagere uitstoot zoals HVO (biodiesel).

Optimalisatie en efficiëntieverbeteringen
Ervoor zorgen dat de vloot aan de operationele eisen voldoet, is van cruciaal belang voor de klantenservice. Belron bleef in 2025 investeren in nieuwere, efficiëntere voertuigen om het brandstofverbruik te verminderen. Belron richtte zich ook op planning- en routeoptimalisatie om het brandstofverbruik verder te verminderen en tegelijkertijd efficiëntie in te bouwen in haar manier van werken. In de loop van het jaar werden enkele softwareoplossingen voor routeoptimalisatie getest, die goede resultaten hebben opgeleverd om het aantal afgelegde kilometers en het brandstofverbruik te verminderen. Belron zal haar opties in 2026 blijven evalueren.

Belron heeft in meer van haar businessunits telematica geïmplementeerd, waarbij Spanje eind 2025 als laatste live ging – de elfde businessunit die over de software beschikt. Dit helpt de efficiëntie te verhogen, vermindert het stationair draaien van voertuigen en verzekert de veiligheid van chauffeurs en andere weggebruikers.

Elektrificatie van de vloot
In 2025 zijn meer mobiele service-units, vervangwagens en bedrijfswagens omgeschakeld naar volledig elektrische voertuigen. Eind 2025 was 16% van het wereldwijde vloot elektrisch. Samengevat:

- 41% van alle wagens en 7% van de bestelwagens waren volledig elektrisch; en
- 15 ondernemingen van Belron werkten met elektrische wagens, en 12 met elektrische mobiele service-units.

De totale wereldwijde vloot telt ongeveer 2.200 vervangwagens om klanten een auto aan te bieden terwijl er aan hun eigen voertuig wordt gewerkt, en bedrijfswagens voor gebruik door medewerkers. De afgelopen jaren zijn er beleidslijnen ingevoerd om in dit deel van de vloot meer EV's te gebruiken. Eind 2025 was wereldwijd 41% van alle wagens volledig elektrisch, een stijging ten opzichte van 35% eind 2024. Verschillende ondernemingen zetten in 2025 hun traject voort om hun bestelwagenpark te elektrificeren, waaronder 67% van alle vlootvoertuigen in Nederland, terwijl Frankrijk een volledig elektrisch bestelwagenpark blijft exploiteren.

Alternatieve brandstoffen
Waar elektrificatie van het wagenpark nog niet haalbaar is vanwege uitdagingen op het gebied van infrastructuur, beschikbaarheid van het assortiment en in sommige gevallen het weer, blijft Belron alternatieve opties onderzoeken, waaronder brandstoffen. Het gebruik van biobrandstoffen zoals HVO (biodiesel) wordt met succes toegepast in een aantal ondernemingen, onder andere in Finland, Portugal, Spanje en Zweden. Dit biedt de mogelijkheid om de emissies van de vloot te verminderen terwijl elektrificatie wordt onderzocht. Belron maakt van HVO ook een belangrijk aandachtspunt in haar inkoopstrategie voor transport.

Over het geheel genomen hebben deze maatregelen ertoe geleid dat de emissies van de vloot in 2025 met 8% zijn gedaald ten opzichte van 2024.

Toename van hernieuwbare elektriciteit
In 2025 heeft Belron haar ambitie bereikt en was 100% van de elektriciteit die in haar gebouwen wordt verbruikt afkomstig van hernieuwbare bronnen, een stijging ten opzichte van 94% in 2024. De inkoop van hernieuwbare energie omvat opwekking ter plaatse, groene tarieven die worden gedekt door garanties van oorsprong voor hernieuwbare energie (REGO's) of garanties van oorsprong (GoO's), en de aankoop van certificaten voor hernieuwbare energie (REC's) ter compensatie van het elektriciteitsverbruik.

Belron bleef mogelijkheden onderzoeken voor hernieuwbare opwekking ter plaatse. Er zijn al zonnepanelen geïnstalleerd op bepaalde gebouwen van ondernemingen in Australië, Nieuw-Zeeland en Spanje en van tien off-grid filialen in het VK.

De infrastructuur koolstofvrij maken
De energie die gebruikt wordt om gebouwen draaiende te houden, is goed voor 36% van de Scope 1- en Scope 2-emissies (vanaf het referentiejaar 2021). Het terugdringen van het energieverbruik, in combinatie met de decarbonisatie ervan, zal dan ook van cruciaal belang zijn om de emissiereductiedoelstellingen van Belron te halen. Energie-efficiëntie en een verandering van de manier waarop filialen en DC's van energie worden voorzien, zijn een cruciaal onderdeel om dit te realiseren en bieden bovendien het voordeel dat de operationele kosten worden verlaagd.

In Canada heeft het bedrijf bijvoorbeeld zijn programma voor energie-efficiëntie in gebouwen versterkt. Door bij de renovatie van gebouwen de nadruk te leggen op duurzaamheid, kon het bedrijf overschakelen op geavanceerde, energiezuinige technologieën. Deze aanpak heeft geleid tot de installatie van zeer efficiënte warmtepompen in twee filialen en heeft het netwerkteam de kennis bijgebracht om energie-efficiëntie en decarbonisatie te integreren in hun langetermijnstrategieën.

Scope 3-emissies
Belron engageert zich op korte termijn om de Scope 3-emissies met 25% te verminderen tegen 2030. De focus van de Scope 3-emissiereductie en -rapportage ligt op de categorieën 1 tot 5. Deze vertegenwoordigen (ten opzichte van het basisjaar 2021 en in lijn met de SBTi-vereisten) meer dan 90% van de totale Scope 3-emissies en bestaan uit aangekochte goederen en diensten, kapitaalgoederen, brandstof- en energiegerelateerde activiteiten, upstream transport en distributie, en afval gegenereerd door de operationele activiteiten.

Het was een specifiek aandachtspunt voor 2025 om meer inzicht te krijgen in de emissies die gepaard gaan met de belangrijkste aangekochte producten ('goederen en diensten',

categorie 1 van Scope 3-emissies) en de manier waarop deze kunnen worden verminderd. Deze categorie vertegenwoordigt 70% van de Scope 3-emissies van categorie 1-5 en omvat voertuigbeglazing, polyurethaan, lijmen, hars en producten voor wederverkoop zoals ruitenwissers en regenafstotende producten.

Belron heeft samengewerkt met haar leveranciers om specifieke emissiefactoren te verkrijgen voor deze producten en om meer inzicht te krijgen in de reductieplannen die ze toepassen. Deze informatie zal worden gebruikt om de gerapporteerde gegevens te verbeteren.

2.1.5. AANGEKOCHTE GOEDEREN EN DIENSTEN LEVENSCYCLUSBENADERING

Emissies van voertuigbeglazing

Voertuigbeglazing vertegenwoordigt 23% van de totale Scope 3-emissies in 2025 en is dan ook een cruciaal element in de emissiereductieplanning. In 2025 bleef Belron samenwerken met een specialist in productlevenscycli om leveranciers- en vestigingsspecifieke levenscyclusanalyses (LCA's) te ontwikkelen voor het glas dat wordt aangekocht bij belangrijke leveranciers van voertuigbeglazing. Belron heeft deze analyses uitgevoerd voor 2021 en 2023 om te laten zien hoe deze emissies in die periode zijn veranderd.

De LCA's bestrijken alle stadia, van de winning van grondstoffen, de productie van floatglas en voorruiten en het transport tussen elk stadium tot het punt waarop de afgewerkte voertuigbeglazingsonderdelen de fabriek van de leverancier verlaten.

De door leveranciers verstrekte gegevens hebben meer inzicht opgeleverd in de uitstoot die gepaard gaat met elke fase van de productie van voorruiten, en in de mogelijkheden om deze uitstoot te verminderen. De belangrijkste mogelijkheden zijn onder andere het verbeteren van de productie-efficiëntie, het overstappen op hernieuwbare energie en het optimaliseren van de grondstofinputs. Deze informatie zal worden gebruikt om samen te werken met leveranciers om meer inzicht te krijgen in de impact van hun eigen plannen.

De emissies die gepaard gaan met de productie van een voorruit kunnen worden opgesplitst in een aantal belangrijke bronnen[3]:

- Grondstoffen (bijvoorbeeld zand, natriumcarbonaat, PVB) 19%
- Gebruik van elektriciteit 60%
- Gebruik van aardgas 20%
- Transport 1%

De resultaten van de levenscyclusanalyses worden, samen met de emissiereductieplannen van leveranciers, gebruikt ter ondersteuning van de ontwikkeling van Belrons roadmap met het oog op haar doelstellingen voor 2030 en 2050.

Transport en distributie

De emissies die verband houden met Belrons upstream transport- en distributienetwerk waren in 2025 goed voor 15% van de totale Scope 3-emissies. Belron bleef samenwerken met zijn transport- en distributieleveranciers om meer inzicht te krijgen in hun emissiereductieplannen, op zoek te gaan naar efficiëntieverbeteringen op het vlak van routes en brandstofverbruik, en de ontvangen informatie te verbeteren om nauwkeurigere berekeningen van de transport- en distributie-emissies te verkrijgen (categorie 4 van Scope 3).

Belron werkte samen met haar transportpartners om alternatieve brandstoffen en voertuigen uit te proberen. Zo heeft de vestiging in het Verenigd Koninkrijk in 2024 samen met haar distributiepartner een succesvolle test afgerond met vrachtwagens van 40 ton die op bio-CNG rijden. In 2025 werden deze voertuigen opgenomen in de normale bedrijfsactiviteiten, met twee voertuigen (15% van het wagenpark) die op bio-CNG rijden. Het gebruik van deze voertuigen resulteerde in een emissiereductie van 85% ten opzichte van de uitstoot van vergelijkbare dieselvoertuigen. In 2025 werd ook een LNG-vrachtwagen getest, maar deze bleek minder efficiënt te zijn dan de voertuigen op bio-CNG. Het doel is dan ook dat transportpartners het aantal voertuigen op bio-CNG uitbreiden naarmate er tankinfrastructuur beschikbaar wordt op de benodigde routes.

Belron maakt van HVO ook een belangrijk aandachtspunt in haar inkoopstrategie voor transport. In Frankrijk werd HVO in 2025 in een aantal distributievoertuigen geïntroduceerd en vanaf 2026 zal HVO ook worden gebruikt op bepaalde routes die worden bediend door een transportpartner vanuit het European Distribution Centre (EDC) in België naar Nederland.

Andere belangrijke Scope 3-categorieën

Belron blijft de emissies in verband met kapitaalgoederen (categorie 2 van Scope 3) berekenen, met aandacht voor de manier waarop deze emissies nauwkeuriger kunnen worden gerapporteerd.

Brandstof- en energiegerelateerde emissies (categorie 3 van Scope 3) zijn het resultaat van de levering van de verbruikte brandstof en energie. Belron focuste opnieuw op een vermindering van het brandstofverbruik van haar vloot en van het energieverbruik in haar gebouwen.

Een vermindering van de hoeveelheid geproduceerd afval, in combinatie met een vermeerdering van de afvalverwerking buiten stortplaatsen, was een andere prioriteit. Dit draagt bij aan de verwezenlijking van Belrons ambities op het gebied van afvalbeheer en de circulaire economie, en aan een vermindering van de daarmee samenhangende emissies (categorie 5 van Scope 3).

[3] Om vergelijkbare informatie te garanderen, richtten de analyses zich op activiteiten voor een basisjaar 2021, op een onverwarmde voorruit bestaande uit twee glaslagen van vaste dikte, een PVB-tussenlaag en de laag zwart email aan de randen van de voorruit.

2.1.6. BRUTO SCOPE 1-, 2-, 3-EMISSIES EN TOTALE BKG-EMISSIES

				Streefjaren		
	2021 (basisjaar)	2025	2024[2]	2030	2050	Jaarlijks % doelstelling / basisjaar
Scope 1-broeikasgasemissies						
Bruto Scope 1-broeikasgasemissies (tCO_2eq)	**121.289**	**90.584**	**95.190**	**70.186**	**12.129**	**-5,90%**
Scope 2-broeikasgasemissies						
Bruto locatiegebaseerde Scope 2-broeikasgasemissies (tCO2eq)	**25.225**	**26.405**	**25.883**			
Bruto marktgebaseerde Scope 2-broeikasgasemissies (tCO2eq)	**29.065**	**657**	**4.575**	**16.814**	**2.907**	**-5,90%**
Significante Scope 3-broeikasgasemissies (1)						
Totale bruto indirecte (Scope 3) broeikasgasemissies (tCO2eq)	562.311	498.193	527.638	423.536	56.231	-3,10%
1 Aangekochte goederen en diensten	397.711	348.344	383.302			
2 Kapitaalgoederen	15.491	34.447	27.021			
3 Brandstof- en energieverwante activiteiten (niet opgenomen in Scope 1 of Scope 2)	38.291	27.711	32.668			
4 Upstream transport en distributie	89.624	75.749	71.881			
5 Afval gegenereerd door de activiteiten	21.194	11.942	12.766			
Totale broeikasgasemissies						
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) (tCO2eq)	**708.825**	**615.182**	**648.711**			
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd) (tCO2eq)	**712.665**	**589.434**	**627.403**			

Opmerking: Belron gebruikt marktgebaseerde emissieboekhouding onder Scope 2 in overeenstemming met het SBTi.

(1) Belrons focus op het vlak van inspanningen en rapportering met betrekking tot de emissiereductie voor Scope 3 ligt op de categorieën 1 tot 5, die 90% vertegenwoordigen (volgens de referentie van 2021 en in overeenstemming met de SBTi-vereisten) van het totaal. Van de resterende Scope 3-categorieën vallen 6, 7, 12 en 14 (zakenreizen, woon-werkverkeer van werknemers, einde levensduur van verkochte producten en franchises) binnen het bereik van de 'netto nul'-doelstellingen en zullen ze deel uitmaken van de emissiereductieplannen van het bedrijf in de toekomst. De categorieën 8, 10, 11 en 13 (upstream geleasede activa, verwerking van verkochte producten, gebruik van verkochte producten en downstream geleasede activa) zijn niet van toepassing, en de categorieën 9 en 15 (downstream transport & distributie en investeringen) zijn optioneel.

(2) De vergelijkende cijfers voor 2024 zijn aangepast door de geschatte gegevens te vervangen door werkelijke gegevens, wat neerkomt op een verschil van minder dan 1% ten opzichte van de eerder gerapporteerde cijfers voor de totale broeikasgasemissies.

2.2. Afval verminderen en een circulaire economie tot stand brengen

Belron neemt haar milieu-impact ernstig en zoekt voortdurend naar manieren om de efficiëntie te verbeteren, de kosten te beheersen en de veerkracht van haar waardeketen te versterken. Door oplossingen te ontwikkelen die afval elimineren, kan Belron de inspanningen en kosten voor de afvalverwerking en het afvalbeheer verminderen, wat voordelen oplevert voor zowel de onderneming als het milieu.

2.2.1. WAAROM DIT BELANGRIJK IS

Afval verminderen en evolueren naar een circulaire economie bieden kansen om efficiënter te werken en de kosten te drukken. Belron streeft ernaar de hoeveelheid afval die het bedrijf produceert – zowel direct als indirect – te verminderen door de hoeveelheid aangekochte en verbruikte hulpbronnen te beperken. Daarnaast onderzoekt het bedrijf innovatieve manieren om de circulariteit van de gebruikte hulpbronnen te verbeteren, zoals de recyclage en het hergebruik van afgedankte voertuigbeglazing bij de productie van nieuwe voorruiten.

De wereldwijde activiteiten genereren jaarlijks iets meer dan 162.000 ton afval, waarvan ongeveer 109.000 ton voertuigbeglazing. Dit is voor Belron dan ook een materieel domein om actief te beheren.

2.2.2. AMBITIES

Belron heeft een eenvoudig maar ambitieus doel: afval uit haar activiteiten bannen waar het kan en al het resterende afval recycleren of hergebruiken om er nieuwe producten van te maken waar mogelijk. Voortbouwend op het succes van haar recyclage-initiatieven en 'repair first'-benadering wil Belron ook haar technische expertise en haar sterke partnerschappen aanwenden om de lus rond glasafval en aanverwante materialen te sluiten en zo een duurzamere en veerkrachtigere waardeketen te creëren. Belron blijft zich inzetten voor een verdere vermindering van haar grondstoffenverbruik, de hoeveelheid afval die naar stortplaatsen gaat en de hoeveelheid materiaal die in haar afvalstroom terechtkomt.

2.2.3. SAMENVATTING VAN DE VOORUITGANG IN 2025

In 2025 werd 85% van het afval van Belron gerecycleerd of gerecupereerd via andere werkingsprogramma's, zoals hergebruik of energieopwekking uit afval. Voertuigbeglazing blijft de belangrijkste afvalstroom. In 2025 werd 98% van al het voertuigbeglazingsafval gerecycleerd, een stijging ten opzichte van 97% in 2024.

Het algemene afval[4] van Belron bestaat voornamelijk uit verpakkingsmaterialen voor de aangekochte goederen en de bijproducten van de processen voor de herstelling en vervanging van voorruiten. Belron blijft samenwerken met leveranciers om het type en de volumes van de verpakkingen te herzien en brengt waar mogelijk operationele veranderingen aan om het afval en de emissies te verminderen.

De onderneming testte bijvoorbeeld nieuwe methoden om afval van de verpakking van voorruiten aanzienlijk te verminderen en zette haar initiatief voort om voorruiten te maken op basis van gerecycleerd glas.

In 2025 produceerde Belron 52.884 ton algemeen afval. De onderneming haalde haar interne doelstelling om 40% van het algemene afval naar stortplaatsen te brengen, wat een verbetering is ten opzichte van 45% vorig jaar. In totaal ging in 2025 21.410 ton algemeen afval naar stortplaatsen, wat neerkomt op een vermindering van 1.384 ton ten opzichte van 2024.

2.2.4. AFVAL VERMINDEREN EN ELIMINEREN

Belron engageert zich om de gecreëerde hoeveelheid afval te verminderen door het te elimineren op het moment dat de aankoopbeslissing wordt genomen. De onderneming bleef zoeken naar manieren om de inkomende verpakkingen te verminderen en de manier waarop ze werkt aan te passen, zodat ze minder verpakking gebruikt en uiteindelijk ook weggooit.

In 2025 ondernam Belron een aantal stappen om haar doelstellingen te helpen bereiken:

1. er werden producten met minder verpakking en bijbehorend afval uitgerold;
2. er werden programma's voor het hergebruik en de teruggave van kisten geïmplementeerd om de hoeveelheid geproduceerd houtafval te verminderen;
3. er werden lokaal maatregelen genomen om de hoeveelheid afval te verminderen die binnen haar ondernemingen wordt geproduceerd.

Slimmere verpakkingen

Belron werkt voortdurend samen met haar leveranciers en andere partijen om afval en verpakkingsmateriaal waar mogelijk tot een minimum te beperken en de onderneming zoekt continu naar nieuwe mogelijkheden om hergebruik of recyclage wereldwijd uit te breiden.

Ruitenwissers

In 2022 begon Belron samen te werken met Bosch om een oplossing te ontwikkelen voor het plastic- en kartonafval dat ontstaat door de verkoop van ruitenwissers. Dit was specifiek gericht op het verminderen van de afvalstroom van ongebruikte adapters of connectors (die het ruitenwisserblad aan de ruitenwisserarm bevestigen) en het vernieuwen van de bijbehorende verpakking om het materiaal te beperken tot het minimum. In de vernieuwde oplossing zijn de adapters gescheiden van de ruitenwissers, waardoor er minder ongebruikt materiaal moet worden weggegooid. Er werd een nieuwe verpakking ontworpen om het materiaalgebruik te beperken tot het minimum.

4 'Algemeen afval' verwijst naar alle afvalstromen (met uitzondering van al het afval dat verband houdt met voertuigbeglazing, waaronder de geplastificeerde tussenlaag in polyvinylbutyral (PVB), gelijmd rubber en andere materialen) die Belron genereert bij haar dagelijkse activiteiten.

De uitrol van de nieuwe ruitenwisserpakketten begon in 2024 in Europa. Eind 2025 was 70% voltooid. De nieuwe oplossing heeft geleid tot een vermindering van het verpakkingsafval met 47% en een vermindering van de bijbehorende emissies met 24%.

Update van de lijmverpakking
Belron heeft het gebruik getest van nieuw gereedschap om de PU-lijm (polyurethaan) aan te brengen die in het hele bedrijf wordt gebruikt, in combinatie met een kleiner verpakkingsformaat voor de lijm. Het nieuwe, kleinere gereedschap, in combinatie met de nieuwe verpakkingsgrootte van de PU-lijm, biedt technici een betere ergonomie bij het aanbrengen van de PU-lijm, terwijl de kleinere verpakking de hoeveelheid PU-lijmafval met naar schatting 5% vermindert in vergelijking met de huidige verpakkingen. Na succesvolle tests in Duitsland, Spanje, Zwitserland en het VK zal het nieuwe systeem wereldwijd worden uitgerold.

Plasticvrije verpakking voor voorruiten
Belron heeft samengewerkt met leveranciers om ervoor te zorgen dat de plastic zakken rond voorruiten tijdens transport en levering worden verwijderd. Door deze extra verpakking te verwijderen wordt naar schatting 877 ton plastic afval per jaar bespaard. De vestiging in Australië zal de resterende glasvoorraad met plastic zakken verder afbouwen.

Glasleveringen
Het glas van Belron wordt doorgaans door primaire fabrikanten geleverd in houten kisten. Dit hout vormt een aanzienlijk deel van het gegenereerde afvalvolume. Belron bleef samenwerken met haar glasleveranciers om alternatieven te zoeken, zodat de onderneming dit hout uit haar afvalstromen kan verwijderen of de levensduur van de kisten waar mogelijk kan verlengen. Zo is Belron bij twee leveranciers in Europa overgestapt op kartonnen verpakkingen die lichter zijn, het afval en de transportemissies verminderen en na gebruik meer recyclagemogelijkheden bieden. Andere voorbeelden zijn retourprogramma's met leveranciers in Europa en herbruikbare kisten in de VS.

Recyclage
Naast het verminderen en elimineren van afval streeft Belron ernaar om de hoeveelheid afval die niet op stortplaatsen terechtkomt te vergroten door middel van recyclage- en hergebruikprogramma's.

In 2025 ondernam Belron een aantal stappen om haar doelstellingen te helpen bereiken:
- de recyclage van autoglas en bijbehorend afval werd voortgezet;
- er werd gezocht naar mogelijkheden om nieuwe recyclageprogramma's in te voeren, waarbij in samenwerking met leveranciers en afvalpartners verbeteringen zijn doorgevoerd;
- er werden voorlichtings- en bewustmakingsactiviteiten uitgerold om te verzekeren dat de werknemers begrijpen welke rol zij spelen in de verwezenlijking van Belrons ambities.

Recyclage van glasafval
Vooruitgang op het vlak van de recyclage van glasafval

2022	2023	2024	2025	Doel
89%	97%	97%	98%	97+%

Het belangrijkste afvalproduct van Belron is voertuigbeglazing, goed voor 67% van het totale afvalvolume in 2025. In de loop van het jaar werd 98% van het voertuigbeglazingsafval gerecycleerd, een verbetering met 1% ten opzichte van 2024. Dit is exclusief de geplastificeerde tussenlaag in polyvinylbutyral (PVB), gelijmd rubber en andere materialen die deel uitmaken van de voorruit. Het meeste glasafval wordt gerecycleerd tot essentiële materialen zoals glazen flessen, isolatie voor gebouwen en aggregaten voor wegen. Isolatie voor gebouwen heeft een levensduur van meer dan 40 jaar en bespaart energie voor de eindgebruiker.

Ander afval van gerecycleerde autoruiten, zoals de PVB-laminaatfolie, wordt gebruikt om achterkanten van tapijten, verf en waterdichte coatings te maken. Belron blijft mogelijkheden onderzoeken om de scheiding en recyclage van deze materialen te verbeteren. In haar Amerikaanse onderneming wordt het PVB uit het voorruitrecyclageprogramma bijvoorbeeld gebruikt in de tapijten die worden aangekocht voor kantoorrenovaties.

In 2025 heeft Belron een project uitgevoerd om inzicht te krijgen in de hoeveelheden en de verwijderingsroutes van het afgedankte PVB en andere niet-glasmaterialen die bij de voorruit horen en worden afgevoerd. Het bedrijf streeft ernaar om deze informatie vanaf 2026 te rapporteren.

Naar 100% recyclage van glas
In 2025 recycleerden ondernemingen in Australië, Oostenrijk, België, Denemarken, Finland, Frankrijk, Duitsland, Italië, Nederland, Nieuw-Zeeland, Noorwegen, Spanje, Zweden, Zwitserland en het VK 100% van hun voertuigbeglazingsafval. Portugal en de VS recycleerden 98%.

Minder afval naar stortplaatsen
In 2025 heeft Belron het percentage algemeen afval dat naar stortplaatsen ging met 5% teruggebracht tot 40%, waarmee ze haar doelstelling heeft gehaald. Negen van haar ondernemingen stuurden geen afval meer naar stortplaatsen.

Belron zocht naar mogelijkheden om zoveel mogelijk afval van stortplaatsen weg te houden en nieuwe mogelijkheden voor afvalrecyclage te vinden. Zo werd in Frankrijk bijvoorbeeld een mogelijkheid geïdentificeerd om de recyclage uit te breiden tot afgedankte ruitenwissers, die voorheen naar stortplaatsen werden gebracht. Deze producten bestaan uit meerdere materialen, wat recyclage complex maakt. Door een 'retournerings- en recyclageproces' in te voeren, werden de afgedankte ruitenwissers van de filialen naar gespecialiseerde faciliteiten gebracht voor verwerking. 50% van de ruitenwissers wordt nu gerecycleerd, terwijl de overige 50% dient voor energieterugwinning.

Belron blijft wereldwijd zoeken naar mogelijkheden voor de recyclage van ruitenwissers en werkt hiervoor samen met haar leveranciers om het aandeel materialen dat kan worden hergebruikt of gerecycleerd te vergroten.

Bouwen aan een circulaire economie
Om haar ambitie om afval te elimineren waar te maken, streeft Belron naar een circulaire economie, vooral rond voertuigbeglazing. Het glasafval ontstaat wanneer de voorruit van een klant niet meer kan worden hersteld en moet worden vervangen. Het uiteindelijke doel is dat dit voertuigbeglazingsafval wordt gerecycleerd en gebruikt bij de productie van nieuwe voertuigbeglazing.

Sinds 2023 stelt Belron alles in het werk om beter te begrijpen hoe glasafval van voorruiten kan worden gebruikt bij de productie van nieuwe voorruiten. Een eerste proefproject met partner AGC Automotive Europe heeft geleid tot de ontwikkeling van een voorruit die gedeeltelijk uit glasafval bestaat.

Tijdens de eerste fase van het pilootproject werd afval van zijruiten van Europese ondernemingen gemengd met andere grondstoffen om floatglas te maken, dat vervolgens werd gebruikt voor de productie van 250 nieuwe voorruiten voor de Mercedes A-Klasse. In 2024 begon Belron deze nieuwe voorruiten te plaatsen in wagens van klanten in België.

In 2025 ging Belron over naar de volgende fase van dit project en leverde de onderneming meer dan 100 ton voertuigbeglazingsafval, zodat het gerecycleerde glas kon worden gebruikt bij de productie van een breder assortiment voorruiten. Deze tweede fase was een succes: de nieuwe voorruiten bevatten een hoger percentage gerecycleerd glas. Voor 2026 focust Belron op de mogelijkheden om het proces in de praktijk te brengen, en op de totale milieu-impact en de commerciële haalbaarheid daarvan.

Gegevens over afval	Eenheid	2025	2024
Totale hoeveelheid geproduceerd afval*	**Ton**	**162.077**	**159.513**
Totale hoeveelheid gevaarlijk afval	**Ton**	**659**	**647**
Totale hoeveelheid niet-gerecycleerd afval	**Ton**	**161.418**	**158.866**
Totale hoeveelheid in gewicht die aan de verwijdering is onttrokken	**Ton**	**131.420**	**126.404**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat niet meer wordt gestort	Ton	185	365
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat is omgeleid van verwijdering naar voorbereiding voor hergebruik	Ton	-	-
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar recyclage	Ton	185	365
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat is omgeleid van verwijdering naar andere nuttige toepassing	Ton	-	-
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat niet wordt verwijderd	Ton	131.235	126.038
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar voorbereiding voor hergebruik	Ton	988	-
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat wordt omgeleid van verwijdering naar recyclage	Ton	130.247	126.038
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat is omgeleid van verwijdering naar andere nuttige toepassing.	Ton	-	-
Totale hoeveelheid in gewicht die bestemd is voor verwijdering	**Ton**	**30.657**	**33.109**
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat bestemd is voor verwijdering	Ton	474	281
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat bestemd is voor verbranding	Ton	433	196
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat naar stortplaatsen wordt geleid	Ton	41	85
Totale hoeveelheid geproduceerd gevaarlijk afval dat bestemd is voor andere verwijderingsactiviteiten	Ton	-	-
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat bestemd is voor verwijdering	Ton	30.183	32.828
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat bestemd is voor verbranding	Ton	6.537	6.487
Totale hoeveelheid geproduceerd niet-gevaarlijk afval dat naar de stortplaats wordt geleid	Ton	23.646	26.341
Totale hoeveelheid niet-gevaarlijk geproduceerd afval dat bestemd is voor andere verwijderingsactiviteiten	Ton	-	-

* Het totale afval omvat niet de geplastificeerde tussenlaag in polyvinylbutyral (PVB), gelijmd rubber en andere materialen die integraal deel uitmaken van de voorruit. Deze materialen worden geschat op 15% van het totale voertuigbeglazingsafval en kunnen alleen worden gescheiden als onderdeel van het recyclageproces voor voertuigbeglazing.

2.3. Duurzame inkoop

De leverancierspartners van Belron spelen een cruciale rol in het succes van de onderneming. Zij zijn van essentieel belang om klanten van dienst te kunnen zijn en om het doel te bereiken: met zorg een gedenkwaardig verschil maken. Ze helpen Belron ook om innovatie en efficiëntie te stimuleren en waarde te creëren voor haar aandeelhouders, werknemers, klanten en de samenleving.

Duurzaamheid staat centraal in de inkoopstrategie van Belron. De onderneming koopt producten en diensten in die voldoen aan strenge kwaliteitseisen, tegen optimale kosten, en die waar mogelijk een positieve impact hebben op de samenleving en het milieu.

