



Geïntegreerd Verslag 2022



Kernindicatoren

Geconsolideerde resultaten (€m)	2013	2014	2015	2016 ¹	2017	2018	2019 ^{10,11}	2020 ^{10,12}	2021 ^{10,13,16}	2022 ^{10,15}
Omzet (IFRS)	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7	3.455,1 ²	3.578,1 ²	3.798,8 ²	3.318,0 ²	3.360,5 ²	4.714,6 ²
Gecombineerde omzet ⁴	5.470,5	5.453,1	6.035,4	6.471,7	6.941,3	7.417,8	8.026,9	7.216,8	8.355,3	11.910,6
Aangepast bedrijfsresultaat ^{3,4}	220,2	198,6	248,5	281,1	300,9	357,9	539,1	657,9	991,5	1.499,1
Aangepast resultaat, groep-saandeel:										
- vóór belastingen ^{3,5}	177,6	157,2	212,1	241,6	247,9	226,1	295,2	328,7	506,1	733,4
- na belastingen ³	136,1	144,0	186,5	215,3	194,8	182,2	211,6	228,8	366,5	528,8
Groepsaandeel in het nettoresultaat van de periode ⁶	114,0	-11,1	130,7	49,9	112,6	1.048,0	66,1	138,8	252,4	338,6

Financiële structuur (€m)										
Eigen vermogen waarvan:	1.725,2	1.644,8	1.735,1	1.683,5	1.760,5	2.655,4	2.646,9	2.727,2	2.976,3	3.177,9
- Kapitaal en reserves toerekenbaar aan houders van eigenvermogens-instrumenten	1.723,6	1.644,2	1.733,3	1.683,0	1.764,3	2.655,1	2.646,3	2.723,7	2.975,9	3.165,2
- Minderheidsbelangen	1,6	0,6	1,8	0,5	-3,8	0,3	0,6	3,5	0,4	12,7
Netto schuld, groepsaandeel ⁹	467,6	559,9	534,5	952,7	946,3	87,3	477,7	310,4	1.592,3	3.453,9

Gegevens per aandeel (€)										
Groepsaandeel in het aangepast netto resultaat van de periode ^{3,6,7}	2,47	2,29	3,32	3,92	3,55	3,32	3,88	4,22	6,80	9,83
Groepsaandeel in het nettoresultaat van de periode ^{6,7}	2,07	-0,20	2,38	0,91	2,05	19,12	1,21	2,56	4,68	6,29
Bruto dividend per gewoon aandeel	0,80	0,80	0,90	0,95	3,80 ⁸	1,00	1,00	1,35	2,10	3,00
Kapitaal en reserves toerekenbaar aan houders van eigenvenmogens-instrumenten	31,17	29,73	31,34	30,43	31,90	48,01	47,85	50,10	54,74	58,22

Informatie over het aandeel ⁷ (€)										
Maximumkoers	37,36	37,68	37,59	45,16	45,88	40,08	63,10	68,60	175,70	183,00
Minimumkoers	29,21	27,66	27,36	26,08	35,84	32,36	32,46	36,10	65,10	118,00
Koers op 31/12	36,20	29,30	34,42	42,00	37,54	32,92	62,60	67,80	171,60	179,20
Gemiddelde koers	34,39	31,95	32,74	37,84	40,90	36,11	43,28	52,36	113,19	154,38
Gemiddeld dagelijks volume (in aantal effecten)	46.024	40.302	43.418	47.723	39.457	42.142	54.800	48.005	44.534	66.569
Beurskapitalisatie op 31/12 (€m)	2.002,0	1.620,1	1.903,2	2.322,7	2.035,4	1.782,2	3.461,9	3.686,1	9.329,5	9.742,7
Totaal aantal uitgegeven aandelen	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	55.302.620	54.367.928	54.367.928	54.367.928

Personeelsbestand ⁴ (Voltijdse equivalenten)	27.246	26.810	27.970	28.348	31.222	32.951	31.691	28.455	36.549 ¹⁴	46.570
CO ₂ uitstoot ¹⁷ scope 1 & 2 (tCO ₂ e)								118	98	77
CO ₂ uitstoot ¹⁸ scope 3 (tCO ₂ e)								83.268	89.594	91.517

1.

Inclusief Moleskine vanaf 1 oktober 2016.
2.

Belron wordt opgenomen onder beëindigde bedrijfsactiviteiten tussen 1 januari 2017 en 7 februari 2018, en via de vermogensmutatiemethode vanaf 7 februari 2018.
3.

Exclusief aanpassingen.
4.

Inclusief 100% Belron en TVH.
5.

Omvat het aangepast resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, het groepsaandeel in het aangepast resultaat vóór belastingen van de volgens de equity-methode geconsolideerde entiteiten.
6.

Resultaat toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten van D’Ieteren Group, overeenkomstig IAS 1.
7.

Berekend overeenkomstig IAS 33.
8.

Inclusief een uitzonderlijk dividend van €2,85.
9.

APM - zie lexicon pag. 60.
10.

Post - IFRS 16.
11.

Zoals aangepast om de reële-waardeaanpassing te weerspiegelen van de financiële voorwaardelijke verplichting met betrekking tot de verkoop in 2018 van het belang van 40% in Belron aan CD&R.
12.

Zoals aangepast om rekening te houden met de definitieve agendabeslissingen van het IFRS® Interpretations Committee (IFRIC) over cloud computing-overeenkomsten.
13.

Inclusief TVH vanaf Q4-21.
14.

Vanaf 2021 worden de VTE-aantallen gerapporteerd op het einde van het jaar in plaats van gemiddeld.
15.

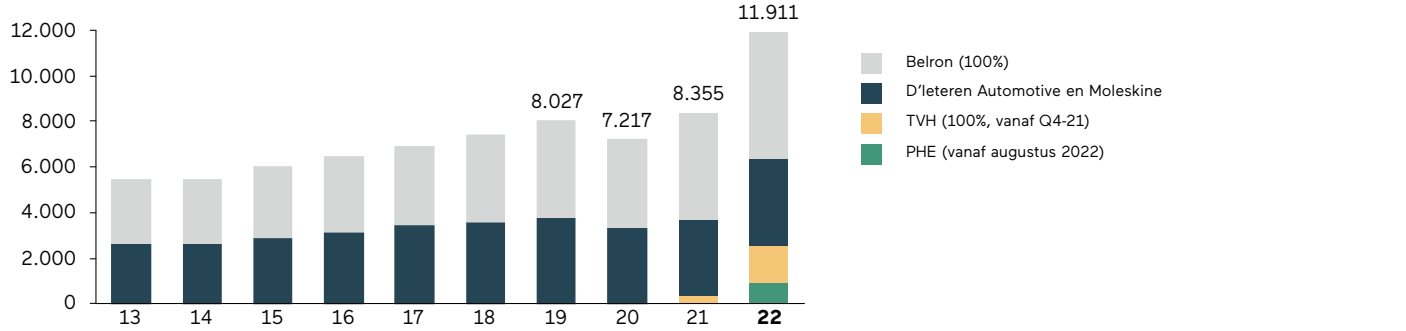
PHE inbegrepen vanaf augustus 2022.
16.

De cijfers van 2021 zijn aangepast voor TVH om de consistentie van de grondslagen voor financiële verslaggeving in alle aangesloten ondernemingen te verbeteren, om de toewijzing van de aankoopprijs van TVH weer te geven die door de Groep werd gefinaliseerd in de tweede helft van 2022 en voor Belron om een herclassificatie weer te geven van -€21,0m aan honoraria van systeemintegratoren in verband met het businesstransformatieprogramma van aangepast resultaat naar aanpassingen.
17.

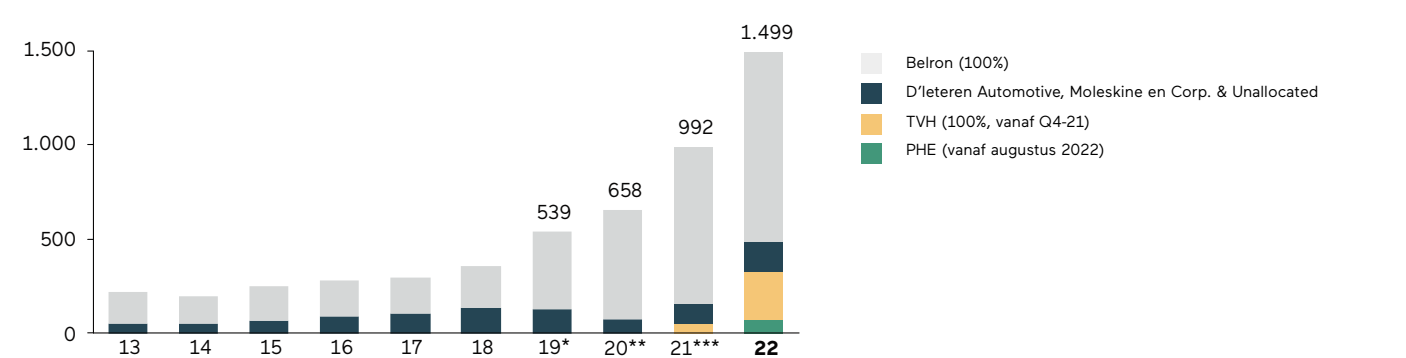
D ´Ieteren Group Holding.
18.

Emissies uit investeringen, categorie 15 van het BKG-protocol, meer dan 99% van de scope 3 emissies van de Holding omvat. Deze omvatten de scope 1 & 2 van 55,67% van Belron, de historische scope van D ´Ieteren Automotive, Moleskine, D ´Ieteren Immo en 40% van TVH. Voor meer informatie zie blz. 31 van het verslag.

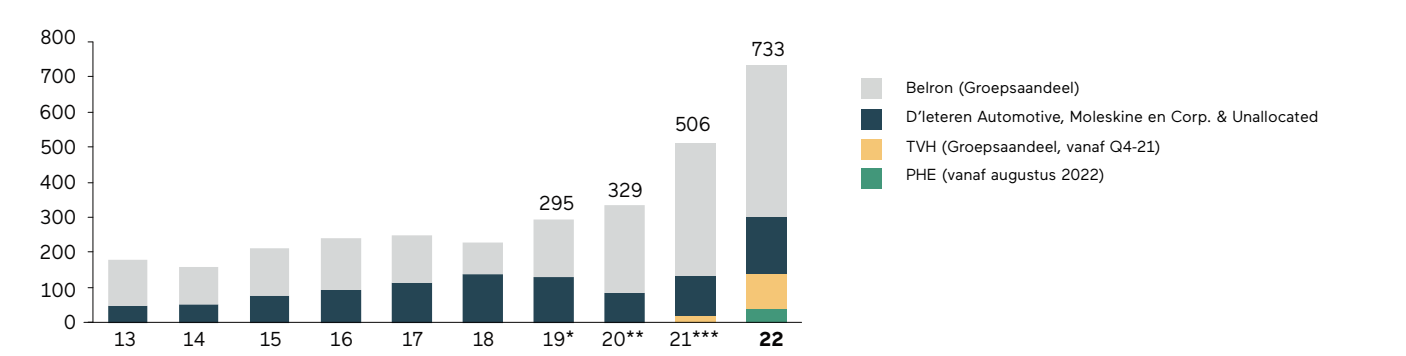
GECOMBINEERDE OMZET (€m)



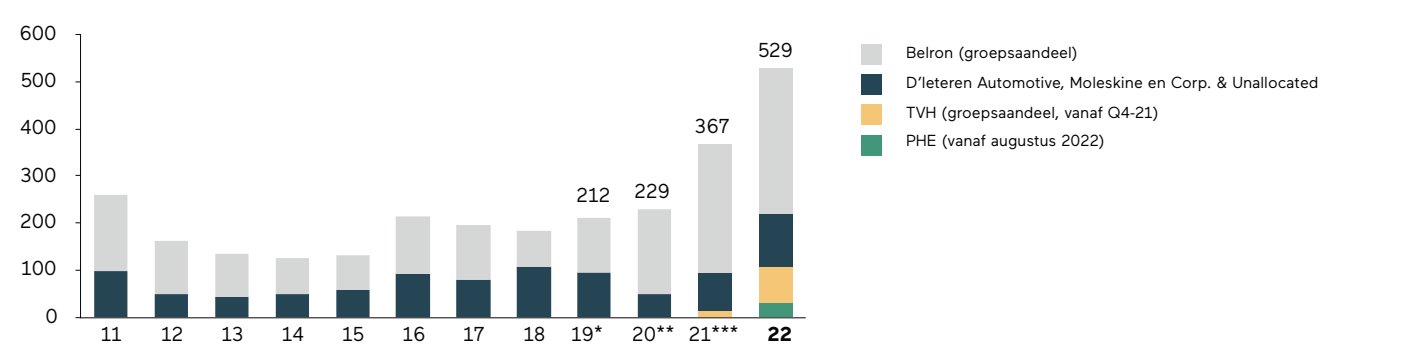
GECOMBINEERD AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT (€m)



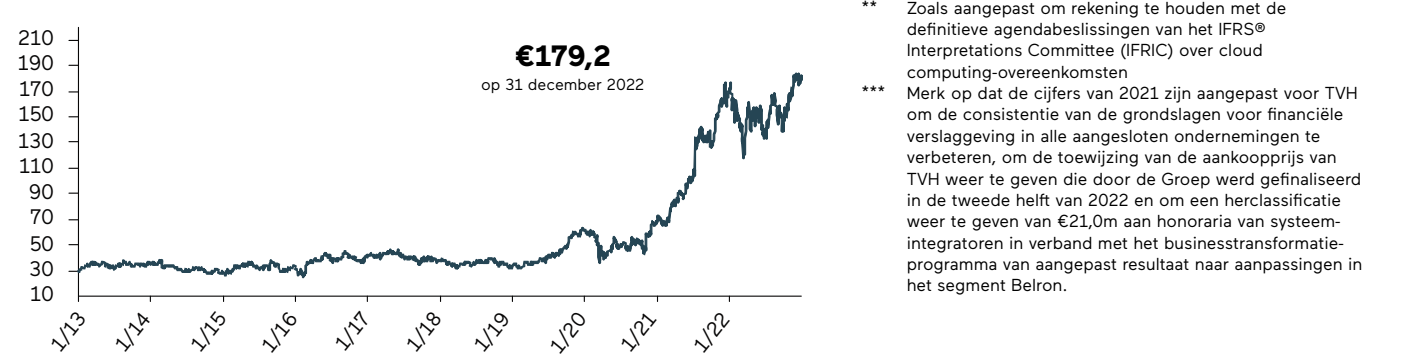
AANGEPAST RESULTAAT VOOR BELASTINGEN, GROEPSAANDEEL (€m)



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



KOERS VAN HET AANDEEL D´IETEREN SINDS 2013 (€)



- *

Vanaf 2019, post-IFRS16
- **

Zoals aangepast om rekening te houden met de definitieve agendabeslissingen van het IFRS® Interpretations Committee (IFRIC) over cloud computing-overeenkomsten
- ***

Merk op dat de cijfers van 2021 zijn aangepast voor TVH om de consistentie van de grondslagen voor financiële verslaggeving in alle aangesloten ondernemingen te verbeteren, om de toewijzing van de aankoopprijs van TVH weer te geven die door de Groep werd gefinaliseerd in de tweede helft van 2022 en om een herclassificatie weer te geven van €21,0m aan honoraria van systeemintegratoren in verband met het businesstransformatieprogramma van aangepast resultaat naar aanpassingen in het segment Belron.

Geschiedenis

Van koetsenbouwer tot langetermijninvesteerder

1805

KOETSENBOUW EN WAGENMAKERIJ
In 1805 opent Jean-Joseph D'Ieteren zijn zaak als koetsenbouwer. In de loop der decennia volgen generaties van ondernemers elkaar op en breiden ze de diensten uit die de onderneming aanbiedt in de automobielsector. In 1931 wordt D'Ieteren de distributeur van de Amerikaanse automerken Studebaker, Pierce-Arrow en Auburn. In 1948 wordt het bedrijf de exclusieve importeur van voertuigen van de Groep Volkswagen in België.

1929

BEURSGANG VAN D’IETEREN
D'Ieteren gaat naar de beurs om de ontwikkeling van zijn productievevestigingen en zijn exportactiviteiten te financieren.

1989

OVERNAME VAN AVIS EUROPE
D'Ieteren breidt zijn wereldwijde aanwezigheid uit door de overname van Avis Europe, leider op de markt van de kortetermijnverhuur van voertuigen.

1999

OVERNAME VAN BELRON
D'Ieteren neemt Belron over, de wereld-leider op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing.

2011

VERKOOP VAN AVIS EUROPE
D'Ieteren trekt zich terug uit de kortetermijnverhuur van voertuigen door zijn deelneming van 59,6% in Avis Europe te verkopen aan Avis Budget Group.

2016

OVERNAME VAN MOLESKINE
D'Ieteren neemt Moleskine over, het wereldbekende inspirerende lifestyle merk.

OPRICHTING VAN D’IETEREN IMMO
De vastgoedactiva van D'Ieteren worden gegroepeerd in een nieuwe entiteit D'Ieteren Immo.

2018

VERKOOP VAN EEN MINDERHEIDS-BELANG IN BELRON
D'Ieteren versterkt zijn investerings-capaciteit door de verkoop van een minderheidsbelang van 40% in Belron aan CD&R, een internationale investerings-maatschappij. In 2021 verkoopt CD&R een deel van zijn aandelen aan 3 nieuwe aandeelhouders.

2021

AFSPLITSING VAN D’IETEREN AUTOMOTIVE
De twee entiteiten, tot dan samengevoegd onder de juridische entiteit D'Ieteren SA/ NV, worden twee afzonderlijke entiteiten: D'Ieteren Group en D'Ieteren Automotive.

OVERNAME VAN EEN BELANG VAN 40% IN TVH
Eind 2021 rondt D'Ieteren Group de overname af van een belang van 40% in TVH. De Belgische onderneming, opgericht door de families Thermote en Vanhalst, is een wereldwijde onafhankelijke leider van aftermarket-onderdelen. Het bedrijf werd in 1969 in België opgericht en is actief in 28 landen. Het levert onderdelen voor vorkliften, industriële, bouw- en landbouw-machines en accessoires.

2022

OVERNAME VAN PHE
In februari kondigde D'Ieteren Group de overname aan van Parts Holding Europe, de West-Europese leider in de distributie van onderdelen en diensten voor voertuigen. PHE, actief in een sector die D'Ieteren Group goed kent, beschikt over een uiterst ervaren managementteam met een sterke staat van dienst, past in cultureel en strategisch opzicht goed bij D´Ieteren Group en biedt verschillende hefboomen voor waarde-creatie op lange termijn.

Inhoud

Over D´Ieteren Group	2
Boodschap van de Voorzitter	5
Boodschap van de CEO	6
Markante feiten 2022	8
Kennismaking met onze nieuwe onderneming PHE	10
Onze benadering van waardecreatie	12
Economische omgeving 2022	14
Bestuur	16
Een team gedreven door een gedeelde passie voor inspirerende ondernemingen	19
Bedrijfsmodel	
De uitmuntendheid van de activiteiten ondersteunen in woelige tijden	20
De externe groei van onze bedrijven bevorderen	22
Risico’s en opportuniteiten	24
Waardecreatie	
Voor onze,klanten	27
Voor onze mensen	28
Voor de maatschappij.....	30
Voor onze aandeelhouders	32
Ontwikkeling van onze ondernemingen	
D´Ieteren Automotive	36
Belron	40
Moleskine	44
TVH	48
PHE	52
D´Ieteren Immo	56
APM’s	60

Over D'leteren Group

Een familiale beursgenoteerde investeringsonderneming
met een internationale portefeuille.



1. Economische rechten op 31 december 2022 (Nayarit 32,54% - SPDG 26,96%).
De familie bezit 62,94% van de stemrechten.

D'leteren

100% eigendom

D'leteren Automotive is de officiële importeur van de merken van Volkswagen in België. Het is de grootste autoverdelers in België met een marktaandeel van 22,5%. De onderneming beheert ook 3 van de 25 Market Areas van concessies in het land. Om haar aanbod te vervolledigen, verkoopt de onderneming tweedehandsvoertuigen, biedt ze onderhouds-, financierings- en leasingdiensten aan, en heeft ze onlangs een fietsdivisie opgestart. D'leteren Automotive investeert ook in nieuwe mobiliteitsdiensten via Lab Box, zijn start-up incubator.

Financiële gegevens

- Omzet in 2022: €3.610m
- Aangepast bedrijfsresultaat 2022: €139m

Personeelsbestand (VTE's op 31 dec.): 2.401

TVH

40% eigendom*

TVH, onderdelenspecialist sinds 1969, is de wereldwijde onafhankelijke leider van aftermarket-onderdelen voor vorkliften, industriële, bouw- en landbouwmachines. De onderneming is gevestigd in Waregem, België, en heeft 81 filialen verspreid over alle continenten.

* Andere aandeelhouders: Familie Thermote

Financiële gegevens (aan 100%)

- Omzet in 2022: €1.622m
- Aangepast bedrijfsresultaat 2022: €258m

Personeelsbestand (VTE's op 31 dec.): 4.907

BELRON

50,01% eigendom*

Belron is de wereldleider op het vlak van de herstelling, de vervanging en de herkalibratie van voertuigbeglazing. In 2022 verleende Belron diensten aan 15 miljoen consumenten in 37 landen, met een focus op servicekwaliteit om het hoogste niveau van klantentevredenheid te genereren.

* Andere aandeelhouders: CD&R / GIC, H&F en Blackrock / Management, werknemers en oprichtersfamilie

Financiële gegevens (aan 100%)

- Omzet in 2022: €5.574m
- Aangepast bedrijfsresultaat 2022: €1.017m

Personeelsbestand (VTE's op 31 dec.): 29.799



100% eigendom

D'leteren Immo is de vastgoedonderneming van D'leteren Group in België. De activa omvatten kantoren, werkplaatsen, concessies, logistieke centra, residentiële eenheden, parkings en gronden - voornamelijk gebruikt door D'leteren Automotive. Bovendien verleent D'leteren Immo vastgoedadvies en innoverende diensten aan zijn klanten.

Financiële gegevens

- Netto huurinkomsten 2022: €22m
- Reële marktwaarde portefeuille 2022: €308m

Personeelsbestand (VTE's op 31 dec.): 41



100% eigendom

Moleskine is een iconisch, inspirerend merk dat is ontstaan uit de erfenis van een legendarisch notitieboekje. Moleskine is gevestigd in Italië, Milaan, en verkoopt zijn producten wereldwijd via een multichannel-distributieplatform. Zijn productportefeuille reikt verder dan de oorspronkelijke notitieboekjes en omvat ook planners, schrijfinstrumenten, tassen, leesaccessoires, een Smart Writing System en mobiele apps.

Financiële gegevens

- Omzet in 2022: €143m
- Aangepast bedrijfsresultaat 2022: €21m

Personeelsbestand (VTE's op 31 dec.): 310

PHE

91% eigendom*

PHE is een omni-channel distributieleider op de onafhankelijke aftermarket voor voertuigonderdelen die aanwezig is in 6 West-Europese landen: Frankrijk, Spanje, Italië en de Benelux. Zijn missie bestaat erin betaalbare en duurzame mobiliteit te bevorderen. Dit wordt mogelijk gemaakt door zijn mensen en zijn geïntegreerde en digitale bedrijfsmodel dat gebaseerd is op logistieke uitmuntendheid en superieure distributiedichtheid.

* Andere aandeelhouders: management, verschillende partners en onafhankelijke distributeurs

Financiële gegevens

- Omzet in 2022: €2.260m
- Aangepast bedrijfsresultaat 2022: €178m

Personeelsbestand (VTE's op 31 dec.): 9.112



P H E
— PARTS HOLDING EUROPE —

Boodschap van de Voorzitter

Dames en Heren,
Geachte aandeelhouders,

Een langdurige relatie is alleen mogelijk als deze berust op respect, vertrouwen en wederzijds begrip. Dat is mijn overtuiging. Terwijl ik dit schrijf, word ik eraan herinnerd dat we de 75e verjaardag vieren van ons partnerschap met de Volkswagen Groep, dat werd gesloten door mijn grootvader, Pierre D'Ieteren. Een partnerschap dat gedurende drie generaties aan weerskanten een hecht karakter heeft behouden en zijn veerkracht heeft bewezen in een context van technologische innovatie en een veranderende economische omgeving.

Tegelijkertijd zijn we er de afgelopen decennia in geslaagd om met al onze ondernemingen een lange-termijnrelatie op te bouwen door solide en vruchtbare banden te smeden. Deze relaties werden kracht bijgezet door het vermogen van elke onderneming om ons allen te inspireren, elke dag opnieuw. We hebben die gemeenschappelijke waarden ook gevonden in PHE, onze meest recente investering, en we zijn ervan overtuigd dat ze fascinerende ontwikkelingsperspectieven zullen bieden, zowel in termen van geografische regio's als van marktgroei. Ik wil hen nogmaals van harte welkom heten in de familie van D'Ieteren Group.

Hoewel uitdagende jaren elkaar lijken op te volgen en het nieuwe normaal lijken te worden, heeft het jaar 2022 onze veerkracht behoorlijk op de proef gesteld. Het uitbreken van een oorlog aan de Europese grenzen, de hoogste inflatieniveaus sinds decennia, onstabiele energiemarkten en aanhoudende verstoringen van de toeleveringsketen hebben ondernemingen ertoe aangezet een aantal diepgewortelde processen in vraag te stellen en hun strategieën aan te passen.

In een dergelijke uitdagende omgeving zijn onze ondernemingen blijven doen waar ze in uitblinken: zich aanpassen, opportuniteiten grijpen en zichzelf opnieuw uitvinden. De prestaties van de Groep in 2022 waren eens te meer een bewijs van onze weerbaarheid in een moeilijke economische omgeving: we behaalden opnieuw een recordjaar en maakten onze ambitieuze beloften waar.

2022 heeft aangetoond dat onze gevoeligheid in het afgelopen decennium voor de toestand in de wereld even belangrijk is voor ons als voor toekomstige generaties van stakeholders. Wij, ondernemers en investeerders, zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheden en van de rol die wij kunnen spelen in de duurzame ontwikkeling van onze samenleving, ten voordele van onze planeet.

Om deze overgang te realiseren, moeten wij - zoals altijd - onze klanten centraal stellen, en daarvoor kunnen wij rekenen op onze mensen en hun betrokken leiders. Hun talent, hun kennis van zaken en hun zin voor ondernemerschap zijn de sleutel tot de verwezenlijking van onze ambities in al onze dochterondernemingen.

Dit jaar wordt ook gekenmerkt door een verandering aan het roer van Belron. Om het succesvolle traject van de onderneming voort te zetten, heeft Carlos Brito in maart de leiding overgenomen als CEO na de beslissing van Gary Lubner om terug te treden. We kijken ernaar uit dat Carlos met zijn ruime ervaring de groei van het bedrijf voortzet.

Het blijft echter duidelijk dat er geen zinvolle overgang kan zijn zonder een sterk, toekomstgericht bestuur. Bij D'Ieteren Group, als familiebedrijf, is ons bestuur gericht op duurzame waardecreatie op lange termijn. Met dit in gedachten zorgen we er voortdurend voor dat onze Raad van Bestuur over alle vaardigheden beschikt die nodig zijn om onze groei voort te zetten. Vorig jaar hadden wij het genoegen Hugo De Stoop, CEO van Euronav, te verwelkomen als één van onze niet-uitvoerende bestuurders.

Met voortdurend hernieuwde passie zullen wij onze missie voortzetten om onze ondernemingen te ondersteunen in hun zoektocht naar uitmuntendheid en zinvolle impact, om zo langetermijnwaarde te creëren voor onze stakeholders.

Ik hoop dat dit verslag u een inzicht geeft van het opmerkelijke werk dat onze getalenteerde mensen binnen elke onderneming en ons corporate team hebben verricht. Ik wil hen dan ook allemaal van harte bedanken, zowel persoonlijk als namens de Raad van Bestuur.

Nicolas D'Ieteren
Voorzitter van de Raad van Bestuur

Een groeiende, geëngageerde en ondersteunende familie van ondernemingen

Het doet goed te zien dat de strategie die we de afgelopen vier jaar hebben gevolgd, zo goed werkt. D'Ieteren Group is vandaag helemaal anders dan twee jaar geleden wat betreft de samenstelling van onze portefeuille, de geleverde resultaten, de dynamiek en het reservoir aan talent in onze ondernemingen, de investeringen in de toekomst en, niet in het minst, de interactie tussen alle activiteiten.

Een groeiende familie van ondernemingen

In 2022 hebben we het grote geluk gehad onze familie van ondernemingen te kunnen uitbreiden met Parts Holding Europe, en zo een vijfde groeiplatform aan de Groep toe te voegen, na onze investering in 40% van TVH in 2021.

Dit heeft ons in staat gesteld om in 2022 een gecombineerde omzet te genereren van bijna 12 miljard euro, 42,6% meer dan de 8 miljard euro van het jaar voordien. Wat het aandeel van de Groep in de omzet betreft, komen we in 2022 uit op 8,2 miljard euro.

Dit heeft ook geleid tot een aanzienlijke stijging van de winst tot 1,5 miljard euro in gecombineerde aangepaste bedrijfsresultaten, tegenover 990 miljoen euro het jaar voordien, of 836 miljoen euro in het aandeel van de Groep in de aangepaste bedrijfsresultaten voor 2022.

Wat de voornaamste prestatie-indicator betreft die we gewoonlijk gebruiken voor onze vooruitzichten, is het aandeel van de Groep in de winst vóór belastingen met 50,9% gestegen tot 733 miljoen euro. Daarmee liggen we volledig op koers om onze middellangetermijndoelstelling van ongeveer 1 miljard euro winst vóór belastingen, Groepsaandeel, te realiseren, die we op onze Investor Day eind april 2022 in het vooruitzicht hebben gesteld.

Een geëngageerde familie van ondernemingen

Ik ben bijzonder onder de indruk van het uitzonderlijke niveau van het personeelsengagement in 2022, en dit ondanks de vele onzekerheden en onvoorziene uitdagingen waarmee de wereld werd geconfronteerd. Belron behield zijn recordscore van 86% personeelsengagement, op de voet gevolgd door D'Ieteren Automotive met 84% en TVH Parts met 81%. Ook Moleskine en PHE bleven werken met zeer dynamische teams. Ik wens van deze boodschap gebruik te maken om al onze 46.000 medewerkers van harte bedanken voor hun uitstekend werk en inzet.

Deze brief is ook een eerbetoon aan de kracht van de leiderschapsteams in onze ondernemingen: het is dankzij hen dat het engagement zo hoog is gebleven. In 2022 hebben we ons corporate team verder uitgebreid met een Digital Director. We hebben ook het talent in onze bedrijven voor verschillende niveaus en functies uitgebreid, zowel via interne promoties als door het aantrekken van externe leiders. In het bijzonder hebben we Carlos Brito aangesteld als nieuwe CEO van Belron. Op 1 maart 2023 stapte hij in de zeer grote schoenen van Gary Lubner, die na 22 zeer succesvolle jaren als CEO met pensioen gaat, maar lid blijft van de Raad van Bestuur van Belron. Ik wil bij het schrijven van deze brief voor ons Jaarverslag dan ook de gelegenheid aangrijpen om Gary nogmaals te bedanken voor zijn voorbeeldig en inspirerend leiderschap bij het uitbouwen van het uitzonderlijke bedrijf dat Belron vandaag is.

Met hetzelfde enthousiasme hebben we onze ESG-reis voortgezet. In het bijzonder hebben we ons ertoe verbonden om tegen eind 2025 voor 100% van onze ondernemingen een gevalideerde, wetenschappelijk onderbouwde doelstelling (Science Based Target) te hebben. In 2022 was Belron de eerste die een concrete doelstelling voorlegde aan het SBTi.

Een ondersteunende familie van bedrijven

Het reactievermogen en de veerkracht van iedereen tijdens de onverwachte turbulentie in 2022 waren opmerkelijk, gaande van de aanpak van de aanhoudende problemen met de toeleveringsketen voor onderdelen en auto's over de hele wereld tot het nemen van noodbeslissingen als reactie op de gevolgen van de oorlog in Oekraïne of de snelle stijging van de inflatie in zowel Europa als de VS in de loop van het jaar. Waar nodig werden snel corrigerende maatregelen genomen, werd ondersteuning geboden en werd solidariteit getoond.

2022 was ook het jaar waarin we massaal bleven investeren in de toekomstige ontwikkeling van elk van onze bedrijven. Bij Belron en TVH werd vooruitgang geboekt met de implementatie van hun respectieve digitale transformatieprogramma's, Fit for Growth en Innovatis, en werden aanzienlijke investeringen gedaan om het succes ervan te garanderen. Bij D'Ieteren Automotive werden verschillende overnames gedaan om de waaier van mobiliteitsdiensten uit te breiden. Denk maar aan fietsenwinkels, taxidiensten en diensten voor zonnepanelen. En PHE zette zijn consolidatiestrategie voort door bijkomende overnames te doen in al zijn regio's, vooral in Spanje en Italië. Hetzelfde geldt voor TVH, met overnames in Portugal en het Verenigd Koninkrijk, en voor Belron, met maar liefst 23 'bolt-on' overnames in de loop van het jaar.