2.3.1. WAAROM DIT BELANGRIJK IS

Duurzame inkopen zijn van cruciaal belang om de ambities van Belron op het vlak van verantwoord ondernemen waar te maken, aangezien leveranciers een belangrijke rol spelen in het behalen van de doelstellingen op het vlak van afvalvermindering en emissiereductie. Belron wil ook garanderen dat haar verbintenissen op het vlak van veiligheid van de mensen, diversiteit, gelijkheid en inclusie zich uitstrekken over de hele waardeketen.

2.3.2. AMBITIES

De Procurement-afdeling van Belron Group streeft ernaar strategische waarde te creëren door flexibel en veerkrachtig te werken, haar middelen optimaal in te zetten, innovatie te omarmen en een duurzame toekomst voor Belron te bevorderen.

2.3.3. WERELDWIJDE BEVOORRADING

De Procurement-afdeling van Belron Group beheert de aankoop van de belangrijkste producten en diensten die de ondernemingen wereldwijd gebruiken.

Tot de centraal aangekochte producten behoren voertuigbeglazing, sierlijsten, lijmen, werkplaatsuitrusting, gereedschap, verbruiksgoederen en producten voor wederverkoop. Centraal aangekochte diensten omvatten IT-software en -onderhoud, professionele diensten, leasing van voertuigen, onderhoud van het wagenpark en beheer van het wereldwijde netwerk van vastgoedlocaties, waaronder kantoren, filialen en DC's.

Het programma voor duurzame inkoop is opgebouwd rond vier belangrijke focusdomeinen van Belron:

- Milieu
- Mensenrechten
- Bevoorradingsrisico
- Bestuur

Dit zorgt ervoor dat inkoopbeslissingen, de manier waarop goederen en diensten worden aangekocht en de maatregelen die ten aanzien van leveranciers worden genomen, allemaal bijdragen tot de doelstellingen van Belron op het gebied van verantwoord ondernemen, terwijl tegelijkertijd de efficiëntie en veerkracht van de toeleveringsketen worden verbeterd.

2.3.4. SAMENVATTING VAN DE VOORUITGANG IN 2025

Na de invoering van het wereldwijde inkoopbeleid in 2024 heeft Belron dit beleid in de loop van 2025 in haar processen en werkwijzen geïntegreerd. Hierdoor beschikken de ondernemingen over een uitgebreide reeks normen voor zowel de directe als de indirecte inkoop van producten en diensten, en wordt gewaarborgd dat processen op integere en transparante wijze worden uitgevoerd, met de nadruk op risico's, duurzaamheid en waar voor je geld.

Belron richt zich specifiek op de samenwerking met haar leveranciers om ervoor te zorgen dat zij handelen in overeenstemming met de kernprincipes in de bijgewerkte Gedragscode voor leveranciers en het Duurzaamheidshandboek voor leveranciers. Dit omvatte een optimaal gebruik van haar programma van audits en beoordelingen op afstand en ter plaatse om de naleving te waarborgen. In 2025 handhaafde Belron haar doelstelling om al haar strategisch belangrijke leveranciers te onderwerpen aan een geldige evaluatie.

Daarnaast beschikt Belron nu over een formeel bestuurskader, dat het beleid, de processen en gestandaardiseerde sjablonen omvat die worden gebruikt om ervoor te zorgen dat de onderneming elke kans aangrijpt om manieren te vinden om de risico's te verminderen en de duurzaamheid te verbeteren via haar inkoopactiviteiten.

In 2025 breidde het Procurement-team van de Groep uit in omvang en reikwijdte, waarbij het de verantwoordelijkheid op zich nam voor extra leveranciers en categorieën die nu onder het programma voor duurzame inkoop vallen, dat daardoor een groter deel van de wereldwijde uitgaven bestrijkt dan ooit tevoren.

2.3.5. MAATREGELEN

Ontwikkeling van de 'Belron Way of Sourcing'

Een belangrijke mijlpaal voor 2025 was de invoering van het eerste 'Belron Way of Sourcing'-kader. Dit biedt duidelijkheid over de manier waarop duurzaamheidsfactoren worden beoordeeld en geïntegreerd in de inkoop van goederen en diensten.

De belangrijkste elementen van de 'Belron Way of Sourcing' die relevant zijn voor duurzaamheid zijn:

- het definiëren van de duurzaamheidscriteria die moeten worden toegepast bij het inkopen en selecteren van leveranciers;
- ervoor zorgen dat cruciale duurzaamheidsgerelateerde clausules worden opgenomen in leverancierscontracten;
- het definiëren van het niveau van due diligence dat moet worden uitgevoerd op leveranciers, afhankelijk van hun risicoprofiel;
- het bepalen van de minimumnormen waaraan leveranciers moeten voldoen om goedgekeurd te blijven;
- het integreren van duurzaamheidsmaatstaven in de criteria waarmee het succes van leveranciers wordt gemeten en gecommuniceerd.

Verankering van Belrons Gedragscode voor leveranciers

In 2025 bleef Belron haar Gedragscode voor leveranciers gebruiken als basis voor haar samenwerking met leveranciers. Deze Gedragscode bestaat uit drie belangrijke onderdelen:

- 'Verantwoord ondernemen' vormt de basis van de samenwerking met leveranciers op het gebied van milieubescherming, de bescherming van de gezondheid en veiligheid van hun werknemers en de ondersteuning van lokale gemeenschappen.
- 'Mensenrechten respecteren' is bedoeld om de rechten en vrijheden te beschermen van zowel de werknemers van leveranciers als degenen die betrokken zijn bij hun toeleveringsketens, en stelt verwachtingen vast op het vlak van aspecten zoals loon en arbeidsuren, diversiteit, kinderarbeid en moderne slavernij.
- 'Integer handelen' verwijst naar vereisten op het gebied van corruptiebestrijding, de bescherming van gegevens en informatie, en de stappen die van leveranciers worden verwacht om ervoor te zorgen dat zij operationeel kunnen blijven en aan Belron de goederen en diensten kunnen blijven leveren die de onderneming nodig heeft.

De Code bevat een 'Speak Up'-mechanisme waarmee medewerkers van leveranciers, zakenpartners of andere derden hun bezorgdheden aan Belron kunnen melden, waarna deze kunnen worden onderzocht.

Samen met de Gedragscode voor leveranciers wordt het Duurzaamheidshandboek voor leveranciers gebruikt om leveranciers te helpen aan de eisen van Belron te voldoen en inzicht te krijgen in de manier waarop Belron hun naleving beoordeelt en controleert.

Beoordeling van leveranciers

Om te garanderen dat de leveranciers de vereisten van Belron naleven, zette het Sustainable Procurement-team zijn evaluatie- en auditprogramma voort op productie-, distributie- en servicelocaties. Dit wordt verder ondersteund door externe partners, die een auditstructuur op maat volgen die een brede waaier van thema's beoordeelt en een correctief actieplan met vereiste oplossingstermijnen oplevert. In 2025 maakte Belron op evenwichtige wijze gebruik van beoordelingen ter plaatse en op afstand om op een kostenefficiënte en duurzame manier optimale waarde te bieden. De aanpak van Belron bestaat erin een voortdurende dialoog te voeren met de leveranciers om risico's aan te pakken, advies te geven en best practices te delen. Dit wordt ondersteund door een gedetailleerd scoringsmechanisme.

In 2025 bereikte Belron haar doelstelling om alle strategisch belangrijke leveranciers te onderwerpen aan een geldige evaluatie of audit. De beoordelingstermijnen voor deze leveranciers worden elk kwartaal bijgewerkt op basis van hun risicoprofiel en scores.

Auditresultaten

De auditresultaten van de wereldwijde leveranciers waren sterk in 2025. 55% van de leveranciersvestigingen die een audit ondergingen, behaalde de hoogst mogelijke score 'Platinum', wat betekent dat er geen risico's werden geïdentificeerd en dat er enkel goede praktijken werden vastgesteld. Samen met 30% die de score 'Groen' behaalde, wat betekent dat enkel geringe risico's werden geïdentificeerd, zag het programma dat 85% van de leveranciersvestigingen een van de hoogste twee scores behaalde.

Veiligheid en gezondheid bleef een van de belangrijkste geïdentificeerde risico's. Belron pakt dit aan door te focussen op veiligheid in de dialoog met leveranciers, en de expertise geboden door haar veiligheidsteam.

Goede praktijken van leveranciers werden gedemonstreerd en gedeeld in een hele reeks domeinen, vooral op het vlak van milieubescherming en de preventie van de klimaatverandering. Dit biedt een stevige basis waarop Belrons emissiereductieplannen met leveranciers kunnen worden uitgebouwd. In 2025 hebben meer leveranciers belangrijke stappen gezet, waaronder de overstap naar hernieuwbare energie, en heeft een groter aantal van hen wetenschappelijk onderbouwde doelen vastgelegd die aansluiten bij die van Belron.

Beheer van risico's in de waardeketen

In 2025 bleef Belron een reeks systemen gebruiken om de risico's in haar waardeketen in te schatten en om in realtime informatie te krijgen over gebeurtenissen die aandacht vereisen. De onderneming evalueerde de volledige toeleveringsketens van meer belangrijke strategische leveranciers, te beginnen bij de grondstoffen, en beoordeelde een brede waaier van risico's en duurzaamheidsimpacts in elke fase, met inbegrip van hun emissies. Belron paste haar bedrijfscontinuïteitskader toe om na te gaan of haar partners in staat zijn om goederen en diensten te leveren in geval van ongunstige gebeurtenissen of andere onvoorziene omstandigheden.

3. Investeren in mens en maatschappij

3.1. Veiligheid en welzijn van de mensen

Een van de belangrijkste prioriteiten van Belron is de ontwikkeling en instandhouding van een positieve cultuur inzake veiligheid, gezondheid en welzijn.

3.1.1. WAAROM DIT BELANGRIJK IS

Een 'zero harm' omgeving creëren en de werknemers veilig houden vormen de kern van verantwoord zakendoen. De bescherming van de medewerkers is niet alleen van cruciaal belang voor hun welzijn, maar ook omdat het hen in staat stelt om de klanten een uitzonderlijke service te bieden. Een sterke veiligheidscultuur draagt bij tot het engagement van het personeel en zorgt ervoor dat Belron een aantrekkelijke werkgever blijft die toptalent kan aantrekken en behouden.

3.1.2. AMBITIES

Belron streeft ernaar een 'zero harm' omgeving voor haar werknemers, klanten, aannemers en bezoekers te hebben, en te garanderen dat iedereen elke dag weer veilig thuiskomt. Voor 2026 bestaat de doelstelling erin de frequentiegraad van de arbeidsongevallen met arbeidsongeschiktheid (LTIFR) verder te verlagen ten opzichte van 2025.

3.1.3. SAMENVATTING VAN DE VOORUITGANG IN 2025

In 2025 bleef Belron het veiligheidsbeheer verder versterken en lanceerde de onderneming verschillende initiatieven om haar ambities te verwezenlijken. Er werd veiliger gereedschap geïntroduceerd, evenals verbeterde opleiding, strengere naleving van voorschriften, aangescherpte specificaties voor persoonlijke beschermingsmiddelen en de invoering van nieuwe, veiligere werkmethoden in alle ondernemingen. Deze maatregelen hebben, in combinatie met de wereldwijde SHW-normen van Belron, bijgedragen tot een versterking van het bewustzijn, de bekwaamheid en de naleving. Daarmee is de basis gelegd voor een duurzame verbetering van de veiligheidsprestaties.

In 2025 zag Belron een aanzienlijke verbetering van haar veiligheidsprestaties, met een daling van de LTIFR met 28% en een afname van het aantal ongevallen met arbeidsongeschiktheid van 1.039 naar 752. Deze verbetering toont aan dat de genomen maatregelen vruchten afwerpen. Belron blijft zich echter inzetten om haar focus en momentum te behouden, en er valt nog veel meer te doen.

	Waarde 2025	Waarde 2024
Frequentiegraad van de arbeidsongevallen met arbeidsongeschiktheid (LTIFR)	13,10	18,15
Totaal aantal geregistreerde arbeidsongevallen (TRIFR)	31,83	37,70

3.1.4. MAATREGELEN

Verbeterde opleiding en standaarden

Om de veiligheidscultuur te versterken en de risico's te verkleinen, heeft Belron een wereldwijd veiligheidsopleidingsprogramma geïntroduceerd dat elke nieuwe werknemer bij indiensttreding bij Belron moet volgen. Daarnaast heeft Belron een verkeersveiligheidsopleiding voor alle werknemers uitgerold en is de onderneming in veel landen begonnen met de implementatie van chauffeurstracering om veilig rijgedrag te monitoren en te stimuleren. Naast de bestaande wereldwijde veiligheidsstandaarden heeft Belron nog twee standaarden toegevoegd: een standaard voor chauffeursveiligheid en een standaard voor milieubeheer en -naleving, waarmee veiligheid en duurzaamheid nog verder worden verankerd in de operationele activiteiten. Deze initiatieven weerspiegelen het engagement om de werknemers te beschermen en verantwoordelijke praktijken te bevorderen in de hele onderneming.

Nieuw, veiliger gereedschap

Om veelvoorkomende blessures zoals verstuikingen en verrekkingen te verminderen en de functie van technicus toegankelijker te maken voor een breder publiek, heeft het Technical & Operations Team van Belron nieuw gereedschap ontwikkeld dat speciaal ontworpen is om de veiligheid en het werkgemak te verbeteren. Denk maar aan het herontworpen schraagsysteem en de centrale steun voor betere hoogteverstelling en de hantering van grote stukken glas. Belron heeft deze innovaties in 2025 in al haar vestigingen getest en zal ze begin 2026 uitrollen. Zo versterkt de onderneming haar engagement tegenover veiligheid en efficiëntie, en trekt ze een meer diverse groep technici aan.

Veiligere scheermesjes

Om het risico op snijwonden te verminderen, heeft Belron het Safer Razor Blade (SRB) geïntroduceerd. Na succesvolle tests is het SRB nu wereldwijd in 17 landen uitgerold en heeft het al een aanzienlijke impact: het aantal letsels met arbeidsongeschiktheid (LTI's) als gevolg van snijwonden is met 44% gedaald, en het aantal letsels als gevolg van scheermesjes is met 79% gedaald ten opzichte van 2024. Dit initiatief, samen met de geplande wereldwijde introductie van afpelbare glaslabels, weerspiegelt het engagement om veiliger gereedschap ter beschikking te stellen en de afhankelijkheid van scherpe instrumenten te verminderen.

Opleiding rond manuele hantering

Om letsels aan het bewegingsapparaat aan te pakken, heeft Belron een opleiding op maat rond manuele hantering gelanceerd voor alle technici, alsook voor magazijn- en distributiemedewerkers. Dit programma, ontwikkeld in samenwerking met een wereldleider op het gebied van ergonomie, is gebaseerd op Olympische gewichtheftechnieken, een risicobeoordeling van de Belron Way of Fitting en de dagelijkse taken op het werkterrein.

Het biedt praktische, functiespecifieke modules voor technici en magazijnteams. Bijna alle businessunits hebben de initiële 'train-de-trainer'-cursus rond manuele hantering afgerond, en dit programma zal nu in de loop van 2026 uitgerold worden naar alle technici. Dit versterkt Belrons engagement om het risico op letsels te verkleinen door middel van voorlichting en veiligere werkmethoden.

Gezondheid en veiligheid	2025	2024
Aantal dodelijke slachtoffers als gevolg van werkgerelateerde letsels en gezondheidsproblemen	0	1(1)
Aantal geregistreerde werkgerelateerde ongevallen	1.830	2.163

(1) Met grote droefheid meldde Belron dat een van haar technici betrokken was bij een dodelijk verkeersongeval in oktober 2024. Meteen na het ongeval werd een herziening van het veiligheidsbeleid en de veiligheidsprocedures uitgevoerd en werden wijzigingen aangebracht om te helpen voorkomen dat er zich in de toekomst soortgelijke incidenten zouden voordoen.

3.2. Diversiteit, gelijkheid en inclusie bevorderen

Met meer dan 30.000 werknemers wereldwijd vormen de werknemers van Belron het grootste kapitaal van de onderneming. Belron is ervan overtuigd dat talent overal schuilt. Daarom is het niet alleen de juiste keuze om werknemers met uiteenlopende ervaring en vaardigheden te verwelkomen en te behouden, maar is dit ook essentieel om succes te boeken.

Het bevorderen van diversiteit, gelijkheid en inclusie (DE&I) staat centraal in waar Belron voor staat en in haar overtuiging dat juist die eigenheid het verschil maakt.

3.2.1. WAAROM DIT BELANGRIJK IS

De diverse perspectieven binnen de wereldwijde organisatie helpen Belron om te innoveren, problemen op te lossen, haar klanten beter te vertegenwoordigen en de behoeften te begrijpen van de gemeenschappen waarin de onderneming actief is.

Een inclusieve werkplaats maakt het mogelijk om uit een zo breed mogelijke waaier van talent uit alle lagen van de samenleving te rekruteren en het potentieel van het Belron-team te benutten, waar iedereen de kans krijgt om bij te dragen en zich te ontwikkelen.

3.2.2. AMBITIES

Belron hanteert het principe van nultolerantie ten aanzien van discriminatie en 100% inclusie voor iedereen. De onderneming is ervan overtuigd dat inclusie de organisatie sterker maakt en streeft er daarom naar dit principe zo veel mogelijk in de activiteiten te verankeren. Belron zet zich in om de genderdiversiteit in de hele organisatie te verbeteren, ook binnen het management.

3.2.3. SAMENVATTING VAN DE VOORUITGANG IN 2025

Belron heeft haar DE&I-agenda verder ontwikkeld met een reeks activiteiten en concepten op dit gebied, die zowel lokaal als centraal werden uitgevoerd. De ondernemingen konden, met ondersteuning van de centrale afdeling van Belron, oplossingen zoeken voor een aantal uitdagingen waarmee zij op hun markten geconfronteerd werden.

Na de volledige DE&I-gezondheidschecks van 2024, die in samenwerking met Ernst & Young (EY) werden uitgevoerd, stelden alle ondernemingen lokale actieplannen op voor 2025. De vooruitgang werd gemonitord via Belrons interne DE&I-evaluaties op het einde van het jaar, die als basis zullen dienen voor de actieplanning voor 2026.

Belron volgt ook het DE&I-engagement op, dat in de engagementenquête van 2025 een score van 89% bereikte. De onderneming zette haar inspanningen voort om vrouwen aan te trekken en te behouden en nieuwe tools te ontwikkelen om een meer diverse groep technici aan te trekken.

3.2.4. MAATREGELEN

De vertegenwoordiging van vrouwen vergroten

Door de ondernemingen meer zeggenschap te geven en hen tools en inzichten aan te reiken, zijn ze in staat geweest om genderdiversiteit aan te pakken op manieren die aansluiten bij hun lokale context. Zo bracht het Britse evenement 'Inspiring Women' vrouwelijke technici bijeen voor feedback en ontwikkeling. Dit gaf direct vorm aan toekomstige inkoopstrategieën en ondersteunende maatregelen. De focus in Portugal op regelmatige, gestructureerde sessies rond inclusie en leiderschapsgedrag droeg bij aan een betere ervaring voor de vrouwelijke technici en zorgde ervoor dat problemen snel konden worden aangepakt.

Hoewel ongeveer een derde van de eigen ondernemingen nog steeds door vrouwen wordt geleid, waaronder Belrons grootste onderneming in de VS, erkent Belron dat er wereldwijd nog veel te doen valt om de vertegenwoordiging van vrouwen in de onderneming te verbeteren.

Aangezien mannen de meerderheid van de technici bij Belron vormen, organiseerden veel ondernemingen campagnes gericht op fysieke en geestelijke gezondheidsproblemen bij mannen, waarbij ondersteuning en begeleiding werden geboden.

De werkwijze van de werknemers aanpassen

De fysieke aard van de verwijdering en vervanging van glas kan voor sommige mensen een belemmering vormen, met name voor vrouwen, mensen die kleiner van gestalte zijn en oudere werknemers. Belron wil de meest getalenteerde werknemers voor het bedrijf aantrekken, ongeacht hun lengte of kracht, en hun ervaring zo lang mogelijk behouden. De onderneming verbetert voortdurend haar gereedschap en processen om meer nadruk te leggen op vaardigheden dan op fysieke kracht, en ze heeft het gereedschap ook toegankelijker en veiliger gemaakt.

Vertrouwen en capaciteiten opbouwen

In 2025 heeft Belron zich gefocust op de opleiding en voorlichting van haarwerknemers. Sinds de lancering ervan hebben de intern ontwikkelde e-learningmodules 'Inleiding tot DE&I' voor alle werknemers en 'Inclusief leiderschap' voor managers respectievelijk 69% en 65% van deze groepen bereikt, waarbij de onderneming in de VS een voltooiingspercentage van 97% behaalde. De integratie van DE&I in de aanwerving, de klantenservice en de opleidingsmodules heeft eveneens vooruitgang geboekt.

Inclusie van personen met een beperking
Belron erkent dat personen met een beperking vaak te maken krijgen met vooroordelen en stigmatisering. En aangezien veel beperkingen niet zichtbaar zijn, is het voor Belron des te belangrijker om zo gastvrij en inclusief mogelijk te zijn. Dit draagt ertoe bij dat Belron mensen met uiteenlopende vaardigheden en perspectieven aanwerft en behoudt, en het potentieel van haar team ten volle benut. Dit kan onder meer betekenen dat er kleine aanpassingen worden doorgevoerd in de manier waarop werknemers met elkaar samenwerken, dat stereotypen worden doorbroken of dat werknemers die met belemmeringen worden geconfronteerd, worden ondersteund.

Diversiteit vieren
Om de zichtbaarheid te behouden en het begrip te vergroten, besteedde Belron samen met haar werknemers en gemeenschappen aandacht aan belangrijke data, zowel wereldwijd als lokaal. Deze variëren van Pride Month en Black History Month tot de Internationale Dag voor Mensen met een Beperking en Internationale Vrouwendag. Belron legde de nadruk op leren, verhalen vertellen en meer begrip bevorderen. De wereldwijde campagne 'Belonging @ Belron' werd georganiseerd om activiteiten rond inclusie en diversiteit van over de hele wereld te vieren.

De DE&I-vooruitgang van Belron opvolgen
Belron erkent de nood om de vooruitgang op het vlak van DE&I op te volgen, en 2025 was het vijfde jaar waarin DE&I-thema's werden opgenomen in de jaarlijkse engagementenquête, aan de hand van uitspraken zoals 'Ik kan mezelf zijn op het werk zonder me zorgen te maken over hoe ik zal worden aanvaard' en 'In onze onderneming ondersteunen de managers diversiteit en inclusie' (allebei 90%). De algemene DE&I-index, samengesteld uit vijf DE&I-gerelateerde vragen, bleef hoog op 89%.

Lokale focus
Alle ondernemingen, met uitzondering van de nieuwe onderneming in Ierland die in maart 2025 werden overgenomen, hebben een uitgebreide controle uitgevoerd om de vooruitgang ten opzichte van de actieplannen voor 2025 te beoordelen. Elke onderneming ontving rapporten en aanbevelingen op maat van het centrale team van Belron. De DE&I-maturiteit van de onderneming is verbeterd, met name in de VS en in andere grote ondernemingen.

Aantal werknemers naar geslacht	2025	2024
Mannen	23.642	23.651
Vrouwen	7.602	7.463
Overige	5	1
Niet bekendgemaakt	22	57
Totaal	**31.271**	**31.172**

Leeftijdsverdeling van werknemers	2025	2024
Onder de 30 jaar	7.804	7.956
30 tot 50 jaar oud	16.951	16.808
Ouder dan 50 jaar	6.516	6.408

Werknemers in het topmanagement naar geslacht	2025	2024
Mannen	104	109
Vrouwen	60	54
Overige	-	-
Niet bekendgemaakt	-	-
Totaal	**164**	**163**

Aantal werknemers per land	2025	2024
Australië	1.464	1.382
Oostenrijk	155	137
België & Luxemburg	843	812
Canada	1.422	1.361
Denemarken	263	266
Finland	144	126
Frankrijk	2.967	3.096
Duitsland	2.717	2.666
Italië	883	881
Nederland	552	556
Nieuw-Zeeland	330	326
Noorwegen	389	356
Portugal	400	363
Spanje	1.673	1.632
Zweden	373	366
Zwitserland	154	160
Verenigd Koninkrijk	2.093	2.263
Verenigde Staten van Amerika	14.097	14.112
Belron Group (vroeger Belron International)	352	311

Personeelsverloop	Eenheid	2025	2024
Totaalaantal werknemers dat de onderneming heeft verlaten	n	10.444	10.696
Percentage personeelsverloop in de verslagperiode	%	33,5	33,6

3.3. Personeelsengagement

Personeelsengagement is cruciaal voor het succes van een bedrijf, en Belron stimuleert dit op verschillende manieren. Hieronder vallen opleiding, ontwikkeling en erkenning via lokale programma's, feedbackkanalen en steun aan lokale gemeenschappen via de 'Giving Back'-agenda.

3.3.1. UITZONDERLIJKE MENSEN BELONEN

De jaarlijkse Belron Exceptional People Awards (BEPA's) belonen 'de allerbeste' werknemers voor hun uitmuntende bijdrage, zowel op het vlak van hun werk als voor hun collega's en de gemeenschap. In 2025 feliciteerde Belron 74 winnaars uit 20 landen, waarvan de meesten in eerstelijnsfuncties of in distributiecentra werken. De winnaars werden geselecteerd door een wereldwijd panel van leiders, voorgezeten door de CEO.

3.3.2. JAARLIJKSE ENGAGEMENTENQUÊTE 'OUR VOICE'

Sinds 2020 meet Belron het personeelsengagement met 'Our Belron Annual Engagement Survey' en een zesmaandelijkse pulse-enquête, die polst naar de gevoelens van de werknemers over de door hun teams ondernomen actie. In 2025 namen 27.266 werknemers (88%) uit alle ondernemingen deel en bleven zij zeer geëngageerd, met een totale engagementscore van 87,1%. 88% van de werknemers zei trots te zijn om bij Belron te werken, terwijl 91% aangaf dat hun manager bekommerd is om hun welzijn.

	Resultaat 2025	Resultaat 2024	Ambitie
Personeels-engagementscore	**87,1%**	**88.1%**	Een engagementscore halverwege de 80% behouden.

Belron ontving ook meer dan 35.000 commentaren, een stijging ten opzichte van de ongeveer 20.000 commentaren bij de vorige jaarlijkse enquête, die gedegen en waardevolle feedback opleveren. Uit deze engagementresultaten blijkt dat de verbintenissen op het vlak van verantwoord ondernemen, zoals zorg voor de werknemers, integer handelen en een positieve impact bewerkstelligen, weerklank vinden bij werknemers in de hele organisatie.

3.4. Teruggeven aan gemeenschappen

Belron heeft een diepgeworteld verantwoordelijkheidsgevoel tegenover de gemeenschappen waarin de onderneming actief is en streeft ernaar om zoveel mogelijk werknemers de kans te bieden een positief verschil te maken voor hun gemeenschap. Dit vormt de kern van onze bedrijfscultuur en helpt werknemers te motiveren, te engageren en te inspireren – wat de onderneming verenigt in een gezamenlijk verlangen om anderen te helpen.

3.4.1. WAAROM DIT BELANGRIJK IS

Door voort te bouwen op de passie en de energie van de werknemers, helpt de 'Giving Back'-agenda om een positieve impact te genereren voor de liefdadigheidsacties en om de werknemers te motiveren en samen te brengen. Elke onderneming heeft haar eigen aanpak, zodat haar werknemers een sterker gevoel van verbondenheid en zinvolle bijdrage ervaren, evenals persoonlijke betrokkenheid en voldoening.

3.4.2. MAATREGELEN

Belron wil een verschil maken voor haar lokale gemeenschappen, voor haar liefdadigheidspartners, waaronder Afrika Tikkun, en voor minderbedeelde mensen via de Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation.

Samenvatting van de vooruitgang in 2025

De 'Giving Back'-agenda omvat drie domeinen: de Spirit of Belron Challenge (SOBC), lokale liefdadigheid in ondernemingen en de Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation. In 2025 was Belron actief in alle drie de domeinen, met in totaal meer dan €10,5m aan schenkingen.

De Spirit of Belron Challenge

De Spirit of Belron Challenge (SOBC) is het jaarlijkse fondsenwervingsevenement dat al meer dan 20 jaar een hoogtepunt op de kalender is. Meer dan 11.500 mensen namen deel aan het 10-daagse virtuele evenement 'Rond de wereld' en 1.700 mensen deden mee aan een sportdag met onder meer triatlons, duatlons en loopwedstrijden aan Dorney Lake in het Verenigd Koninkrijk. In totaal legden de werknemers 340.000 kilometer af, wat neerkomt op bijna negen keer de wereld rond. Daarmee werd meer dan €2m opgehaald voor Afrika Tikkun. Het totaal werd bereikt door een combinatie van fondsenwervingen per land en schenkingen van werknemers, partners en leveranciers. Belron schonk ook €1 per afgelegde kilometer. In Zuid-Afrika deden enkele honderden jongeren van Afrika Tikkun mee aan de virtuele uitdaging.

Teruggeven aan de lokale gemeenschap

Elke onderneming van Belron draagt ook bij aan de gemeenschap door geld in te zamelen, vrijwilligerswerk te doen en kennis en middelen te delen. In 2025 zamelde Belron ongeveer €4,5m in om liefdadigheidsinstellingen en organisaties voor kwetsbare gemeenschapsgroepen te steunen.

Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation

De Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation (BRLCF) werd opgericht in 2020 en kreeg zijn naam ter ere van de voormalige CEO, Ronnie Lubner, die hartstochtelijk geloofde dat iedereen de verantwoordelijkheid heeft om iets terug te geven aan de minderbedeelden.

Sinds haar lancering heeft de Foundation meer dan €14,5m geschonken aan goede doelen over de hele wereld, ten voordele van honderden liefdadigheidsinstellingen op zes continenten. In 2025 heeft de Foundation bijna €3,9m gedoneerd, waaronder verdere schenkingen in het kader van haar Global Grants Programme, in reactie op voorstellen van werknemers, en ter ondersteuning van de noodhulp via Save the Children na de aardbeving in Myanmar.

De BRLCF heeft in het kader van haar Global Grants Programme ook schenkingen gedaan aan liefdadigheidsorganisaties die kwetsbare jongeren over de hele wereld ondersteunen. Naast haar zeven bestaande partnerschappen die in 2023 werden gekozen en al meer dan €2,2m aan schenkingen hebben ontvangen, heeft de BRLCF in 2025 drie nieuwe liefdadigheidsorganisaties ondersteund – met een extra financiering van €860.000.