Tot slot zijn we, nu we binnen de Groep vijf groeiplatformen hebben, ideaal geplaatst om de uitwisseling van best practices tussen de ondernemingen op te drijven - of het nu gaat om ESG, digitale transformatie, logistiek en toelevering of financiële aspecten. In 2023 beginnen we met een meer gestructureerd programma voor de uitwisseling van best practices. We brengen functionele leiders uit de hele portefeuille samen. We laten hen fora uitbouwen, zodat ze hun resultaten kunnen vergelijken en van elkaar kunnen leren. Dit initiatief past heel goed bij onze D'Ieteren-waarden, die draaien rond ondernemerschap, moed, nieuwsgierigheid, respect en zorg.

* * *

We kijken met grote dankbaarheid terug op 2022. Hoewel de omgeving erg onzeker blijft, hebben we er voor 2023 en daarna het volste vertrouwen in dat onze familie van ondernemingen wendbaar en veerkrachtig zal blijven.

Francis Deprez,
CEO D´Ieteren Group

Markante feiten 2022

Overname van PHE en verkoop van Mondial Pare-Brise

In augustus voltooide D'leteren Group de overname van Parts Holding Europe (PHE), de westerse leider in de distributie van voertuigonderdelen die aanwezig is in zes Europese landen. Vervolgens ging PHE exclusieve onderhandelingen aan met MACIF om zijn gespecialiseerde beglazingsherstelactiviteit Mondial Pare-Brise af te stoten, overeenkomstig de door het mededingingsrecht van de Europese Unie opgelegde corrigerende maatregelen.



Carlos Brito volgt Gary Lubner op als CEO van Belron

De onderneming heeft de benoeming aangekondigd van Carlos Brito, een van 's werelds meest vooraanstaande bedrijfsleiders, als Chief Executive Officer van Belron Group. Hij vervoegde in januari het bedrijf en bekleedt, na een overdrachtsperiode, sinds maart 2023 de functie van CEO. Gary Lubner, sinds 2000 CEO van Belron, blijft na de overdracht lid van de Raad van Bestuur van Belron Group.



D'leteren Group stelt doelstelling voor koolstofemissiereductie vast

In 2022 heeft D'leteren Group zich verbonden tot het Science Based Target Initiative (SBTi), met als doel dat de SBT's van al zijn ondernemingen in portefeuille tegen eind 2025 gevalideerd zijn.

'Nudge Stars' van TVH voltooien een kwarttriatlon

Dit levensveranderende avontuur, « life-changing journey » zoals het project intern bij TVH wordt genoemd, maakt deel uit van de 'Nudge Health Policy'. Via Nudge moedigt de onderneming haar werknemers aan gezondere keuzes te maken door initiatieven te organiseren op het gebied van mentaal welzijn, voeding en sport. Deze keer gingen ze een stap verder en op 26 mei namen 20 collega's van TVH met succes deel aan een



60-jarig bestaan van AutoDistribution

Met meer dan 5.500 werknemers in Frankrijk stelt het PHE-distributienetwerk, AutoDistribution, sinds zijn oprichting in 1962 zijn ervaring en knowhow op het gebied van onderdelen voor auto's en vrachtwagens van verschillende merken ten dienste van zijn klanten.

Een nog grotere Spirit of Belron Challenge

In september namen bijna 10.000 collega's van Belron deel aan het grote fondsenwervingsfeest van het bedrijf, de Spirit of Belron Challenge. Ze haalden meer dan €2,2m op voor hun speciale liefdadigheidspartner, Afrika Tikkun. Dit jaar combineerden ze hun virtuele uitdaging met een sportdag in Dorney Lake, waaraan 27 landen deelnamen. Tijdens de week van het evenement hebben de deelnemers fietsend, lopend, te voet, zwemmend en in een rolstoel meer dan 184.700 kilometer afgelegd, of 4,6 keer de wereld rond!



Overname van GoSolar door EDI

Met de overname van Go-Solar vervolledigt EDI, de Belgische leider in de commercialisering en installatie van laadstations voor elektrische voertuigen, zijn aanbod aan de automobilist door hem de mogelijkheid te bieden zowel energieproducent als -consument te zijn.



kwarttriatlon in Izegem, België.

TVH behaalt Bronzen Medaille van EcoVadis

TVH heeft een nieuwe mijlpaal bereikt in zijn duurzaamheidsprestaties door de Bronzen Medaille te behalen die wordt uitgereikt door EcoVadis, een wereldwijde ratingorganisatie. TVH behoorde tot de top 20% van de door EcoVadis beoordeelde ondernemingen in de categorie 'Groothandel in andere machines en apparatuur', wat de algemenere duurzaamheidsvisie van de onderneming weerspiegelt: 'nu ons steentje bijdragen voor toekomstige generaties'.

D'leteren gaat Microlino importeren

D'leteren Auto wordt distributeur van Microlino voor de Belgische markt. Deze stap kadert in het streefdoel van de onderneming om een belangrijke speler te worden in de sector van de alternatieve en duurzame mobiliteit. De eerste Microlino zal in de eerste helft van 2023 aan de Belgische klanten worden geleverd.



Marcello Treglia benoemd tot CFO van Moleskine

Marcello Treglia is benoemd tot de nieuwe Chief Financial Officer van Moleskine. Hij is verantwoordelijk voor de financiële operaties en het financiële beheer van de Groep. Hij trad in februari 2022 in dienst bij Moleskine en kan bogen op uitgebreide ervaring in de internationale retailsector en deskundigheid die hij opbouwde tijdens zijn talrijke financiële leidinggevende functies in Italië en Amerika.

Euronext Brussels Award

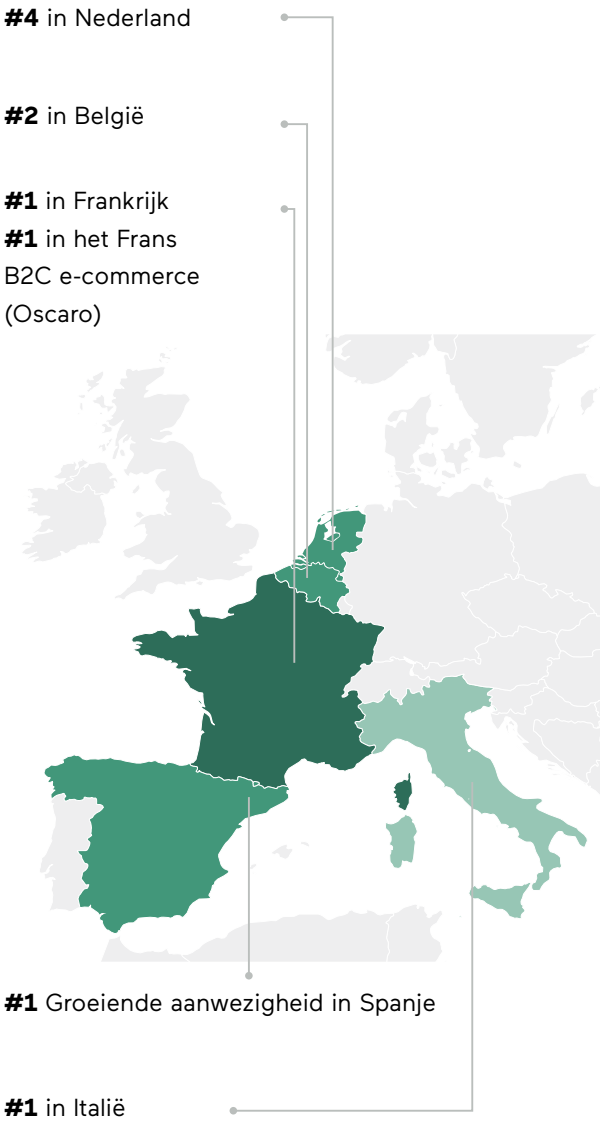
D'leteren Group is door Euronext Brussels bekroond met de Sustainable Growth Award 2022. Deze prijs wordt toegekend aan het bedrijf met het beste resultaat in de gecombineerde rangschikking van zijn ESG-score en de prestaties van zijn aandelenkoers over de afgelopen tien jaar.



D'leteren Group kondigt de lancering aan van een transformatieproject voor zijn hoofdzetel in Brussel

In antwoord op de groei van de activiteiten van de Groep en de veranderende stedelijke omgeving consolideert D'leteren Group zijn aanwezigheid in Brussel met een project voor de transformatie van zijn historische hoofdzetel. De transformatie van de site, die rekening houdt met de behoeften van de buurt en het milieu, beoogt multifunctioneel en duurzaam te zijn.





Leider in de Independent After Market ('IAM') voor distributie van voertuigonderdelen

Parts Holding Europe (PHE) is een cruciale partner en diens-
verlener voor de distributie van onderdelen in het IAM-eco-
systeem voor lichte voertuigen en vrachtwagens.

PHE, dat in 1962 werd opgericht als aankoopplatform, heeft in
de loop der jaren zijn geografische aanwezigheid met succes
uitgebreid en heeft nu sterke posities in Frankrijk, Italië, Spanje
en de Benelux, waar het zijn producten verdeelt via online en
offline verkoopkanalen en zich zowel tot B2B- als B2C-klanten
richt.

PHE telt 9.112 werknemers. Zijn geïntegreerde bedrijfsmodel
is gebaseerd op aankoop op superieure schaalgrootte, een effi-
ciënt georganiseerd logistiek netwerk van moderne en geauto-
matiseerde magazijnen, een sterke distributiedichtheid en digi-
tale platforms (Autossimo, idGarages.com, Oscaro enz.).

Hierdoor kan PHE een uitzonderlijke klantenservice bieden en
zijn leiderspositie versterken door een voortdurende stijging van
zijn marktaandeel.

PHE richt zich op een groeiende, voorspelbare, veerkrachtige en gefragmenteerde markt

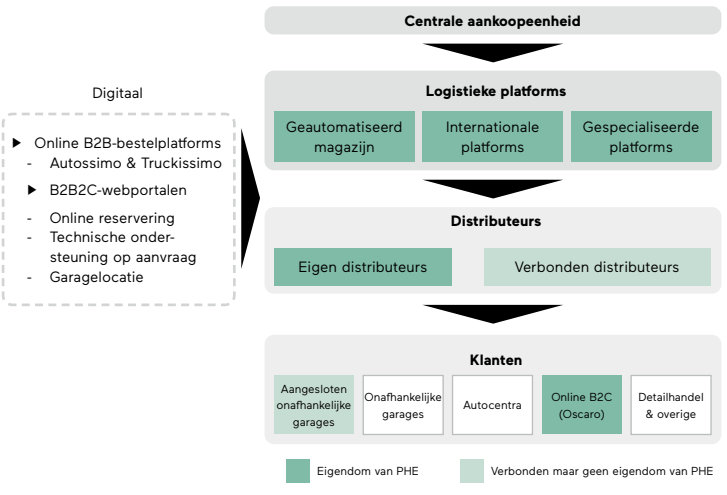
De markt van PHE groeit structureel, gedreven door een groeiend
en verouderend wagenpark en stijgende prijzen van onderdelen.
Klanten kiezen ook steeds vaker IAM-leveranciers boven Ori-
ginal Equipment Manufacturers ('OEM') omdat zij scherpe pri-
zen en producten en diensten van topkwaliteit waarderen, voo-
ral wanneer hun voertuig veroudert en buiten de oorspronkelijke
garantie valt.

Deze markt is relatief bestand tegen economische groeivertra-
gingen door de noodzakelijke aard van de autoherstellingen, en
is ook heel voorspelbaar omdat het wagenpark heel langzaam
en geleidelijk evolueert. Voorts zou PHE dankzij zijn marktpo-
sitionering en schaalgrootte voordeel moeten halen uit de steeds
complexere IAM-producten en -diensten, met name door de
geleidelijke overgang naar elektrische voertuigen, en het juiste
productaanbod moeten blijven aanbieden om te voldoen aan de
behoeften van zijn klanten.

Tot slot is de fragmentering groot: de tien grootste spelers op
de Europese aftermarket voor auto-onderdelen hebben een
marktaandeel van slechts 30%. Dit biedt PHE de kans om zijn
consolidatietraject voort te zetten en zijn schaalvoordeel verder
te versterken.

Succesvol businessmodel

Het succesvolle businessmodel van PHE is gebaseerd
op schaalgrootte en superieure in- en aankoopmoge-
lijkheden, die een breed en diep productassortiment
garanderen. Het combineert logistieke uitmuntendheid
met diensten met een toegevoegde waarde en digitale
tools voor zijn klanten en leveranciers. De combinatie
van PHE's logistieke platforms, waaronder een sterk
geautomatiseerd centraal magazijn (met name Logisteco)
en meer gespecialiseerde platforms, evenals een capil-
lair netwerk van distributievevestigingen, stelt de onder-
neming in staat een top niveau van beschikbaarheid
van onderdelen en de beste leveringstijden voor haar
klanten te garanderen.



Superieure beschikbaarheid en leveringssnelheid zijn niet de enige verbintenissen van PHE. Via zijn klantgerichte organisatie,
zijn sterke partnerschapsmodel met aangesloten garages en zijn brede waaier van diensten met een toegevoegde waarde
versterkt PHE zijn klantenwaardepropositie door opleidingssessies, technische ondersteuning op aanvraag en online bes-
tellingen aan te bieden. De onderneming geniet van een solide merkbekendheid en -voorkeur dankzij sterke tv-reclamecam-
pagnes.

Heel ervaren management met een gedegen staat van dienst

Het zeer toegewijde en ervaren leiderschap en het geën-
gageerde personeel vormen de basis van het zeer suc-
cesvolle parcours van PHE. De 9.112 werknemers van het
bedrijf hebben gemiddeld bijna 9 jaar ervaring.

Stéphane Antiglio en Christophe Gouthière, respectievelijk
CEO en CFO van PHE, hebben een ongeëvenaarde ervaring
in de distributiesector. Zij leiden de onderneming al meer
dan 12 jaar met gestage groei - de onderneming is in die
periode meer dan verdubbeld in omvang - en blijven zich
richten op rentabiliteit. Het welzijn van de werknemers is
altijd een prioriteit gebleven, wat heeft geleid tot een sterke
bedrijfscultuur waarin de medewerkers en klanten centraal
staan.

Fusies en overnames met sterke synergieën en laag risico

Naast een aanhoudende sterke organische groei van Auto-
distribution in Frankrijk, was een kernonderdeel van PHE's
ontwikkeling door de jaren heen zijn voortdurende inspa-
ning om te consolideren in een gefragmente erde markt.
Voortbouwend op zijn sterke marktkennis en superieure
schaalgrootte heeft PHE een duidelijke en beproefde fusie-
en overnamestrategie gericht op aantrekkelijke bedrijven in
bestaande en potentieel aangrenzende West-Europese re-
gio's.

Deze activiteiten zijn doorgaans weinig risicovol en heel sy-
nergetisch, omdat zij, eenmaal geïntegreerd, het bestaande
logistieke en distributienetwerk versterken en verdere
schaalvoordelen bij inkoop mogelijk maken.

Perfekte combinatie met D'leteren Group

PHE sluit perfect aan bij de waarden, de cultuur en de in-
vesteringscriteria van D'leteren Group. Het is een leider op
een groeiende markt, op het kruispunt van onze investe-
ringspijlers zijnde mobiliteit en B2B-diensten. Het gedegen,
schaalbare en doelgerichte model van de onderneming bie-
dt een aantrekkelijke basis om waarde te creëren voor alle
stakeholders.

D'leteren Group ondersteunt de ambities van PHE op het
vlak van organische en externe groei ten volle en biedt,
zoals aan al zijn ondernemingen, deskundige competenties
aan in verschillende domeinen, zoals onder meer ESG, cor-
porate finance, juridische en personeelsaangelegenheden
en digitale agenda.

Samen bouwen we aan ESG-initiatieven

PHE streeft naar betaalbare en duurzame mobiliteit; circula-
riteit vormt dan ook de kern van zijn businessmodel.
Door kwalitatieve onderdelen en professionele diensten te
verdelen, draagt PHE bij tot de verlenging van de levens-
duur van voertuigen. Dit helpt de milieu-impact van het
wagenpark te verminderen tegen een redelijke prijs.

D'leteren Group wil het ESG-traject van PHE verder forma-
liseren door een geïntegreerde duurzaamheidsstrategie te
definiëren en te implementeren die gericht is op alle mate-
riële ESG-aspecten van de onderneming en door een plan
op te stellen om de CO₂-uitstoot te verminderen.