3.5. Zorgen voor klanten

3.5.1. KLANTENINZICHTEN

Als verantwoorde onderneming streeft Belron ernaar om een uitzonderlijke klantenservice te bieden via haar doelstelling om met zorg een gedenkwaardig verschil te maken. Aan de hand van geavanceerde analyses verzamelt ze inzichten van klanten via een brede waaier van bronnen en gebruikt ze deze om elke fase in het klantentraject te verbeteren.

Meten wat van belang is

De belangrijkste maatstaf voor de klantentevredenheid is de Net Promoter Score (NPS), die inzicht geeft in de ervaring van de klanten en de mate waarin ze Belron zouden aanbevelen aan anderen. Elke klant wordt uitgenodigd om een enquête in te vullen waarin zijn feedback wordt vastgelegd. Elke onderneming rapporteert over haar prestaties, die worden gewogen op basis van het aantal interventies. Dit bepaalt de algemene score voor Belron en geeft inzichten die helpen om voortdurend verbeteringen aan te brengen.

Opnieuw een record-NPS in 2025

In 2025 behaalde Belron een record-NPS van 86,7, een verbetering met 0,7 punten ten opzichte van 2024, met verbeteringen in 15 landen. De regio 'Rest van de wereld' liet bijzonder sterke prestaties optekenen met +2,9 punten op jaarbasis, terwijl de eurozone +1,2 punten bijdroeg. In de VS bleven de niveaus indrukwekkend met een score van 88,1.

Luisteren gedurende het hele traject

Hoewel de NPS erg belangrijk is, is Belron verder gegaan dan deze traditionele maatstaf. De onderneming verzamelt nu feedback via meerdere contactpunten, vanaf het verkennen van de website tot het boeken, en – heel belangrijk – ze luistert ook naar klanten die ervoor kozen hun traject niet voort te zetten bij Belron. Ook ongevraagde feedbackkanalen, zoals online beoordelingen en webchatgesprekken, worden actief geanalyseerd. In 2025 werden meer dan 2,6 miljoen individuele feedbackcontactpunten verwerkt via al deze bronnen. Deze inspanningen hebben bijgedragen aan opeenvolgende stijgingen van de NPS, naast fundamentele verbeteringen in de manier waarop Belron klanten bedient.

Inzichten halen uit oproepen van klanten

Belron heeft geïnvesteerd in een wereldwijd programma voor oproepanalyse, waarbij gebruik wordt gemaakt van spraak-naar-tekst-analyse, onderwerpmodellering en sentimentanalyse op basis van AI. Deze functionaliteit, die om te beginnen wordt toegepast op 2,5 miljoen oproepen in vijf businessunits, stelt de contactcenterteams in staat om de prestaties van de medewerkers te verbeteren en tegelijkertijd bezorgdheden van klanten aan het licht te brengen die anders wellicht over het hoofd zouden worden gezien. Door AI-technologie te combineren met menselijke deskundigheid kunnen de werknemers beter luisteren en efficiënter reageren op feedback van klanten.

Belrons engagementen voor 2026

Dit programma voor oproepanalyse zal in gebruik worden genomen in ondernemingen in de VS, Frankrijk, het VK en Nederland. Daarna zullen bijkomende markten volgen. Belron heeft haar enquêtes bijgewerkt om de meest relevante inzichten te behouden in een veranderende omgeving, en de AI-functionaliteit stelt de werknemers in staat om sneller inzichten te verzamelen en ergernissen van klanten efficiënter op te lossen. De stem van de klanten wijst de weg vooruit, en Belron stelt alles in het werk om bij elke gelegenheid naar hen te luisteren.

3.5.2. VEILIGHEID EN TECHNOLOGIE

Belron verbindt zich ertoe te garanderen dat de dienstverlening voldoet aan de hoogste veiligheids- en kwaliteitsnormen. De unieke processen die worden gebruikt, het gereedschap en de strenge opleiding die worden ontwikkeld door het Technical & Operations Team, stellen Belron in staat om dit engagement na te komen. Over de hele wereld werken hoogopgeleide technici volgens de Belron Way of Fitting (BWoF). Dit is een eigen 30-stappenproces dat ervoor zorgt dat elke herstelling, vervanging en herkalibratie op dezelfde manier wordt uitgevoerd, met hetzelfde gepatenteerde gereedschap.

Wereldwijde opleiding en beoordeling

De Belron Way of Technician Training & Assessment is de wereldwijde standaard die garandeert dat de technici van Belron opgeleid zijn om de Belron Way of Fitting (BWoF) te volgen, waar ter wereld ze zich ook bevinden. Om gecertificeerd te worden, moeten de technici slagen voor een bewust moeilijke observatiebeoordeling, die resulteert in een 'onvoldoende' als een van de cruciale veiligheidsstappen niet volgens de Belron-norm wordt uitgevoerd. De veiligheid van de klant is prioritair. Het is algemeen geweten dat bij de vervanging van glas bepaalde stappen cruciaal zijn om de veiligheid van de bestuurder en de passagiers te waarborgen in geval van een aanrijding.

In 2026 zal Belron een specifieke campagne rond deze stappen lanceren in haar vestigingen, om de technici elke dag opnieuw te herinneren aan hun verantwoordelijkheid om de klanten veilig te houden wanneer ze deze veiligheidskritieke stappen in de BWoF uitvoeren.

Veiligheidsinformatie en montage-instructies

Belron biedt uitgebreide opleiding en mentoring aan voor haar technici om hun vaardigheden en competenties te ontwikkelen tot een niveau waarop ze zich zelfverzekerd voelen om zelfstandig op het terrein te werken. De technici beschikken over een netwerk van collega's om hen te ondersteunen, maar krijgen ook voertuigspecifieke informatie in de vorm van ViFi (Vitale informatie - Veiligheids- en montage-instructies) om ervoor te zorgen dat ze over alle informatie beschikken die ze nodig hebben om elke keer meteen veilig en kwalitatief hoogstaand werk te leveren. Het controleren van de ViFi is een van de cruciale veiligheidsstappen van de BWoF. Deze documenten kunnen geraadpleegd worden via een Belron-app. In 2026 zullen nieuwe webgebaseerde ViFi-documenten gelanceerd worden, inclusief materiaal dat in de praktijk door technici is ontwikkeld, waardoor zij hun deskundigheid snel en eenvoudig kunnen delen met collega's over de hele wereld.

Mee met nieuwe technologie

Naarmate de voertuigtechnologie steeds complexer wordt, volgt het onderzoeksteam voortdurend de trends in de ontwikkeling van zowel glas als veiligheidssystemen op. Het team zorgt ervoor dat de BWoF voortdurend up-to-date is en focust op de ontwikkeling van het gereedschap dat de technici wereldwijd nodig hebben om klanten meteen correct, veilig en efficiënt van dienst te zijn. In 2025 heeft het team gewerkt aan de vernieuwing van de hefapparatuur die nodig is voor het vervangen van voorruiten, om ervoor te zorgen dat de nieuwe technologie de meer diverse of ouder wordende technici ondersteunt. Naast deze technologische vernieuwing heeft het team ingrijpende veranderingen doorgevoerd in de manier waarop voertuigen van klanten opnieuw worden gekalibreerd, waardoor de veiligheidssystemen van hun voertuig weer correct werken, terwijl de focus werd gelegd op meer servicegemak.

4. Bestuur

Een sterk bestuur en inspirerend leiderschap garanderen de continuïteit van de activiteiten als een uiterst verantwoordelijke onderneming. Belron zet zich in om haar bestuursaanpak continu te verbeteren, onder leiding van een getalenteerde groep leiders. Door de onderneming op een verantwoorde manier te besturen, kan zakelijk succes worden geboekt en kunnen tegelijkertijd duurzame resultaten worden gegarandeerd voor belangrijke stakeholders, het milieu en de maatschappij.

4.1.1. TOEZICHT

De Chief People Officer (CPO) en de Group Customer Director ondersteunen de twee pijlers van het Belron Responsible Business Framework. De vooruitgang op het vlak van verantwoord ondernemen wordt minstens maandelijks geëvalueerd door het Group Leadership Team (GLTM) en minstens vijf keer per jaar door de Raad van Bestuur van Belron tijdens hun regelmatige evaluatievergaderingen.

4.1.2. TEAM VOOR VERANTWOORD ONDERNEMERSCHAP

Een centraal Responsible Business Team coördineert en bevordert de ESG-activiteiten door de vooruitgang en de prestaties op te volgen en door kennis en expertise ter beschikking te stellen om de uitvoering van het Responsible Business Framework te ondersteunen in elk land waar Belron aanwezig is.

4.1.3. AMBASSADEURS VOOR VERANTWOORD ONDERNEMERSCHAP

De managementteams in de verschillende landen zijn verantwoordelijk voor hun eigen individuele prestaties op het gebied van verantwoord ondernemen en voor de manier waarop dit bijdraagt tot de algemene doelstellingen van Belrons Responsible Business Framework. Er is een netwerk van Responsible Business Ambassadors, milieuverslaggevers en nationale experten ter zake en de teams ondersteunen hun MVO-agenda lokaal. Op een aantal markten beschikt Belron over specifieke specialisten op het gebied van verantwoord ondernemerschap en duurzaamheid.

4.1.4. BESTUURSPROGRAMMA

Het bestuursprogramma van Belron is toegespitst op het beheer van de belangrijkste bedrijfsrisico's, de verbetering van de maturiteit van de controleomgeving en de bescherming van de onderneming met relevante verzekeringspolissen. Het programma omvat ook een robuuste en aangepaste interne-auditfunctie. Het programma blijft goed vorderen, zoals hieronder wordt uiteengezet:

Het Enterprise Risk-programma heeft de transparante risicocultuur verder verankerd via voortdurende risicorapportering vanuit de hele organisatie. Het GLTM en de Raad van Bestuur beoordelen en actualiseren de belangrijkste risico's van de Groep minstens eenmaal per jaar.

Het Enterprise Risk Management Steering Committee, met vertegenwoordigers uit alle functies, komt regelmatig bijeen met de risicoverantwoordelijken van de Groep om bestaande en geplande risicobeperkingsactiviteiten te bespreken en blijft opsporingswerk verrichten om opkomende risico's en kansen voor de organisatie te identificeren.

Belron stelt alles in het werk om haar interne-controlekader voortdurend te versterken en ervoor te zorgen dat de controles via een gestandaardiseerde benadering in de operationele activiteiten worden verankerd, waardoor een meer gestroomlijnde monitoring mogelijk wordt. De eigen interne-auditfunctie blijft (samen met externe partners) een onafhankelijke kijk bieden op de bedrijfsactiviteiten en het risicobeheer en rapporteert vier keer per jaar aan het Auditcomité van Belron. In het kader van haar wereldwijde verzekeringsprogramma blijft Belron nauw samenwerken met haar partners om de langetermijnstrategie inzake risicovermindering te evalueren en binnen de hele onderneming een adequate dekking te garanderen, in overeenstemming met de risicobereidheid.

4.1.5. LEIDERSCHAP

Een engagement voor sterk, inspirerend leiderschap vormt de kern van de onderneming. De leiders van Belron helpen de specifieke cultuur van de onderneming te voeden en ondersteunen haar engagement om op een verantwoorde manier zaken te doen. In 2025 zette Belron haar engagement verder om haar werknemers intern te laten groeien, te ontwikkelen en te laten promoveren, door het talent binnen haar organisatie te erkennen en te belonen. Dit helpt om de uitzonderlijke kennis en ervaring die al binnen de onderneming aanwezig is, optimaal te benutten.

Belron zette ook haar 'Personal Leadership Review'-proces voort, waardoor de groep van ongeveer 160 seniorleiders nieuwe feedback kreeg van hun teams en andere interne stakeholders om hun ontwikkeling te sturen.

In 2025 woonde deze groep seniorleiders de Belron World Conference in Kaapstad bij. Een belangrijk doel van het evenement bestond erin wereldwijd één cultuur en één set waarden te verankeren. In het kader hiervan brachten alle deelnemers tijd door in het Afrika Tikkun-centrum in de township Mfuleni, waar ze deelnamen aan activiteiten zoals gebouwen schilderen, gewassen planten, loopbaanadvies geven aan jongeren en luistergroepen met ouders bijwonen.

4.2. Waarden en ethiek

4.2.1. 'ONE TEAM, ONE DREAM, ONE BELRON'

Belrons cultuur is wat de onderneming zo uniek maakt. In maart 2025 heeft Belron een bijgewerkt 'cultuurkader' voorgesteld, dat haar blauwdruk voor succes is. Belron is ontstaan uit een aantal verschillende ondernemingen, en dit is de eerste keer dat elke onderneming binnen Belron een gezamenlijke set waarden, doelstellingen en principes heeft – die voor iedereen gelden.

Dit kader biedt een duidelijke en gestructureerde benadering om het vijfjarenplan van Belron te realiseren. Een gedeelde droom of visie hebben – namelijk de natuurlijke keuze zijn voor haar diensten – zorgt ervoor dat alle inspanningen binnen de ondernemingen op elkaar zijn afgestemd en samenhangend en doelgericht zijn.

'Wat er wordt gedaan' is even belangrijk als 'hoe het wordt gedaan'. Belron is ervan overtuigd dat de onderneming succesvol zal blijven door haar doel te realiseren: elke dag met zorg een gedenkwaardig verschil maken – voor haar aandeelhouders, werknemers, klanten en de samenleving.

Het kader werd in eerste instantie voorgesteld aan het seniormanagement en werd in de loop van 2025 op de markten uitgerold met de verbindende boodschap 'One Team, One Dream, One Belron'. Het herinnert elke medewerker van Belron op een eenvoudige maar gedenkwaardige manier aan de rol die hij speelt om Belron zo bijzonder te maken.

4.2.2. EEN ETHISCHE WAARDEKETEN UITBOUWEN

Belron hanteert hoge ethische normen en verwacht hetzelfde van haar partners. Haar engagement tegenover mensenrechten wordt uiteengezet in de Gedragscode en de Gedragscode voor leveranciers van Belron. Sinds 2010 onderschrijft de onderneming de Tien Principes voor verantwoord ondernemerschap van het Global Compact van de Verenigde Naties.

4.2.3. GEDRAGSCODE

In 2023 heeft Belron een bijgewerkte Gedragscode ingevoerd die alle werknemers moeten naleven. Elk jaar moeten de werknemers deze Gedragscode lezen en bevestigen dat ze hun verantwoordelijkheden begrijpen.

In de Gedragscode zijn de minimumnormen vastgelegd waaraan alle medewerkers wereldwijd moeten voldoen. De Gedragscode maakt duidelijk wat medewerkers mogen verwachten van hun werk bij Belron en, nog belangrijker, hoe ze hun stem kunnen laten horen als er iets niet in orde is.

De Speak Up-dienst van de onderneming, die wordt beheerd door NAVEX Global, een toonaangevende leverancier, blijft wereldwijd beschikbaar voor iedereen die een probleem of bezorgdheid wil melden. Meldingen kunnen telefonisch of online gebeuren en alle werknemers van Belron kunnen dit vertrouwelijk en anoniem in hun eigen taal doen.

TVH

Keeps you going

Milieu

TVH's inzet voor de planeet

Duurzaamheid is bij TVH diep verankerd in het businessmodel. TVH focust op impactvolle langetermijnveranderingen die ten goede komen aan haar personeel, haar partners en de planeet. Hier volgen enkele van haar belangrijkste initiatieven:

REVISIE

TVH is door de European Remanufacturing Council erkend als een toonaangevend voorbeeld op het gebied van revisie. De onderneming exploiteert een van 's werelds grootste revisiehubs, waar meer dan 250 technische experts jaarlijks meer dan 100.000 onderdelen herstellen in nieuwstaat, waardoor de levenscyclus van de apparatuur aanzienlijk wordt verlengd.

KLEINERE KOOLSTOF-VOETAFDRUK

TVH streeft ernaar haar gecombineerde Scope 1- en Scope 2-broeikas-gas-emissies tegen 2030 met 57% te verminderen ten opzichte van het refe-rentiejaar 2023. In 2025 is een reductie van 7% gere-aliseerd (marktgebaseerd).

TVH ELECTRIC SYSTEM DESIGN

TVH introduceert een nieuwe gespecialiseerde dienst die klanten in staat stelt nieuwe batterij-aangedreven toepassingen te ontwikkelen en bestaande apparatuur te elektrificeren, waardoor machines op fossiele brandstoffen effectief worden vervangen door duurzame alternatieven.

ERKENNING & NORMEN

TVH is er trots op erkend te zijn als UNITAR SDG Champion. De onderneming heeft ook haar 'Committed EcoVadis'-duurzaamheids-rating vernieuwd. Dit weerspiegelt haar toewijding om te voldoen aan wereld-wijde milieu- en sociale normen.

SDG AMBASSADOR
unitar United Nations Institute for Training and Research
cifal Flanders SDG Training, Learning & Practice for Authorities & Leaders

BRONZE | Top 35%
ecovadis Sustainability Rating
OCT 2025

Sociaal

De mensen van TVH: samen bouwen aan succes

De meer dan 5.000 werknemers van TVH vormen het hart van de organisatie. Met een personeelsengagementscore van 77% is TVH er trots op een veilige, ruimdenkende omgeving te creëren waarin mensen met plezier kunnen werken, uitmuntendheid kunnen nastreven, initiatief kunnen nemen en moed kunnen tonen. Hier volgen enkele van haar initiatieven:

VEILIGHEID VOOROP

Om haar veiligheidsprogramma op een hoger niveau te tillen, heeft TVH in 2024 de wereldwijde Safety Bee-campagne gelanceerd, die erop gericht was de verantwoordelijkheid voor veiligheid in ieders handen te leggen.

WELZIJN

Met haar Nudge-programma wil TVH iedereen ondersteunen om een gezonde, actieve en evenwichtige levensstijl aan te nemen.

DIVERSITEIT, GELIJKHEID EN INCLUSIE

TVH creëert een inclusieve omgeving en waardeert elk individu. Diversiteit, gelijkheid en inclusie maken deel uit van de kernprocessen en bieden gelijke kansen.

LEVENSLANG LEREN

TVH University biedt alle werknemers van TVH mogelijkheden om levenslang te leren. Haar interne aanbod omvat momenteel meer dan 1.700 opleidingen.

Bestuur

TVH hecht waarde aan integriteit, verantwoordelijk gedrag, teamwerk, uitmuntendheid en engagement

EEN CULTUUR VAN ETHISCH GEDRAG BEVORDEREN VOOR DE WERKNEMERS

- **De handhaving van verantwoorde praktijken via de Gedragscode** en het 'Raise your Voice'-beleid, dat richtlijnen biedt voor het melden van misstanden op de werkplaats
- **Opleiding over de Gedragscode** aanbieden aan de meerderheid van de kantoormedewerkers in 2025

ETHISCHE BEDRIJFSPRAKTIJKEN BIJ TVH

- **Integriteit in de bedrijfsvoering verzekeren** door middel van een duidelijk beleid inzake belangenconflicten, naleving van internationale handelsregels en bestrijding van omkoping en corruptie
- **Samenwerken met partners** die hetzelfde respect hebben voor het milieu en de mensen in haar waardeketen

Doelen en KPI's

STRATEGISCH DOMEIN	KPI	STATUS BOEKJAAR 2025	DOEL
MILIEU	Productie van hernieuwbare energie	**> 26.000 zonnepanelen met een piekvermogen van > 8,1 megawatt**	11 megawatt tegen 2030
	Reductiedoelstelling voor broeikasgasemissies van Scope 1 en 2	**-7% (marktgebaseerd) vs. basisjaar 2023**	-57% tegen 2030
SOCIAAL	Gemiddeld aantal uren opleiding per werknemer	**33,7 uur per werknemer in België** **22,9 uur per werknemer voor het Globaal**	35 uur per werknemer in België 25 uur per werknemer voor het Globaal
	Score bij de personeelsengagementenquête	**77%**	75%
	Responspercentage van de personeels-engagementenquête	**88%**	85%
BESTUUR	Omkoping & corruptie	**0 bevestigde incidenten**	0 bevestigde incidenten

TVH Parts Holding

1. Algemene informatie

1.1. Grondslagen voor de opstelling

Het duurzaamheidsverslag wordt op geconsolideerde basis opgesteld. De rapportagegrens komt overeen met die van de geconsolideerde jaarrekening. Om de leesbaarheid te verbeteren, wordt in dit duurzaamheidsverslag naar TVH Global verwezen als 'TVH'.

Op weg naar CSRD
In 2028 zal TVH haar eerste CSRD-verslag publiceren over het boekjaar 2027. Dit verslag is dan ook een voorbereidende stap richting volledige naleving in 2027.

Disclaimer: Het duurzaamheidsverslag 2025 van TVH is een vrijwillige verklaring en is niet extern gecontroleerd (behalve de bruto broeikasgasemissies). De duurzaamheidsinformatie in dit verslag weerspiegelt dan ook het huidige inzicht en de huidige beoordeling van de onderneming met betrekking tot haar prestaties op het gebied van milieu, maatschappij en bestuur (ESG). Hoewel TVH ernaar streeft om de nauwkeurigheid en volledigheid van de gepresenteerde informatie te waarborgen, kan niet worden gegarandeerd dat deze informatie geen fouten of weglatingen bevat. TVH aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele onjuistheden of voor beslissingen die worden genomen op basis van de informatie in dit verslag.

Consolidatiekring
De consolidatiekring van TVH Global NV omvat TVH Global NV en zes volledig geconsolideerde dochterondernemingen (in overeenstemming met de openbaar gemaakte geconsolideerde jaarrekening volgens de Belgische GAAP). TVH, een wereldwijde onderneming met 95 vestigingen over de hele wereld, stemt haar duurzaamheidsverslag af op deze uitgebreide consolidatiekring. In gevallen waarin kwantitatieve gegevens van een specifieke vestiging of een specifiek land niet beschikbaar zijn, wordt dit duidelijk aangegeven in de betreffende sectie.

Visie
TVH ziet een toekomst voor zich waarin haar bedrijfspraktijken een evenwicht bereiken tussen economische levensvatbaarheid, ecologische duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. TVH streeft ernaar te garanderen dat haar processen, producten en productieactiviteiten niet alleen voldoen aan de behoeften van de huidige generatie, maar ook een positieve bijdrage leveren aan het welzijn van toekomstige generaties.

Dekking van de waardeketen en activiteiten
Het verslag omvat de upstream inkoop en de productie bij leveranciers, inclusief beperkte interne productie en revisie. De inkomende logistiek wordt gedekt via derde expediteurs en verzending naar magazijnen. De downstream rapportage omvat uitgaand transport via derde expediteurs, interne afhandeling, opslag en verkoop. De distributiekanalen omvatten wederverkopers, verkoop en diensten. De processen na gebruik omvatten herstelling, revisie en terugkoopprogramma's voor bepaalde onderdelen.

Kwantitatieve dekking en uitrol
Milieugegevens: In 2025 heeft TVH de nauwkeurigheid van de rapportage over haar broeikasgasemissies verbeterd door een geauditeerde tool voor koolstofboekhouding in te voeren die gebruikmaakt van geverifieerde verbruiksgegevens afkomstig van facturen en interne goedkeuringsprocessen. Deze verschuiving van op schattingen gebaseerde methoden naar primaire gegevens heeft de gegevenskwaliteit verbeterd, hoewel er nog steeds uitdagingen zijn op het vlak van de gegevensverzameling. TVH verleent voorrang aan primaire gegevens voor materiële vestigingen, terwijl kleinere, niet-materiële vestigingen blijven vertrouwen op methodologieën die gebaseerd zijn op uitgaven. De onderneming zal deze verbeterde berekeningen gebruiken om in 2026 reductiedoelstellingen te bepalen voor belangrijke upstream- en downstream-emissiecategorieën.

De **afvalgegevens** hebben alleen betrekking op de Belgische entiteiten van TVH Parts. De gegevensverzameling voor andere entiteiten wordt in 2026 uitgerold.

1.2. Bestuur

1.2.1. DE ROL VAN DE BESTUURS-, LEIDINGGEVENDE EN TOEZICHTHOUDENDE ORGANEN

Samenstelling en diversiteit van de Raad van Bestuur
17% van de leden van de Raad van Bestuur is onafhankelijk. De gemiddelde verhouding vrouwelijke tegenover mannelijke leden van de Raad van Bestuur bedraagt 33%. Werknemers en andere medewerkers zijn niet vertegenwoordigd in bestuurs-, leidinggevende of toezichthoudende organen. Tijdens de verslagperiode onderging de Groep een transitie in het seniormanagement na het vertrek van haar CEO. Om een naadloze strategische continuïteit en organisatorische stabiliteit te verzekeren, nam Patrick Lecluyse, voorheen de onafhankelijke voorzitter van de Raad van Bestuur, een uitvoerende functie op zich als uitvoerend voorzitter.

Hoewel deze overgang – waarbij Patrick Lecluyse zowel de functie van voorzitter van de Raad van Bestuur als die van uitvoerend voorzitter vervult – zijn status voor de duur van deze termijn wijzigt van onafhankelijk bestuurder naar uitvoerend bestuurder, beschouwt de Raad van Bestuur dit als een proactieve maatregel om de belangen van de stakeholders te waarborgen tijdens de zoektocht naar een permanente opvolger.

Bestuursstructuur en toezicht
De Raad van Bestuur bepaalt de koers voor de middellange/lange termijn en houdt op strategisch niveau toezicht op de ESG-risico's en -kansen, waarbij de koers wordt afgestemd op de bedrijfsstrategie en de vooruitgang op het vlak van belangrijke ESG-doelstellingen, -verbintenissen en -verplichtingen. Het Global Management Team (GMT) is de eindbeslisser over duurzaamheidsstrategieën, -doelen en -doelstellingen en integreert duurzaamheid in beslissingen over de toewijzing van Capex/Opex. Een functieoverschrijdend Stuurcomité Duurzaamheid komt om de twee maanden bijeen om de duurzaamheidsstrategie kracht bij te zetten. Het escaleert indien nodig naar het GMT en valideert de ESG-rapportage aan de Raad van Bestuur.

Met ingang van januari 2025 is het Global Sustainable Procurement Committee (GSPC) geïntegreerd in het Supplier Relations Management (SRM) Committee. Deze samenvoeging zorgt ervoor dat duurzaamheidscriteria niet langer afzonderlijk worden beheerd, maar rechtstreeks worden geïntegreerd in onze centrale, functieoverschrijdende bestuursstructuur.

Capaciteitsopbouw en materialiteit
De onderneming zet speciale functieoverschrijdende werkgroepen in, maakt gebruik van specifieke software voor koolstofboekhouding en ESG-rapportage, en organiseert opleidingen voor werknemers om te voldoen aan de veranderende regelgeving en rapportagestandaarden.

Het Milieucharter is geïntegreerd in alle geconsolideerde entiteiten en wordt ten minste om de vijf jaar herzien. Dit ondersteunt een voortdurende afstemming van de competenties op de veranderende verwachtingen.

De dubbele materialiteitsanalyse die in 2023 werd uitgevoerd, werd goedgekeurd door de Raad van Bestuur, terwijl het bestuur en het plan voor een nieuwe DMA-oefening in 2026, in 2025 werd goedgekeurd door het Stuurcomité Duurzaamheid.

Bepaling van doelstellingen en monitoring
De Raad van Bestuur houdt toezicht op de maatstaven en doelstellingen en houdt het management aansprakelijk. Het Global Management Team beslist over de doelstellingen en de toewijzing van CapEx/OpEx. De Sustainability Director definieert programma's, volgt de vooruitgang van de strategische doelstellingen op, stelt updates voor op basis van resultaten en verwachtingen van stakeholders, en rapporteert over doelstellingen in overeenstemming met de CSRD.

Risicobeheer en integratie in de besluitvorming
Risicobeheer is volledig geïntegreerd in de strategische planning en de dagelijkse activiteiten. De in de DMA van 2023 geïdentificeerde ESG-risico's zijn opgenomen in de wereldwijde risicotaxonomie van TVH en er wordt bij de strategische besluitvorming en bedrijfsvoering rekening gehouden met klimaatrisico's en -kansen.

Identiteit en verantwoordelijkheden van organen die materiële impacts, risico's en kansen beheren

Identiteit	Verantwoordelijkheden	Aangepakte IRO's
Raad van Bestuur (RvB)	Definieert de verwachtingen op bestuursvlak, bepaalt de risicobereidheid van de organisatie en keurt belangrijke kaders goed, waaronder het Risicobeheercharter en -programma. Zorgt ervoor dat de risicobeheerfunctie over voldoende bevoegdheden en middelen beschikt, ontvangt verslagen na elke vergadering van het auditcomité en is verantwoordelijk voor de benoeming en beoordeling van de Chief Risk Officer.	Toezicht op belangrijke organisatorische risico's en ESG-risico's/kansen op strategisch niveau. Risicodomeinen omvatten strategische en operationele risico's, risico's op het vlak van bedrijfscontinuïteit en risico's door derden. Milieuprioriteiten omvatten klimaatverandering (mitigatie en adaptatie) en andere kwesties zoals vervuiling, water, gebruik van hulpbronnen en de circulaire economie.
Auditcomité (AC)	Definieert de risicobeheerfunctie als een wereldwijde onafhankelijke functie, ontvangt ten minste jaarlijkse samenvattingen van Risicobeheer en handhaaft de directe rapportagelijn die bevoegdheid en onbeperkte toegang van de Raad van Bestuur tot Risicobeheer garandeert. Houdt toezicht op interne en externe audits.	Toezicht op significante organisatorische risico's via de risicobeheerfunctie op het gebied van strategische en operationele risico's, risico's op het vlak van bedrijfscontinuïteit en risico's door derden.
Global Management Team (GMT)	De eindbeslisser over duurzaamheidsstrategieën, -doelen en -doelstellingen. Integreert duurzaamheid in de toewijzing van CapEx/OpEx. Beoordeelt en valideert risicobeheerbeslissingen met een potentiële impact van meer dan €1m.	Directe goedkeuring van beslissingen met betrekking tot materiële risico's (> €1m). Implementatie en toewijzing van middelen voor de duurzaamheidsstrategie, inclusief prioriteiten op het gebied van klimaatmitigatie en -adaptatie.
Stuurcomité Risico (SteerCo Risk)	Overlegorgaan voor de risicobeheerfunctie. Bestaat uit de CEO, CFO, CISO en Chief Risk Officer. Komt ten minste elk kwartaal bijeen om risicobeheerkwesties met hoge prioriteit en de vooruitgang van actiepunten te bespreken. Beoordeelt verslagen over de status van programma's, opkomende trends, bevindingen, KRI's en incidenten.	Risicobeheerkwesties met hoge prioriteit op het gebied van strategische en operationele risico's, risico's op het vlak van bedrijfscontinuïteit en risico's door derden.