Waardecreatiemodel

Onze economische omgeving (p. 14)

- ECONOMISCHE OMGEVING
- FUSIE- & OVERNAMEACTIVITEIT
- ESG-regelgeving

Onze middelen

EEN SOLIDE FINANCIËLE STRUCTUUR

Aandeelhoudersstructuur
Familie D´Ieteren 59,50%
Publiek 38,19%
Eigen aandelen 2,31%
Ontvangen dividenden in 2022
€264,1m
Netto cashpositie €634,9m

EEN ERVAREN MULTIDISCIPLINAIR TEAM

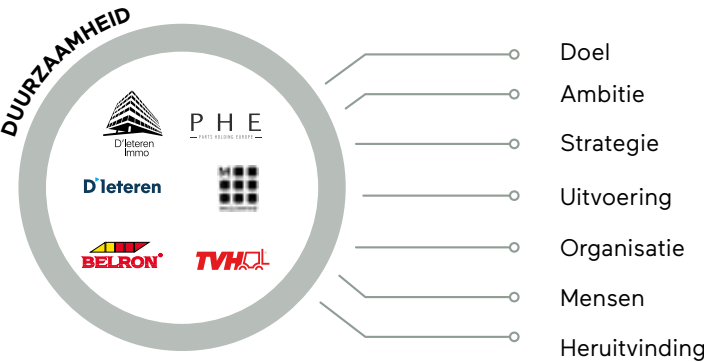
Een team van 20 personen met
uiteenlopende deskundigheid:
Investment, Governance, Legal,
Strategy, Finance, Audit, ESG, Tax
en Digital. (p. 19).

EEN UITGEBREID PROFESSIELE NETWERK

- Een internationaal investerings-
netwerk (incl. investeerders,
adviseurs en partners)
- Dialoog met de overheid,
de burgermaatschappij en de
gemeenschappen, met diepe
wortels in België.

Ons bedrijfsmodel

- De langetermijnprestaties van onze ondernemingen stimuleren door Managers te ondersteunen met geduldig kapitaal, financieel en strategisch inzicht en een operationeel klankbord. Onze ondersteuning is gestructureerd rond zeven aspecten, met duurzaamheid als onderliggende factor (p. 20):



- De bedrijvenfamilie doen groeien door te investeren in een beperkt aantal platformen die leider zijn op hun markt en genieten van concrete opportuniteiten om op lange termijn waarde te creëren. Potentiële nieuwe investeringen moeten de volgende 6 hoofdkenmerken hebben (p. 22):



Waarde gecreëerd met onze ondernemingen

› Verdeelde financiële waarde*



- * De cijfers omvatten TVH en Belron aan 100%, evenals PHE aan 100% voor vijf maanden.
1. Betaald in 2022.
 2. Inclusief investeringsuitgaven, overname van dochterondernemingen en terugbetalingen van kapitaalleases. Inclusief de verwerving van PHE (netto van verworven geldmiddelen).
 3. Voor meer informatie over Onderzoek & Ontwikkeling, zie Jaarrekening en -Verslag p. 14.
 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. Inclusief sociale bijdragen, vergoedingen na uitdiensttreding en andere voordelen zoals LTIP.
 7. Voor meer informatie, zie de niet-financiële verslaggeving van D'Ieteren Group, Belron, D'Ieteren Automotive, TVH en Moleskine.

› Waarde gecreëerd voor onze stakeholders

VOOR ONZE WERKNEMERS	VOOR ONZE KLANTEN	VOOR DE MAATSCHAPPIJ
Al onze ondernemingen meten het engagement van hun werknemers en implementeren plannen om aspecten zoals afstemming op de bedrijfsvisie, tevredenheid, welzijn, opleiding en ontwikkeling en veiligheid aan te pakken. * (p. 28)	Belron, D'Ieteren Automotive, TVH en D'Ieteren Immo hebben een meetproces geïmplementeerd om het niveau van klanttevredenheid meer onder de aandacht te brengen en waar nodig actie te ondernemen. (p. 27)	Al onze ondernemingen hebben de uitvoering van hun duurzaamheidsprogramma's voortgezet op basis van de resultaten van een materialiteitsanalyse.** Alle activiteiten ontwikkelden of lanceerden de opstelling van een koolstofemissiereductieplan, in overeenstemming met het SBTi.*** (p. 30)
Op het vlak van personeelsengagement behaalden al onze ondernemingen scores van meer dan 80%	5 van de 6 bedrijven meten hun klanttevredenheid, wat leidt tot positieve resultaten in lijn met hun respectieve ambities.	2 van de 6 bedrijven hebben zich al verbonden tot SBT

* PHE meet zijn personeelsengagement intern en zal werken aan zijn meetgegevens voor auditdoeleinden.
** PHE zal een materialiteitsanalyse uitvoeren die zijn nieuwe duurzaamheidsstrategie zal onderbouwen.
*** Als nieuw lid zal PHE beginnen met de berekening van zijn koolstofemissies.

Bedrijfsomgeving 2022

Een uiterst volatiel jaar gekenmerkt door de oorlog in Rusland en Oekraïne, de energiecrisis en een stijgende inflatie

Terwijl de wereld 2022 aanvatte met het vooruitzicht van het einde van de COVID-19 pandemie, stortte de inval van Rusland in Oekraïne de wereldeconomie al snel in een nieuwe periode van onzekerheid. De bijbehorende sancties van westerse landen leidden tot een enorme stijging van de energie- en grondstofprijzen. Dit versnelde verder de reeds toenemende inflatie als gevolg van het snelle herstel van de pandemie en de daarmee samenhangende beperkingen van de toeleveringsketen, met als gevolg een prijsstijging die al decennialang niet meer was voorgekomen. Aangezien de lonen deze inflatie niet konden bijhouden, werd de koopkracht in de meeste landen aangetast en woog dit op het consumentenvertrouwen.

De centrale banken in de hele wereld verstrakten al snel hun monetair beleid door de rente te verhogen om de prijssstabilititeit te herstellen, waarbij de referentierentes in de VS en Europa hun hoogste niveau in bijna 15 jaar bereikten na verschillende opeenvolgende renteverhogingen. Dit leidde tot een aanzienlijke verslechtering van de financiële omstandigheden en vergrootte de financiële kwetsbaarheid van huishoudens, bedrijven en landen.

De kosten van levensonderhoud, de verkrappende financiële voorwaarden, de verstoringen in verband met de Russische inval in Oekraïne en de aanhoudende COVID-19-pandemie wogen zwaar op de wereldeconomie en droegen bij tot de sterke vertraging van de groei, die in 2022 bijna halveerde tot ongeveer 3% wereldwijd, wat de vrees voor een mogelijke recessie in 2023 aanwakkert.

Sterke daling van fusies en overnames door moeilijke macro-omgeving en turbulente financiële markten

2022 was een verhaal van twee helften voor de wereldwijde fusie- en overnamemarkt, die veel van het momentum van 2021 meenam naar de eerste zes maanden van het jaar, maar in de tweede jaarhelft sterk vertraagde als gevolg van de volatiliteit op de aandelen- en schuldenmarkt, de stijgende rentevoeten, de geopolitieke instabiliteit en de inflatie- en recessiedruk. De totale transactiewaarde kwam in 2022 uit op \$3.700mjd, een daling van 36% ten opzichte van het recordvolume van 2021, en was over het algemeen consistent

in alle regio's. Hoewel de transactieactiviteit na de zomer abrupt afnam in vergelijking met de uitzinnige periode van vorig jaar, bleef ze naar historische maatstaven op een relatief hoog niveau dat de volumes van vóór de pandemie evenaarde.

Ook de openbare financiële markten hadden sterk te lijden onder de snelle verandering van het economische klimaat en

de houding van de centrale banken ten aanzien van de toenemende inflatie. De MSCI-wereldindex voor publieke aandelen verloor in 2022 ongeveer een vijfde van zijn waarde, de slechtste prestatie sinds de wereldwijde financiële crisis van 2008. Ook het volume van de beursintroducties (IPO's) viel volledig terug, aangezien de wereldwijde opbrengsten van beursintroducties met 70% daalden, waarbij de VS en Europa recorddalingen van meer dan 90% lieten optekenen. Het was niet veel anders op de schuldenmarkten, waar de leningsvoorwaarden die het hele jaar door verslechterden, een einde maakten aan een decennium van goedkoop en overvloedig kapitaal. Dit was het duidelijkst zichtbaar op de markten van de hefboomleningen en de hoogrentende obligaties, die beide wereldwijd meer dan 70% minder emissies lieten optekenen.

Verandering van versnelling in de activiteit van de particuliere investeringen, hoewel deze over het algemeen veerkrachtig bleef in vergelijking met historische trends

Beheerders van private equity (PE) en andere beleggingsfondsen waren niet immuun voor de bovengenoemde negatieve factoren. Voor het eerst in jaren daalde de geldophaling met meer dan 20% omdat de steeds meer risicomijdende institutionele beleggers hun investeringen in alternatieve activaklassen terugschroefden. De ontwrichting van de markten voor overheidsschulden met hogere kosten en minder beschikbaarheid van overnamefinanciering in combinatie met een grotere terughoudendheid van verkopers om complexere transactieprocessen tegen lagere waarden aan te gaan, leidde uiteindelijk tot een daling van het aantal PE-deals, waarvan de totale waarde ongeveer 40% lager ligt dan de recordhoogten van 2021.

Ook de gemiddelde waarderingen daalden met 15% en keerden terug naar het niveau van vóór COVID-19 (in 2022, gemiddelde EV/EBITDA-waarderingsmultiple van 10,7x voor PE-deals), hoewel de daling gematigder was dan op de publieke markten en er gedurende het hele jaar een duidelijke waarderingsskloof bestond tussen kopers en verkopers. Nu de beleggingsgemeenschap haar waarderingsverwachtingen en risicobereidheid bijstelt, zijn de transactieprocessen in het algemeen langer geworden of tot stilstand gekomen, wordt due diligence nu uitgevoerd met een meer 'risk on'-aanpak en wordt er veel meer vertrouwd op strategische en operationele werkzaamheden in waardecreatieplannen in plaats van op overnames en expansie.

De ESG-regelgeving versnelt wereldwijd, terwijl de ‘netto zero’-verbintenissen in praktijk worden gebracht

Door de snel veranderende geopolitieke en macro-economische situatie is het ESG-landschap ook steeds sneller veranderd. Hoewel de economische vooruitzichten zijn verslechterd door een vertraging van de mondiale groei,

zijn de verbintenissen inzake duurzame ontwikkeling verserkt. Dit jaar heeft er een verschuiving plaatsgevonden waarbij ESG niet langer als een specialisatie domein wordt beschouwd, maar als een cruciaal en strategisch onderdeel van de manier waarop belangrijke stakeholders verwachten dat bedrijven handelen en zich gedragen, waarbij ESG op holistische wijze in aanmerking wordt genomen.

De oorlog in Oekraïne en enkele ontwrichtingen in de toeleveringsketen en op de energiemarkten hebben de meeste actoren in de privésector ertoe aangezet ESG-initiatieven te nemen, in de overtuiging dat deze hun weerbaarheid tegen externe schokken zullen versterken, hen een goed maatschappelijk imago zullen bezorgen om hun activiteiten voort te zetten, en hun rendabiliteit op lange termijn zullen verzekeren. Tegelijkertijd is de toenemende druk van verschillende stakeholders om ESG-kwesties aan te pakken, aanzienlijk toegenomen. Deze stakeholders zijn onder andere regelgevers, beleggers, een nieuwe generatie van consumenten en werknemers, die allemaal de duurzaamheidsinspanningen van bedrijven nauwlettender in de gaten houden.

De klimaatverandering en de gevolgen daarvan zijn reeds voelbaar. De opeenvolging van recente gebeurtenissen heeft de nood aan een duurzamere samenleving en samenwerking tussen het publiek, het bedrijfsleven en de overheid nog eens extra benadrukt. Europa leidt de groene transitie door vooruitgang te boeken met de Green Deal van de EU op weg naar klimaatneutraliteit tegen 2050, een plan dat in wetgeving is omgezet om bedrijven voorspelbaarheid en transparantie te bieden. De Green Deal gaat ook gepaard met diverse economische stimulansen om investeringen en financiering te stimuleren en van Europa de bakermat van schone technologie en industriële innovatie te maken. Ondertussen is China van plan tegen 2030 zijn CO2-emissiepiek te bereiken en tegen 2060 koolstofneutraliteit te bereiken, terwijl de regering-Biden de doelstelling van de VS aankondigde om de emissies van het land tegen 2030 met 50-52% te verlagen ten opzichte van de niveaus van 2005. Dit ging gepaard met de goedkeuring van de Inflation Reduction Act, een van de meest ingrijpende ontwikkelingen in 2022, die een boost van \$369md gaf aan de markten voor schone energie en nieuwe technologieën in de Verenigde Staten.

Bedrijven, investeerders, banken en overheden bereiden zich geleidelijk voor op een hertoewijzing van het kapitaal en grijpen de kansen die gepaard gaan met een hervorming van de financiële sector binnen de klimaattransitie. Beleggers spelen een sleutelrol in deze transitie. Voor hen is de inachtneming van ESG-aspecten geen nieuw concept, aangezien klimaatrisico's en beleggingsrisico's steeds meer als sterk gecorreleerd worden beschouwd. Beleggers grijpen echter steeds vaker de kansen die voortvloeien uit de integratie van innovatieve ESG-strategieën als onderdeel van de waardecreatie van bedrijven op korte en lange termijn.

Ondanks een vertraging in het groeitempo van het beheerde ESG-vermogen in 2022 presteerden ESG-fondsen beter dan hun niet-ESG-tegenhangers in termen van netto-instroom, en zullen zij naar verwachting over minder dan vijf jaar meer dan een vijfde van het wereldwijde beheerde vermogen vertegenwoordigen. Dat percentage zal naar verwachting

blijven stijgen naarmate de vraag van beleggers naar strategieën die aansluiten bij hun duurzaamheidsvoorkeuren blijft toenemen, wat een weerspiegeling is van een breder enthousiasme voor een verschuiving naar een groene economie. Dit is nog duidelijker in Europa, waar het beheerde ESG-vermogen eind 2022 al een kwart van het totale beheerde vermogen uitmaakte.

Ook de regelgevende belangstelling voor ESG-fondsen classificatie wint wereldwijd aan aantrekkingskracht nu regelgevers en rechtsgebieden het voorbeeld van de EU volgen met de invoering van de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR - Verordening inzake informatieverschaffing over duurzaamheid in de financiële sector). Deze werd ingevoerd om de transparantie van Europese ESG-fondsen te vergroten en greenwashing van duurzaamheidsclaims van financiële marktdeelnemers te voorkomen. De SFDR heeft niet alleen gezorgd voor een leidraad om de informatieverstrekking over de integratie van ESG-factoren in het beleggingsselectieproces te standaardiseren, maar is ook een stap verder gegaan door te trachten duurzame beleggingsproducten te classificeren op basis van een brede waaier van ESG-kenmerken, zowel op het niveau van de entiteit als van het product. Naast de SFDR worden de vereisten voor gedetailleerde bedrijfsrapportering in alle jurisdicties afgerond, met de ISSB op mondiaal niveau, de European Sustainability Reporting Standards in de Europese Unie en de rapporteringsnormen van de Securities and Exchange Commission voor in de Verenigde Staten genoteerde ondernemingen.

Kortom, in de huidige wereldwijd verbonden omgeving en met steeds meer aanwijzingen dat ESG een centrale rol speelt bij zowel risicobeheer als waardecreatie, moeten bedrijven nu meer dan ooit hun stakeholders betrekken bij de manier waarop zij over hun bedrijf denken, hun activiteiten uitvoeren en over hun prestaties rapporteren.

Bronnen

Economische omgeving

Global Economic Prospects, januari 2023, Wereldbank

OECD Economic Outlook, november 2022, OESO

World Economic Outlook, januari 2023, IMF

Fusies & overnames, financiële markten en dealmaking-processen

Gegevens van Dealogic, PitchBook en MergerMarket

Global M&A Industry Trends, januari 2023, PwC Global Deals Services

Global IPO Watch, januari 2023, PwC Global Deals Services

Global M&A Report 2023, januari 2023, Bain & Company

European PE Cautiously Optimistic for 2023, januari 2023, Baird

Private Equity Pulse 2022, januari 2023, EY

Private equity hits the brakes in choppy global market, januari 2023, White & Case

Private Equity Report: 2023 Outlook, januari 2023, Debevoise & Plimpton

ESG - Milieu

Climate Policy Choices and the Economy, J.P Morgan Portfolio Insights

ESG and Climate Trends to watch for 2023, MSCI

ESG Insights, Outlook, Flows and Policy, J.P Morgan Markets Research

ESG - The Long View, december 2022, J.P. Morgan Europe Equity Research
Exponential expectations for ESG, Asset and Wealth management revolution 2022, PWC

Global Sustainable Fund Flows Report, januari 2023, Morningstar Manager Research

Global Risks Report, 2023, World Economic Forum

PWC´s Asset and Wealth Management Revolution, oktober 2022,

Trends Report, januari 2023, The Sustainability Institute by ERM

Governance

Raad van Bestuur



Comités van de Raad van Bestuur

AUDITCOMITÉ	BENOEMINGS- EN REMUNERATIECOMITÉ	STRATEGISCH COMITÉ
Functie		
Controle van financiële informatie en toezicht op het risicobeheer en de interne controlesystemen voor de vennootschap en de belangrijkste entiteiten van de Groep.	Vorbereiding van beslissingen met betrekking tot de benoeming en remuneratie van de bestuurders en senior managers van de Groep, en regelmatige evaluatie van de succesieplanning, de benoemings- en remuneratiesystemen en -beleidslijnen binnen de Groep.	Nadenken over de strategie en de langetermijndoelstellingen van de Groep, investerings- en desinvesteringsprojecten analyseren, toezicht houden op de bedrijfsactiviteiten en strategische ideeën voorbereiden voor de Raad van Bestuur.