Identiteit	Verantwoordelijkheden	Aangepakte IRO's
Chief Risk Officer (CRO) - VP Assurance:	Geeft leiding aan de risicobeheerfunctie. Verantwoordelijk voor dagelijkse beslissingen over de reikwijdte van het risicobeheer en de rapportage. Escaleert aanzienlijke investeringen die de ondertekenbevoegdheid overschrijden naar de CFO en materiële wereldwijde implicaties (> €1m) naar het GMT. Behoudt de mogelijkheid om rechtstreeks te rapporteren aan de CEO en/of de voorzitter van het Auditcomité om de onafhankelijkheid te waarborgen.	Beheer van strategische en operationele risico's, risico's op het vlak van bedrijfscontinuïteit en risico's door derden. Escalatie van materiële wereldwijde risicokwesties.
Risicobeheerfunctie (tweede lijn):	Werkt onafhankelijk, rapporteert rechtstreeks aan het Auditcomité en heeft volledige toegang tot informatie. De functie definieert en handhaaft de risicobeheerbenadering van de organisatie, verleent advies aan de Raad van Bestuur en het seniormanagement, en biedt toezicht, begeleiding, opleiding en gestandaardiseerde rapportage. Heeft de bevoegdheid om risicogerelateerde activiteiten aan te sturen, goedkeuring te verlenen of te weigeren om overeenstemming met de risicobereidheid te waarborgen, en significante risicoblootstellingen te onderzoeken om passende risicobeperkende maatregelen af te dwingen.	Beheer van strategische risico's. Beheer van operationele/procesrisico's. Beheer van de bedrijfscontinuïteit. Beheer van risico's door derden.
Interne audit (derde lijn)	Biedt onafhankelijke en objectieve zekerheid betreffende het bestuur, het risicobeheer en de interne controles aan de Raad van Bestuur en het management.	Onafhankelijke zekerheid omtrent de efficiëntie van het risicobeheer en de controles binnen de materiële risicodomeinen van de organisatie.
Stuurcomité Duurzaamheid	Functieoverschrijdend overlegorgaan dat elk kwartaal bijeenkomt. Beoordeelt risicokwesties met hoge prioriteit en de vooruitgang van maatregelen. Escaleert indien nodig naar het GMT. Valideert de ESG-rapportage aan de Raad van Bestuur. Bestaat uit de CFO, COO en CSSO en op ad-hocbasis de CEO, CPO en CPPO, voorgezeten door de Sustainability Director en de specialist in duurzaamheidsrapportage.	Ontwikkeling en implementatie van de duurzaamheidsstrategie, met de nadruk op klimaatverandering en bredere milieuprioriteiten.
Sustainability Director	Rapporteert aan de Chief Strategy & Sustainability Officer. Definieert plannen en programma's en bevordert de implementatie van maatregelen in het kader van de klimaatverandering (decarbonisatie en adaptatie). Volgt de vooruitgang ten opzichte van het Strategisch plan op. Rapporteert over milieuthema's in lijn met de CSRD. Coördineert duurzaamheid over bedrijfssegmenten en functies heen.	Klimaatmitigatie en -adaptatie (fysieke en transitierisico's). Bredere milieukwesties, waaronder broeikasgasemissies, materiaalgebruik en de circulaire economie.
Supplier Relations Management (SRM)	Functieoverschrijdende groep die de ontwikkeling en implementatie van het programma voor duurzaamheid in de waardeketen aanstuurt. Bestaat uit het Head of Sustainable Procurement, de Sustainability Director en assurance-, inkoop- en commerciële experts.	Duurzaamheidsimpacts en -kansen in de waardeketen (ESG-overwegingen met betrekking tot leveranciers en inkoop).
Ad-hoc focusgroepen rond duurzaamheid	Vertegenwoordigers op afdelings- en regionaal niveau die kansen en uitdagingen op het gebied van duurzaamheid identificeren en de implementatie ervan ondersteunen. Treden op als eerste lokale aanspreekpunten voor werknemers met betrekking tot duurzaamheidskwesties.	Identificatie en implementatie van kansen op het gebied van duurzaamheid en de mitigatie van lokale duurzaamheidsimpacts in de operationele activiteiten.

1.2.2. BELONINGSREGELINGEN

Beloningsregelingen voor leden van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen zijn opgezet voor de lange termijn (LTI) en de korte termijn (STI) en omvatten sociale KPI's. TVH integreert niet-financiële KPI's in haar LTI-structuren om prestaties te stimuleren die gericht zijn op de stakeholders. Het remuneratiebeleid wordt regelmatig herzien om de afstemming op de strategische doelstellingen te behouden.

Bovendien is een doelstelling voor de vermindering van Scope 1- en Scope 2-emissies gekoppeld aan een financiële incentive voor de werknemers in het kader van de Belgische Collectieve Bonusovereenkomst (CAO90), waarbij de milieupijler alleen uitbetaald wordt als de wereldwijde Scope 1- en Scope 2-broeikasgasemissies jaar na jaar dalen; de CAO90-regeling is niet van toepassing op leden van de bestuurs-, leidinggevende of toezichthoudende organen. Buiten België is de collectieve bonus met duurzaamheidscomponent in de stijl van CAO90 van toepassing in Duitsland, Nederland, Polen, Portugal, Zuid-Afrika en Spanje. In Italië geldt een collectieve bonus in de stijl van CAO90, met landspecifieke KPI's.

1.2.3. DUE-DILIGENCEVERKLARING

Kernelementen van due diligence	Paragrafen in het duurzaamheidsverslag
Due diligence verankeren in bestuur, strategie en businessmodel	Bestuur: toezicht en rollen waarbij ESG en due diligence in het bedrijfsmodel en de strategie worden geïntegreerd.
Overleggen met betrokken stakeholders in alle belangrijke stappen van de due diligence	Stakeholders: overlegkanalen en stakeholdergroepen.
Negatieve impacts in kaart brengen en beoordelen	Impacts, Risico's en Kansen (IRO's): bv. risico's op het gebied van verpakking/afval en arbeidsomstandigheden in de waardeketen, met aandacht voor risico-mapping, due-diligencesystemen en verantwoorde inkoop.
Maatregelen nemen om die negatieve impacts aan te pakken	2. Milieu-informatie 3. Sociale informatie 4. Bestuursinformatie
De efficiëntie van deze inspanningen opvolgen en erover communiceren	2. Milieu-informatie 3. Sociale informatie 4. Bestuursinformatie

1.2.4. RISICOBEHEERSING BIJ DUURZAAMHEIDSRAPPORTAGE

Orgaan	Rol / Verantwoordelijkheid
Raad van Bestuur	Houdt toezicht op ESG-risico's en -kansen. Stemt ESG af op de bedrijfsstrategie.
Auditcomité	Houdt toezicht op de financiële en ESG-rapportage. Legt zich toe op externe audits, interne controles en risicobeheer. Ontvangt regelmatig updates van het vrijwillige duurzaamheidsverslag.
Global Management Team (GMT)	De eindbeslisser over duurzaamheidsstrategieën, -doelen en -doelstellingen. Integreert duurzaamheid in CapEx/OpEx-beslissingen.
Stuurcomité Duurzaamheid	Valideert de ESG-rapportage aan de Raad van Bestuur.
Specialist in duurzaamheidsrapportage	Verantwoordelijk voor de rapportage in overeenstemming met de CSRD

De specialist in duurzaamheidsrapportage heeft maandelijks een vergadering met de VP Assurance en de CFO om de wettelijke rapportagevereisten en het beheer van ESG-gegevens te bespreken.

TVH heeft een gestructureerd interne-controlesysteem voor duurzaamheidsrapportage gedefinieerd dat verankerd is in een duidelijk bestuur en een model dat bestaat uit 'drie verdedigingslinies', waarbij bestuur en verantwoordingsplicht doorlopen van het C-niveau en de domeinverantwoordelijken naar KPI- en gegevensverantwoordelijken via vooraf gedefinieerde contactpunten, zodat het Global Management Team de externe rapportage kan goedkeuren.

- Eerste linie: KPI-verantwoordelijken en dataverantwoordelijken zijn verantwoordelijk voor de gegevensverzameling, de monitoring en corrigerende maatregelen.
- Tweede linie: De afdeling Assurance, Risicobeheer en ESG-rapportage definieert rapportageformaten, -processen en -controles en ondersteunt de eerste verdedigingslinie.
- Derde linie: Interne audit biedt onafhankelijke zekerheid over de doeltreffendheid van het risicobeheer en de interne controles.
- Vierde linie: De KPI's voor de koolstofboekhouding zijn extern geverifieerd door auditors aangesteld door D'leteren Group. De overige gegevens in het vrijwillige duurzaamheidsverslag voor 2025 zijn niet extern geverifieerd.

Een controle-maturiteitstraject past een basisset van minimale interne controles toe op alle materiële KPI's en ondersteunende controles voor geprioriteerde gegevens, die zijn gebundeld in een risico- en controlematrix. Tot de basiscontroles behoren: scheiding van taken, vierogenprincipe, controles op volledigheid en juistheid met afstemming op bronsystemen, kalibratie van meetapparatuur waar van toepassing, onafhankelijke bevestiging van aannames en schattingen, en duidelijke vermelding van de verantwoordelijke en de datum bij handmatige gegevensinvoer.

- Gestandaardiseerde KPI-fiches documenteren processen, gegevensstromen en controles, waarbij gebruik wordt gemaakt van de versiehistoriek om wijzigingen te ondersteunen.

1.3. Strategie

1.3.1. STRATEGIE, BUSINESSMODEL EN WAARDEKETEN

Businessmodel en schaal

TVH is een wereldwijde one-stop-distributeur van onderdelen en accessoires voor offroad- en industriële machines in de segmenten van de vorkliften, bouw-, landbouw- en industriële machines, ondersteund door een uitgebreid e-commercekanaal en een wereldwijd logistiek netwerk. TVH vult de distributie aan met de revisie[11] en herstelling van onderdelen en de productie van specifieke onderdelen, waaronder elektronica, en biedt diensten met toegevoegde waarde zoals telematica en technische opleidingen via TVH University, evenals de samenstelling van kits en bundels.

- >82.000 klanten in 184 landen
- >7.550 leveranciers
- 49.500.000 gekende referenties en >1.120.000 verschillende voorraadartikelen
- 21.000 bestellingen en >65.000 orderregels per dag
- >88% e-commercepenetratie en >94% verzendingen de dag zelf

TVH bevindt zich tussen een breed leveranciersbestand en diverse professionele klanten wereldwijd, en combineert intermediaire distributie met selectieve productie, uitgebreide revisie en diensten met toegevoegde waarde. Voor het transport wordt een beroep gedaan op derde expediteurs, en een groeiend netwerk van magazijnen dicht bij de klanten verbetert de dienstverlening en veerkracht.

Upstream inkoop en inkomende logistiek

Inputs die verband houden met de onderdelenportefeuille omvatten metalen en elektronica, met name staal/ijzer, aluminium, rubber, hout/papier voor verpakkingen en elektronische materialen zoals koper en lithium. TVH betrekt halffabricaten en afgewerkte onderdelen van leveranciers en fabrikanten en koopt gebruikte onderdelen en machines voor demontage en revisie. De inkomende logistiek wordt geconsolideerd met volle containers die naar magazijnen dicht bij de klanten worden verzonden en wordt uitgevoerd door derde expediteurs.

Eigen activiteiten

TVH verzorgt de productie van specifieke onderdelen, interne reparatie en revisie, verpakking/herverpakking en etikettering, opslag/magazijnbeheer en verkoop met uitgaand transport. In het kader van haar strategie om het netwerk te herontwerpen breidt TVH haar magazijncapaciteit uit om dichter bij de klanten te zijn, integreert de onderneming duurzame logistieke alternatieven en optimaliseert ze haar wereldwijde distributienetwerk om snellere levertijden te garanderen en tegelijkertijd de koolstofintensiteit van elke zending te verminderen.

Downstreamactiviteiten

TVH distribueert via wederverkopers, verkoop- en servicebedrijven, detailhandelaars en eindgebruikers. Tot de klantengroepen behoren OEM-dealers, onafhankelijke dealers, reparatiewerkplaatsen, servicebedrijven, verhuurbedrijven, OEM's en eigenaars/exploitanten. De producten worden ingezet in diverse sectoren en voor verschillende soorten apparatuur, waarbij revisieprocessen ervoor zorgen dat onderdelen na hun levensduur opnieuw in gebruik kunnen worden genomen. In specifieke gevallen neemt TVH deel aan de volledige productlevenscyclus: het bedrijf verkoopt het nieuwe onderdeel en neemt het later terug voor revisie om de levensduur ervan verder te verlengen.

Producten en circulaire aanbiedingen

Als wereldwijde onafhankelijke leider in de distributie van aftermarket-onderdelen helpt TVH de levensduur van machines te verlengen, machines draaiende te houden en te voorkomen dat machines onnodig worden afgedankt of vervangen. TVH integreert circulariteit door nieuwe en gereviseerde onderdelen aan te bieden.

Groothandel in onderdelen voor offroadmachines: TVH levert onderdelen en diensten om offroadmachines op topniveau te laten presteren. De onderneming biedt sectorexpertise voor vorkliften, industriële en landbouwmachines en kleine grondverzetmachines. Ze houdt haar digitale uitmuntendheid in stand door een gespecialiseerde online shop aan te bieden om onderdelen te identificeren, offertes te laten opmaken en bestellingen te plaatsen.

Gereviseerde onderdelen (REMAN): Tijdens het revisieproces worden gebruikte onderdelen hersteld tot zo goed als nieuwstaat door middel van demontage, reiniging, vervanging van componenten en testen, waardoor de levenscyclus wordt verlengd en de vraag naar nieuwe productie en grondstoffen afneemt. TVH heeft speciale terugkoopprogramma's opgezet die klanten stimuleren om gebruikte onderdelen in te leveren, waardoor een constante aanvoer van geretourneerde onderdelen voor dit proces wordt gewaarborgd. Door een gesloten revisiesysteem te hanteren, versterkt TVH de veerkracht van de toeleveringsketen, verzekert de onderneming de lokale beschikbaarheid van kritieke onderdelen en biedt ze klanten een betrouwbaar, kwaliteitsvol en kostenefficiënt alternatief voor nieuwe onderdelen.

Dit systeem beperkt de ecologische voetafdruk tot het minimum door voorrang te geven aan revisie boven vervanging, waardoor er minder afval wordt geproduceerd en hulpbronnen worden gespaard.

Cijfers m.b.t. revisie	Waarde
Jaarlijks gereviseerde onderdelen	>100.000 onderdelen
Gereviseerde onderdelen op voorraad	>70.000 onderdelen
Oude onderdelen op voorraad	>175.000 oude onderdelen
Revisielocaties	6 locaties
Technisch personeel voor revisie	>250 werknemers
Jaarlijks gerecycleerd materiaal	~1.500 ton
Garantie op gereviseerde onderdelen	1 jaar
Potentiële kostenbesparing ten opzichte van nieuwe onderdelen	Tot 50%

Dienst Electric System Design: TVH treedt op als decarbonisatiepartner voor klanten en werkt samen om bestaande apparatuur te elektrificeren en koolstofemissies te elimineren. De dienst fungeert als strategische systeemintegrator voor de offroadsector, waardoor klanten nieuwe batterij-aangedreven toepassingen kunnen ontwikkelen en bestaande apparatuur kunnen elektrificeren. TVH werkt nauw samen met klanten om EV-oplossingen op maat te ontwikkelen die voldoen aan hun specifieke vereisten. Door realtime gegevens van GemOne-telematica te combineren met volledig geïntegreerde kits – inclusief gemonteerde motoren en kabelbomen op maat onder één referentie – stroomlijnt TVH de overgang van prototype naar volledige productie. Deze hoogwaardige dienst breidt zich snel uit om te voldoen aan de wereldwijde vraag naar emissievrije apparatuur en om een duurzame, koolstofarme toekomst te ondersteunen.

GemOne, GemOne, de gespecialiseerde telematicadivisie van TVH, levert slimme IoT-oplossingen die de batterijstatus, het brandstofverbruik en het machinegebruik monitoren, waardoor klanten kunnen overstappen van reactief naar voorspellend onderhoud. Hierdoor wordt de verspilling van hulpbronnen aanzienlijk verminderd en wordt de voortijdige afdanking van apparatuur voorkomen. Ze biedt een hulpmiddel voor operationele efficiëntie, waarbij gegevens worden benut om het gebruik van het machinepark te optimaliseren en onnodig brandstofverbruik te verminderen, en maakt nauwkeurige gegevensverzameling mogelijk voor accurate Scope 3-koolstofrapportage.

TVH University (opleidingsdiensten): Biedt uitgebreide opleidingen om zowel klanten als medewerkers over de hele wereld bij te scholen. Ze reikt technische expertise aan via cursussen over elektronica en hydraulica, en over de levensduur van activa, om technici in staat te stellen te repareren in plaats van te vervangen, waardoor de levenscyclus van machines wordt verlengd. Ze ondersteunt sociale duurzaamheid door klanten en werknemers te helpen hun capaciteiten te ontwikkelen en te investeren in functionele en technische vaardigheden, persoonlijke groei en welzijn.

Belangrijke markten en klantengroepen

Belangrijke markten voor TVH zijn onder meer aftermarket-onderdelen en -diensten voor vorkliften, bouwmachines, landbouwmachines en industriële machines. Deze markten ondergaan structurele verschuivingen in de richting van elektrificatie en veranderingen in de soorten apparatuur die worden gebruikt. TVH past zich proactief aan en evolueert om deze veranderingen te ondersteunen.

Daarnaast levert TVH benodigdheden die de werkplaats- en magazijnactiviteiten ondersteunen voor het onderhoud en de logistiek van offroadmachines. Deze markten dragen allemaal bij tot de circulariteitsdoelstellingen van TVH door de rol die ze spelen in het aanbieden van onderdelen en benodigdheden die worden gebruikt om het onderhoud te verbeteren en de levensduur van machines te verlengen door reparaties in plaats van vervangingen.

TVH's significante klantengroepen zijn de volgende:

Klantengroep	Beschrijving	Relevantie
Dealers en wederverkopers (distributiepartners)	Het downstreamkanaal dat onderdelen van TVH inkoopt om deze door te verkopen aan lokale klanten.	Vergroot de toegang tot gereviseerde en reparatieonderdelen, waardoor 'herstellen in plaats van vervangen' en de resultaten van de circulaire economie meer algemeen ingang vinden.
Verkoop- en service-/reparatiebedrijven	Servicebedrijven die onderdelen inkopen om apparatuur voor hun klanten te herstellen.	Belangrijke hefbomen voor de duurzaamheidsdoelstellingen van TVH door het gebruik van nieuwe en gereviseerde onderdelen om de levensduur van machines te verlengen en voortijdige afdanking te voorkomen.
Detailhandelaars (klanten)	Op de detailhandel gerichte klanten die onderdelen kopen voor doorverkoop aan eindgebruikers.	Kanaal om scherp geprijsde, kwaliteitsvolle onderdelen te leveren die duurzame herstellingen bevorderen, ter ondersteuning van de circulariteitsdoelstellingen van TVH.
Eindgebruikers van offroadmachines	Exploitanten/eigenaars van vorkliften, bouw-, landbouw- en industriële machines in meer dan 170 landen.	Door te kiezen voor herstelling met nieuwe of gereviseerde onderdelen, verminderen de eindgebruikers rechtstreeks het afval en verlengen ze de levensduur van apparatuur, wat aansluit bij de duurzaamheidsstrategie van TVH om een circulaire economie te bevorderen.
Original Equipment Manufacturers (OEM's)	TVH ondersteunt OEM's door gespecialiseerde onderdelen te leveren en, in veel gevallen, op te treden als partner voor hun aftermarket-behoeften.	TVH onderhoudt een dynamische, tweeledige relatie met OEM's en treedt op als wereldwijde voorkeurspartner én als cruciale aftermarket-specialist. Deze relatie is cruciaal voor de marktpositie nu de sector verschuift naar circulariteit en langetermijnbeheer van activa. OEM's zijn primaire partners in het Electric System Design-aanbod van TVH, waarbij via strategische partnerschappen nieuwe emissievrije machines worden gebouwd.
Verhuur- en leasebedrijven voor offroadmachines	Grote en kleine machineverhuurvloten, waaronder TVH's zusterbedrijf TVH Equipment, die een hoge beschikbaarheid van de machines vereisen.	TVH treedt op als een strategische partner die het inherent circulaire bedrijfsmodel van verhuur- en leasebedrijven direct versterkt. De marktrelevantie wordt bepaald door de beschikbaarheid van de activa, de verlenging van de levenscyclus en de afstemming op ESG.

Significante sectoren
TVH haalt geen inkomsten uit een van de activiteiten die onder het toepasselijke regelgevingskader vallen.

1.3.2. BELANGEN EN OPVATTINGEN VAN STAKEHOLDERS

TVH onderhoudt jaarlijks contact met belangrijke stakeholders via kanalen zoals de 'Voice of the Customer'-enquêtes, personeelsengagementenquêtes, het ethisch portaal 'Raise your voice' en platforms voor contact met leveranciers en naleving, die een belangrijke bron van informatie blijven voor ESG-thema's.

Stakeholders	Waarom we ons engageren
Klanten	Kleinere CO_2-voetafdruk van onderdelen en logistiek, materialen en circulariteit, verpakkingen, luchtvervuiling, gezondheid en veiligheid, arbeidsomstandigheden in de waardeketen, opleiding en bijscholing, productveiligheid. Klanten verwachten dat leveranciers de CO_2-uitstoot in hun aanbod verminderen.
Werknemers	CO_2-voetafdruk, materialen en circulariteit, verpakkingen, gezondheid en veiligheid, welzijn, en opleiding en bijscholing. De werknemers constateerden inconsistenties tussen locaties, uitten hun bezorgdheid over de arbeidsomstandigheden in de toeleveringsketen en gaven prioritiseerden grondstoffenschaarste, revisie en bijscholing.
Leveranciers	CO_2-emissies en bijscholing, CO_2-voetafdruk, materialen en circulariteit, verpakkingen, gezondheid en veiligheid, welzijn, en opleiding en bijscholing. De leveranciers wezen op de last die gepaard gaat met het beantwoorden aan talrijke nalevingsverzoeken.
Vakbonden	Het welzijn van het personeel als belangrijke prioriteit in de operationele activiteiten van TVH.
Milieu-ngo's	Due diligence met betrekking tot arbeidsomstandigheden in de waardeketen, risico's op corruptie en omkoping, circulariteit en de toegankelijkheid van grondstoffen, inclusief ontbossing en conflictmineralen, en het verkleinen van de CO_2-voetafdruk van onderdelen en logistiek.
Overheidsinstanties	Due diligence met betrekking tot arbeidsomstandigheden, corruptiebestrijding, circulariteit en grondstoffenschaarste, en CO_2-reductie in onderdelen en logistiek.

1.3.3. RESULTAAT VAN DE DUBBELE MATERIALITEITSANALYSE

TVH kan via haar eigen activiteiten of waardeketen niet in verband worden gebracht met materiële negatieve impacts met betrekking tot dwangarbeid, verplichte arbeid of kinderarbeid. TVH is niet betrokken bij activiteiten die verband houden met fossiele brandstoffen.

	Materiële impact	Type	Beschrijving van de impact	Verband met de eigen activiteiten	Verband met de waardeketen
E1	**Klimaatverandering: koolstofvoetafdruk**	Negatieve impact	TVH identificeert klimaatverandering als haar belangrijkste milieuprobleem. Haar broeikasgasemissies dragen bij aan de opwarming van de aarde en stellen het bedrijf en de stakeholders bloot aan transitie- en fysieke risico's, waaronder extreme weersomstandigheden en stijgende operationele kosten.	Emissies door energieverbruik in gebouwen en van bedrijfsvoertuigen (Scopes 1-2); logistiek en magazijnactiviteiten.	Upstreamemissies van de productie van onderdelen en materialen; downstreamemissies van inkomend/uitgaand transport door derden en gebruik door klanten (Scope 3).
E1	**Energie-efficiëntie en gebruik van hernieuwbare energie**	Positieve impact	Operationele energie-efficiëntie en een toegenomen gebruik en productie ter plaatse van hernieuwbare elektriciteit verminderen de milieu-impact en ondersteunen de sector van de duurzame energie.	Verbetering van energiegebruik en productie ter plaatse.	Samenwerking met energieleveranciers en partners om duurzame elektriciteit in te kopen; voordelen strekken zich uit tot verminderde CO_2-blootstelling op sites over de hele wereld.
E5	**Verpakkingsafval**	Negatieve impact	Aanzienlijke hoeveelheden verpakkingsmateriaal die worden gebruikt om producten van leveranciers via magazijnen naar klanten te vervoeren, genereren afval en operationele/regelgevende uitdagingen, wat een belasting vormt voor afvalsystemen en het milieu.	Verpakkings-, herverpakkings-, etiketterings- en opslagactiviteiten in magazijnen bevorderen materiaalgebruik en afvalproductie.	Upstream verpakkingen van leveranciers en meervoudige herverpakkingen; downstream wegwerpverpakkingen die bij klanten als afval eindigen.
E5	**Materiaalverbruik (gebruik van beperkte grondstoffen)**	Negatieve impact	Het gebruik van nieuwe grondstoffen in onderdelen zorgt voor milieudruk en hangt samen met Scope 3-emissies; stakeholders hebben dit aangemerkt als een kritieke negatieve impact.	Beperkte interne productie/herstelling verbruikt materialen; opslag en distributie ondersteunen de uitstroom van materialen.	Overwegend upstream productie van onderdelen en inkoop van materialen (metalen, kunststoffen, elektronica), met downstream gebruik en verwijdering.
E5	**Revisie en herstelling: circulaire economie**	Positieve impact	Het aanbieden van revisie- en herstellingsdiensten verlengt de levenscyclus van machines en onderdelen, vermindert afval en de vraag naar grondstoffen, en ondersteunt een meer circulaire economie.	Interne herstellings- en revisieprogramma's; terugkoop van oude onderdelen; demontage en revisie.	Upstream inkoop van gebruikte/oude onderdelen; downstream klanten die in diverse sectoren kiezen voor herstelling in plaats van vervanging.
S1	**Gezondheid en veiligheid van eigen personeel**	Negatieve impact	Gezondheids- en veiligheidsrisico's in de operationele activiteiten kunnen leiden tot arbeidsongevallen en arbeidsongeschiktheid, wat het welzijn van de werknemers beïnvloedt.	Magazijnen, distributiecentra en kantoren; implementatie van veiligheidsmaatregelen en welzijnsprogramma's.	Niet van toepassing buiten de eigen activiteiten voor deze impact.
S1	**Engagement, inclusie en welzijn van de werknemers**	Positieve impact	Sterke engagements-, diversiteits-, inclusie- en welzijnsinitiatieven hebben een positief effect op de ontwikkeling, tevredenheid en veerkracht van de werknemers.	Opleiding, interne mobiliteit, leiderschapsontwikkeling, welzijnsprogramma's en verbintenissen op het gebied van diversiteit, gelijkheid en inclusie.	Niet van toepassing buiten het eigen personeel voor deze impact.
S1	**Opleiding en bijscholing (TVH University)**	Positieve impact	Opleiding en capaciteitsopbouw worden door stakeholders gezien als een significante positieve impact, waardoor vaardigheden en inzetbaarheid versterkt worden.	Opleidingsprogramma's van TVH University en continu leren zijn verankerd in de bedrijfsplanning.	Kennisoverdracht komt ten goede aan partners en klanten via een verbeterde servicekwaliteit.
S4	**Veiligheid van eindgebruikers in verband met defecte onderdelen**	Negatieve impact	Defecte onderdelen kunnen ongelukken veroorzaken bij eindgebruikers, met letsel en mogelijke juridische stappen tot gevolg.	Kwaliteitsgarantie bij onderdelenhantering en diensten; beheer van productconformiteit.	Upstream productiekwaliteit en downstream gebruiksomstandigheden bij de klant beïnvloeden de veiligheidsresultaten.

	Materiële impact	Type	Beschrijving van de impact	Verband met de eigen activiteiten	Verband met de waardeketen
G1	**Corruptie, omkoping, witwassen van geld en fraude**	Negatieve impact	Betrokkenheid bij onethische praktijken kan de reputatie schaden en juridische kosten met zich meebrengen, wat nadelig is voor de stakeholders en het vertrouwen.	Ethisch en nalevingsbeheer, klokkenluiderskanaal en handhaving van beleid.	Upstream zakelijke relaties en partnergedrag vormen een risico.
G1	**Informatie- en gegevensbeveiliging**	Negatieve impact	Cyberaanvallen en inbreuken op klantengegevens kunnen de operationele activiteiten verstoren en inzichten in het koopgedrag aan het licht brengen, wat nadelig is voor zowel klanten als de onderneming.	Beheer en controles op het gebied van IT-beveiliging; risicobeheer en opleiding van het personeel om phishing en social engineering te voorkomen.	Downstream risico's door digitale verkoop en diensten; partners die gekoppeld zijn aan de systemen van TVH.

	Risico/Kans	Type	Beschrijving	Verband met de eigen activiteiten	Verband met de waardeketen
E1	**Uitbreiding van de reikwijdte van emissiehandelsregeling en en de koolstofprijsverhoging (incl. CBAM)**	Risico	Stijgende koolstofprijzen en de uitbreiding van het ETS/CBAM zorgen voor hogere energie- en materiaalkosten (bv. ijzer, staal, aluminium) bij fabrikanten, waarbij een deel van deze kosten wordt doorberekend aan TVH.	Dit beïnvloedt de kostenbasis voor opslag en distributie van TVH en de planning van het netwerk.	Upstream blootstelling doordat leveranciers/fabrikanten hogere koolstof- en energiegerelateerde inputkosten doorberekenen; downstream concurrentievermogen wordt beïnvloed door de dynamiek van de kostendoorberekening.
E1	**Toenemende eisen van investeerders op het gebied van transparantie en klimaatverbintenissen**	Risico	Veeleisendere financiële instellingen screenen en geven de voorkeur aan ondernemingen die op het gebied van duurzaamheid het beste presteren; het niet halen van ambities/doelstellingen kan een negatieve invloed hebben op de bedrijfswaarde of de toegang tot kapitaal.	Vereist de integratie van duurzaamheidsdoelstellingen en prestatiebeheer in de strategie en het interne bestuur van TVH.	Nvt
E1	**Klimaatgerelateerde rapportageverplichtingen (bv. CSRD, CBAM, CSDDD, EUDR)**	Risico	De toenemende omvang en complexiteit van de ESG-/klimaatregelgeving drijft de kosten op voor de verzameling van nieuwe gegevens, IT-systemen en personeelsopleiding om de naleving te verzekeren.	Vereist functieoverschrijdende werkgroepen, verbeterde ERP/WMS-gegevensstromen en gespecialiseerde koolstofboekhoudsoftware om de vereiste gegevens te verzamelen en te beheren.	Vereist gegevens en informatie van leveranciers en andere zakenpartners om te voldoen aan wettelijke openbaarmakings- en due-diligence-verplichtingen.
E1	**Neerslag en overstromingen die de operationele activiteiten beïnvloeden**	Risico	Frequentere/intensere neerslag en overstromingen kunnen infrastructuur/apparatuur beschadigen en belangrijke transportroutes blokkeren; TVH is geconfronteerd met verstoringen in de toeleveringsketen in België en Duitsland (2021) en met ondergelopen magazijnen in Zuid-Afrika (2022).	Direct risico voor magazijnen en distributiecentra.	Verstoring van de logistiek en de toeleveringsketens upstream en downstream in de getroffen regio's, met gevolgen voor inkomend en uitgaand transport.
E1	**Extreme hitte die de operationele activiteiten beïnvloedt**	Risico	De toenemende frequentie en ernst van hittegolven in regio's waar TVH actief is (bv. de VS, India, Europa), kan de werking van magazijnen, distributiecentra en kantoren belemmeren.	Direct operationeel risico voor faciliteiten en arbeidsomstandigheden.	Mogelijke verstoringen van de logistiek en de serviceniveaus in regio's in het downstream distributienetwerk.
E1	**Veerkracht via hernieuwbare energie ter plaatse**	Kans	TVH stimuleert veerkracht op lange termijn door hernieuwbare energie ter plaatse te integreren met operationele efficiëntie; deze strategie beperkt de volatiliteit van de energiemarkt en de koolstofrisico's, terwijl tegelijkertijd de ecologische voetafdruk en de operationele kosten worden verlaagd.	TVH transformeert vestigingen tot energieonafhankelijke hubs die de kernlogistiek beschermen tegen de volatiliteit van de energiemarkt.	Nvt
E5	**De circulariteit van de materialen vergroten via revisie**	Kans	Door de revisieactiviteiten uit te breiden, wordt de blootstelling aan stijgende grondstofkosten – veroorzaakt door investeringen in decarbonisatie en	Bouwt voort op TVH's interne herstellings- en revisiecapaciteiten; centrale pijler van het strategisch	Upstream leidt dit tot minder afhankelijkheid van nieuwe grondstoffen; downstream biedt het klanten circulaire producten en diensten

	Risico/Kans	Type	Beschrijving	Verband met de eigen activiteiten	Verband met de waardeketen
			koolstofbeprijzing – verminderd, terwijl de verkoop van gereviseerde onderdelen toeneemt.	plan FORWARD28 om revisie op te schalen.	die kostenstijgingen beperken en voldoen aan duurzaamheidsverwachtingen.
E5	**Beperking van het financiële risico van de UPV**	Risico	TVH wordt geconfronteerd met het financiële risico van stijgende operationele en nalevingskosten als gevolg van strengere regelingen voor de uitgebreide producentenverantwoordelijkheid (UPV); dit vereist een verschuiving van traditioneel afvalbeheer naar circulair ontwerp om de impact van stijgende verwijderingskosten en wettelijke heffingen op de wereldwijde distributie van onderdelen te beperken.	Een strengere UPV-regelgeving heeft een rechtstreekse impact op de eigen activiteiten doordat de financiële en organisatorische last van het beheer van afgedankte producten wordt verschoven naar TVH.	Het niet nakomen van de UPV-vereisten of het niet beheren van de bijbehorende bijdragen vormt een rechtstreeks risico voor onze kostenstructuur en ons concurrentievermogen op de markt. Het waarborgen van de volledige naleving is essentieel om ononderbroken toegang tot de markten van onze klanten te behouden en ons engagement tegenover circulariteit te vrijwaren.
E5	**Kloof tussen innovatie en marktaanpassing**	Risico	Het niet voortbouwen op opkomende circulaire businessmodellen en alternatieve productlevenscyclusaanbiedingen (zoals het reviseren van onderdelen of 'as-a-service'-modellen) leidt tot een strategische discrepantie met veranderende regelgevingsvereisten en de verschuivende vraag van klanten naar duurzame oplossingen voor onderdelen.	Als cruciale tussenpersoon tussen OEM's en eindgebruikers doet TVH dienst als 'Value Chain Orchestrator'. Veerkracht is afhankelijk van voorspellende marktinformatie om te anticiperen op veranderende klantenbehoeften met betrekking tot duurzame en circulaire oplossingen, terwijl de toeleveringsketen wordt gestuurd om upstream flexibiliteit en afstemming op deze evoluerende eisen te waarborgen.	Als cruciale tussenpersoon tussen OEM's en eindgebruikers doet TVH dienst als 'Value Chain Orchestrator'. Veerkracht is afhankelijk van voorspellende marktinformatie om te anticiperen op veranderende klantenbehoeften met betrekking tot duurzame en circulaire oplossingen, terwijl de toeleveringsketen wordt gestuurd om upstream flexibiliteit en afstemming op deze evoluerende eisen te waarborgen.
S1	**Beperkte beschikbaarheid van de talentenpool**	Risico	Materieel risico voor het aantrekken en behouden van talent, veroorzaakt door een vermeend gebrek aan investeringen in diversiteit, gelijkheid en inclusie en welzijn op het werk, wat leidt tot een concurrentienadeel op de arbeidsmarkt.	Heeft een impact op de personeelsbehoeften van TVH. Omdat het businessmodel steunt op snelle logistiek en technische expertise op het gebied van onderdelen, veroorzaakt een 'slechte reputatie' een wrijvingspunt in de centrale motor.	Een structureel tekort aan talent binnen de eigen activiteiten hangt rechtstreeks samen met een verminderde dienstverleningscapaciteit, wat de nauwkeurigheid van de afhandeling en de doorlooptijden verstoort, en uiteindelijk het vertrouwen van de klant en de concurrentiepositie van TVH op de wereldwijde onderdelenmarkt ondermijnt.
S2	**Strategische blootstelling aan niet-naleving van regelgeving en verstoring van de toeleveringsketen als gevolg van schendingen van arbeidsrechten binnen de waardeketen**	Risico	Het risico dat leveranciers of partners van TVH, met name in snelgroeiende of risicovolle geografische regio's, internationale arbeidsnormen (bv. de fundamentele verdragen van de IAO) niet naleven, met inbegrip van dwangarbeid, kinderarbeid, ontoereikende gezondheids- en veiligheidsprotocollen of het ontzeggen van de vrijheid van vereniging.	Om de risico's van niet-naleving van de regelgeving en mogelijke verstoringen van de toeleveringsketen in verband met schendingen van arbeidsrechten te beperken, oefent TVH streng toezicht uit in de hele waardeketen. TVH gelooft in het goede voorbeeld geven; het is van cruciaal belang dat de onderneming van haar wereldwijde leveranciers en partners dezelfde hoge normen eist als ze binnen haar eigen operationele activiteiten hanteert.	De interne beleidslijnen van TVH dienen als blauwdruk voor leveranciers; een schending upstream wijst op een tekortkoming in het interne toezicht. Arbeidsuitbuiting in een vestiging van een partner kan leiden tot verstoringen in de toeleveringsketen, waardoor de distributie van onderdelen en de dienstverlening aan klanten direct worden stilgelegd. Krachtens de CSDDD heeft TVH de wettelijke verantwoordelijkheid te waarborgen dat interne normen door partners worden nageleefd.

Potentiële financiële gevolgen omvatten **verlies van verkoopvolume**, vertraagde verkoop of inkomsten, verlies van marktaandeel, hogere bedrijfskosten, productterugroepingen, uitsluiting van aanbestedingen, boetes en sancties, schadevergoeding en bijkomende kosten voor bijvoorbeeld onderzoeken en juridisch advies.

2. Milieu-informatie

2.1. Klimaatverandering

2.1.1. KLIMAATPLAN

TVH heeft een klimaatplan geïntegreerd in haar strategisch plan FORWARD28, waarin duurzaamheid, circulariteit en operationele uitmuntendheid als kernpijlers zijn opgenomen. Het plan dient als opstap om aan te sluiten bij de Overeenkomst van Parijs en de EU-doelstelling van klimaatneutraliteit tegen 2050.

TVH heeft een gestructureerd decarbonisatieprogramma uitgewerkt om klimaatgerelateerde risico's en kansen aan te pakken, met een duidelijke focus op de vermindering van de broeikasgasemissies in al haar operationele activiteiten. Het programma geeft prioriteit aan mitigatiemaatregelen, waaronder een doelstelling om de absolute Scope 1- en 2-emissies (volgens de Absolute Contraction Approach) tegen 2030 met 57% te verminderen (ten opzichte van 2023), ondersteund door energie-efficiëntiemaatregelen, elektrificatie en de inkoop van hernieuwbare energie. De doelstellingen zijn niet wetenschappelijk onderbouwd en zijn niet verenigbaar met de beperking van de opwarming van de aarde tot 1,5 °C. Het decarbonisatieprogramma is verankerd in de langetermijnstrategie en het bestuurskader van TVH. Dit garandeert dat klimaatoverwegingen worden geïntegreerd in operationele en investeringsbeslissingen.

Voortbouwend op haar decarbonisatietraject voor Scope 1 en 2 streeft TVH ernaar haar klimaatambitie geleidelijk uit te breiden tot Scope 3-emissies, die het grootste deel van haar voetafdruk vertegenwoordigen. In het kader van FORWARD28 wordt de ontwikkeling van Scope 3 voortgezet via een gestructureerd engagement van de waardeketen, waaronder samenwerking met leveranciers en klanten en toezicht door het SRM-comité (Supplier Relations Management), om prioritaire emissiebronnen te identificeren en de definitie van toekomstige Scope 3-reductiedoelstellingen te ondersteunen.

Geformaliseerde verantwoordingsplicht: Het Milieucharter, dat in 2025 is bekrachtigd, dient als ons fundamentele bestuursdocument, waarin de klimaatdoelstellingen worden geformaliseerd en wordt gewaarborgd dat het Stuurcomité Duurzaamheid en het Global Management Team de uiteindelijke verantwoordelijken blijven voor de klimaatactie.
TVH heeft in de verslagperiode geen CapEx-investeringen gedaan met betrekking tot activiteiten op het gebied van steenkool, olie of gas.

Maatstaf	Waarde
2030 Scope 1+2 absolute vermindering	-57% t.o.v. referentiejaar 2023
2030 Scope 1-doel	-14% t.o.v. 2023
2030 Scope 2-doel (marktgebaseerd)	-95% t.o.v. 2023
2026 Mijlpaal duurzame elektriciteit	95%
2028 Doel zonnecapaciteit ter plaatse	11 MWp (t.o.v. ~6 MWp in 2023)
Scope 1+2 - aandeel in koolstofinventaris	~3% van totaal

Hefbomen voor decarbonisatie in het klimaatplan omvatten:

- Energie-efficiëntie: geleidelijke verbetering van oudere installaties, verhoging van de energie-efficiëntie in bestaande gebouwen en integratie van energie-efficiënte voorzieningen in nieuwe faciliteiten.
- Inkoop van hernieuwbare energie en opwekking ter plaatse: duurzame stroom inkopen met behulp van energiecertificaten (GO's, REC's, I-REC's) en de opwekking van hernieuwbare energie en energieopslag ter plaatse uitbreiden.
- Elektrificatie van de vloot: Uitrol van het 'Zero-Emission First'-inkoopbeleid voor bedrijfswagens in andere entiteiten en ook voor offroadmateriaal.
- Logistiek en netwerkomvang: de logistiek optimaliseren om meer producten per lading te vervoeren en het aantal magazijnen uitbreiden om dichter bij de klanten te zijn.

Emissies in de waardeketen (Scope 3)

Aangezien Scope 3 (aangekochte goederen, kapitaalgoederen en transport) de grootste impact van TVH vertegenwoordigt, streeft TVH ernaar haar Scope 3-berekening te verbeteren door in 2026 in een gefaseerde aanpak over te stappen van sectorgemiddelden naar primaire leveranciersgegevens, in samenwerking met een aantal mature partners. Hoewel de reductiestrategieën steeds meer matuur worden, verwacht TVH dat deze emissies tot en met 2026 hoog zullen blijven, terwijl de onderneming haar inkoopbeleid verder bijstuurt.

- Engagement van de waardeketen: engagement van de belangrijkste leveranciers, waaronder samenwerking met 10 van de belangrijkste expeditiepartners en ICT-leveranciers om dienstspecifieke emissies te verkrijgen, koolstofberekeningen verder te detailleren, decarbonisatieplannen uit te werken en routeoptimalisatie met vervoerders op te schalen; bredere Scope 3-doelstellingen zijn nog in ontwikkeling vanwege beperkingen op het vlak van de gegevensmaturiteit.
- Circulariteit en revisie: uitbreiding van de revisieactiviteiten in het kader van het strategisch plan om de materiaal- en koolstofkosten te drukken.
    - TVH voert proefprojecten uit om haar downstreamwaardeketen te decarboniseren door middel van:
    - Onderzoek naar koolstofneutrale producten: Een proefproject voor massieve banden gecertificeerd volgens ISO 14068:2023 en ISO 14067:2018 via partnerschappen met leveranciers.
- Ondersteuning bij elektrificatie: Technische ondersteuning via Electric System Design om klanten te helpen overstappen van fossiele brandstoffen naar elektrisch aangedreven materiaal, of het nu gaat om bestaande activa of nieuwe concepten.

Financiële en regelgevende integratie

- Koolstofbeprijzing en CapEx: Om milieukosten te internaliseren, heeft TVH een koolstofprijs-proxy ingebouwd door elektriciteitscertificaten te behandelen als OpEx. In 2026 zal de koolstofbeprijzing verder worden benut en geïntegreerd in de besluitvorming.
- Digitale transformatie: TVH implementeert gespecialiseerde software voor koolstofboekhouding en stroomlijnt de koolstofgegevensstromen. Deze infrastructuur is cruciaal om te voldoen aan de strenge bidirectionele gegevensvereisten van CSRD, CBAM en CSDDD.

2.1.2. KLIMAATGERELATEERDE MATERIËLE RISICO'S EN KANSEN

Bestuur

De Sustainability Director leidt beoordelingen op het gebied van decarbonisatie en adaptatie en coördineert functieoverschrijdende teams, met escalatie via het Stuurcomité Duurzaamheid en besluitvorming door het GMT en de Raad van Bestuur. Aanpassing en klimaatgerelateerde IRO's worden onder formeel bestuur geïntegreerd in de strategische beslissingen en de dagelijkse activiteiten.

Scenariokaders, recente analyse en operationele dekking

In 2024 voerden externe consultants een beperkte beoordeling op hoog niveau uit van de blootstelling van TVH aan transitie- en fysieke klimaatrisico's, waarbij gebruik werd gemaakt van erkende klimaatscenario's. Dit werk werd uitgevoerd in overeenstemming met het TCFD-kader (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) en maakte gebruik van IPCC-klimaatscenario's en macro-economische modellen om klimaatgerelateerde risico's en kansen in de hele waardeketen in kaart te brengen. Hoewel de bevindingen nog niet zijn geïntegreerd in de besluitvorming, zullen ze dienen als basis voor een meer uitgebreide klimaatscenarioanalyse die gepland staat voor 2026.

Scenario	Type	Tijdshorizon	Opmerking
IPCC SSP1-2.6	Transitie	**2030**	Gebruikt om transitierisico's bij krachtige beleidsmaatregelen in kaart te brengen
IEA 'Netto zero'	Transitie	**2030**	Gebruikt om sectorale en socio-economische trends te analyseren
IPCC SSP5-8.5	Fysiek (met hoge emissie)	**2040**	Slechtste scenario, met een verwachte temperatuurstijging van **>4 °C** tegen het einde van deze eeuw

Reikwijdte

De scenarioanalyse richt zich op belangrijke operationele vestigingen in Waregem (België) en Olathe (VS), maar bestrijkt tevens de bredere waardeketen, met inbegrip van de impacts voor upstreamleveranciers en de doorberekening van regelgevingskosten (bv. ETS/CBAM voor ijzer, staal en aluminium), en houdt rekening met logistieke en transportroutes, met afhankelijkheid van derde expediteurs.

Methodologie

TVH brengt klimaatgerelateerde risico's en kansen in kaart door middel van een gestructureerde beoordeling waarin rekening wordt gehouden met de waarschijnlijkheid – gekenmerkt door de kans dat risico's zich voordoen –, de omvang van de potentiële financiële en operationele impacts, en de mate van blootstelling voor alle vestigingen en activiteiten in de waardeketen.

In overeenstemming met de TCFD-methodologie worden de risico's beoordeeld op verschillende tijdshorizonten: korte termijn (0-5 jaar), middellange termijn (6-10 jaar), lange termijn (> 10 jaar), waarbij expliciet gebruik wordt gemaakt van 2030 voor transitierisico's en 2040 voor fysieke risico's.

Resultaten

Fysieke risico's: Extreme hitte vormt een hoog risico voor regio's met frequentere hittegolven in Centraal-Europa en Australië en voor activa zoals magazijnen, distributiecentra en kantoren. Zware regenval en overstromingen vormen een matig risico, met een verhoogde kans in Europa en delen van de VS.

Transitierisico's: De uitbreiding van ETS I/II en de invoering van CBAM zullen naar verwachting leiden tot hogere upstreamkosten voor energie-intensieve materialen zoals ijzer, staal en aluminium, en tot uitgebreidere rapportage- en nalevingsvereisten voor TVH. Deze ontwikkelingen worden beschouwd als risico's met een grote impact op de kostenbasis, het businessmodel en het concurrentievermogen van TVH.

2.1.3. KLIMAATVEERKRACHT

TVH streeft ernaar klimaatveerkracht te integreren in haar centrale businessmodel via het strategisch plan FORWARD28. Door decarbonisatiedoelstellingen af te stemmen op structurele efficiëntie, heeft de onderneming de ambitie om alle materiële risico's en kansen aan te pakken.

Risicoprofiel en mitigatiestrategieën

TVH maakt gebruik van scenarioanalyses op basis van IPCC- en IEA-trajecten om prioriteit te geven aan mitigatie- en adaptatiemaatregelen tegen variabelen met grote impact.

- Transitierisico's: TVH is blootgesteld aan de uitbreiding van ETS en CBAM, wat kan leiden tot de doorberekening van upstreamkosten voor energie en grondstoffen. Om deze impacts te beperken en aan de toenemende verwachtingen van investeerders te voldoen, investeert de onderneming in geavanceerde systemen voor koolstofboekhouding en gestroomlijnde gegevensstromen om de naleving en kostenefficiëntie te waarborgen.
- Fysieke risico's: De onderneming loopt een hoog risico ten gevolge van extreme hitte en een matig risico ten gevolge van overstromingen, op basis van historische impacts in België en Duitsland (2021) en Zuid-Afrika (2022). De veerkracht wordt vergroot door de magazijncapaciteit strategisch uit te breiden om de blootstelling aan transportrisico's te verminderen en de logistiek te optimaliseren om lokale weersverstoringen te ondervangen.

Openbaarmaking van onzekerheden en gegevenslacunes

TVH handhaaft transparantie met betrekking tot inherente onzekerheden in de klimaatmodellering:

- Volatiliteit van de regelgeving en de markt: Potentiële verschuivingen in de strengheid van ETS/CBAM en toekomstige bankvereisten voor klimaatverbintenissen kunnen de toegang tot kapitaal beïnvloeden.
- Gegevensmaturiteit: Terwijl de implementatie van ERP en koolstofboekhouding aan de gang is, worden de huidige gegevenslacunes in Scope 3-strategieën aangepakt via samenwerking in de waardeketen.
- Fysieke kwantificering: Terwijl adaptatie vanaf 2026 geïntegreerd wordt in de dagelijkse activiteiten, zullen de specifieke impacts op het vlak van de kostenimpact van extreme weersomstandigheden formeel worden meegedeeld in de rapportagecyclus van 2026, naarmate de kwantificeringsmethoden verder worden ontwikkeld.

2.1.4. BELEID INZAKE KLIMAATMITIGATIE EN -AANPASSING

Naam van het beleid	Beschrijving van het beleid	Toepassingsgebied van het beleid
Milieucharter van TVH	Het in 2025 goedgekeurde Milieucharter van TVH zet het overkoepelende milieubeleid van de onderneming uiteen. Het bevat een mitigatiehiërarchie (vermijden, beperken tot het minimum, compenseren), verbindt zich tot naleving van de wet en erkende internationale principes, en bevordert continue verbetering, opleiding en stakeholder-engagement. Het Charter bevat gekwantificeerde doelstellingen voor klimaatmitigatie, schetst maatregelen om Scope 1- en 2-emissies te verminderen en de waardeketen te betrekken bij Scope 3, en streeft ernaar om adaptatieoverwegingen te integreren in de strategische besluitvorming en de dagelijkse activiteiten. Het beleid is in overeenstemming met het Greenhouse Gas Protocol voor de boekhouding van broeikasgassen en met de principes van de Overeenkomst van Parijs.	Het is van toepassing op alle entiteiten die financieel onder TVH zijn geconsolideerd, in alle sectoren en regio's. Het Charter wordt ten minste om de vijf jaar herzien en heeft betrekking op zowel de eigen activiteiten als de upstream-/downstreamwaardeketen via het Global Sustainable Procurement-programma.

2.1.5. MAATREGELEN EN MIDDELEN VOOR KLIMAATMITIGATIE EN -ADAPTATIE

De maatregelen hierna zijn allemaal gekoppeld aan het Milieucharter en het strategisch plan FORWARD28 van TVH.

Maatregel	Beschrijving van de maatregel	Resultaat van de maatregel	Middelen
Scope 1- en Scope 2-decarbonisatieprogramma	Implementatie van een programma om de absolute Scope 1- en 2-broeikasgasemissies tegen 2030 met 57% te verminderen (ten opzichte van 2023). De uitvoering wordt gecontroleerd via gevestigde bestuursstructuren, waaronder toezicht door de Raad van Bestuur, het Global Management Team en het Stuurcomité Duurzaamheid, waarbij de implementatie wordt geleid door de Sustainability Director.	Daling van de Scope 1- en 2-emissies en verbetering van de koolstofintensiteit: -8,14% vs. 2023 (marktgebaseerd, rekening houdend met duurzame elektriciteit). TVH erkent dat het behalen van de doelstelling voor 2030 regionale subdoelstellingen vereist, die in 2023 zijn gedefinieerd en zijn opgenomen in het decarbonisatieplan.	Specifieke bedrijfs- en kapitaaluitgaven, waaronder investeringen in energie-efficiëntie, de inkoop, productie en opslag van hernieuwbare elektriciteit, en de implementatie van een wereldwijd Energiebeheersysteem (EMS).
Gebruik en opslag van hernieuwbare energie ter plaatse	- De opwekking van hernieuwbare energie ter plaatse uitbreiden door het gebruik van fotovoltaïsche installaties (PV) en opslagoplossingen in de vestigingen. - De geïnstalleerde capaciteit voor hernieuwbare energie verhogen tot 11 MWp tegen 2028, voortbouwend op een bestaande basis van meer dan 26.000 zonnepanelen (>8,6 MWp). - Energieopslagoplossingen toepassen om het gebruik van hernieuwbare elektriciteit ter plaatse te vergroten en de flexibiliteit van het systeem te verbeteren. Er loopt momenteel een strategische evaluatie van de uitrol van zonne-energie in de VS om verbeterde veiligheidsprotocollen te integreren, zodat de gedecentraliseerde energie van TVH bescherming blijft bieden tegen volatiele nettarieven.	- Verhoogde opwekking van hernieuwbare elektriciteit ter plaatse: 8,6 MWh bereikt in 2025. - Minder netgerelateerde emissies. - Grotere energieveerkracht en diversificatie van de energievoorziening.	Toewijzing van CapEx voor de installatie van zonnepanelen (ongeveer €460.000), ondersteund door energie- en facility-teams.
Aankoop van hernieuwbare elektriciteit	- Overstap naar 95% ingekochte duurzame elektriciteit tegen 2026 door het gebruik van elektriciteitscertificaten (GO's, REC's, I-REC's). - Toewijzing van certificaatkosten aan relevante kostenplaatsen en integratie in de bedrijfsuitgaven om investeringsbeslissingen te ondersteunen en het rendement op energie-efficiëntie en hernieuwbare opwekking ter plaatse te verbeteren.	- Lagere marktgebaseerde Scope 2-emissies. - Betere economische argumentatie voor investeringen in energie-efficiëntie en hernieuwbare energie ter plaatse door middel van een interne koolstofprijs-proxy.	Toewijzing van OpEx voor duurzame elektriciteit en certificaten, ondersteund door inkoop- en energiebeheerteams. Er is een speciaal budget beschikbaar om een consistente inkoop van hernieuwbare elektriciteit te waarborgen.
Elektrificatie van de vloot (bedrijfswagens en offroadmateriaal)	Het bedrijfswagenpark en het offroadmateriaal gefaseerd elektrificeren in het kader van de Scope 1-decarbonisatie. Bij de transitie wordt voorrang verleend aan de vervanging van	- Lagere Scope 1-emissies van bedrijfsvoertuigen en offroadmateriaal (geleidelijke verschuiving naar een vlootprofiel met een lagere emissie).	Kapitaaluitgaven voor voertuigen en laadinfrastructuur worden beheerd

Maatregel	Beschrijving van de maatregel	Resultaat van de maatregel	Middelen
	voertuigen met verbrandingsmotoren door elektrische alternatieven, ondersteund door de uitrol van laadinfrastructuur waar nodig.	- In het kader van het 'Zero-Emission First'-beleid is 100% van de registraties van nieuwe voertuigen in België nu elektrisch. Er blijft echter een uitdaging bestaan tijdens de transitie: de laatste 22% van de dieselvoertuigen is nog steeds verantwoordelijk voor 64% van de koolstofvoetafdruk van het Belgische wagenpark, wat neerkomt op een emissie-lock-in op korte termijn totdat de volledige vervanging is gerealiseerd.	door de duurzaamheids- en facility-teams.
Engagement van de waardeketen tegenover Scope 3	- Identificatie en prioritering van hefbomen voor Scope 3-reductie in de hele waardeketen. - Geleidelijke implementatie van engagementinitiatieven.	Toewerken naar de doelstelling om strategieën voor de reductie van Scope 3-emissies te ontwikkelen en te implementeren door middel van gestructureerd engagement en samenwerking met leveranciers, klanten en andere upstream- en downstreampartners. Focussen op prioritaire emissiecategorieën, zoals aangekochte goederen en diensten, transport en einde levensduur, ondersteund door inkoop en samenwerking met partners.	Functieoverschrijdende middelen mobiliseren via het Sustainable Procurement Committee, duurzaamheidsteams en specifieke capaciteiten voor leveranciers- en klantenengagement.
Maatregelen voor verpakkingsoptimalisatie en circulariteit	Materiaalgebruik verminderen en circulariteit verbeteren door het verpakkingsontwerp en de materialen te optimaliseren. Maatregelen omvatten een toename van het gebruik van FSC-gecertificeerde materialen en gerecycleerd materiaal uit consumentenafval, de vervanging van plastic onderdelen door alternatieven op basis van papier, en het gebruik van verpakkingen met de juiste afmetingen en geautomatiseerde stapeling om de materiaalintensiteit en inefficiënties bij het transport te verminderen.	- Lagere verpakkingsgerelateerde emissies en afvalproductie. - Minder gebruik van nieuwe en plastic materialen. - Grotere transportefficiëntie door geoptimaliseerde verpakkingsvolumes.	Operationele budgetten voor verpakkingsmaterialen en automatisering, ondersteund door de teams van logistiek en Packaging Engineering.
Integratie van klimaatadaptatie en veerkracht	De veerkracht van faciliteiten vergroten door de energievraag te verminderen en de energiebronnen te diversifiëren (elektriciteitsnet plus eigen opwekking).	Grotere veerkracht van de operationele activiteiten bij energie- en klimaatgerelateerde verstoringen; criteria geïntegreerd in beslissingen en activiteiten.	De Sustainability Director leidt de adaptatie met ondersteuning van het Stuurcomité Duurzaamheid en teams van Facility/Operations; CapEx/OpEx toegewezen via budgettering onder leiding van het GMT.

2.1.6. DOELSTELLINGEN VOOR DE MITIGATIE VAN KLIMAATVERANDERING

De ambitie voor de emissiereductie is getoetst aan de **SBTi Tool v2.3,** die een reductietraject van 42% tegen 2030 aangeeft, en het Greenhouse Gas Protocol wordt gebruikt om de broeikasgasemissies te meten en te beheren. Met uitzondering van de doelstelling voor de reductie van Scope 3-emissies (in ontwikkeling), zijn alle doelstellingen gebaseerd op wetenschappelijk bewijs.

Doel	Relatie met het doel	Reikwijdte van het doel	Methodologie van het doel	Gerelateerde maatregelen
De absolute Scope 1- en Scope 2-broeikasgasemissies tegen 2030 met 57% verminderen (ten opzichte van het basisjaar 2023)	Ondersteunt de klimaatstrategie en de doelstellingen voor decarbonisatie van TVH; draagt bij aan de beperking van de opwarming van de aarde tot 1,5 °C en aan broeikasgasneutraliteit op lange termijn; geïntegreerd in het strategisch plan FORWARD28.	Scope 1 & 2 in alle operationele activiteiten.	In lijn met de Overeenkomst van Parijs; maakt gebruik van het GHG Protocol; past een koolstofprijs-proxy toe via energiecertificaten (GO's, REC's, I-REC's); gebaseerd op IPCC/IEA-scenario's voor bredere klimaatplanning.	Geleidelijke verbetering van installaties; energie-efficiëntie in gebouwen; energie-efficiënte voorzieningen in nieuwe faciliteiten; integratie van de kosten van duurzame elektriciteit in investeringsbeslissingen; elektrificatie van de vloot; engagement van de waardeketen.
95% ingekochte duurzame elektriciteit realiseren tegen 2026	Maakt Scope 2-reducties mogelijk en ondersteunt het op de Overeenkomst van Parijs afgestemde decarbonisatietraject.	Scope 2	Inkoop van hernieuwbare elektriciteit en energiecertificaten in overeenstemming met marktgebaseerde boekhouding volgens het GHG Protocol.	Kosten van duurzame elektriciteit integreren in budgettering en investeringsbeslissingen; energiecertificaten (GO's, REC's, I-REC's) aankopen.
11 MWp geïnstalleerde hernieuwbare-energiecapaciteit ter plaatse realiseren tegen 2028 (een stijging ten opzichte van 6 MWp in 2023).	Vermindert de elektriciteitsgerelateerde emissies en vergroot de energieveerkracht in het kader van FORWARD28.	Scope 2	Ontwikkeling van hernieuwbare energie ter plaatse in overeenstemming met trajecten voor de energietransitie; ondersteunt marktgebaseerde Scope 2-reducties.	Ontwikkeling en uitbreiding van zonne-energieopwekking ter plaatse; energie-efficiëntie en gediversifieerde energievoorziening.
Scope 3-emissiereductie (in ontwikkeling)	Nog geen doelstelling. TVH streeft naar overeenstemming op lange termijn met de Overeenkomst van Parijs; ondersteunt voorbereiding op de regelgeving en verwachtingen van stakeholders.	Wereldwijde upstream- en downstreamw aardeketen.	GHG Protocol voor Scope 3-boekhouding; gebruik van leveranciersspecifieke gegevens waar beschikbaar; gebruik van IPCC/IEA-scenario's voor risicobeoordeling.	Programma voor leveranciersengagement; gegevensverzameling bij expediteurs en ICT-leveranciers; ontwikkeling van decarbonisatieplannen met partners.