Aantal leden



Aantal vergaderingen in 2022



De Raad van Bestuur en zijn Comités voerden in het eerste kwartaal van 2022 een evaluatie uit. Dit proces werd uitgevoerd met de hulp van een externe professional die alle Bestuurders en leden van het Uitvoerend Comité interviewde. Een samenvatting van de interviews werd voorgelegd aan de Raad van Bestuur, samen met duidelijke aanbevelingen ter overweging door de Raad van Bestuur.

Uitvoerend Comité van de Groep

Functie

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

Twee leden

Francis Deprez: CEO
Arnaud Laviolette: CFO

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



Remuneratiebeleid voor leden van het Uitvoerend Comité van de Groep

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

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

- De remuneratie bestaat uit:
- ▶ Een vaste jaarlijkse vergoeding;
 - ▶ Een variabele vergoeding, bestaande uit:
 - ▶ Een variabele jaarlijkse vergoeding op basis van collectieve (financiële en niet-financiële) prestatiecriteria, waarvan het doel ongeveer 65%-75% van de vaste jaarlijkse vergoeding bedraagt;
 - ▶ Een cash-incentive op lange termijn gebaseerd op financiële en niet-financiële criteria gemeten over een periode van 3 jaar; en
 - ▶ Een incentive-plan op lange termijn in de vorm van aandelenopties.

Bestuur op het niveau van de ondernemingen

De ondernemingen van de Groep hebben elk hun eigen bestuursstructuur, namelijk een Raad van Bestuur en een uitvoerend Managementteam. Het Corporate Team heeft regelmatig contact met het managementteam van elke onderneming (wekelijks, maandelijks, driemaandelijks of ad hoc, afhankelijk van het onderwerp).

D'IETEREN AUTOMOTIVE

D'Ieteren Automotive, sinds 1 januari 2021 een 100% dochteronderneming van D'Ieteren Group NV, wordt geleid door een Raad van Bestuur die bestaat uit zes bestuurders, waarvan er vijf zijn aangesteld door D'Ieteren Group en de zesde de CEO van D'Ieteren Automotive is.

BELRON

Belron, waarvan D'Ieteren Group op 31 december 2022 55,67% van de stemrechten in handen heeft, wordt geleid door een Raad van Bestuur die acht leden telt, waarvan er vier zijn aangesteld door D'Ieteren Group, twee door CD&R en één door H&F, en de achtste de CEO van Belron is.

MOLESKINE

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

D'IETEREN IMMO

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

TVH

TVH, waarvan de Vennootschap op 31 december 2022 40% van de stemrechten in handen had, wordt geleid door een Raad van Bestuur bestaande uit negen leden, waarvan vier benoemd door Wehold (gecontroleerd door de familie Thermote), drie benoemd door D'Ieteren Group, één onafhankelijk voorzitter en één onafhankelijk bestuurder.

PHE

PHE, waarvan de Vennootschap op 31 december 2022 91,4% 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 CFO van PHE.

Eén team gedreven door een gedeelde passie voor inspirerende ondernemingen



Het team van D´Ieteren Group bestaat uit ongeveer 20 professionals die zich allemaal inzetten om onze ondernemingen te ondersteunen en te ontwikkelen. Onze diverse en niet-hiërarchische structuur omvat verschillende functies, waaronder leden van het uitvoerend comité en een investeringsteam ondersteund door een groep experts op het vlak van financiële rapportering, juridische zaken, financiële communicatie, ESG en digitalisering. De individuele deskundigheid en de hoge mate van engagement van elk van onze leden, gecombineerd met een dynamische en stimulerende werkomgeving, verzekeren het voortdurende succes en de impact van onze onderneming.

Bedrijfsmodel

De uitmuntendheid van de activiteiten ondersteunen in woelige tijden



Interview met Arnaud Laviolette, CFO D'Ieteren Group

2022 WAS OPNIEUW EEN UITDAGEND JAAR. HOE ZIJN DE ACTIVITEITEN VAN D'IETEREN GROUP GEËVOLUEERD IN DIT KLIMAAT VAN INFLATIE?

Er lijkt inderdaad een patroon te bestaan: verwacht het onverwachte. We gingen 2022 in vol hoop dat de COVID-jaren achter ons lagen en dat we zouden genieten van een terugkeer naar het normale. Het tegendeel bleek waar, want in februar i viel Rusland Oekraïne binnen. Dit leidde tot een versnelling van de inflatiedruk die al eerder was ontstaan. Wij - en onze ondernemingen - hebben deze nieuwe realiteit vrij snel onder ogen gezien.

In de eerste plaats moesten we de handel met Rusland op een verantwoorde manier en in volledige overeenstemming met de Europese sancties aanpassen. Dit heeft gevolgen gehad voor Belron, dat zijn franchiseovereenkomst in Rusland heeft opgeschort en zijn glasaankopen uit Rusland naar andere landen heeft moeten verschuiven. TVH realiseerde een grote omzet in Rusland en Oekraïne, in 2021 in totaal goed voor €50m. Dat cijfer is meer dan gehalveerd na het begin van het conflict. De Russische businessunit van TVH wordt momenteel verkocht aan zijn management.

De gevolgen van de oorlog waren ook voelbaar voor onze autodistributieactiviteiten, aangezien de Volkswagen-groep een deel van de kabelassemblageactiviteiten in Oekraïne uitbesteedde. Dit werd plotseling stopgezet en vergde tijd om opnieuw te worden opgestart. Dit trof een toeleveringsketen die al te lijden had onder andere componententekorten en had negatieve gevolgen voor onze leveringen.

Maar de oorlog in Oekraïne zorgde niet alleen voor een probleem qua levering/volume. Hij heeft ook een inflatoire omgeving gecreëerd voor energiegerelateerde producten, wat een rimpeleffect had op de kosteninflatie in het algemeen.

En ook daaraan hebben onze ondernemingen zich zeer snel aangepast. Aangezien de meeste van onze distributieondernemingen diensten met een grote toegevoegde waarde aanbieden, hebben wij de levering van goederen veiliggesteld, wat tot hogere voorraadniveaus heeft geleid, en onze verkoopprijzen snel aangepast aan de inflatoire omgeving, terwijl wij onze kosten onder controle hebben gehouden.

Dit heeft betrekkelijk goed gewerkt, aangezien wij in het algemeen prijsverhogingen hebben kunnen doorberekenen terwijl de volumes toenamen, vooral in het eerste halfjaar, en ons marktaandeel hebben kunnen vergroten met een positief effect op onze brutomarges.

Enige inflatie kwam echter geleidelijk tot uiting in onze bedrijfskosten en naar verwachting zullen wij daar in 2023 meer van merken, ook al hebben we risicobeperkende maatregelen genomen.

HOE KUNNEN ZIJ ZICH VOORBEREIDEN OP EEN MOGELIJKE RECESSIE?

Zonder al te veel een 'self-fulfilling prophecy' te willen creëren, hebben wij onze ondernemingen voorbereid op een meer uitdagende omgeving in 2023 in termen van volumes, met de duidelijke uitzondering van onze autodistributieactiviteiten, waar ons orderboek veelbelovend is voor hogere volumes in 2023, als de fabrieken de auto's leveren.

Voor de andere ondernemingen betekent dit een strikte kostenbeheersing, terwijl we blijven investeren in mogelijkheden voor waardecreatie op langere termijn, zoals de transformatieplannen voor Belron en TVH, en ons focussen op het winnen van marktaandeel en het doorberekenen van prijsstijgingen, waar dat gerechtvaardigd is, via inflatie van de inputprijzen, om ons groeitraject voort te zetten.

Onze ondernemingen kunnen ook gedeeltelijk profiteren van een recessie, aangezien TVH en PHE hun klanten helpen om te besparen op hun geplande kapitaaluitgaven door de levensduur van hun activa te verlengen met betaalbare oplossingen.

In een mogelijk moeilijker economisch klimaat is het ook van cruciaal belang om financiële discipline en flexibiliteit te handhaven. Onze ondernemingen hebben allemaal een sterke liquiditeitspositie en geen belangrijke herfinancieringsvervaldata in 2023, wat hen ook in staat zou moeten stellen potentiële opportuniteiten te grijpen om verzwakte concurrenten over te nemen.

WAT WAREN DE BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN VOOR TVH TIJDENS DIT EERSTE VOLLEDIGE JAAR VAN AANDEELHOUDERSCHAP?

TVH heeft inderdaad een zeer bewogen jaar achter de rug met veel verschillende initiatieven, te beginnen met de toetreding van D'Ieteren Group als nieuwe aandeelhouder en de tenuitvoerlegging van het nieuwe auditcomité en benoemings- en remuneratiecomité.

Zoals voor al onze ondernemingen hebben we een nieuw incentiveplan op lange termijn voor het management ingevoerd, de ESG-strategie bijgesteld en het team versterkt.

De verkoopresultaten van TVH in 2022 waren indrukwekkend (+21% ten opzichte van 2021) in een uitdagende omgeving met de oorlog in Oekraïne, verstoorde toeleveringsketens en druk van de kosteninflatie. Alle regio's en segmenten hebben aan deze groei bijgedragen en het segment van de bouwmachines bevestigd zijn potentieel.

We hebben ook geïnvesteerd in een aanzienlijk programma om de magazijnen te automatiseren, en we hebben het ontwerp afgerond van het Innovatis-project dat de IT-infrastructuur en -toepassingen van TVH zal transformeren.

Last but not least hebben we de analyse van verschillende overnamemogelijkheden voortgezet.

ESG BLIJFT EEN ZEER ACTUEEL THEMA. HOE HEBBEN DE ONDERNEMINGEN OP DIT GEBIED VOORUITGANG GEBOEKT?

D'Ieteren Group en al onze ondernemingen hebben aanzienlijke vooruitgang geboekt op het gebied van ESG, omdat ze erkennen hoe belangrijk dit thema is om duurzame concurrentievoordelen op lange termijn te creëren.

Op het niveau van D'Ieteren Group hebben we ons geëngageerd tot het Science Based Target Initiative (SBTi), met als doel dat al onze ondernemingen in portefeuille tegen 2025 hun gevalideerde SBT hebben. Via dit engagement heeft D'Ieteren Group zich ertoe verbonden zijn eigen emissies van scope 1 en scope 2 te verminderen met het oog op een vlotte overgang naar een koolstofarme economie, en tegelijkertijd de basis te leggen voor een vlotte en efficiënte overgang naar nieuwe regelgevingskaders. Op het niveau van de ondernemingen hebben ze allemaal hun ESG-processen versneld door aanzienlijke vooruitgang te boeken met hun duurzaamheidsprogramma's. Ze hebben ook verdere inspanningen geleverd met betrekking tot onze groeps-KPI's inzake personeelsengagement en consumententevredenheid, terwijl ze werken aan hun emissiereductieplannen - met ambitieuze SBTi-doelstellingen.

Bedijfsmodel

De externe groei van onze ondernemingen bevorderen



Interview with Nicolas Saille, Head of Investment Team

HOE ZOU U HET AFGELOPEN JAAR OMSCHRIJVEN?

In 2022 bleven we voortdurend zoeken naar nieuwe investeringsmogelijkheden en voerden we tal van sectorspecifieke studies en grondige evaluaties van potentiële overnames uit.

De overname van 100% van de aandelen van Parts Holding Europe (‘PHE’) was een belangrijke mijlpaal voor D'leteren Group in 2022. We hadden de gelegenheid om het managementteam van PHE in 2019 te ontmoeten en we werden echt geïnspireerd door hun waarden, hun professionalisme en hun realisaties. Sinds dat moment beslisten we om de ontwikkeling van PHE op de voet te volgen. Midden 2021, vlak na de poging tot beursgang van PHE, zijn we in stilte in gesprek gegaan met hun aandeelhouder Bain Capital en met het managementteam om te beoordelen of een overname door D’leteren Group mogelijk zou zijn. Wij waren tegen dan goed voorbereid en konden slagvaardig blijven en een hoog tempo aanhouden in onze interacties. We genoten van het constructieve karakter van onze uitwisselingen, gingen snel een exclusiviteitsperiode in en voerden met de hulp van het management een uitgebreide due diligence uit. We kondigden de deal aan in februari 2022 en legden de transactie ter goedkeuring voor aan de Europese antitrustautoriteit. Dit proces leidde tot de voorwaardelijke goedkeuring van de deal, die in augustus 2022 werd afgesloten en, zoals verwacht, de verkoop van Mondial Pare-Brise en Glass Auto Service in Frankrijk vereiste. De verkoop van Mondial Pare-Brise aan MACIF is intussen afgerond en de verkoop van Glass Auto Service is aangekondigd met de verwachting dat deze in de komende weken wordt afgerond.

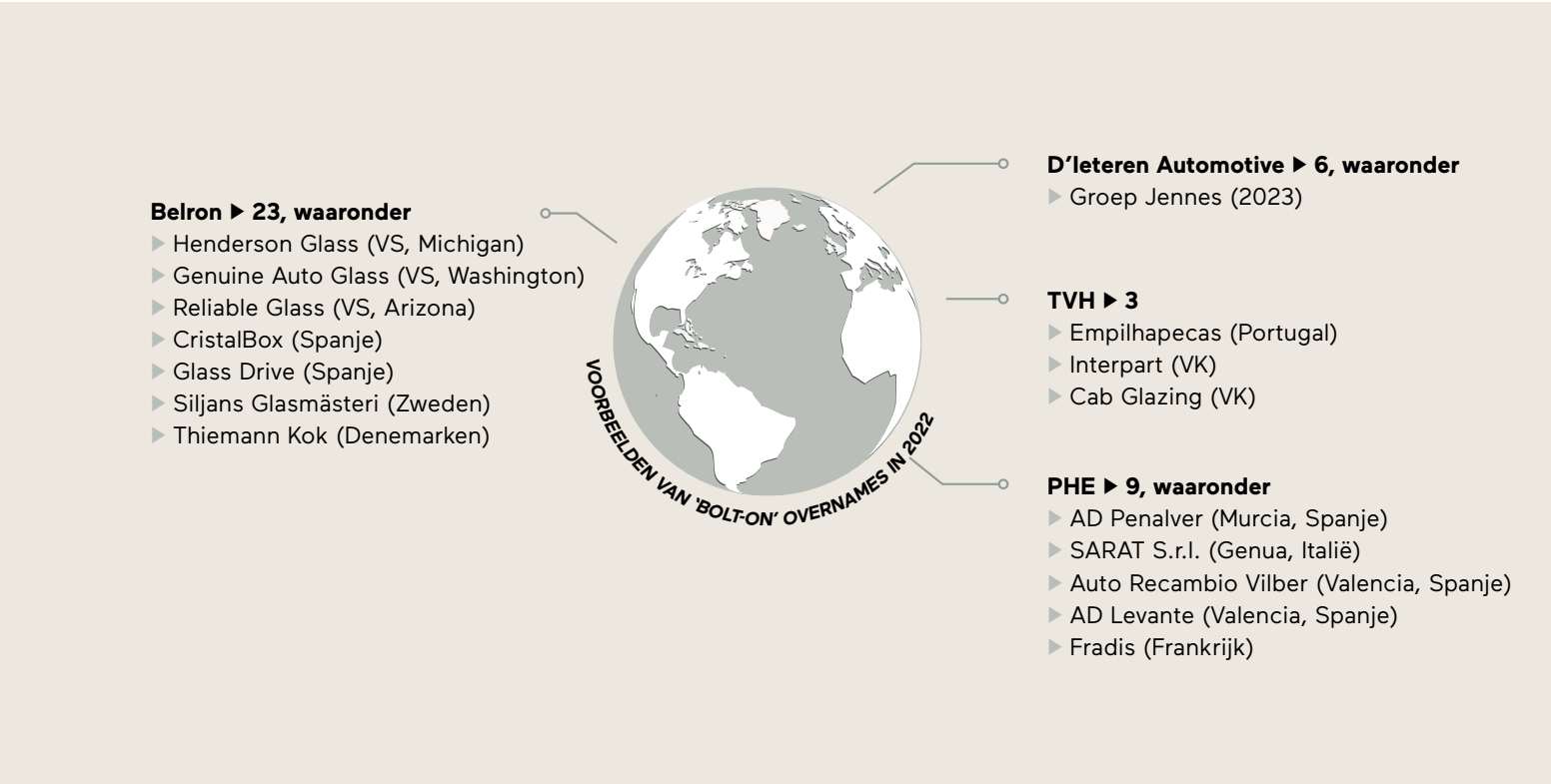
In een tweede fase hebben we ook beslist het kapitaal van PHE open te stellen voor onafhankelijke Franse distributeurs en voor partners van PHE in Italië en Spanje. Het idee was om de vruchtbare nauwe samenwerking met grote onafhankelijke klanten in Frankrijk te bestendigen, deze relaties verder te versterken en een sterke afstemming met de Spaanse en Italiaanse partners van PHE te creëren. Daarnaast hebben we ook een op aandelen gebaseerd incentiveplan op lange termijn voor het uitgebreide managementteam van PHE gestructureerd. Na deze transacties bezit D'leteren Group momenteel ongeveer 91% van het kapitaal van PHE.