2.1.7. BRUTO BROEIKASGASEMISSIES

0% van de Scope 1-broeikasgasemissies valt binnen het toepassingsgebied van het EU-emissiehandelssysteem. TVH maakt gebruik van elektriciteitscertificaten, waaronder EU GO's, US REC's en I-REC's, ter ondersteuning van marktgebaseerde Scope 2-boekhouding en een interne koolstofprijs-proxy.

Reikwijdte	Basisjaar	Emissies basisjaar (tCO2e)	Emissies 2025 (tCO2e)	Verschil (%)	Streefjaar	Emissies streefjaar (tCO2e)
Scope 1: Directe emissies	2023	5.241	6.375	22	2030	4.500
Scope 2: Indirecte emissies (locatiegebaseerd)	2023	7.924	14.520	83	Nvt	Nvt
Scope 2: Indirecte emissies (marktgebaseerd)	2023	6.442	4.451	-31	2030	500
Scope 3: Totale indirecte emissies	2025	385.472	385.472	Nvt	In ontwikkeling	In ontwikkeling
Totale bruto broeikasgasemissies (Scopes 1-3)	Nvt	Nvt	**396.298**	Nvt	Nvt	Nvt

Scope 3-categorie	Basisjaar	Emissies basisjaar (tCO2e)	Emissies 2025 (tCO2e)	Verschil (%)
1. Aangekochte goederen en diensten	2025	230.000	230.000	Nvt
2. Kapitaalgoederen	2025	39.335	39.335	Nvt
3. Brandstof- en energieverwante activiteiten	2025	4.856	4.856	Nvt
4. Upstream transport en distributie	2025	78.634	78.634	Nvt
5. Afval geproduceerd door de activiteiten	2025	7.097	7.097	Nvt
6. Zakenreizen	2025	4.551	4.551	Nvt
7. Woon-werkverkeer van de werknemers	2025	3.763	3.763	Nvt
9. Downstream transport en distributie	2025	13.379	13.379	Nvt
12. Verwerking van verkochte producten op het einde van hun levensduur	2025	3.627	3.627	Nvt
13. Downstream geleasede activa	2025	230	230	Nvt

Interne koolstofbeprijzing: TVH **past geen koolstofbeprijzing toe** bij haar besluitvorming.

2.1.8. ENERGIE

Energieverbruik en-mix	Eenheid	2025
Totaal fossiele-energieverbruik	MWh	23.167
Verbruik uit nucleaire bronnen	MWh	11.504
Totaal verbruik van hernieuwbare energie	MWh	9.260
Totaal energieverbruik	**MWh**	**43.932**

Energieproductie	Eenheid	2025
Productie van niet-hernieuwbare energie	MWh	0
Productie van hernieuwbare energie	MWh	8.666

2.2. Materiaalgebruik en circulaire economie

2.2.1. BELEID MET BETREKKING TOT MATERIAALGEBRUIK EN CIRCULARITEIT

Het beleid van TVH inzake materiaalgebruik en circulariteit sluit nauw aan bij haar kernactiviteiten als specialist in onderdelen, herstelling en revisie. Het beleidskader is erop gericht circulariteitsprincipes en ecologisch ontwerp te integreren in belangrijke producten en diensten, met een focus op de verlenging van de levenscyclus van producten en een vermindering van de materiaal- en afvalintensiteit. Een centraal element van deze aanpak is een revisiehub die meer dan 100.000 onderdelen per jaar verwerkt, ondersteund door meer dan 250 technici.

- Sinds 1995 omvatten de revisieactiviteiten hydraulische, mechanische, elektrische en elektronische onderdelen en worden ze ondersteund door partnerschappen met gecertificeerde reparatiecentra voor verschillende merken.
- Laadsystemen voor elektrische voertuigen en zonne-omvormers worden nu ook in de revisieactiviteiten opgenomen, waardoor de revisie wordt uitgebreid naar onderdelen die de elektrificatie bevorderen.
- Er wordt Electric System Design aangeboden om bestaand materiaal te elektrificeren, waardoor wordt voorkomen dat dit materiaal na verkoop op fossiele brandstoffen blijft draaien en dat machines worden gesloopt, omdat ze in gebruik kunnen blijven op elektriciteit.

De herstellingsdiensten worden aangevuld met een terugkoop- en inruilprogramma, waardoor klanten gebruikte eenheden kunnen retourneren voor revisie.

- Geretourneerde onderdelen blijven in omloop via een 'Core-charge'-model, terwijl niet-repareerbare componenten worden gerecycleerd via specifieke materiaalstromen (metalen, kunststoffen, batterijen, elektronische componenten en rubber).

TVH werkt ook aan de optimalisering van de verpakkingen, wat de circulariteit en een efficiënt materiaalgebruik verder ondersteunt. Er worden geleidelijk verpakkingsinitiatieven uitgerold in de verschillende entiteiten, met een specifiek Verpakkingsbeleid dat voorlopig van toepassing is in België, maar bedoeld is om in alle regio's te worden geïmplementeerd.

Naam van het beleid	Beschrijving van het beleid	Toepassingsgebied van het beleid	Verwante IRO's
Milieucharter (goedgekeurd in 2025)	Het Milieucharter van TVH biedt een uitgebreid kader voor ecologische duurzaamheid, waarin de mitigatiehiërarchie (vermijden, beperken tot het minimum, compenseren), stakeholder-engagement, naleving van de wetgeving en continue verbetering zijn opgenomen. Het charter verbindt zich ertoe bij te dragen aan een circulaire economie door nieuwe en gereviseerde onderdelen aan te bieden, milieukwesties (waaronder grondstoffengebruik en circulariteit) in het hele bedrijf te integreren en partners in de waardeketen te betrekken bij het verbeteren van de ESG-prestaties.	Van toepassing op alle entiteiten die financieel onder TVH zijn geconsolideerd. Toezicht door de Raad van Bestuur, uitvoering door het Global Management Team, het Stuurcomité Duurzaamheid en de Sustainability Director. Wordt ten minste om de vijf jaar herzien.	- Materiaalefficiëntie: grote kans - Afval (verpakking): risico's op het vlak van regelgeving en bedrijfskosten.
Beleid en maatregelen inzake duurzame verpakking (2024-2025)	In het Wereldwijde verpakkingsbeleid van TVH wordt het streven naar duurzame verpakkingspraktijken uiteengezet, met als doel de impact op het milieu te verminderen en de klantentevredenheid te vergroten.	Voor Belgische entiteiten. Een belangrijke doelstelling voor 2026 is om dit in alle regio's toe te passen.	- Afval (verpakking): risico's op het vlak van regelgeving en bedrijfskosten - Mogelijkheid tot logistieke optimalisatie (meer producten per lading vervoeren).

2.2.2. MAATREGELEN EN MIDDELEN MET BETREKKING TOT MATERIAALGEBRUIK EN CIRCULARITEIT

De maatregelen hierna zijn allemaal gekoppeld aan het Milieucharter en het strategisch plan FORWARD28 van TVH.

Maatregel	Beschrijving van de maatregel	Resultaat van de maatregel	Middelen
Uitbreiding van de revisieactiviteiten	De revisieactiviteiten uitvoeren en uitbreiden als een belangrijke hefboom voor de circulaire economie, ondersteund door een van Europa's grootste revisiehubs en meer dan 250 technici/ingenieurs die jaarlijks meer dan 100.000 gereviseerde onderdelen leveren; deze uitbreiding maakt deel uit van FORWARD28.	Verhoogde circulariteit door de levenscyclus van producten te verlengen en nieuwe onderdelen te vervangen door gereviseerde alternatieven, waardoor het gebruik van grondstoffen en afval wordt verminderd.	250 technici en ingenieurs voor revisie; speciale revisiefaciliteiten, -apparatuur en -processen; commerciële en operationele ondersteuning in het kader van FORWARD28.
Optimalisatie van duurzame verpakkingen	In de belangrijkste magazijnen worden duurzame verpakkingspraktijken geïmplementeerd om het materiaalgebruik te verminderen en de circulariteit te verbeteren. De aanpak verleent voorrang aan gecertificeerde en gerecycleerde materialen, materiaalsubstitutie waar mogelijk, en optimalisatie van de verpakkingen om de transportefficiëntie te verbeteren. Belangrijke maatregelen zijn onder meer: - Voorkeur voor FSC-gecertificeerde leveranciers - Gebruik van plastic zakken met 80% gerecycleerd materiaal uit consumentenafval - Vervanging van plastic tape door 100% gegomde papieren tape - Eliminatie van 2-componentenschuim ten voordele van alternatieven op basis van papier Tegelijkertijd worden machines voor verpakkingen van het juiste formaat en geautomatiseerde stapeling ingezet om de ladingconsolidatie tijdens het transport te verbeteren. De gegevensdekking heeft momenteel alleen betrekking op de Belgische entiteiten.	Deze maatregelen verminderen het totale gebruik van verpakkingsmateriaal, verlagen de afhankelijkheid van niet-duurzame materialen (met name plastic) en verbeteren de ladingconsolidatie en de circulariteit in alle verpakkingsstromen.	De implementatie wordt ondersteund door CapEx-investeringen.

2.2.3. DOELSTELLINGEN MET BETREKKING TOT MATERIAALGEBRUIK EN CIRCULARITEIT

- Er zijn geen meetbare, resultaatgerichte doelstellingen vastgelegd met betrekking tot materiaalgebruik en circulariteit.
- De efficiëntie van het beleid en de maatregelen wordt niet opgevolgd.

2.2.4. MATERIAALUITSTROMEN

TVH erkent dat afvalbeheer een aanzienlijke uitdaging blijft in de wereldwijde onderdelensector. De Groep werkt aan een verschuiving van haar interne perspectief, waarbij afgedankte materialen niet als definitief afval worden gezien, maar als materiaalstromen die beter in de waardeketen moeten worden geïntegreerd. Hoewel TVH vooruitgang heeft geboekt, erkent de onderneming dat er nog veel moet gebeuren om echte circulariteit te bereiken.

Om deze uitdagingen aan te pakken, richt TVH zich voor 2026 op de volgende fundamentele stappen:

- **Ontwikkeling van regionale strategieën:** TVH werkt momenteel samen met haar verschillende filialen om gezamenlijk een regionale aanpak voor afvalbeheer te ontwikkelen. Aangezien een 'one-size-fits-all'-oplossing vaak niet efficiënt is, wil TVH specifieke lokale hindernissen identificeren – gaande van infrastructuurbeperkingen tot verschillen in regelgeving – om ervoor te zorgen dat de inspanningen op het vlak van afvalvermindering praktisch en efficiënt zijn.
- **Verbetering van de gegevenstransparantie:** Een belangrijke prioriteit is de afstemming van de afvalrapportage tussen de wereldwijde activiteiten. Momenteel varieert de consistentie van de gegevens per regio. Door de meting en rapportage voor deze stromen te standaardiseren, streeft TVH ernaar een meer betrouwbare dataset op te bouwen.
- **Een uitgangsbasis voor doelstellingen bepalen:** Deze inspanningen zijn bedoeld om een betrouwbare uitgangsbasis te bepalen. Alleen met consistente meetcriteria kan TVH realistische, wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen vooropstellen die een getrouw beeld geven van de milieu-impact en het engagement om deze mettertijd te verminderen.

Door zich op deze interne processen te richten, streeft TVH ernaar haar materiaalefficiëntie geleidelijk te verbeteren en een meer betekenisvolle bijdrage te leveren aan een circulaire economie.

Afvalgegevens TVH Belgium (vs. 2024)

Maatstaf	Waarde 2025	Referentie 2024	Verschil vs. 2024
Totaalgewicht van het in België geproduceerde afval (ton)	4.727,78	4.831	-103,22 (-2,14%)
Percentage afval waarvan de uiteindelijke bestemming onbekend is	0%	0%	0%
Totaal geproduceerd radioactief afval (ton)	0	0	0

Afvalstromen en belangrijke materialen

Kunststoffen (polyethyleen); Papier en karton (biomassavezels); Metalen (staal/aluminium); Hout (behandeld en onbehandeld); Polymeren (rubber); Elektronisch afval (metalen, kunststoffen); Vlakglas (niet-metaalhoudende mineralen).

Afvalomleidingspercentages voor 2025

Afvalklasse	Omgeleid voor hergebruik (%)	Omgeleid voor recyclage (%)	Omgeleid voor andere recuperatie (%)
Gevaarlijk afval	0	0,95	0,22
Niet-gevaarlijk afval	2,29	88,62	7,89
Totaal afval	**2,29**	**89,57**	**8,11**

Afvalverwijderingsroutes voor 2025

Afvalklasse	Naar verbrandings-installatie (%)	Naar stortplaats (%)	Naar andere verwijderings-methoden (%)
Gevaarlijk afval	0	0	0,03
Niet-gevaarlijk afval	0	0	0
Totaal afval	**0**	**0**	**0,03**

3. Sociale informatie

3.1. Eigen personeel

3.1.1. BELEID MET BETREKKING TOT EIGEN PERSONEEL

Met uitzondering van de richtlijnen voor wereldwijde opleidingsinvesteringen, die alleen betrekking hebben op specifieke groepen, gelden alle beleidslijnen voor het hele personeelsbestand binnen hun respectieve toepassingsgebied.

Naam van het beleid	Beschrijving van het beleid	Toepassingsgebied van het beleid	Beleidsnorm	Verwante IRO's
Mensenrechten en dwangarbeid	Verbiedt kinderarbeid en dwangarbeid en bevordert ethische praktijken in alle wereldwijde activiteiten en de toeleveringsketen; beschrijft het engagement van TVH om internationaal erkende mensenrechten te eerbiedigen en het Global Compact van de VN te integreren; bedoeld om risico's op het vlak van schendingen van arbeidsrechten te beperken en de waardigheid op het werk te waarborgen.	Wereldwijde norm die van toepassing is op alle vestigingen en dochterondernemingen van TVH; geldt voor de werknemers van TVH en alle door TVH gecontracteerde partijen (eigen activiteiten en waardeketen).	Internationaal Statuut van de Rechten van de Mens; Verklaring van de IAO inzake de fundamentele principes en rechten op het werk; Global Compact van de VN.	Risico's met betrekking tot arbeidsomstandigheden in de waardeketen; reputatie- en juridische risico's in verband met arbeidsrechten; personeelsengagement en inclusie.
Vrijheid van vereniging	Verbintenis tot het respecteren van erkende vakbonden, vrijheid van vereniging en het recht op collectieve onderhandelingen voor werknemers in overeenstemming met lokale wetten en praktijken.	Geldt voor werknemers die werkzaam zijn in de vestigingen van TVH in alle landen waar de onderneming actief is, in overeenstemming met de toepasselijke wetten en praktijken.	Verklaring van de IAO inzake de fundamentele principes en rechten op het werk; Global Compact van de VN.	Risico inzake personeelsengagement en inclusie; eerlijke arbeidsomstandigheden.
Niet-discriminatie en -intimidatie	Nultolerantie voor discriminatie en intimidatie; biedt gelijke tewerkstellingskansen op basis van verdienste.	Van toepassing op alle werknemers in de hele onderneming.	Global Compact van de VN.	Risico inzake personeelsengagement en inclusie; waardigheid en gelijke kansen op het werk.
Veilige werkpraktijken, engagement tegenover gezondheid en welzijn	Gericht op een veilige en gezonde werkomgeving en ondersteunende welzijnsprogramma's; in 2024 werd wereldwijd het Safety Bee-programma uitgerold.	Bedrijfsomvattend; wereldwijde initiatieven en lokale implementaties in alle vestigingen van TVH.	ISO 45001; OHSAS 18001.	Gezondheid en veiligheid van het personeel; personeelsengagement en -behoud.
Raise Your Voice - Klokkenluidersbeleid	Moedigt het melden van onethisch/illegaal gedrag aan; biedt vertrouwelijke en veilige kanalen; verbindt zich tot onderzoek en het niet nemen van represailles; lokale aanvullingen kunnen van toepassing zijn.	Wereldwijde norm voor alle kantoren en dochterondernemingen; geldt voor werknemers en alle door TVH gecontracteerde partijen; toegankelijk voor andere stakeholders.	De EU-klokkenluidersrichtlijn	Risico's op het vlak van ethisch gedrag en naleving die van invloed zijn op het personeel; mogelijkheid om bezorgdheden over arbeidsrechten aan de orde te stellen en aan te pakken.
Wereldwijde richtlijnen voor investeringen in opleiding (talentontwikkeling)	Stelt wereldwijde principes vast voor de financiering van en toegang tot opleiding en ontwikkeling, waarbij het tewerkstellingsstatuut, de prestaties en het potentieel bepalend zijn om in aanmerking te komen; beschrijft budgetten, goedkeuringsprocessen en uitsluitingen; ondersteunt levenslang leren via interne en externe programma's.	Geldt wereldwijd in Noord- en Zuid-Amerika, EMEA en APAC voor werknemers na 6 maanden dienstverband; sluit uitzendkrachten en tijdelijke contracten uit, met beperkte uitzonderingen; er kunnen verschillen per land van toepassing zijn.		Personeelsengagement en inclusie (ontwikkeling van vaardigheden en carrièremogelijkheden).
Engagement tegenover diversiteit, gelijkheid en inclusie	Verbindt zich tot de creatie van een inclusieve werkplaats waar alle werknemers zich gewaardeerd, gerespecteerd en geëmpowerd voelen; streeft naar een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de gemeenschappen waarin de onderneming actief is.	Geldt binnen de hele onderneming, in alle regio's.		Risico inzake personeelsengagement en inclusie.

3.1.2. OVERLEG MET EIGEN PERSONEEL, KANALEN OM BEZORGDHEDEN TE UITEN EN OPLOSSINGEN TE VINDEN

Het personeelsengagement wordt gemeten aan de hand van een werknemersengagementenquête met een engagementscore van 77%. TVH onderneemt actie om inzicht te krijgen in de perspectieven van mensen onder haar eigen personeel die mogelijk extra kwetsbaar zijn voor impacts of gemarginaliseerd worden. Tweejaarlijkse enquêtes en permanente communicatiekanalen voor medewerkers, waaronder het intranet, arbeids- en managementraden, wekelijkse mailings/nieuwsbrieven, driemaandelijkse personeelsmagazines, driemaandelijkse vlogs van de CEO, maandelijkse communicatiepresentaties voor teams en maandelijkse desktopberichten, worden gebruikt om meningen te verzamelen over welzijn, gezondheid en veiligheid, en opleiding/bijscholing. Bij de dubbele materialiteitsanalyse van 2023 werden stakeholders onder het eigen personeel betrokken via een materialiteitsenquête onder 220 medewerkers en via stakeholderpanels en individuele interviews.

De via deze kanalen verzamelde input van het personeel vormt de basis voor prioriteiten op het gebied van gezondheid en veiligheid, welzijn, opleiding en bijscholing, en milieukwesties die relevant zijn voor werknemers. Inzichten uit focusgroepen, zoals de focusgroep rond duurzaamheid, worden via het tweemaandelijkse Stuurcomité doorgegeven aan het Global Management Team en de Raad van Bestuur, ter ondersteuning van de besluitvorming en de implementatie van initiatieven.

Het 'Raise your Voice'-portaal, verzorgd door een derde, biedt vertrouwelijke kanalen voor vragen en de melding van incidenten. Het kan worden gebruikt voor kwesties zoals intimidatie, discriminatie, diefstal, drugs- en alcoholmisbruik, onveilige omstandigheden en financiële/auditgerelateerde bezorgdheden. De toegankelijkheid wordt gewaarborgd via internet en telefoon; via de TVH Ethics & Compliance Helpline (tvh.com/raiseyourvoice) en een telefoonlijn (in België 0800.260.39 en in de VS (800) 461-9330) die in meerdere talen beschikbaar is voor werknemers en externe partijen zonder toegang tot een computer. Het biedt mogelijkheden voor anonimiteit en bescherming tegen represailles, en is sinds december 2022 geïmplementeerd in de meeste dochterondernemingen van TVH Global NV. Op elke desktop is een compliance-portaal beschikbaar om werknemers op de hoogte te houden van de Gedragscode van TVH. Dit portaal bevat een rechtstreekse link naar het 'Raise your Voice'-portaal. Het vormt een gecentraliseerd portaal met opties om een vraag te stellen, een incident te melden en de status te controleren.

- Elke melding krijgt een vertrouwelijk toegangsnummer en wachtwoord, waardoor tweerichtingscommunicatie en statusopvolging gedurende de hele levenscyclus mogelijk zijn, om transparantie te waarborgen.
- TVH Compliance start onmiddellijk vertrouwelijke onderzoeken, waarbij HR of de juridische afdeling kunnen worden betrokken, informeert de betrokken personen waar nodig, ondervraagt getuigen, vraagt om medewerking van de werknemer en deelt de voortgang en resultaten mee aan de betrokken partijen.
- Zaken kunnen worden geëscaleerd naar de CFO, CEO of de Raad van Bestuur, en er wordt een onderzoeksrapport opgesteld, waarbij indien nodig een geanonimiseerde samenvatting wordt gedeeld.
- Bevestigd wangedrag leidt tot corrigerende maatregelen, tot en met beëindiging van het dienstverband, stappen om herhaling te voorkomen en mogelijke doorverwijzing naar nationale autoriteiten.
- Er worden maatregelen tegen vergelding gehandhaafd en dataminimalisatie en beveiligingsmaatregelen waarborgen de bescherming van persoonsgegevens.

De efficiëntie van klachtenprocedures wordt beoordeeld aan de hand van UNGP-criteria: legitimiteit wordt ondersteund door toezicht door Compliance en mogelijke escalatie naar de Raad van Bestuur, met waarborgen inzake vertrouwelijkheid en eerlijkheid. Voorspelbaarheid wordt geboden door vastgestelde stappen: melding, onderzoek, statusupdates, beslissing en herstel. Billijkheid wordt ondersteund door de mogelijkheid om vragen te stellen en de dialoog in stand te houden, in combinatie met het verbod op represailles. De verenigbaarheid met rechten komt tot uiting in bescherming tegen represailles, mensenrechtenverbintenissen, herstelmaatregelen en doorverwijzing naar autoriteiten indien nodig. Voortdurend leren wordt aangepakt aan de hand van maatregelen om herhaling te voorkomen na bevestigd wangedrag.

Kanaal	Beschrijving van het kanaal
Meldingslijnen leidinggevende/HR /TVH Compliance	Directe interne kanalen om bezorgdheden te uiten zoals uiteengezet in de Gedragscode: werknemers moeten spreken en meldingen doen bij hun leidinggevende, de hr-afdeling of TVH Compliance; beschermd door verbintenissen inzake vertrouwelijkheid en het verbod op represailles.
Personeels- en managementraden	Formele mechanismen voor werknemersvertegenwoordiging en dialoog; dienen als gestructureerde fora waar werknemers behoeften en bezorgdheden kunnen uiten en in dialoog kunnen treden met het management op lokaal niveau, in overeenstemming met de vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingspraktijken waar van toepassing.
Personeelsengagement-enquêtes	Tweejaarlijkse enquêtes om feedback en behoeften van de werknemers in kaart te brengen; gebruikt als een permanent kanaal voor het personeel om bezorgdheden aan te kaarten en suggesties te doen die vervolgens als basis dienen voor maatregelen van het management.
Intranet en portaal voor ethiek en naleving	Altijd beschikbare interne platforms die worden gebruikt om te communiceren over beleidslijnen en toegang te bieden tot 'Raise Your Voice' en andere kanalen voor vragen en bezorgdheden; toegankelijk voor alle werknemers.

Het veiligheids-, gezondheids- en milieukader, gebaseerd op de principes van ISO 45001, omvat maatregelen voor 2025 om de melding en analyse van ongevallen te verbeteren, 'Life Saving Rules' te implementeren via opleiding, procedures en audits, en veiligheids-, gezondheids- en milieuscans en -beoordelingen uit te voeren ter ondersteuning van verbeterplannen op vestigingsniveau en naleving van de regelgeving. Het beleid van TVH inzake mensenrechten, niet-discriminatie, niet-intimidatie en vrijheid van vereniging vereist een grondig en eerlijk onderzoek van gemelde incidenten en passende corrigerende en preventieve maatregelen voor de betrokken werknemers.

3.1.3. MAATREGELEN EN MIDDELEN MET BETREKKING TOT HET EIGEN PERSONEEL

Opleidingsacties worden gemonitord via opleidingsuren gerapporteerd per land en geslacht, waarbij de gegevensverzameling vanaf het tweede kwartaal van 2025 wordt verfijnd om een onderscheid te maken tussen werknemers in loondienst en niet in loondienst. Maatregelen op het gebied van gezondheid en veiligheid worden beoordeeld aan de hand van geregistreerde ongevallenpercentages en gerelateerde indicatoren, waaronder dodelijke ongevallen en dagen arbeidsongeschiktheid; in 2026 wordt een speciale gezondheids- en veiligheidstool geïmplementeerd. Diversiteitsmaatregelen worden gemonitord via de verdeling naar geslacht in het topmanagement en de verdeling naar leeftijd van de werknemers.

Maatregel	Beschrijving van de maatregel	Resultaat van de maatregel	Middelen	Verwant beleid
Wereldwijd Safety Bee-programma (gezondheid & veiligheid)	Voortzetting van de wereldwijde uitrol in 2025 van het Safety Bee-programma (gelanceerd in 2024) met lokale en wereldwijde initiatieven om de individuele verantwoordelijkheid voor veiligheid te leggen bij alle werknemers van TVH; doorlopend en wereldwijd van opzet.	Minder arbeidsongevallen en een sterkere veiligheidscultuur, ter ondersteuning van TVH's doelstellingen op het gebied van veilige werkpraktijken en het welzijn van de werknemers.	Vanaf 2025 en 2026 is er een budget voorzien voor de implementatie van een gezondheids- en veiligheidstool.	Veilige werkpraktijken, engagement op het vlak van gezondheid en welzijn; ISO 45001/OHSAS 18001 (zoals vermeld).
Nudge-welzijnsprogramma	Doorlopend welzijnsprogramma in 2025 dat een gezonde, actieve en evenwichtige levensstijl voor werknemers ondersteunt; wereldwijd en doorlopend. Enkele voorbeelden van initiatieven zijn: ergonomiecampagnes, yogasessies, sportevenementen, gezond ontbijt en vele andere.	Verbeterd welzijn en engagement van de werknemers, wat bijdraagt aan een veilige en gezonde werkomgeving.	Employee Happiness Advisors faciliteren de verschillende Nudge-initiatieven.	Engagement op het vlak van veilige werkplek, gezondheid en welzijn.
Verbeterd prestatiebeheer ('Your Progress Matters')	Er is een nieuw, verbeterd prestatiebeheerproces van start gegaan in 2025, met de nadruk op verantwoordelijkheid, duidelijke doelen en verwachtingen, constructieve feedback; de volgende stap omvat eindejaarsgesprekken en afstemming; bedrijfsomvattend en doorlopend.	Sterkere prestatiegerichtheid, duidelijkere verwachtingen en feedback, waardoor ontwikkeling en behoud mogelijk worden in lijn met de personeelsstrategie.	Talentontwikkelingsmanager en -specialist die het verbeterde prestatiebeheerproces implementeren.	Personeelsstrategie; verwachtingen op het gebied van prestaties en leiderschap.
Talentbeoordeling en successieplanning	Doorlopend talentbeoordelingsproces uitgerold naar managementniveau met follow-up door HRBP's; actieve successieplanning voor het GMT en andere cruciale functies met richtlijnen; bedrijfsomvattend en doorlopend.	Sterkere leiderschapspijplijn en interne mobiliteit, ter ondersteuning van een divers, duurzaam en geëngageerd personeelsbestand.	HR Business Partners ondersteunen het management bij het beoordelen van talent en het opvolgen van ontwikkelings- en successieacties; geen financiële bedragen bekendgemaakt.	Focus op talent; engagement tegenover diversiteit, gelijkheid en inclusie.
Personeelsengagement enquête en actieplanning	Engagement gemeten aan de hand van een enquête op maat en externe benchmarks; HRBP's ondersteunen het management bij het opstellen van actieplannen; jaarlijkse enquêtecyclus gepland voor mei 2026, waarbij inzichten uit 2025 worden gebruikt voor maatregelen; wereldwijd en doorlopend.	Het engagement in stand houden en verbeteren, door risico's met betrekking tot engagement en inclusie te beperken en een mensgerichte cultuur te ondersteunen.	Interne HRBP-ondersteuning voor actieplanning; geen specifieke financiële toewijzingen bekendgemaakt.	Personeelsengagement en inclusie; personeelsstrategie.
Strategie inzake diversiteit, gelijkheid en inclusie en mentorprogramma voor vrouwen (plus wereldwijde initiatieven op het vlak van diversiteit, gelijkheid en inclusie)	Voortzetting van de implementatie van de roadmap voor diversiteit, gelijkheid en inclusie in 2025, inclusief mentorprogramma voor vrouwen, uitbreiding van het Women's Network, Espresso Shots, #IamRemarkable, Culture in the Spotlight en rekruteringsopleiding met aspecten van diversiteit, gelijkheid en inclusie; wereldwijd en doorlopend.	Meer diversiteit en inclusie, met name in leidinggevende functies. Dit beperkt de veerkrachtrisico's en ondersteunt een respectvolle werkplek. In de Your Voice-enquête van 2025 gaven collega's een score van 8,1 (een stijging ten opzichte van 7,5) aan 'Mensen met alle mogelijke achtergronden krijgen dezelfde kansen in deze onderneming' en een score van 7,8 (een stijging ten opzichte van 7,3) aan 'Een diverse werkplaats is een duidelijke prioriteit in deze onderneming'.	Mentorprogramma's voor vrouwennetwerken.	Niet-discriminatie en niet-intimidatie; engagement tegenover diversiteit, gelijkheid en inclusie.

Maatregel	Beschrijving van de maatregel	Resultaat van de maatregel	Middelen	Verwant beleid
Opleiding & ontwikkeling via TVH University en LinkedIn Learning	Wereldwijde opleiding en ontwikkeling via TVH University (>5.000 cursussen), LinkedIn Learning (incl. AI-rollenspel), leiderschapsprogramma's voor meerdere niveaus, ontwikkeling van functionele en persoonlijke vaardigheden, onboarding en teamontwikkeling; doorlopend en wereldwijd.	Levenslang leren, ontwikkeling van vaardigheden en loopbaangroei ter ondersteuning van behoud en capaciteitsopbouw.	Externe richtlijnen voor leerinvesteringen definieerden drempels en goedkeuringsniveaus per werknemer; de toewijzing van het budget wordt bepaald door de N+1 in samenwerking met HR Relations; voor duurdere programma's gelden terugbetalings- en goedkeuringsvoorwaarden.	Focus op talent; personeelsstrategie; richtlijnen voor leerinvesteringen.
Herplaatsing, bijscholing en omscholing	Functieoverschrijdend herplaatsings-, bijscholings- en omscholingsprogramma om getroffen werknemers voor te bereiden op andere beschikbare functies binnen TVH; doorlopend.	Behoud van talent en organisatorische veerkracht tijdens verandering, ter ondersteuning van continue verbetering en focus op talent.	Talentontwikkelingsmanager.	Focus op talent; personeelsstrategie.
Maatregelen voor een respectvolle en inclusieve werkplaats (opleiding en helpline)	Regelmatige opleiding voor alle werknemers over het voorkomen en aanpakken van discriminatie en intimidatie; vertrouwelijke Ethics & Compliance-hulplijn; snel onderzoek en eerlijke afhandeling van gegronde gevallen; doorlopend en wereldwijd.	Veilige, respectvolle, niet-discriminerende werkplaats ter ondersteuning van het engagement op het vlak van diversiteit, gelijkheid en inclusie en de beleidsdoelstellingen van het 'Raise your voice'-klokkenluidersbeleid, waarbij risico's op het gebied van engagement en inclusie worden beperkt.	Externe klokkenluidershotline en experts op het gebied van naleving.	Niet-discriminatie en niet-intimidatie; 'Raise your voice'-(klokkenluiders)beleid; engagement tegenover diversiteit, gelijkheid en inclusie.

3.1.4. DOELEN MET BETREKKING TOT EIGEN PERSONEEL

Gezondheids- & veiligheidsdoelen: (1) 30% verbetering van belangrijke veiligheids-KPI's tegen 2025 (ernst- en frequentiegraad) vergeleken met het referentiejaar 2022 en (2) de eliminatie van ernstige ongevallen tegen 2025 (vergeleken met 2024).

- Ondersteunt het gezondheids- en veiligheidsengagement van TVH en de 'Safety Letter of Intent' door een sterke veiligheidscultuur uit te bouwen via een wereldwijd veiligheidsnetwerk, minimale veiligheidsnormen en gedeelde verantwoordelijkheid voor veiligheid. In 2026 zullen nieuwe regionale doelstellingen worden bepaald voor het aantal geregistreerde arbeidsgerelateerde ongevallen.
- **Toepassingsgebied van de doelstelling:** eigen activiteiten in alle vestigingen en filialen wereldwijd; wereldwijd veiligheidsnetwerk met toegewijde SHE-verantwoordelijken en regionale SHE-ondersteuningsstructuren.
- **Resultaten 2025:** De doelstelling van 30% verbetering van de ernstgraad is niet gehaald; de doelstelling van 30% verbetering van de frequentiegraad is wel gehaald.
- **Gerelateerde acties:** mijlpalen in de roadmap 2025 zijn onder meer de uitrol van de 'Life Saving Rules' (PBM, Veilig rijden, Vuurlinie, Paraatheid bij noodsituaties), veiligheids-, gezondheids- en milieuscans/-beoordelingen om de naleving van de relevante regelgeving te waarborgen, verbeterde ongevallenrapportage/-analyse, maandelijkse wereldwijde veiligheidsrapportage en driemaandelijkse trendanalyses. Andere maatregelen omvatten acties met betrekking tot de Global Safety-visie en -campagne en het Safety Bee-programma.
- Toezicht door het Stuurcomité Duurzaamheid en de Raad van Bestuur.
- Gezondheids-, veiligheids- en milieukader gebaseerd op ISO 45001-principes (niet gecertificeerd).

Opleiding en ontwikkeling van vaardigheden: tegen het einde van het boekjaar 2027 verbindt TVH zich ertoe om gemiddeld 35 opleidingsuren per VTE te realiseren voor Belgische werknemers en 25 opleidingsuren per werknemer voor alle entiteiten in de rest van de wereld; er wordt een gefaseerde aanpak geïmplementeerd om een evenwichtige groei te garanderen. Deze doelstelling werd in 2025 nieuw ingevoerd.

3.1.5. KENMERKEN VAN DE WERKNEMERS VAN DE ONDERNEMING

Personeelsgegevens worden beheerd via het hr-platform. Dit bevat informatie over alle werknemers wereldwijd en wordt gebruikt om personeelsgegevens met betrekking tot geslacht, type van overeenkomst, personeelsverloop en demografische gegevens bij te houden en te rapporteren. Per 31 december 2025 bedraagt het totale personeelsbestand 5.408 medewerkers. Dit cijfer komt overeen met de meest representatieve cijfers die in de jaarrekening zijn opgenomen. De gegevens worden gerapporteerd in voltijdsequivalenten (VTE's) en weerspiegelen de cijfers op het einde van de periode. Het personeelsbestand wordt verder uitgesplitst naar geslacht en overeenkomst.

Geslacht	2025	2024
Mannen	3.476	3.419
Vrouwen	1.605	1.555
Overige	0	5
Niet gerapporteerd	327	413
Totaal aantal werknemers	**5.408**	**5.392**

Land	2025	2024
België	2.233	2.269
Verenigde Staten	1.090	1.193
India	190	147
Australië	111	
Brazilië	146	
Canada	70	
China	127	
Frankrijk	194	
Duitsland	53	
Italië	85	
Mexico	89	
Polen	164	
Zuid-Afrika	121	
Spanje	94	
Turkije	159	
Verenigd Koninkrijk	146	

Type van overeenkomst / Geslacht	Vast – 2025	Tijdelijk – 2025	Niet-gegarandeerde uren - 2025
Mannen	3.463	13	0
Vrouwen	1.595	10	0
Overige			0
Niet gerapporteerd	324	3	0
Totaal aantal werknemers	**5.382**	**26**	**0**

Verloop – 2025	Werknemers die vertrokken	Gemiddeld aantal werknemers	Personeelsverloop (%)
Verloop	967	5.386	17,95

3.1.6. MEDEWERKERS NIET IN LOONDIENST

Medewerkers niet in loondienst houden verband met materiële impacts, risico's en kansen die verband houden met het eigen personeel. Het totale aantal werknemers niet in loondienst onder het eigen personeel bedraagt 1.665, gerapporteerd op basis van het personeelsbestand per 31/12/2025. Tot de werknemers niet in loondienst behoren consultants, aannemers, uitzendkrachten en arbeidsbemiddelaars.

3.1.7. DIVERSITEITSMAATSTAVEN

Werknemers in het topmanagement naar geslacht[1)] - 2025	Aantal werknemers	Percentage (%)
Mannen	50	59,52
Vrouwen	18	21,43
Overige		
Niet gerapporteerd	16	19,05
Totaal aantal werknemers	**84**	**100**

(1) 'Topmanagement' verwijst naar de groep individuen, waaronder het algemeen managementteam, de ondervoorzitters en de bestuurders, met inbegrip van contractwerknemers. Uitsluitend rapporteren over werknemers zou een onnauwkeurig beeld geven van de organisatie, aangezien in België topmanagementfuncties vaak worden ingevuld door zelfstandige professionals in plaats van traditionele werknemers. Daarom verzekert de opname van contractwerknemers een nauwkeurigere en uitgebreidere weergave van de genderverdeling in het topmanagement.

3.1.8. OPLEIDING EN ONTWIKKELING VAN VAARDIGHEDEN

94,6% van de werknemers nam deel aan formele functionerings- en loopbaanontwikkelingsbeoordelingen. Het gemiddeld aantal uren opleiding per werknemer bedroeg 23,06 uren.

3.1.9. GEZONDHEIDS- & VEILIGHEIDSCIJFERS

In een beperkt aantal gevallen waarin concrete gegevens over de entiteit ontbraken, zijn schattingen op basis van eerdere rapportageperiodes gebruikt om het aantal arbeidsongevallen te berekenen. Aantal ziektegevallen die door de werkplaats zijn veroorzaakt of verergerd: 0. Verloren dagen als gevolg van werkgerelateerde ongevallen en ziekten: 1.741 dagen.

Sterfgevallen – 2025	Eigen personeel	Overige werknemers	Door slechte gezondheid
Werkgerelateerde dodelijke ongevallen	0	0	0

Ongevallen – 2025	Aantal geregistreerde werkgerelateerde ongevallen	Totaal gewerkte uren	Percentage geregistreerde arbeidsongevallen
Werkgerelateerde ongevallen	54	8.573.322	6,3

3.1.10. INCIDENTEN INZAKE DISCRIMINATIE EN ANDERE MENSENRECHTENSCHENDINGEN

Totaalbedrag aan boetes opgenomen in de jaarrekening in verband met gevallen van discriminatie en andere schendingen van de mensenrechten: €0. Gegevens over incidenten worden verzameld via de wereldwijde klokkenluidersprocedure 'Raise Your Voice' en de Ethics & Compliance Helpline. Het aantal gevallen dat via de klokkenluidersprocedure wordt gemeld, wordt jaarlijks geconsolideerd en gedeeld met het Auditcomité. Meertalig materiaal, e-learning en een portaal voor de Gedragscode ondersteunen het bewustzijn en vergemakkelijken uitgebreide rapportage.

3.2. Werknemers in de waardeketen

3.2.1. OVERLEG MET WERKNEMERS IN DE WAARDEKETEN, KANALEN OM BEZORGDHEDEN OF BEHOEFTEN KENBAAR TE MAKEN EN BENADERINGEN OM DEZE TE VERHELPEN

TVH identificeerde werknemers in de waardeketen als een betrokken stakeholdergroep in haar materialiteitsanalyse van 2023, betrok deze stakeholders om input te verzamelen over significante impacts, risico's en kansen, en integreerde de uitkomsten in het Corporate Strategic Plan om de besluitvorming en de focus van de duurzaamheidsrapportage te sturen.

Het Supplier Relations Management (SRM) bevordert de ontwikkeling en implementatie van het programma voor duurzaamheid in de waardeketen en de bijbehorende bestuursregelingen die zijn beschreven in het Milieucharter 2025 voor het engagement van upstream- en downstreampartners.

TVH heeft in 2024 het beleid voor verantwoorde inkoop geformaliseerd, waarbij de onderneming zich ertoe verbindt internationaal erkende mensenrechten, transparantie en traceerbaarheid in de toeleveringsketen te handhaven, en samen te werken met leveranciers om sociale risico's te identificeren en te beperken. In 2025 werd een opleiding over dit beleid gegeven aan werknemers van de afdeling Direct Procurement. De e-learning is gevolgd door 54% van de wereldwijde inkoopmedewerkers. Deze opleiding wordt in 2026 voortgezet om 100% van de inkoopmedewerkers over de hele wereld te bereiken.

Voor werknemers in de waardeketen geldt hetzelfde klachtenmechanisme als voor werknemers (de Ethics & Compliance Helpline). Zie 'S1-2 Overleg met eigen personeel, kanalen om bezorgdheden te uiten en oplossingen te vinden' voor meer informatie. TVH rapporteert jaarlijks het aantal via de helpline gemelde gevallen aan het Auditcomité in het kader van het toezicht en de bestuursrapportage. Van zakenpartners wordt verwacht dat zij vergelijkbare kanalen bieden zodat hun werknemers bezorgdheden kunnen uiten.

TVH verbindt zich ertoe bezorgdheden te onderzoeken via haar complianceprocessen en samen te werken met partners via duurzaam inkoopbeheer om geïdentificeerde problemen te beoordelen, te beperken en aan te pakken.

TVH onderneemt actie om de perspectieven te begrijpen van kwetsbare of gemarginaliseerde werknemers in de waardeketen. De dubbele materialiteitsanalyse werd in 2023 uitgevoerd via een panel van 17 stakeholders en 14 individuele interviews in Noord- en Zuid-Amerika, EMEA en APAC om inzichten te verzamelen op het vlak van arbeidsomstandigheden, kinderarbeid en dwangarbeid. De engagementen van TVH sluiten aan bij de principes van de IAO, en het niet-discriminatiebeleid omvat handicaps als een van de beschermde kenmerken en breidt de verwachtingen inzake antidiscriminatie uit tot zakenpartners.

Er is een wereldwijde verantwoordelijke voor leveranciers aangesteld om de relaties met leveranciers te onderhouden, en TVH brengt regelmatig bezoeken aan leveranciers om de naleving te controleren. Van zakenpartners wordt verwacht dat zij audits accepteren en zelfevaluaties uitvoeren aan de hand van de Code. In geval van niet-naleving kan TVH herstelplannen implementeren en opleiding en ondersteuning bieden. TVH voert monitoring en follow-up uit om ervoor te zorgen dat corrigerende maatregelen worden geïmplementeerd en volgehouden. Sancties voor niet-naleving kunnen onder meer bestaan uit opschorting of beëindiging van de zakelijke relatie.

3.2.2. BELEID MET BETREKKING TOT WERKNEMERS IN DE WAARDEKETEN

TVH heeft een Gedragscode voor zakenpartners. De volgende beleidsregels hebben allemaal betrekking op alle activiteiten van TVH. De Ondernemingsraad werd geïnformeerd en op de hoogte gebracht van de lancering van elk beleidsthema voorafgaand aan de implementatie ervan.

Naam van het beleid	Beschrijving van het beleid	Toepassingsgebied van het beleid	Beleidsnorm	Overweging van het beleid	Verwante IRO's
Mensenrechten & dwangarbeid (Gedragscode)	Verplicht TVH en derden tot het respecteren van internationaal erkende mensenrechten; verbiedt dwang- en verplichte arbeid, kinderarbeid en mensenhandel; biedt richtlijnen voor het herkennen van rode vlaggen en vereist dat vermoedelijke schendingen worden gemeld aan TVH Compliance via de Ethics & Compliance Helpline om aanvullende due diligence mogelijk te maken.	Wereldwijde norm voor alle vestigingen en dochterondernemingen van TVH sinds 2022. Heeft betrekking op derden in de hele waardeketen; betrokken stakeholders zijn onder meer werknemers in de waardeketen.	IAO: Internationale arbeidsnormen; OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen; Verdrag van de Verenigde Naties tegen corruptie; Global Compact van de Verenigde Naties; Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties.	Beide beleidsdocumenten zijn opgesteld door de afdeling Compliance, beoordeeld door overleggroepen van stakeholders in de VS en EMEA, en goedgekeurd door de VP Assurance en het GMT.	Risico's met betrekking tot arbeidsomstandigheden in de waardeketen (reputatie- en ethische risico's, kosten of sancties als gevolg van lacunes in regelgeving en due diligence).
Gedragscode voor zakenpartners	Biedt een duidelijk kader van waar TVH voor staat en schetst de wereldwijde normen die van alle zakenpartners worden verwacht, inclusief hun eigen zakenpartners; stuurt gedrag, geeft vorm aan beslissingen en helpt bij het handhaven van de hoogste niveaus van integriteit en ethisch gedrag in alle aspecten van de bedrijfsactiviteiten.	Geldt voor alle zakenpartners wereldwijd, ongeacht hun geografische locatie, omvang of aard van hun zakelijke relatie met TVH.			
Beleid voor verantwoorde inkopen	Weerspiegelt de inzet van TVH om de negatieve milieu- en sociale impacts in verband met de inkoop van materialen en hulpbronnen voor producten en diensten tot een minimum te beperken; bevat leidende principes voor verantwoorde keuzes die bijdragen aan een duurzamere toekomst. Beschikbaar op de website van TVH	Wereldwijde norm die door alle met TVH verbonden ondernemingen moet worden geïmplementeerd; geldt voor werknemers die door TVH zijn gecontracteerd en biedt richtlijnen voor relaties met leveranciers in de hele toeleveringsketen. Richt zich op de upstreamwaardeketen; vastgestelde of vermoede overtredingen moeten worden gemeld. Betrokken stakeholders zijn onder meer leveranciers en hun werknemers.		Dit beleid is opgesteld door de afdeling Compliance, wordt ondersteund door het Sustainability Team met medewerking van de inkoopafdeling, is beoordeeld door overleggroepen van stakeholders en is goedgekeurd door de VP Assurance en het GMT.	Arbeidsomstandigheden in de waardeketen (reputatie- en ethische risico's, kosten of sancties als gevolg van lacunes in regelgeving en due diligence); risico's op corruptie, omkoping, witwassen en fraude.

3.2.3. MAATREGELEN EN MIDDELEN MET BETREKKING TOT WERKNEMERS IN DE WAARDEKETEN

Het beleid van TVH inzake mensenrechten en dwangarbeid geeft de werknemers richtlijnen om mensenrechtenrisico's in de waardeketen te beheren, inclusief situaties waarin **bedrijfsdoelstellingen strijdig kunnen zijn** met het aanpakken van schendingen.

- TVH Compliance bouwt aan het engagement van het management, verspreidt beleidslijnen en leertrajecten, voert bewustmakings- en communicatiecampagnes, verzekert de implementatie van het beleid en versterkt de due diligence op het gebied van mensenrechten in de hele organisatie.
- Leidinggevenden verzekeren de naleving door het goede voorbeeld te geven, het beleid in de dagelijkse activiteiten te handhaven en wangedrag te melden via de Helpline.
- Er wordt een uitgebreid complianceprogramma uitgerold met e-learning, onboarding en een portaal voor de Gedragscode dat is gekoppeld aan het klokkenluidersmechanisme, met als doel dat de meerderheid van de kantoormedewerkers tegen eind 2025 opgeleid is.

De werknemers moeten toezien op signalen van mensenrechtenschendingen bij derden, waaronder dreigingen met uitzetting of plaatsing op een zwarte lijst, het ontbreken van schriftelijke contracten, **onveilige of onmenselijke arbeidsomstandigheden** of oneerlijke verloning, controle over identiteits- of reisdocumenten, onveilige of onhygiënische huisvesting, en het gebruik van dwangarbeid, schuldslavernij of misleidende rekruteringspraktijken. TVH schort de samenwerking op met elke derde die deze rode vlaggen vertoont en geen meetbare vooruitgang laat zien op het vlak van de aanpak ervan. Wanneer er spanningen ontstaan met inkoop of verkoop, schrijft het beleid voor dat werknemers **voorrang** moeten verlenen **aan escalatie en due diligence** en moeten afzien van zakendoen met betrokken derden, waardoor mensenrechten voorrang krijgen boven concurrerende commerciële druk.

Er zijn tijdens de verslagperiode geen mensenrechtenincidenten in verband met werknemers in de waardeketen vastgesteld.

Maatregel	Beschrijving van de maatregel	Resultaat van de maatregel	Beschrijving van de middelen	Verwante beleidslijnen
Uitrol van beleid voor verantwoorde inkoop en inkoopopleiding (2024-2025)	In 2024 werd een speciale online opleidingsmodule ontwikkeld en naar elke inkoopmanager gestuurd. In 2025 werd een verplichte opleiding geïmplementeerd, die in 2026 wordt voortgezet, voor alle werknemers van de afdeling Direct Procurement die verantwoordelijk zijn voor de inkoop van producten voor wederverkoop.	Versterkt verantwoorde inkooppraktijken met leveranciers om internationaal erkende mensenrechten, ethiek en transparantie te handhaven; draagt bij aan beleidsdoelstellingen om de sociale impacts bij inkoop te beperken tot het minimum.	Speciale online opleidingsmodule en tijd van inkoopmedewerkers om de opleiding te voltooien; specifieke financiële toewijzingen worden niet bekendgemaakt.	Beleid voor verantwoorde inkoop; Gedragscode.
Opleiding rond mensenrechten & dwangarbeid en het 'Raise your voice'-beleid	Opleiding voor alle werknemers, om ervoor te zorgen dat zij rode vlaggen melden. Tijdskader: doorlopend, inclusief 2025 via onboarding-opleiding en alles-in-één-opleidingen.	Vroegtijdige opsporing, beperking en preventie van dwang- en kinderarbeid en andere schendingen van arbeidsrechten in de waardeketen.	Compliancefunctie en hulplijnplatform; opleiding/bewustmaking voor gebruikers. Specifieke financiële toewijzingen worden niet bekendgemaakt.	Beleid inzake mensenrechten en dwangarbeid; 'Raise your voice'-beleid.

3.2.4. DOELEN MET BETREKKING TOT WERKNEMERS IN DE WAARDEKETEN

Doel	Relatie met het doel	Reikwijdte van het doel	Gerelateerde maatregelen
100% van de werknemers van de afdeling Direct Procurement zal tegen eind 2026 opgeleid zijn rond het beleid voor verantwoorde inkoop.	Operationaliseert het beleid voor verantwoorde inkopen van TVH (gelanceerd in 2024) om ervoor te zorgen dat inkooppraktijken de mensenrechten en ethische normen naleven en maatschappelijk verantwoorde inkoop in de hele toeleveringsketen ondersteunen.	Eigen activiteiten: medewerkers binnen de afdeling Direct Procurement die verantwoordelijk zijn voor de inkoop van producten voor wederverkoop.	Beleid voor verantwoorde inkopen verspreid onder inkoopmanagers in 2024; speciale online opleidingsmodule ontwikkeld in 2024; implementatie van verplichte opleiding voor alle medewerkers van de afdeling Direct Procurement in 2025, waarbij 54% opgeleid is in 2025.

3.3. Consumenten en eindgebruikers

3.3.1. OVERLEG MET CONSUMENTEN EN EINDGEBRUIKERS, KANALEN OM BEZORGDHEDEN OF BEHOEFTEN KENBAAR TE MAKEN EN BENADERINGEN OM DEZE TE VERHELPEN

TVH voert jaarlijks 'Voice of the Customer'-relatie-enquêtes uit en hanteert een 'Prospects Brand Awareness Tracker'; de onderneming voert ook ad-hocklantonderzoek uit, waaronder interviews over revisie en duurzaamheid, om de bezorgdheden en behoeften van klanten in kaart te brengen. De onderneming monitort haar Net Promoter Score (NPS) om de klantenloyaliteit en -ervaring te evalueren. TVH handhaaft een klantgerichte focus en rapporteert geconsolideerde feedbackgegevens, zowel intern als aan D'Ieteren Group.

- De dubbele materialiteitsanalyse die in 2023 werd uitgevoerd, betrok klanten via een specifieke enquête, waarbij 239 antwoorden van klanten werden ontvangen, en identificeerde klanten onder de getroffen categorieën van stakeholders om de prioriteiten van eindgebruikers in kaart te brengen. Het is de bedoeling dit elke drie jaar te herhalen, waarbij de volgende analyse gepland staat voor 2026.
- De gezondheid en veiligheid van eindgebruikers wordt beschouwd als een materiële impact en een materieel risico, ondersteund door een goedkeuringsprogramma voor leveranciers, strikte kwaliteitscontroleprocessen, deskundige technische ondersteuning en klantenopleiding die in 2025 via TVH University werd gegeven ter ondersteuning van het technische engagement en de vaardigheden van eindgebruikers.

Inclusie en impact: Kwetsbare groepen en veiligheid van de waardeketen

TVH neemt proactieve maatregelen om inzicht te krijgen in de perspectieven van kwetsbare of gemarginaliseerde consumenten en eindgebruikers, vanuit het besef dat deze groepen onevenredig grote risico's kunnen lopen met betrekking tot de toegankelijkheid en veiligheid van producten. TVH erkent dat defecten aan machineonderdelen – zoals remsystemen of hydraulische componenten – kan leiden tot ernstige ongevallen of rechtszaken. Voor kwetsbare operators of personen die in risicovolle omgevingen werken, is de betrouwbaarheid van een onderdeel van TVH een fundamentele veiligheidseis.

Klachtenmechanismen en feedback van stakeholders

TVH onderhoudt een robuust klachtenecosysteem dat is opgebouwd rond de Ethics & Compliance Helpline. Dit kanaal is beschikbaar voor alle externe stakeholders – inclusief klanten – en vergemakkelijkt het melden van bezorgdheden op het vlak van consumentenbescherming, gegevensprivacy of mensenrechtenschendingen. Het portaal is voor klanten toegankelijk online of via een 24/7 callcenter.

3.3.2. MAATREGELEN EN MIDDELEN MET BETREKKING TOT CONSUMENTEN EN EINDGEBRUIKERS

Risicobeheer en productveiligheid

TVH beschouwt gezondheid en veiligheid als een materiële impact in zowel de upstream- als de downstreamwaardeketen. Defecte onderdelen vormen niet alleen een commercieel risico; ze vormen ook een veiligheidsrisico dat kan leiden tot ongevallen of juridische procedures. Om dit te beperken:

- **1. Stresstests & kwaliteitscontrole:** TVH hanteert een bescheiden maar waakzame aanpak om de gezondheid en veiligheid van eindgebruikers te beschermen, met name wat betreft risicovolle componenten zoals hydraulica en kritieke elektronica, waarbij een defect kan leiden tot levensbedreigende ongevallen. De onderneming is zich bewust van deze verantwoordelijkheid en voert strenge kwaliteitsinspecties uit op de meeste materiële onderdelen. Hiervoor wordt gespecialiseerde testapparatuur gebruikt om fysieke stresstests uit te voeren die garanderen dat elk onderdeel de veeleisende operationele druk kan weerstaan. Door voorrang te verlenen aan deze technische waarborgen en de resultaten te integreren in het Product & Procurement Compliance-kader, zorgt TVH er in stilte voor dat haar enorme wereldwijde voorraad voldoet aan de hoge veiligheidsnormen die nodig zijn voor de bescherming van de technici en operators die dagelijks op haar onderdelen vertrouwen.
- **2. Naleving van regelgeving:** Het toegewijde Product & Procurement Compliance Team van TVH maakt gebruik van het Assent-platform om wereldwijde normen te monitoren. Dit zorgt ervoor dat producten voldoen aan:
  - **REACH & RoHS:** Beperking van gevaarlijke stoffen.
  - **Prop65 & TSCA:** Voldoen aan strenge chemische veiligheidseisen voor internationale markten.

Tijdens de verslagperiode zijn geen incidenten met betrekking tot mensenrechten in verband met consumenten en eindgebruikers vastgesteld.

Maatregel	Beschrijving van de maatregel	Resultaat van de maatregel	Middelen	Verwante beleidslijnen
Programma voor productkwaliteitscontrole en leveranciersgoedkeuring	Doorlopende strenge kwaliteitscontroleprocessen en een uitgebreid programma voor leveranciersgoedkeuring om kwaliteitsvolle onderdelen voor klanten te garanderen; toegepast binnen alle wereldwijde activiteiten en merken van TVH; continue verbetering in 2025 en daarna.	Het risico op defecte onderdelen en daarmee samenhangende ongevallen/rechtszaken bij eindgebruikers verminderen, waardoor de veiligheid en de tevredenheid van de klanten verbeteren; ondersteunt het beheer van het materiële risico voor de gezondheid en de veiligheid van eindgebruikers.	Personeel voor kwaliteitsborging, testsystemen en leveranciersbeoordelingsprocessen; afhankelijkheden voor implementatie niet gespecificeerd.	Klantgerichte strategie; beheer van gezondheids- en veiligheidsrisico's voor eindgebruikers (materiële IRO).
Klantenopleiding via TVH University	Via TVH University opleidingen geven aan klanten en werknemers van TVH over elektronica, hydraulica enz.; >1.500 uur opleiding in 2024; voortzetting in 2025.	Veilig en efficiënt gebruik/onderhoud van apparatuur en onderdelen door klanten/eindgebruikers verbeteren, waardoor incidenten door verkeerd gebruik worden verminderd en de tevredenheid wordt verhoogd.	Ontwikkeling van opleidingsinhoud, opleiding van lesgevers en leveringsplatforms.	Gezondheid en veiligheid van eindgebruikers; focus op klantentevredenheid.
'Voice of the Customer'-enquêtes en klantenonderzoek	'Voice of the Customer'-relatie-enquêtes, opvolging van de merkbekendheid en ad-hoconderzoek om feedback van klanten te integreren in producten en diensten; doorlopend in 2025.	Prioriteiten van klanten (bv. gezondheid & veiligheid, materialen/circulariteit, verpakking) identificeren en aanpakken, om de productkwaliteit, de betrouwbaarheid van de dienstverlening en de veiligheid van de eindgebruikers te versterken; de tevredenheid en het engagement vergroten.	Enquêtetools, analyses en teams voor klantinzichten; afhankelijkheden voor implementatie niet gespecificeerd.	Klantgerichte strategie; aanpak gericht op stakeholder-engagement.
Duurzame verpakking voor veilige levering en betere klantenervaring	TVH bouwt haar duurzame verpakkingspraktijken geleidelijk uit, met een compromisloze focus op productintegriteit en veiligheid voor de eindgebruiker. Omdat de onderneming beseft dat een beschadigd onderdeel een direct risico voor de operator kan vormen, zorgt ze ervoor dat er geen enkel risico op schade tijdens het transport bestaat. Elk milieuvriendelijk materiaal wordt streng gecontroleerd om te garanderen dat zelfs de meest gevoelige componenten, zoals hydraulica en elektronica, in perfecte staat aankomen, waarbij milieudoelstellingen worden afgewogen tegen de fundamentele noodzaak van technische betrouwbaarheid.	De veilige levering van hoogwaardige onderdelen garanderen, terwijl de ecologische voetafdruk wordt verkleind en er wordt ingespeeld op feedback van klanten over verpakkingen; ondersteunt de klantenervaring en milieudoelstellingen.	Inkoop van gecertificeerde materialen (voorkeur voor FSC-gecertificeerde partners), verpakkingsmachines en operationele aanpassingen.	Maatregelen op het gebied van materiaalgebruik en de circulaire economie; integratie van feedback van klanten.