Parallel met deze transacties hebben we een grondige onboarding georganiseerd in nauwe samenwerking met het managementteam van PHE, en hebben we de respectieve teams binnen de verschillende businessunits kunnen ontmoeten om de strategische prioriteiten te bespreken en te bepalen en een expansieplan voor het bedrijf op lange termijn op te stellen.

HOE ZIET U DE NABIJE TOEKOMST IN TERMEN VAN FUSIES EN OVERNAMES?

In de tweede helft van 2022 veranderde de macro-economische omgeving aanzienlijk ten opzichte van het voorgaande decennium. De omgeving werd gekenmerkt door geopolitieke onzekerheid, een energiecrisis, hoge inflatie en stijgende rentevoeten. De daaropvolgende correctie op de financiële markt leidde tot lagere waarderingen en een grotere volatiliteit, die doorsijpelden op de fusie- en overnamemarkt. De daaruit voortvloeiende toename van de ‘bid-ask spread’ in prijzen tussen kopers en verkopers en het gebrek aan beschikbare schuldfinanciering, evenals de daaraan verbonden voorwaarden, zorgden ervoor dat het moeilijker was/lander duurde om fusie- en overnametransacties uit te voeren. Het vooruitzicht van een nakende recessie die zowel in de VS als in Europa verschillende vormen en gradaties zou kunnen aannemen, voegde nog een extra laag van onzekerheid toe. Het aantal fusies en overnames is in 2022 dan ook aanzienlijk gedaald en tot dusver is er in het begin van 2023 geen wezenlijke verbetering merkbaar.

In deze marktdynamiek is onze benadering tegenover nieuwe investeringen tweeledig. Enerzijds focussen wij ons aanzienlijk op ‘bolt-on’ overnames, of overnames binnen de kernactiviteiten van de bestaande ondernemingen in onze portefeuille, die extra waarde creëren en duidelijke en bewezen synergieën bieden. Wij hebben in 2022 verschillende dergelijke overnames gedaan (zie voorbeelden), en dit zal in 2023 een belangrijk aandachtspunt blijven. Anderzijds blijven we op zoek naar nieuwe investeringsmogelijkheden voor D'leteren Group als hoofdinvesteerder, waarbij we ons diepgaand sectorspecifiek onderzoek en ons netwerk optimaal aanwenden. We zijn momenteel wellicht voorzichtiger, en we zijn goed georganiseerd en goed voorbereid om de juiste opportuniteit te grijpen om onze familie van ondernemingen uit te breiden.



Risico's en opportuniteiten

D'leteren Group en zijn ondernemingen in portefeuille zijn actief in een constant veranderende omgeving, waardoor ze blootgesteld zijn aan tal van risico's.

Om duurzaam succes te verzekeren, de bedrijfsdoelstellingen te realiseren en potentiële opportuniteiten te grijpen, beschikken D'leteren Group en zijn ondernemingen over uitgebreide systemen voor risicobeheer en interne controle.



gepland zijn. Hoewel de processen voor het in kaart brengen van de risico's binnen elke onderneming een andere methodologie volgen, zijn ze gestructureerd in dezelfde drie stappen - inventarisatie, beoordeling en prioritering - en beginnen ze allemaal met een dialoog met hun stakeholders.

Risico's en opportuniteiten in de kijker

► Mensen: aantrekking, behoud en successie

Bij D'leteren Group zien we ondernemingen als organisaties gedreven door mensen.

Daarom zijn het vermogen om mensen aan te trekken, te behouden en te motiveren, evenals successieplanning, centrale elementen voor waardecreatie en duurzaamheid op lange termijn voor de Groep en zijn ondernemingen.

Onze bedrijven meten jaarlijks het personeelsengagement en de resultaten worden gebruikt om actieplannen op te stellen en in incentiveprogramma's die het management ten uitvoer legt.

Om het personeelsengagement te bevorderen, richt onze bedrijvenfamilie zich op de ontwikkeling en de groei van de werknemers door middel van opleiding, prestatieplan-

Deze systemen streven drie belangrijke doelstellingen na:

- Risico's al in een vroeg stadium identificeren;
- De kans op en de potentiële impact van de risico's beoordelen;
- Passende risicobeperkende maatregelen nemen.

De hoeksteen van het risicobeheer van D'leteren Group bestaat erin te verzekeren dat de belangrijkste risico's voor de Groep en zijn ondernemingen zijn geïdentificeerd en beoordeeld, en deze risico's te beheren via drie verdedigingslinies (op operationeel niveau, op het niveau van het risicobeheer en op het niveau van de audit en de Raad van Bestuur), die ofwel geïmplementeerd ofwel

ning en talentbeoordelingsprocessen. Wij streven ernaar de beste werkomstandigheden te creëren voor het welzijn van de werknemers.

Wij zijn ervan overtuigd dat sterke en inspirerende leiders een belangrijke rol spelen in de tevredenheid van de werknemers en de bedrijfsprestaties. Bij D'leteren Group ondersteunen we onze ondernemingen om incentiveplannen op lange termijn voor het management in te voeren en dragen we bij aan de successieplanning en de aanwerving van functies op C-level.

Deze acties beperken het risico op verlies van kennis en talent en het risico op overmatig personeelsverloop dat een impact heeft op de activiteiten en de productiviteit.

► Macro-economische en geopolitieke omstandigheden

Bedrijven kunnen aanzienlijk worden getroffen door externe gebeurtenissen zoals geopolitieke omstandigheden en macro-economische ontwikkelingen.

Toen Rusland begin 2022 Oekraïne binnenviel, moesten onze ondernemingen zich aanpassen aan nieuwe marktomstandigheden en wendbaar zijn om de impact op de activiteiten tot een minimum te beperken, terwijl ze alle EU-sancties naleefden.

De inflatoire omgeving die daarop volgde, vereiste ook het vermogen om hogere kosten door te rekenen aan de klanten van de ondernemingen, om de rendabiliteit te beschermen. Als leiders op hun respectieve markten, en over het algemeen redelijk gediversifieerd in termen van activiteiten en toeleveringsbronnen, zijn onze ondernemingen doorgaans relatief veerkrachtig bij plotselinge veranderingen in hun bedrijfsomgeving - zoals het geval was tijdens de COVID-19-pandemie - en blijven zij die risico's verder beperken door diversificatie van het aanbod en sterke relaties met leveranciers.

► Digitale transformatie: een opportuniteit voor de Groep

Interview met Lieven Haesaert, Digital Transformation and Innovation Director bij D'leteren Group

LIEVEN, U TRAD IN 2022 IN DIENST BIJ D'IETEREN GROUP. HOE ZOU U UW FUNCTIE OMSCHRIJVEN?

Digitale thema's, gaande van cybersecurity over businesstransformatie tot innovatie, staan hoog op de agenda in al onze ondernemingen. Om hen beter te ondersteunen en een meer diepgaande dialoog mogelijk te maken, heeft D'leteren Group beslist om zijn team te verrijken met deskundigheid op dit vlak.

Mijn taak bestaat erin de eerste plaats in een klankbord en sparringpartner te zijn voor de relevante digitale en innovatiegemeenschappen binnen onze ondernemingen in portefeuille. Maar het is net zo belangrijk dat we de uitwisseling van best practices tussen onze ondernemingen bevorderen, over onderwerpen zoals cyberbeveiliging, e-commerce en businesstransformatie. D'leteren Group wil ook dat zijn ondernemingen in portefeuille zichzelf blijven heruitvinden, wat in grote mate digitale innovatie impliceert. Het team van D'leteren Group staat paraat om mee te denken met de ondernemingen, bijvoorbeeld door zijn kijk te geven op trends op langere termijn.

De aanzienlijke inflatiedruk heeft de centrale banken ertoe aangezet de rentevoeten te verhogen, wat hogere financieringskosten met zich brengt voor bedrijven met een schuldenlast met variabele rentevoeten. D'leteren Group hanteert voor zijn ondernemingen doelstellingen inzake hefboomwerking die in overeenstemming zijn met hun profielen voor het genereren van vrije kasstroom. Er wordt ook naar gestreefd om de blootstelling aan rentevoeten en wisselkoersen te beperken met behulp van significante financiële instrumenten.

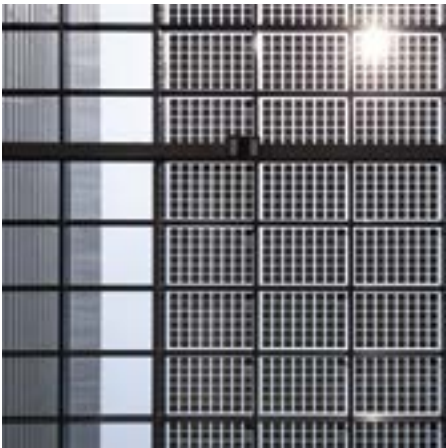
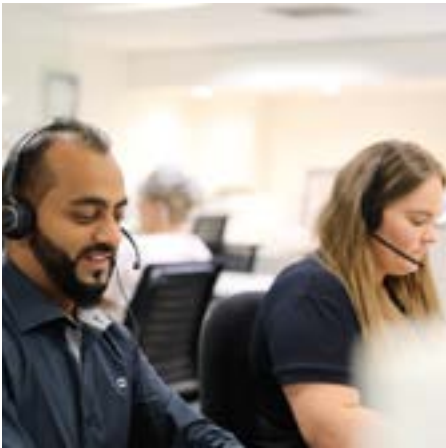
De omgeving waarmee we in 2023 geconfronteerd zullen worden, is nog zeer onzeker en kan volatiel zijn. Gezien hun flexibiliteit en marktposities, waarbij de marktomstandigheden voortdurend worden opgevolgd, zouden onze activiteiten veerkrachtig moeten blijven bij een eventuele economische groeivertraging.



WELKE ZIJN DE BELANGRIJKSTE DIGITALE PROJECTEN DIE AAN DE GANG ZIJN IN DE ONDERNEMINGEN?

Belron is in volle transformatiemodus met zijn 'Fit for Growth'-programma: door zijn processen te herontwerpen, moderne technologie te gebruiken en het gebruik van data te verbeteren, zal Belron de ervaringen van zijn klanten en werknemers verbeteren en tegelijkertijd kostenefficiënter en doeltreffender worden. Bij D'leteren Automotive staat innovatie hoog op de agenda met Lab Box, een start-up incubator voor mobiliteit die verschillende veelbelovende mobiliteitsoplossingen ontwikkelt. Moleskine is zich ervan bewust dat digitaal en manueel schrijven elkaar aanvullen. Het bedrijf heeft dan ook een slim schrijfinstrument ontwikkeld en blijft zijn apps portfolio verbeteren. TVH is gestart met een belangrijke digitale transformatie, Innovatis genaamd, die het IT-landschap zal moderniseren en harmoniseren en nieuwe digitale mogelijkheden zal bieden. Dit zal een versnelde groei en een duurzaam concurrentievoordeel mogelijk maken. PHE investeert in IT-harmonisatie om verdere groei mogelijk te maken, en is met Oscaro de toonaangevende online distributeur voor auto-onderdelen in Frankrijk.

We zijn zeer enthousiast over de opportuniteiten die deze projecten bieden en we beseffen welke uitdagingen ze inhouden voor onze ondernemingen. Daarom begeleiden wij onze ondernemingen graag daarbij.



Waardecreatie voor onze klanten

Bij D'Ieteren Group staat waardecreatie voor onze klanten centraal en is dit het ultieme doel van onze acties. Dit is een van de pijlers binnen onze familie van ondernemingen, die ernaar streven het leven van de mensen die hun producten of diensten kopen, positief en significant te beïnvloeden.

Wij zien klantentevredenheid als een belangrijke drijfkracht voor de huidige en toekomstige prestaties van onze ondernemingen en als een essentiële basis voor hun ontwikkeling op lange termijn. Bovendien is het creëren van waarde voor al onze klanten voor ons de meest natuurlijke manier om een groter marktaandeel en een sterkere klantentrouw te genereren, en om de reputatie van onze ondernemingen te versterken.

Klantentevredenheid centraal in onze investeringsstrategie

Klantgerichtheid is een pijler van onze investeringsbenadering. Bij het screenen van potentiële overnames zoeken wij doelgerichte ondernemingen die klantenservice als kernwaarde hebben. Wij besteden veel aandacht aan zowel de huidige klantenstrategie van de onderneming als aan de meting van de klantenprestaties.

Op dezelfde manier is klantentevredenheid een belangrijk onderdeel van onze strategische en operationele besprekingen met de managementteams van onze bestaande ondernemingen. In het kader van onze benadering van actief eigenaarschap zorgen wij ervoor dat onze ondernemingen over de kennis en de tools beschikken om de behoeften van hun klanten te herkennen. Daartoe vragen wij aan elk van onze ondernemingen de tevredenheid van hun klanten te meten door een NPS-enquête (Net Promoter Score) te voeren, en voort te bouwen op de lessen die uit deze meting kunnen worden getrokken en indien nodig maatregelen te nemen om verbeteringen door te voeren.

Wij zijn ervan overtuigd dat de beste ondernemingen flexibel zijn, bereid zijn in te spelen op de toekomstige behoeften van hun klanten en in staat zijn te anticiperen op toekomstige behoeften. Daarom stimuleren en ondersteunen wij voortdurende reflectie die niet alleen een permanente evaluatie van de huidige vraag inhoudt, maar ook anticipatie op en aanpassing aan maatschappelijke patronen, om plannen te ontwikkelen en concurrerend te blijven binnen hun sector.

Groeps-KPI: Net Promoter Score (NPS)

► BELRON

De laatste vijf jaar behield Belron een score van meer dan 80.

	2018	2019	2020	2021	2022
VGRR prime jobs (in miljoen) ¹	12,2	12,3	10,7	12,2	12,6
NPS ²	82,8	84,2	84,9	83,4	82,2

1. Reparatie en vervanging van voertuigbeglazing
2. Net Promoter Score

► D'IETEREN AUTOMOTIVE

D'Ieteren Automotive implementeerde zijn NPS in 2021.

Zijn score bedroeg:		
Verkopen nieuwe wagens		Naverkoop
2021	60	53
2022	61,5	51,2

► D'IETEREN IMMO

D'Ieteren Immo heeft in 2021 een eerste klantentevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Het resultaat was als volgt :

	Tevredenheidsscore
2021	18,7
2022	25

► TVH

TVH heeft zijn NPS in 2021 in de EMEA-regio (exclusief de BEPCO-activiteiten) geïmplementeerd. De score was als volgt:

	Tevredenheidsscore
2021	42
2022	52,5

Waardecreatie voor onze mensen

Als familie van ondernemingen is D´leteren Group in de eerste plaats een door mensen gedreven organisatie. Wij zetten ons in voor het welzijn van onze mensen in het kader van onze bedrijfscultuur en wij omarmen de kracht van het aantrekken, ontwikkelen en behouden van succesvolle en toegewijde werknemers.

Onze mensen zijn de meest waardevolle activa van elk van onze ondernemingen, en daarom geven wij prioriteit aan investeringen in hun ontwikkeling als sleutelfactor voor het succes van elke organisatie. Om ons engagement waar te maken en een gemotiveerd en competent personeelsbestand op te bouwen en te behouden, legt elk van onze ondernemingen de nadruk op twee strategische pijlers. Ten eerste het aanwervingsproces, waarbij veel waarde wordt gehecht aan het aantrekken en aanstellen van de juiste persoon voor de juiste functie. De tweede pijler betreft de omstandigheden waarin werknemers zich persoonlijk kunnen ontplooien, kunnen bijdragen aan hun ontwikkeling en kunnen groeien.

De juiste persoon op de juiste plaats

Wij verwelkomen getalenteerde mensen die van een uitdaging houden en helpen hen de vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om te groeien en de marktleidende posities van onze ondernemingen veilig te stellen. Wij geloven dat succesvolle organisaties een duidelijk verband leggen tussen de waarde die zij willen creëren en de deskundigheid die daarvoor nodig is. Ons engagement om gemotiveerde mensen aan te trekken en te behouden begint met het creëren van zinvolle jobs en het bevorderen van mogelijkheden voor persoonlijke en professionele groei. Daarom staan wij, als actieve aandeelhouders, aan de zijde van de managementteams van onze ondernemingen en zijn wij nauw betrokken bij hun personeelsstrategie door actief deel te nemen aan de aanwerving van functies op C-level en andere strategische functies. Wij voeren ook een permanente dialoog over de successieplanning om ervoor te zorgen dat strategische functies altijd worden ingevuld door de juiste mensen en dat professionals volledig zijn voorbereid om de verantwoordelijkheid op zich te nemen wanneer het moment aanbreekt.