3.3.3. DOELEN MET BETREKKING TOT CONSUMENTEN EN EINDGEBRUIKERS

Voor de verslagperiode zijn geen doelen met betrekking tot consumenten en eindgebruikers vooropgesteld.

4. Bestuur

4.1. Zakelijk gedrag

4.1.1. BELEIDSLIJNEN VOOR ZAKELIJK GEDRAG

Er is een beleid voor de bestrijding van corruptie en omkoping van kracht. Er is een beleid voor de bescherming van klokkenluiders van kracht. Alle beleidsregels gelden voor alle partijen waarmee TVH een overeenkomst heeft gesloten en vormen een wereldwijde norm met minimumvoorschriften voor alle vestigingen en dochterondernemingen van TVH.

Naam van het beleid	Beschrijving van het beleid	Verwante IRO's
Gedragscode van TVH	Stelt verwachtingen voorop voor ethisch gedrag en bundelt belangrijke onderwerpen in verschillende beleidslijnen: Anti-omkoping en anticorruptie, Geschenken en gastvrijheid, Sponsoring en schenkingen, Belangenconflicten, Niet-discriminatie en niet-intimidatie, Voorkoming van bedrijfsdiefstal en fraude, Mensenrechten en dwangarbeid, Internationale handel, en 'Raise Your Voice'. Doelstellingen zijn onder meer het bevorderen van ethisch gedrag, het creëren van een veilige en inclusieve werkplek, het bieden van juridische bescherming, het versterken van de morele weerbaarheid van de werknemers en het ondersteunen van duurzame groei. Werknemers, managers en bestuurders moeten de Gedragscode begrijpen en naleven; de Raad van Bestuur keurt afwijkingen goed en herziet de Gedragscode periodiek.	Risico's van juridische, regelgevende en reputatieschade door onethisch gedrag; kans om een sterke ethische cultuur op te bouwen.
Antiomkoping en anticorruptie	Nultolerantiebeleid waarin omkoping en corruptie worden gedefinieerd, directe en indirecte ongepaste voordelen (ook via tussenpersonen of naaste relaties) worden verboden en juridische/extraterritoriale risico's worden uiteengezet. Benadrukt procedures en opleiding om omkoping te voorkomen, de reputatie van TVH te beschermen en te voldoen aan de toepasselijke anticorruptiewetgeving. Er zijn tijdens de verslagperiode geen wijzigingen bekendgemaakt. Het beleid is in overeenstemming met het VN-Verdrag tegen corruptie (UNCAC); de OESO-richtlijnen ter bestrijding van omkoping; de richtlijnen van de Britse regering ter bestrijding van omkoping; de FCPA-richtlijnen van het Amerikaanse Ministerie van Justitie; GRECO van de Raad van Europa; en het Inter-Amerikaanse Verdrag tegen corruptie.	Risico's op corruptie en omkoping; extraterritoriale juridische blootstelling; reputatieschade; aansprakelijkheid voor corruptie door derden.
Geschenken en gastvrijheid	Stelt principes en regels vast voor het aanbieden/ontvangen van geschenken, voordelen en gastvrijheid om ethisch gedrag en naleving van de wet te waarborgen bij interacties met externe partijen/derden. Vereist de voorafgaande schriftelijke goedkeuring voor het aanbieden van gastvrijheid, legt melding aan Compliance op via het portaal bij twijfel, en vereist weigering of melding van ongepaste gastvrijheid. Er zijn tijdens de verslagperiode geen wijzigingen bekendgemaakt. Heeft uitsluitend betrekking op interacties met externe partijen/derden.	Risico van ongepaste beïnvloeding en conflicten bij leveranciers-/klantenrelaties en interacties met de publieke sector; omkopingsrisico via royale geschenken of gastvrijheid.
Belangenconflicten	Definieert feitelijke, potentiële en vermeende belangenconflicten; vereist vermijding of tijdige melding; stelt rollen vast voor werknemers en supervisors; sluit aan bij gerelateerde onderwerpen (geschenken/gastvrijheid, financiële kwesties). Er zijn tijdens de periode geen wijzigingen bekendgemaakt.	Risico op bevooroordeelde beslissingen, bevoordeling van leveranciers, nepotisme en daarmee samenhangende juridische/regelgevingskwesties; reputatierisico.
Raise Your Voice - Klokkenluidersbeleid	Klokkenluidersbeleid dat veilige, vertrouwelijke en optioneel anonieme kanalen biedt om meldingen te doen of advies in te winnen. Mechanisme geïntegreerd in de onboarding en opleiding en bewustwording vergroot in alle filialen. Toezicht door het Auditcomité door jaarlijkse rapportage van het aantal klokkenluiderszaken.	Risico van niet-gemeld wangedrag, zorgen over vergelding, kwesties rond gegevensprivacy en vertrouwelijkheid; kans om de transparantie en de nalevingscultuur te verbeteren.
Internationale handel: Import/export, sancties en anti-boycot	Verbindt zich tot de naleving van internationale handelswetten, import-/exportcontroles, sancties en antiboycotregels; streeft ernaar embargorisico's te verminderen, vereiste vergunningen te behouden en de AEO-status en het C-TPAT-lidmaatschap te handhaven; verwijst escalaties in gevoelige situaties door naar TVH Compliance; sluit aan bij het beleid voor de bestrijding van omkoping en corruptie. Er zijn tijdens de verslagperiode geen wijzigingen bekendgemaakt.	Risico's op het gebied van de naleving van handelsregels, waaronder schendingen van sancties/embargo's en anti-boycotregels; risico voor licenties en het statuut van vertrouwde handelaar; reputatierisico.

Naam van het beleid	Beschrijving van het beleid	Verwante IRO's
Sponsoring en schenkingen	Legt principes vast om schenkingen, liefdadigheidsbijdragen en sponsoring ethisch en in overeenstemming met de Code te beheren; maakt onderscheid tussen gepaste en ongepaste bijdragen; zorgt ervoor dat deze niet worden gebruikt om omkoping te faciliteren; vereist due diligence en aandacht voor AML/CTF-risico's. Als algemeen principe doet TVH geen schenkingen aan politieke of religieuze organisaties, tenzij deze betrokken zijn bij een belangrijk project dat de bredere gemeenschap ten goede komt. Legt de vereiste procedure vast en biedt standaardcontractsjablonen. Er zijn tijdens de verslagperiode geen wijzigingen bekendgemaakt.	Risico's van ongepaste politieke invloed, misbruik van schenkingen/sponsoring voor omkoping of om controles te omzeilen; AML/CTF-risico's; reputatierisico.
Voorkomen van diefstal en fraude binnen de onderneming	Beoogt de bescherming van bedrijfseigendommen, activa en middelen; een nauwkeurige administratie waarborgen; ongeoorloofde toegang/gebruik/openbaarmaking van gevoelige informatie voorkomen; transparantie en verantwoording bevorderen; ondersteunt de naleving van wetten, waaronder de anticorruptiewetgeving. Gerelateerde beleidslijnen omvatten Antiomkoping & anticorruptie en Belangenconflicten.	Risico's van misbruik/diefstal van activa, fraude en datalekken; integriteit van de financiële rapportage; nalevings- en reputatierisico's.
Privacybeleid	TVH verwerkt persoonsgegevens om diensten te leveren, te verbeteren en te ontwikkelen, voor marketing (gerichte communicatie, promoties en aanbiedingen) en om derden te informeren. Het beleid is erop gericht te voldoen aan wettelijke vereisten en schadelijk of illegaal gebruik van haar website, webshops, socialemediakanalen of andere communicatiekanalen op te sporen. Het omvat de verwerking en het delen van persoonsgegevens door TVH en geselecteerde partners. Van toepassing op gebruikers van de website, webshops, socialemediakanalen en andere communicatiekanalen van TVH wereldwijd.	Informatie- en gegevensbeveiligingsbeheer.
Internationale handel	TVH waarborgt de naleving door middel van nauwkeurige productclassificatie, gegevensverzameling en de naleving van sectorale en wettelijke opslagnormen. Wereldwijde activiteiten omvatten verplichte screening van partijen en afstemming op EU- en Amerikaanse sancties. Het beleid richt zich op risico's van derden – waaronder dwangarbeid, slavernij en milieu-impact – om het reputatierisico te beperken. Dit kader is van toepassing op alle wereldwijde transacties waarbij upstreamleveranciers, downstreamklanten en dienstverleners (bv. financiële en logistieke partners) betrokken zijn.	Corruptie, omkoping, witwassen van geld & fraude.
Beleid inzake aanvaardbaar gebruik	Biedt richtlijnen voor het verantwoord en veilig gebruik van alle activa in het digitale domein van TVH. Het is ontworpen om TVH, haar werknemers en haar partners te beschermen tegen ongepaste of schadelijke handelingen door individuen, hetzij bewust of onbewust. Iedereen die toegang heeft tot of anderszins gebruikmaakt van het digitale domein van TVH.	Informatie- en gegevensbeveiligingsbeheer.

Rollen en functies die het grootste risico lopen op corruptie of omkoping zijn onder meer: verkoop- en biedingsteams, die risico lopen bij het sluiten van deals of het concurreren om projecten, ook in het buitenland, zoals druk om contante stimulansen aan te bieden of het bedrijf van een familielid van een klant in te schakelen om opdrachten binnen te halen; douane- en logistiek personeel, dat risico's loopt wanneer zendingen vertraging oplopen en er om faciliteringsbetalingen wordt gevraagd om inspecties te versnellen of goederen vrij te geven; en financiële en fiscale functies, die risico lopen wanneer overheidsinstanties servicekosten vragen om betalingen of terugbetalingen te verwerken. Inkoop- en reiscoördinatoren kunnen geschenken, voordelen of gastvrijheid ontvangen van leveranciers, wat risico's op ongepaste beïnvloeding met zich meebrengt als dit bedoeld is om zakelijke beslissingen te beïnvloeden. Werknemers die contact hebben met overheidsfunctionarissen voor vergunningen, nutsvoorzieningen of regelgevende maatregelen, moeten vermijden iets van waarde aan te bieden, aangezien elke stimulans kan neerkomen op omkoping. Functies die toezicht houden op consultants of agenten brengen risico's met zich mee vanwege mogelijke aansprakelijkheid voor omkoping door derden indien tussenpersonen steekpenningen betalen om zaken voor TVH te verkrijgen of te behouden. Aan werknemers die naar risicovolle landen reizen, wordt aangeraden vooraf Compliance te raadplegen, gezien de verhoogde risico's op omkoping die verband houden met lokale praktijken en interacties met overheidsfunctionarissen.

4.1.2. MAATREGELEN MET BETREKKING TOT ZAKELIJK GEDRAG

TVH hanteert een nultolerantiebeleid voor de bestrijding van omkoping en corruptie en het voorkomen van bedrijfsdiefstal en fraude dat van toepassing is op alle werknemers en onderaannemers, omkoping en faciliterende betalingen verbiedt, risico's van derden en extraterritoriale wetten aanpakt, en overleg met Compliance vereist.

- Supervisors hebben de verantwoordelijkheid de naleving binnen hun domein te garanderen, werknemers te begeleiden bij vragen over omkoping, geschenken en faciliterende betalingen, en de procedure voor meldingen aan TVH Compliance te kennen.
- Er worden opleidingen aangeboden via e-learning en klassikale sessies over onderwerpen uit de Gedragscode. Deze opleidingen maken deel uit van de wereldwijde onboarding en worden ondersteund door een Gedragscode-portaal.
- Werknemers moeten potentiële omkopingssituaties, verzoeken om faciliterende betalingen en bezorgdheden over geschenken of gastvrijheid melden aan hun leidinggevende of aan Compliance, onder meer via de Ethics & Compliance Helpline. Overtredingen kunnen leiden tot disciplinaire maatregelen, tot en met de beëindiging van het dienstverband.
- Faciliterende betalingen die in noodsituaties op het gebied van gezondheid, veiligheid of vrijheid worden gedaan, moeten onmiddellijk aan Compliance worden gemeld en kunnen disciplinaire maatregelen voorkomen als de dreiging objectief wordt bevestigd.

Het Supplier Relations Management (SRM) stuurt de ontwikkeling en implementatie van het duurzaamheidsprogramma van het bedrijf in de waardeketen aan. Relaties met leveranciers worden beheerd via contactpersonen bij de inkoopafdeling en wereldwijde leveranciers, een Product & Procurement Compliance Team en een Contract Management Team. TVH gebruikt het Assent-platform om nalevingsinformatie van leveranciers op te vragen voor REACH, RoHS, Prop65 en TSCA.

Maatregel	Beschrijving van de maatregel	Resultaat van de maatregel	Beschrijving van de middelen	Verwante beleidslijnen
'Gedragscode Cup'	Een wereldwijde uitdaging in de vorm van een quiz, waarbij verschillende landen het tegen elkaar opnemen met vragen over de Gedragscode.	Sterkere integriteit, naleving van de wet en een veilige, inclusieve werkplek; bracht de Gedragscode onder de aandacht van alle werknemers, zowel kantoor- als niet-kantoormedewerkers; genereerde datagestuurde inzichten die thema's benadrukten die extra aandacht vereisen; de CEO zette zich actief in voor het initiatief en de winnaar werd bekendgemaakt via een bedrijfsvlog.	Middelen van Compliance, Finance en L&D voor communicatie en opleiding.	Gedragscode van TVH (en alle bijbehorende beleidsregels).
Bijscholingen over de Gedragscode	Op basis van inzichten uit de Cup en gevallen en vragen die het afgelopen boekjaar zijn ontvangen, heeft TVH twee bestaande campagnes rond de Gedragscode opnieuw gelanceerd: Belangenconflicten en Geschenken & gastvrijheid.	Alle kantoormedewerkers zijn opnieuw ingeschreven voor beide opleidingen, waardoor het bewustzijn wordt versterkt en deze thema's top-of-mind blijven.	Compliance-middelen om online- en klassikale opleiding te organiseren.	Beleid inzake belangenconflicten; beleid inzake geschenken & gastvrijheid.
Onboarding Gedragscode	Elke nieuwe kantoormedewerker bij TVH wordt ingeschreven voor het Gedragscode-programma, met een termijn van drie maanden om de opleiding rond alle beleidsmodules af te ronden.	Zorgt ervoor dat alle nieuwe kantoormedewerkers binnen hun eerste 90 dagen formeel op de hoogte zijn van de ethische normen en wettelijke vereisten van TVH.	Compliance-middelen om online- en klassikale opleiding te organiseren.	Gedragscode van TVH (en alle bijbehorende beleidsregels).
Beleid inzake cyberbeveiliging en aanvaardbaar gebruik voor digitale kanalen	Het beleid inzake aanvaardbaar gebruik opleggen vanaf 1 januari 2025, met inbegrip van sterke wachtwoorden, tweefactorauthenticatie, veilige toegang tot en uitwisseling van gegevens, incidentmelding en apparaatbeveiliging om bedrijfs- en persoonsgegevens te beschermen.	Het risico op datalekken verminderen en klantgerelateerde persoonsgegevens beschermen die via het digitale domein en de e-commerce van TVH worden verwerkt, ter ondersteuning van vertrouwen en veilige interacties met klanten.	Cyberbeveiligingsfunctie, authenticatietools, licenties en opleiding voor wachtwoordbeheerders; afhankelijkheden voor implementatie niet gespecificeerd.	Praktijken op het gebied van informatiebeveiliging en gegevensbescherming; Gedragscode waarnaar wordt verwezen in beleidsrichtlijnen.

4.1.3. DOELEN MET BETREKKING TOT ZAKELIJK GEDRAG

Er zijn geen meetbare, resultaatgerichte doelstellingen met betrekking tot zakelijk gedrag vooropgesteld. De efficiëntie van beleidslijnen en maatregelen wordt echter wel opgevolgd.

- Het aantal klokkenluiderszaken wordt jaarlijks gerapporteerd aan het Auditcomité.
- De efficiëntie van anticorruptiebeleidslijnen wordt opgevolgd via de KPI 'aantal veroordelingen' voor schendingen van anticorruptie- en antiomkopingswetgeving.

4.1.4. MAATSTAVEN MET BETREKKING TOT CORRUPTIE OF OMKOPING

Maatstaf – 2025	Waarde
Aantal veroordelingen voor overtredingen van anticorruptie- en antiomkopingswetten	0
Aantal sancties voor overtredingen van anticorruptie- en antiomkopingswetten	0
Totaalbedrag aan boetes voor veroordelingen en sancties	€0

5. Indexen

PROCEDURE VOOR HET IDENTIFICEREN EN BEOORDELEN VAN MATERIËLE IMPACTS, RISICO'S EN KANSEN, EN MATERIËLE INFORMATIE

Reikwijdte en dekking
De dubbele materialiteitsanalyse (DMA) van 2023 had betrekking op Noord- en Zuid-Amerika, EMEA en APAC. IRO's worden in kaart gebracht binnen de eigen activiteiten en in de activiteiten van de upstream- en downstreamwaardeketen. De eerste dubbele materialiteitsanalyse werd uitgevoerd in 2023 en onderging in 2025 een 'pre-assurance'. Het analyseproces is niet gebaseerd op een formeel due-diligenceproces op het gebied van duurzaamheid.

Methodologie en inputs
TVH paste een dubbel materialiteitsproces toe dat in overeenstemming is met GRI 2021, het ontwerp van ESRS 1 en SASB. Input van stakeholders werd verzameld via klantenenquêtes en -interviews, kanalen voor personeelsengagement en interacties met leveranciers, met bijdragen van het GMT en experten ter zake. Impacts werden gekoppeld aan de betrokken stakeholders en beoordeeld naast financiële risico's en kansen op basis van waarschijnlijkheid en tijdshorizon.

Klimaatrisico's en -kansen zijn beoordeeld met behulp van IPCC SSP1-2.6 en IEA Net-Zero voor transitierisico's (horizon 2030) en IPCC SSP5-8.5 voor fysieke risico's (horizon 2040), waarbij de nadruk lag op worstcasescenario's en de waarschijnlijkheid en het financiële effect werden beoordeeld.

Besluitvorming en drempels
De thema's werden geprioriteerd aan de hand van kwantitatieve categorieën: Kritiek >80-100, Significant >65-<80, Belangrijk >50-<65, Informatief >35-<50, Minimaal <35. In september 2023 heeft het GMT sessies gehouden om drempels vast te leggen op basis van de resultaten van de dubbele materialiteitsanalyse en externe aanbevelingen, waarbij de definitieve beoordeling werd goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De resultaten zijn opgenomen in het Strategisch plan FORWARD28 om beslissingen en de toewijzing van middelen te sturen.

Het Global Management Team hield een bijeenkomst op verplaatsing om de waardeketen en de IRO's te beoordelen. Een voorstel opgesteld door de CEO, CFO en CSSO bracht dubbele materialiteitsthema's in kaart ten opzichte van de ESRS-focusdomeinen en werd gevalideerd in een opvolgsessie van het GMT. In het derde kwartaal van 2023 presenteerde de Directors Summit de geselecteerde thema's aan ongeveer 70 leidinggevenden voor feedback, en in hetzelfde kwartaal beoordeelde en valideerde de Raad van Bestuur de voorgestelde duurzaamheidsprioriteiten.

Beoordeling van ernst en waarschijnlijkheid
De werkelijke negatieve impacts worden beoordeeld op ernst aan de hand van de schaal, reikwijdte en onherstelbaarheid van de impact. Potentiële negatieve impacts worden beoordeeld op basis van ernst en waarschijnlijkheid van optreden. Voor potentiële mensenrechtenimpacts heeft ernst voorrang op waarschijnlijkheid. Positieve impacts worden beoordeeld op basis van significantie, waarbij rekening wordt gehouden met schaal en reikwijdte, en voor potentiële positieve impacts ook met de waarschijnlijkheid. De beoordeling had betrekking op upstream- en downstreamactiviteiten en integreert evaluaties van stakeholders. Impacts worden geprioriteerd op basis van hun significantie en de prioriteit die stakeholders eraan toekennen.

Integratie van preventie-, mitigatie- en herstelmaatregelen
De resultaten van de DMA 2023 worden geïntegreerd in het Corporate Strategic Plan en vormen de leidraad voor de focus en inhoud van het duurzaamheidsverslag.

Na de nieuwe DMA die in 2026 is gepland, zullen de geïdentificeerde materiële impacts en kansen worden geïntegreerd in het nieuwe Corporate Strategic Plan en het jaarlijkse bedrijfsplanningskader. Aanpassing aan fysieke en transitieklimaatrisico's moet worden opgenomen als criterium in de strategische besluitvorming en de dagelijkse activiteiten. TVH streeft er ook naar een mitigatiehiërarchie toe te passen om negatieve impacts te vermijden en onvermijdelijke impacts te beperken tot het minimum en te compenseren.

Bestaande en geplande maatregelen omvatten:
- Verbetering van installaties, verhoging van de efficiëntie van gebouwen en integratie van energie-efficiënte voorzieningen in nieuwe faciliteiten.
- Elektrificatie van het bedrijfswagenpark en uitbreiding van de opwekking/opslag van hernieuwbare energie ter plaatse en overschakeling op contracten voor duurzame stroom.
- Gebruik van de kosten van duurzame stroom als basisscenario bij investeringsbeslissingen en toewijzing van energiecertificaten aan relevante kostenplaatsen.
- Engagement van de waardeketen via een duurzaamheidsprogramma om de ESG-prestaties upstream en downstream te verbeteren.
- Naleving van milieuwetgeving en anticipatie op strengere regelgeving in verschillende rechtsgebieden.
- Engagement om onvermijdbare impacts te compenseren.

Gebieden met verhoogd risico met betrekking tot activiteiten, zakelijke relaties en regio's
Een beoordelingsproces door derden beheert risico's zoals dwangarbeid en milieuvervuiling in de toeleveringsketen. Rode vlaggen, waaronder aanwezigheid in landen met een hoog risico op corruptie of slavernij of onvolledige partnerinformatie, worden gemeld aan Compliance. Op basis van de DMA 2023 werd geconcludeerd dat TVH, via haar eigen activiteiten of waardeketen, niet betrokken is bij materiële negatieve impacts met betrekking tot dwang- of verplichte arbeid of kinderarbeid.

Raadpleging van stakeholders en experten
TVH heeft via het dubbele materialiteitsproces van 2023 overleg gepleegd met betrokken stakeholders en externe experten. Via een materialiteitsenquête werd input verzameld van 239 klanten, 220 werknemers en 17 leveranciers over 17 ESG-thema's. Een panel van 2023 bestond uit 17 stakeholders, waaronder vakbonden, milieu-ngo's, experten, leveranciers, klanten, strategische partners, een afvalverwerkingsbedrijf en een overheidsinstantie. Veertien interviews vulden het panel aan, waarbij belangrijke leveranciers in Azië en Oost-Europa, belangrijke klanten, werknemers in de APAC-regio, Noord- en Zuid-Amerika en Europa, leden van de raad van bestuur en een revisie-expert aan bod kwamen. Stakeholders gaven prioriteit aan de CO2-voetafdruk, materialen en circulariteit, verpakkingen, luchtvervuiling, gezondheid en veiligheid, welzijn, onderwijs en bijscholing, arbeidsomstandigheden in de waardeketen, productveiligheid, het aantrekken en behouden van talent, en diversiteit en inclusie. Deze inzichten werden gebruikt om prioriteit te verlenen aan IRO's en om de materialiteitsdrempel te bepalen.

Informatie over het Aandeel

Beschrijving van het aandeel

Quotiteit	1 aandeel
ISIN code	BE0974259880
Reuters code	IETB.BR
Bloomberg code	DIE:BB

Beursindexen

Op 31 december 2025 had het aandeel van D'leteren in de volgende Euronext indexen een gewicht van:

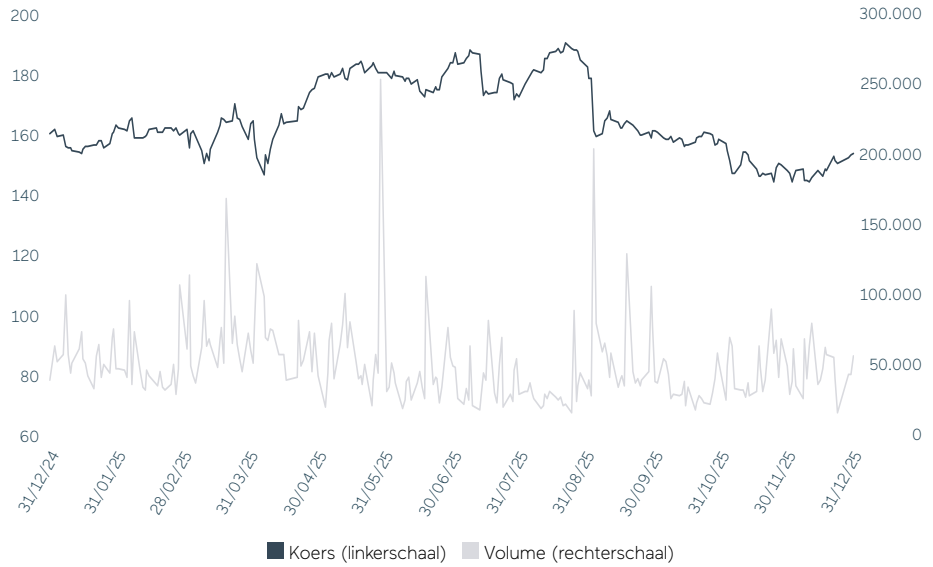
- BEL Consumer Discretionary: 85,4%
- BEL 20: 2,7%
- BEL All-Share Index: 1,1%
- BEL Continuous Stocks Index: 1,1%

Evolutie van de koers van het aandeel en van de verhandelde volumes in 2025

	2025	
Rendement	-4,2%	
Totale aandeelhouderrendement[1]	-3,2%	
Gemiddelde koers (EUR)	165,87	
Hoogste koers (EUR)	190,80	22/08/2025
Laagste koers (EUR)	144,50	25/11/2025 03/12/2025
Gemiddelde volume (in eenheden)	50.760	
Maximumvolume (in eenheden)	253.257	30/05/2025
Minimumvolume (in eenheden)	16.616	24/12/2025

[1] Gebaseerd op brutodividend

Koers van het aandeel en aantal verhandelde aandelen in 2025



Evolutie van de koers van het aandeel over 10 jaar

	01/01/2016 – 31/12/2025	
Rendement	347,1%	
Totale aandeelhouderrendement[1]	764,7%	
Gemiddelde koers (EUR)	100,49	
Hoogste koers (EUR)	226,00	09/09/2024
Laagste koers (EUR)	26,08	11/02/2016
Gemiddelde volume (in eenheden)	48.856	
Maximumvolume (in eenheden)	1.884.589	31/05/2022
Minimumvolume (in eenheden)	6.281	31/12/2020

[1] Gebaseerd op brutodividend

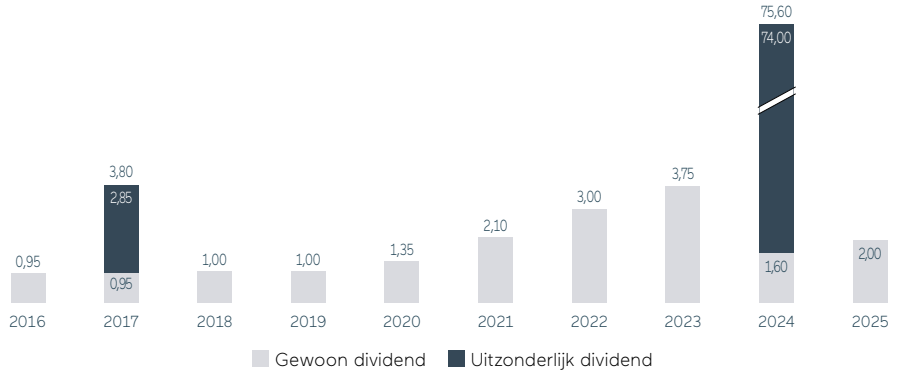
Koers van het aandeel en aantal verhandelde aandelen sinds 2016



Dividend

Als de toewijzing van het resultaat die wordt voorgesteld in toelichting 21 van dit verslag wordt goedgekeurd door de Algemene Vergadering van 28 mei 2026, zal voor het boekjaar 2025 een gewoon bruto dividend van €2,00 per aandeel worden uitgekeerd. De uitbetaling van het dividend zal gebeuren vanaf 11 juni 2026.

Evolutie van het brut dividend per aandeel over 10 jaar*



* Jaar van dividend aankondiging

FINANCIËLE KALENDER

Algemene Vergadering & Trading update ..... 28 mei 2026
Ex-dividend datum ..... 9 juni 2026
Uitbetalingdatum van het dividend ..... 11 juni 2026
Halfjaarresultaten 2026 ..... 9 september 2026

INVESTOR RELATIONS

Stéphanie Voisin
D'Ieteren Group SA/NV
rue du Mail, 50
B-1050 Brussel
België
Tel. : + 32 2 536 54 39

PERSRELATIES EN ESG/DUURZAME ONTWIKKELING

Anne-Catherine Zoller
D'Ieteren Group SA/NV
rue du Mail, 50
B-1050 Brussel
België
Tel. : + 32 2 536 55 65

E-mail: financial.communication@dieterengroup.com

Website: www.dieterengroup.com

BTW BE 0403.448.140 – Brussels RPM

Informatie over de Groep (persberichten, jaarverslagen, financiële kalender, aandelenkoers, financiele informatie, sociale documenten...) is beschikbaar in drie talen (Frans, Nederlands en Engels), op www.dieterengroup.com of op aanvraag.

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

DESIGN, PRODUCTION AND PRINTING

Chriscom - Toner de Presse

FOTO'S

David Plas, en de fotobibliotheken van D'Ieteren Automotive, Belron, PHE, Moleskine, TVH en D'Ieteren Immo.



De belangrijkste handelsmerken 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 Group S.A. en zijn verbonden ondernemingen.

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 Group. Lezers worden erop gewezen dat dergelijke vooruitzichten bekende en onbekende risico's inhouden en onderworpen zijn aan belangrijke bedrijfs-, economische en concurrentiële onzekerheden, die D'Ieteren Group voor een groot deel niet onder controle heeft. Indien één of meer van deze risico's of onzekerheden zich zouden voordoen of indien weerhouden hypothesen onjuist zouden zijn, kunnen de uiteindelijke resultaten aanzienlijk afwijken van de vooropgestelde, verwachte, geraamde of geëxtrapoleerde resultaten. Dientengevolge neemt D'Ieteren Group geen enkele verantwoordelijkheid op zich voor de exactheid van deze vooruitzichten.



dieterengroup.com

LinkedIn