Ondernemingen kunnen geen uitstekende waarde leveren zonder professionele en toegewijde werknemers. Daarom zorgen wij ervoor dat de managementteams worden gestimuleerd via beloningsmethoden die verband houden met gezamenlijk vastgelegde bedrijfsdoelstellingen, voor zowel financiële als niet-financiële componenten. Het is ook de rol van het leiderschap om een gezonde en flexibele werkomgeving te bevorderen waarin werknemers kunnen worden gemotiveerd om optimaal te presteren en hun potentieel ten volle te benutten. Een diverse en inclusieve mentaliteit verzekeren die bevorderlijk is voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van onze mensen begint bij een aantrekkelijke bedrijfscultuur die constant een gevoel van trots en prestatie stimuleert. Daarom steunen wij verschillende initiatieven van onze ondernemingen om hun mensen aan te trekken, te erkennen en te belonen.

Het personeelsengagement is een goede barometer voor de gezondheid, de dynamiek en de interne samenhang van onze onderneming. Daarom vragen wij onze ondernemingen elk jaar om dit te meten via onze groeps-KPI. Wij moedigen elke onderneming aan om voor zichzelf een doelstelling qua score en participatiegraad te bepalen en nieuwe personeelsactieplannen te implementeren op basis van de enquêteresultaten.

Werknemers laten groeien

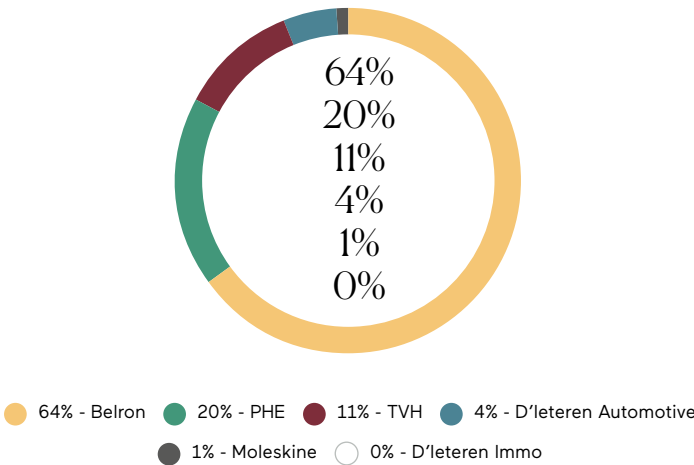
Door van onze mensen een prioriteit te maken en hun carrièrepad te ondersteunen, ontstaat een gemotiveerd, geëngageerd en productief personeelsbestand. Elke job biedt werknemers de kans om te groeien, te leren en zich te ontwikkelen. Onze ondernemingen streven ernaar hen de nodige ondersteuning en middelen te bieden om dit te doen, door opleidingsmodules aan te bieden die nauw aansluiten bij de strategische behoeften van de onderneming en die de continue ontwikkeling van interne capaciteiten ondersteunen. Wij bevorderen ook de uitwisseling van best practices tussen onze ondernemingen, zodat zij van elkaar kunnen leren en voortdurend de beste werkmethoden kunnen vinden om hun bedrijfsdoelstellingen te realiseren.

Als andere essentiële bouwsteen van sterke werkrelaties hebben wij een informele feedbackcultuur gecreëerd om de verwachtingen van de werknemer en de werkgever te verduidelijken en te helpen de bedrijfsdoelstellingen te overtreffen. Jaarlijkse feedback wordt geformaliseerd door financiële incentives en interne mobiliteit te koppelen aan de resultaten van de prestaties. Dit bevordert voortdurend inspanningen en verbeteringen, stimuleert de prestaties van de werknemers en creëert een gevoel van erkenning.

Gemiddeld personeelsbestand

46.570

VTE's in 2022



(VTE's op 31 december)	2021	2022	Vershil
D'leteren Automotive	2.040	2.401	+17,7%
Belron	29.388	29.799	+1,4%
Moleskine	308	310	+0,6%
D'leteren Immo	41	41	+0,0%
TVH	4.772	4.907	+2,8%
PHE		9.112	-
Total	36.549	46.570	+27,4%

Groeps-KPI Werknemersbetrokkenheid

	2021	2022
D'leteren Automotive	88%	84%
Belron	86%	86%
Moleskine*	3,6 op een schaal van 1 tot 5	3,7
D'leteren Immo*	88%	84%
TVH	76%	81%

* Tevredenhedsscore
Meer details over de aanpak en prestaties van ondernemingen op het gebied van betrokkenheid zijn te vinden in hun respectieve niet-financiële informatie.

Waardecreatie voor de maatschappij

Als langetermijninvesteerders die zinvolle impact willen hebben, maken wij er een prioriteit van om de duurzame ontwikkeling van onze ondernemingen te ondersteunen. Wij geloven dat dit traject essentieel is om hun toekomstige succes veilig te stellen en wij zien het als een opportuniteit om waarde te creëren voor al onze stakeholders, waaronder onze mensen, onze klanten, de maatschappij in het algemeen, en dus ook onze aandeelhouders.

Daarom voeren wij met elk van onze ondernemingen een voortdurende dialoog over milieu-, maatschappelijke en ethische aangelegenheden. Wij ondersteunen hen actief bij de ontwikkeling en tenuitvoerlegging van hun duurzaamheidsstrategie en volgen hun vooruitgang op de voet. Wij staan klaar om hen te ondersteunen en de nodige hulpmiddelen aan te reiken, en wij staan achter hen wanneer moeilijke beslissingen moeten worden genomen.

Een gezamenlijk klimaattraject

Wij erkennen dat de klimaatcrisis ongekend is en dat er snel maatregelen moeten worden genomen om te voorkomen dat het omslagpunt wordt bereikt. Daarom hebben wij beslist op groepsniveau een emissiereductieplan te lanceren en dit te formaliseren met een verbintenis inzake het Science Based Targets Initiative, in overeenstemming met de doelstelling van het Akkoord van Parijs om de inspanningen voort te zetten om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5°C boven het pre-industriële niveau. In het kader van dit plan verbinden wij ons ertoe dat alle ondernemingen in onze portefeuille tegen eind 2025 onder een gevalideerde SBT zullen vallen. De definitie van een wetenschappelijk onderbouwde doelstelling die onze hele portefeuille omvat, zal al onze ondernemingen helpen om de klimaatverandering aan te pakken door een duidelijk gedefinieerd parcours vast te leggen om hun broeikasgasemissies te verminderen via de goedkeuring van jaarlijkse mijlpalen.

In 2022 diende Belron zijn reductiedoelstelling in, terwijl D´Ieteren Automotive en Moleskine zich als eerste stap tot het SBTi verbonden door hun verbintenisbrief in te dienen, alvorens un doelstelling ter validering in te dienen. Onze laatste overnames, TVH en PHE, zijn het proces voor de verzameling van de nodige gegevens aan het lanceren voordat zij hun reductiedoelstelling indienen.

Dankzij dit reductietraject zullen de ondernemingen in onze portefeuille beter geplaatst zijn om te reageren op de toenemende EU-regelgeving en -normen met betrekking tot hun klimaatimpact. Dit traject zal ook essentiële inzichten verschaffen voor het CDP-formulier (Carbon Disclosure Process), waartoe D'Ieteren Group zich heeft verbonden voor 2023. Het beantwoorden van de CDP-vragenlijst zal onze stakeholders een maximale transparantie bieden over onze inspanningen om onze emissies te verminderen.

Inzicht in onze impact, risico's en opportuniteiten

Aangezien Duurzaamheid moet worden geïntegreerd in de algemene managementaanpak, is het belangrijk dat onze ondernemingen hun externe effecten, de risico's die inherent zijn aan de ESG-aspecten van hun activiteiten en - natuurlijk - hun potentiële zakelijke opportuniteiten die voortvloeien uit de opkomst van duurzaamheid op de huidige mondiale agenda, goed identificeren. Aangezien de impact, risico's en opportuniteiten van ondernemingen vaak met elkaar verweven zijn, moeten zij op een gecoördineerde manier worden aangepakt. Daarom vinden wij het belangrijk om samenwerking en wederzijds begrip te bevorderen tussen de teams die binnen onze ondernemingen verantwoordelijk zijn voor duurzaamheid en risicobeheer. Onze steun in dit verband begon in 2021 met de lancering van de TCFD-beoordeling (Task Force on Climate-related Financial Disclosure), waarbij zowel duurzaamheidsmanagers als risicobeheerders samenwerkten om klimaatgerelateerde risico's en opportuniteiten voor hun ondernemingen te identificeren, met het oog op de integratie ervan in de algemene risicobeheerbenadering van hun onderneming.

Toen we in 2022 onze jaarlijkse ESG-workshop van D'Ieteren Group organiseerden, waarbij duurzaamheidsmanagers van al onze ondernemingen bijeenkwamen, hebben we ook hun collega's die verantwoordelijk zijn voor het risicobeheer uitgenodigd om alle deskundigen op dit gebied gelijktijdig op te leiden. De opleiding was gericht op de nieuwe EU-vereisten inzake duurzaamheidsverslaggeving, en met name op de noodzaak om een dubbele materialiteitsoefening uit te voeren (d.w.z. de identificatie en beoordeling van zowel ESG-gerelateerde financiële risico's als de impact op de samenleving). Bij deze gelegenheid kregen de risicodeskundigen ook een opleiding over ESG-risicobeheer (ERM), met bijzondere aandacht voor de COSO ERM-methodologie.

CSRD, voorbereiding op nieuwe vereisten inzake duurzaamheidsverslaggeving

Als Europese beursgenoteerde groep zal D'Ieteren Group als een van de eerste ondernemingen onderworpen zijn aan de geplande Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de bijbehorende European Sustainability Reporting Standards (ESRS) die in 2025 van kracht worden. Ter voorbereiding op deze overgang, die ook een keerpunt vormt in de ontwikkeling van duurzaamheidsstrategieën voor bedrijven, hebben onze ESG- en juridische teams zich toegelegd op de bewustmaking omtrent deze nieuwe regels op alle niveaus van de Groep, te beginnen met een interactieve workshop met de Raad van Bestuur van D'Ieteren Group. Deze bewustmakingsinitiatieven worden in 2023 voortgezet met op duurzaamheid gerichte opleidingssessies voor onze managementteams, aangepast aan de specifieke kenmerken van hun activiteiten. Inderdaad, bij D'Ieteren Group is de implementatie van ESRS vereist voor de meeste van onze ondernemingen. Dit kan een impact hebben op hun huidige duurzaamheidsplan en zal hoogstwaarschijnlijk de invoering van nieuwe processen vereisen. Daarom levert de Groep inspanningen om de ondernemingen te helpen de basis te leggen voor een vlotte en efficiënte overgang naar deze nieuwe rapporteringsverplichtingen.

Groeps-KPI: CO₂-emissies (scope 1,2 en 3)

	2020	2021	2022
D'IETEREN AUTOMOTIVE			
Scope 1	6.760	7.204	5.486
Scope 2 (marktgebaseerd)	1.004	17	28
Scope 3			6.135
	7.764	7.221	11.649
BELRON			
Scope 1	118.106	121.289	115.966
Scope 2 (marktgebaseerd)	20.626	29.065	29.325
Scope 3		677.525	678.695
	138.732	827.879	823.986
MOLESKINE			
Scope 1	72	73	68
Scope 2 (marktgebaseerd)	406	318	208
Scope 3			16.223
	478	391	16.499
D'IETEREN IMMO			
Scope 1	143	146	112
Scope 2 (marktgebaseerd)	17	0	0
Scope 3			5.020
	160	146	5.132
TVH			
Scope 1			5.269
Scope 2 (marktgebaseerd)			6.561
			11.830

Een gedetailleerde milieuraapportering is beschikbaar in de verklaring van niet-financiële informatie. TVH heeft een proces gelanceerd om in 2022 zijn emissies van scope 1, 2 en 3 te meten.

D'Ieteren Group ESG ratings

Sustainalytics:

Score: 11,3 (lage risico's)



MSCI :

Score: AA



Waardecreatie voor onze aandeelhouders

D'leteren Group streeft naar waardecreatie voor al zijn stakeholders, dat staat centraal in zijn missie. Wat meer bepaald de aandeelhouders betreft, kan de financiële waardecreatie worden gemeten aan de hand van de stijging van de aandelenkoers en de uitgekeerde dividenden.

Voor 2022 bedraagt het totale rendement voor de aandeelhouders van D'leteren Group 5,7%, met inbegrip van een dividend per aandeel van €2,10 uitgekeerd in 2022. D'leteren Group heeft ook zijn in 2019 gelanceerde aandelenterugkoopprogramma opnieuw opgestart in de vorm van een solidaire aandeleninkoop. D'leteren Group heeft de Euronext Sustainable Growth award gekregen begin 2023.

Wij komen onze beloften na

Deze rendementen zijn in de eerste plaats te danken aan de financiële en niet-financiële prestaties van onze zes ondernemingen. Aangezien wij investeren in leiders die grote en groeiende markten consolideren, met klantgerichte benaderingen, zijn deze over het algemeen veerkrachtiger bij veranderende macro-economische omstandigheden. Daardoor slaagde de Groep erin zijn belofte meer dan na te komen om zijn KPI voor 2022, de winst vóór belastingen, Groepsaandeel, met minstens 35% te verhogen (exclusief PHE), en zelfs een groei van 42,9% te realiseren, of 50,9% inclusief PHE.

Transparant zijn

Het vertrouwen van de aandeelhouders in de Groep vloeit ook voort uit de transparantie en consistentie van onze financiële en niet-financiële verslaggeving.

In 2022 hebben ons management en onze dienst Investor Relations 327 bijeenkomsten voor beleggers en analisten georganiseerd, overal ter wereld en virtueel. Deze permanente en interessante besprekingen zorgen ervoor dat het bedrijfsmodel en de drijvende krachten van de Groep goed worden begrepen door de markt, en dat feedback wordt doorgegeven aan het management en de Raad van Bestuur van de onderneming.

Sommige van deze bijeenkomsten kaderden in onze regelmatige dialoog met de stakeholders over ESG, die tot doel heeft van onze kant meer inzicht te krijgen in de manier waarop beleggers onze vele inspanningen voor de niet-financiële aspecten van de Groep en zijn activiteiten ervaren. Beschikbaarheid is essentieel, en het management en de afdeling Investor Relations van D'leteren Group streven ernaar te reageren op elk verzoek van de aandeelhouders.

Sterke ambities vooropstellen

Transparant zijn betekent ook de beleggersgemeenschap in staat stellen de fundamentele waarde van de aandelen van de onderneming te beoordelen. Daarom publiceert de Groep elk jaar de vooruitzichten voor het komende jaar voor de KPI van de Groep, maar ook voor de verwachte operationele prestaties van de entiteiten.

Aangezien de Groep en de meeste van zijn aandeelhouders gericht zijn op de lange termijn, heeft de Groep op zijn Investor Day op 28 april 2022 ook zijn ambities op middel-lange termijn uiteengezet, die door het management van de entiteiten zelf werden voorgesteld. Dit zeer goed bezocht evenement werd op prijs gesteld door beleggers en analisten omdat het een duidelijker beeld gaf van de ambities van het management en de weg naar de verwezenlijking ervan, alsook van de gevolgen voor de Groep in zijn geheel. De Investor Day van D'leteren Group werd erkend als de Beste Dag van de Kapitaalmarkten bij de ABAF Financial Communication Awards in 2022.

Beleid inzake kapitaal-toewijzing

Als investeringsonderneming is transparantie nog belangrijker en relevanter voor de aandeelhouders van D'leteren Group. De sterke operationele prestaties van onze activiteiten, in combinatie met een over het algemeen beperkte kapitaalintensiteit, maken het mogelijk cash te genereren om hun eigen groeiambities waar te maken en tegelijkertijd de financiële hefboom op een optimaal niveau te houden. Ze maken het ook mogelijk om dividenden stroomopwaarts naar de Groep te laten vloeien, en het gebruik van die cash door de Groep is cruciaal voor de toekomstige waardecreatie. Dankzij de stroomopwaartse geldstromen naar de Groep kunnen we blijven zoeken naar investeringsmogelijkheden, zelfs nadat we onlangs twee nieuwe leden aan de familie hebben toegevoegd: TVH in 2021 en PHE in 2022.

Wij willen onze ondernemingen ook organisch en extern laten groeien. Mocht zich een transformatieve en strategisch zinvolle fusie- en overnameopportuniteit voordoen, dan zal de Groep paraat staan om zo nodig financiële of andere ondersteuning te bieden.

Zoals hierboven benadrukt, zijn onze aandeelhouders en hun vertrouwen zeer belangrijke activa voor de onderneming. Dit wordt geïllustreerd door ons dividendbeleid, dat erin bestaat het dividend jaar na jaar te verhogen indien de resultaten dit toelaten. Voor 2022 vertegenwoordigt het voorgestelde dividend van €3,00 een groei van 43% op jaarbasis, wat ook het bewijs levert van het vertrouwen dat wij hebben in de toekomstperspectieven van de Groep.

Gecombineerde omzet⁵

11.910,6

€m in 2022

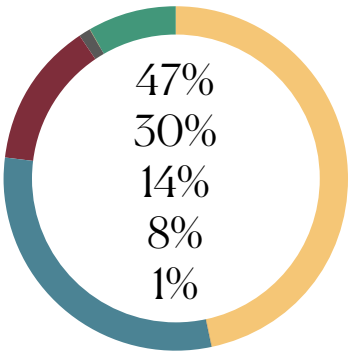
(miljoen €)	2021	2022	Vershil
D'leteren Automotive	3.238,9	3.609,5	+11,4%
Belron	4.646,8	5.574,3	+20,0%
Moleskine	121,6	143,3	+17,8%
TVH ⁴	348,0	1.621,7	+20,5%
PHE ⁵	-	961,8	+16,9%
Totaal	8.355,3	11.910,6	+42,6%

Gecombineerd *aangepast* bedrijfsresultaat^{1,5}

1.499,1

€m in 2022

(miljoen €)	2021 ⁶	2022	Vershil
D'leteren Automotive	102,7	139,3	+35,6%
Belron	836,0	1.016,7	+21,6%
Moleskine	12,3	21,2	+72,4%
TVH ⁴	47,8	257,6	-
PHE ⁵	-	71,1	-
Andere	-7,3	-6,8	-
Totaal	991,5	1.499,1	+51,2%



47% - Belron 30% - D'leteren Automotive 14% - TVH 8% - PHE⁵ (aug-dec) 1% - Moleskine

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

733,4

€m in 2022

(miljoen €)	2021 ⁶	2022	Vershil
D'leteren Automotive	110,4	147,1	+33,2%
Belron	350,5	433,3	+23,6%
Moleskine	1,8	10,2	+466,7%
TVH ⁴	18,6	98,0	-
PHE ⁵	-	38,8	-
Other	4,7	6,0	+27,7%
Total	486,0	733,4	+50,9%

1. Exclusief aanpassingen (APM's - zie lexicon op p. 60).
2. Aandeel van 50,01% in Belron in 2022 en 2021 (*aangepast*).
3. Inclusief 100% Belron en TVH.
4. Inclusief TVH vanaf Q4-2021. Vergelijking met 2021 gebaseerd op een vergelijkbare reikwijdte.
5. Inclusief PHE vanaf augustus 2022. Vergelijking augustus - december 2022 versus augustus - december 2021.
6. De cijfers van 2021 zijn *aangepast* voor TVH om de consistentie van de grondslagen voor financiële verslaggeving in alle aangesloten ondernemingen te verbeteren, om de toewijzing van de aankoopprijs van TVH weer te geven die door de Groep werd gefinaliseerd in de tweede helft van 2022 en om een herclassificatie weer te geven van -€21,0m aan honoraria van systeemintegratoren in verband met het businesstransformatieprogramma van *aangepast* resultaat naar aanpassingen in het segment Belron.

› De uitmuntendheid van de activiteiten ondersteunen in woelige tijden

› De externe groei van onze bedrijven bevorderen

Risico's en opportuniteiten

Waardecreatie

› Voor onze klanten

› Voor onze mensen

› Voor de maatschappij

› Voor onze aandeelhouders

D'leteren Automotive

Belron

Moleskine

TVH

PHE

D'leteren Immo



Ontwikkeling van onze ondernemingen



Bouwen aan een vlotte en duurzame mobiliteit voor iedereen



Beschrijving van de onderneming

D'leteren verdeelt in België nieuwe voertuigen van Volkswagen, Audi, SEAT, CUPRA, ŠKODA, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Rimac, Porsche en Microlino. D'leteren heeft een marktaandeel van 22,5% op de markt voor nieuwe wagens en een vloot van ongeveer 1,2 miljoen voertuigen in omloop. Het bedrijf levert ook tweedehandsvoertuigen via erkende MyWay- en Audi Approved Plus-centra. D'leteren heeft zijn eigen bevoorradingsplatform ontwikkeld om tweedehandsvoertuigen aan te kopen. De onderneming is actief via een netwerk van onafhankelijke concessies, alsook via ruim dertig concessies in eigen beheer, voornamelijk langs de as Brussel-Mechelen-Antwerpen.

D'leteren biedt ook naverkoopdiensten aan voor de merken van de VW Groep en verleent carrosseriehersteldiensten via de WonderCar-franchise, een innovatief Smart Repair-concept voor voertuigen. Bovendien biedt D'leteren verhuurdiensten op lange termijn en een volledige waaier van financieringsdiensten aan via Volkswagen D'leteren Finance, een gezamenlijke dochteronderneming van D'leteren en Volkswagen Financial Services.

D'leteren biedt ook aanvullende diensten aan via ondernemingen in ontwikkeling, zoals laadstations via Electric by D'leteren en zonnepanelen via GoSolar. D'leteren investeert in nieuwe mobiliteitsoplossingen met de merklancering van Lucien die fietsen aanbiedt via zijn ongeveer 10 winkels en via zijn dochteronderneming Lab Box die een reeks oplossingen aanbiedt, gaande van deelauto's tot de leasing van tweedehandsauto's voor kleine en middelgrote ondernemingen of mobiliteits apps.



2022 WAS OPNIEUW EEN JAAR VAN ONRUST IN DE AUTOSECTOR. HOE BENT U ERIN GESLAAGD OM IN DEZE TURBULENTE TIJDEN VEERKRACHTIG TE BLIJVEN EN DICHT BIJ UW KLANTEN TE BLIJVEN STAAN?

Het jaar 2022 luidde zeker niet de terugkeer in naar 'het normaal' waar iedereen op hoopte. De aanhoudende verstoring van de levering van nieuwe voertuigen, de hoge inflatie, de sterke stijging van de rente en de energiecrisis hebben allemaal gewogen op de ontwikkeling van onze autodistributieactiviteiten.

De snelle reorganisatie van onze activiteiten, die in 2020 van start ging, heeft echter veel van deze ongunstige externe factoren ondervangen, waardoor we kunnen evolueren en vooruitgang kunnen boeken in een volatiele economie terwijl we onze klanten een brede waaier van mobiliteitsoplossingen aanbieden. Dankzij een goed uitgekende strategie heeft het team ondanks de ongunstige context sterke bedrijfsprestaties neergezet. Bovendien heeft de diversificatie van onze activiteiten onze blootstelling verminderd aan de schommelingen op de markt voor nieuwe voertuigen, die grotendeels wordt aangedreven door professionele klanten. Wij hebben een transversaal team samengesteld dat alles in het werk stelt om doeltreffend tegemoet te komen aan de behoeften van deze klanten. Ons team biedt deze professionele klanten een naadloos en volledig mobiliteitscosysteem aan, gaande van adviesdiensten om hen te helpen een passend mobiliteitsbeleid uit te stippelen tot het voorstellen van aanvullende of alternatieve oplossingen voor de auto, zoals fietsen, gedeelde mobiliteit enz., evenals een geïntegreerd aanbod voor de elektrificatie van wagenparken.

Om de bezorgdheid van particuliere klanten over leveringstermijnen en voertuigprijzen weg te nemen, hebben wij de uitrol van financieringsoplossingen zoals Private Lease versneld en een uitgebreid assortiment tweedehandsvoertuigen van alle merken ter beschikking gesteld. Bovendien ontwikkelen we gestaag een reparatie- en onderhoudsnetwerk dat geschikt is voor dit type van voertuigen.

De andere sleutels tot onze veerkracht zijn, naast het inspelen op de vraag van onze klanten, de financiële kracht van ons dealernetwerk en het niet-aflatende engagement van onze teams.

Dankzij deze pijlers gaan we het jaar 2023 in met een duidelijke focus, in het volle besef dat we onze werkmethodes moeten aanpassen aan de veranderende realiteit van de markten. Aangezien de markten minder levendig blijven dan in het verleden, zullen wij ons businessmodel en onze structuren blijven afstemmen op activiteiten met een hoog potentieel en de digitale transformatie van onze activiteiten voortzetten om steeds meer efficiëntie en een gepersonaliseerde en constante aanwezigheid te garanderen in de hele levenscyclus van het klanten-traject.

DE ONDERNEMING ZETTE HAAR TRANSFORMATIE VOORT OM HAAR DOEL TE BEREIKEN: MENSEN EEN DUURZAME EN VLOTTE MOBILITEIT BIEDEN. WAT WAS EN IS UW FOCUS OM DIE MISSIE TE VERVULLEN?

Met het oog op de ecologische transitie heeft D'leteren zijn investeringen in 2022 voortgezet om de mobiliteitsbehoeften van de mensen in evenwicht te brengen met de noodzaak om de daarmee gepaard gaande koolstofimpact te verminderen.

Om ons elektromobiliteitsaanbod te vervolledigen en de klantenervaring te verbeteren, heeft EDI - Electric by D'leteren de markt van de groene energie betreden met de overname van Go Solar, dat gespecialiseerd is in de installatie van fotovoltaïsche panelen en stationaire batterijen. EDI heeft een sleutelpositie verworven op zijn markt, met meer dan 6.700 geïnstalleerde laadstations in 2022 en de ambitie om dit resultaat in 2023 te verdubbelen.

We zijn blijven investeren in alternatieve of aanvullende mobiliteitsoplossingen voor het bezit van een wagen. De 'free floating' autodeelactiviteiten van Poppy zijn uitgebreid tot andere steden en in vlootomvang. Onze pas gelanceerde fietswinkelketen Lucien groeit in een snel tempo naarmate het aantal fietswinkels toeneemt. D'leteren is ook blijven investeren in betaald personenvervoer met



Interview met Denis Gorterman, CEO D'leteren

Taxis Verts en heeft een zeer duidelijke ambitie om deze activiteit geleidelijk aan koolstofvrij te maken. Last but not least hebben we het segment van de micro-mobiliteit aangeboord met Microlino, dat we zullen verdelen in de Benelux en Frankrijk.

Deze stappen zijn essentieel om een portefeuille van complementaire en duurzame mobiliteitsoplossingen op te bouwen. D'leteren focust zich nu op de succesvolle integratie van deze nieuwe ondernemingen om hun potentieel ten volle te benutten als antwoord op de sociale, ecologische en economische uitdagingen.

Prestaties

D'leteren leverde sterke prestaties, ondanks problemen op het vlak van de toeleveringsketen en het daaruit voortvloeiende gebrek aan voertuigen.

Het jaar werd gekenmerkt door wereldwijde problemen in de toeleveringsketen, veroorzaakt door een tekort aan elektronische componenten dat leidde tot vertraagde leveringen. Bijgevolg daalde het bruto aantal inschrijvingen met 4% voor personenauto's en met 22% voor lichte bedrijfsvoertuigen in vergelijking met 2021. Op deze markt behaalde D'leteren een marktaandeel van 22,3% van de bruto inschrijvingen. De Belgische markt is aan het elektrificeren met een toenemend aantal BEV's, goed voor 10,3% van de inschrijvingen van nieuwe wagens in 2022 (tegenover 5,9% in 2021), aangedreven door het hoge percentage fleetwagens in België en fiscale stimulansen. D'leteren was nummer 1 in het BEV-segment met een marktaandeel van 26%, dankzij de vroege positionering van Volkswagen op het vlak van elektrische voertuigen en het ruime aanbod aan elektrische modellen.

Kerncijfers²

(in miljoen €)	2020 ⁴	2021	2022
Geleverde nieuwe voertuigen (in eenheden)	104.710	92,732	89,469
Externe verkopen	3.215,7	3.238,9	3.609,5
Aangepast bedrijfsresultaat ¹	95,0	102,7	139,3
Aangepaste bedrijfsmarge	3,0%	3,2%	3,9%
Aangepast resultaat, groepsaandeel			
vóór belastingen ^{1,3}	98,9	110,4	147,1
na belastingen ¹	70,7	78,7	100,7
Gemiddeld personeelsbestand (gemiddeld voltijdse equivalenten op 31 december)	2.187	2.040	2.401

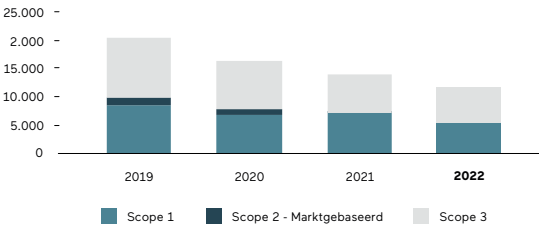
- Exclusief aanpassingen. (APM's - zie lexicon op pag. 60).
- De corporate- en vastgoedactiviteiten van de Groep zijn niet genomen in het segment D'leteren Automotive.
- Het aangepast resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, omvat het groepsaandeel in het aangepast resultaat vóór belastingen van de volgens de vermogensmutatiemethode geconsolideerde entiteiten.
- Zoals aangepast om rekening te houden met de definitieve agendabeslissingen van het IFRS® Interpretations Committee (IFRIC) over cloud computing-overeenkomsten.
- Voor de KPI's met betrekking tot de koolstofvoetafdruk en energie wordt de reikwijdte zoals gerapporteerd sinds 2019 aangehouden (OLD SCOPE). De reden hiervoor is dat D'leteren Automotive zich extern heeft verbonden tot een doelstelling (-50% tegen 2025 ten opzichte van 2019) voor deze scope en de scope wordt gebruikt als onderdeel van onze Sustainability-Linked Loan. Deze scope omvat de activiteiten van D'leteren Automotive (exclusief dochterondernemingen), Porsche Center Brussel, Porsche Center Antwerpen en D'leteren Car Centers. Een daling van de verwarming en de sluiting van vestigingen verklaren de dalende perimeter 1. Voor scope 3 leidde de sluiting van vestigingen tot dalende afvalemisies en stijgen de zakenreizen in een post-covidale opleving.

In deze context bereikten de verkopen van D'leteren €3,61 miljard in het boekjaar 2022, een stijging met 11% in vergelijking met het boekjaar 2021, dankzij een gunstige mix van modellen en merken van elektrische voertuigen en hogere gemiddelde prijzen, en ondanks een daling met 2% van het aantal gefactureerde auto's op het niveau van Import. Alle activiteiten, waaronder Import, Spare Parts, Retail, Wonder, Lab Box, EDI en Lucien, droegen bij tot de omzetgroei ten opzichte van het boekjaar 2021. De aangepaste EBIT¹ bedroeg €139m, of 3,9% van de netto-omzet, 36% hoger dan in het boekjaar 2021, dankzij een verbetering van de brutomarges en ondanks inflatiedruk. Na de sluiting van Malie en Drogenbos verbeterden de financiële prestaties van D'leteren Centers. De operationele kasstroom werd beïnvloed door hoge voorraadniveaus na de leveringen in december 2022, die in het begin van het boekjaar 2023 in de verkoop zullen vloeien. Dit zal D'leteren in staat stellen de bestelde auto's te leveren en de klanten tevreden te stellen.

Om zich aan te passen aan de problemen op het vlak van de toeleveringsketen bleef D'leteren dicht bij zijn klanten staan en behaalde de onderneming een Net Promoter Score van 61,5% voor de verkoop van nieuwe auto's en 51,2% voor de naverkoop.

1: Inclusief royalty's & managementvergoedingen en ELTIP

CO₂e-UITSTOOT⁵ (TONS)



Belangrijkste ontwikkelingen

Door de afwezigheid van een autosalon in het boekjaar 2022 als gevolg van de wereldwijde gezondheidscontext, voerde D'leteren een andere commerciële strategie in op basis van een uitgebreide digitale klantenervaring in combinatie met fysieke contactpunten en evenementen bij de concessiehouders. In het begin van het boekjaar 2022 lanceerde D'leteren voor het eerst een multimerkencampagne. In het boekjaar 2023 viel de 100e verjaardag van het Autosalon van Brussel en voor die gelegenheid versterkte D'leteren zijn ambitie om vlotte en duurzame mobiliteit voor iedereen aan te bieden. De onderneming beschikte over een volledige hal om haar ecosysteem van producten en diensten voor te stellen, met inbegrip van automerken, tweedehandswagens, laadpunten voor EV's, financieringsoplossingen, Microlino, fietsen en carrosserieherstel.

In het boekjaar 2022 behield D'leteren zijn leiderspositie op het vlak van BEV's. Om de klantenervaring te vereenvoudigen en een totaalaanbod aan te bieden, inclusief laadstations en zonnepanelen, heeft D'leteren GoSolar overgenomen. EDI installeerde in het boekjaar 2022 meer dan 6.700k laadstations en is van plan het aantal installaties in het boekjaar 2023 te verdubbelen.

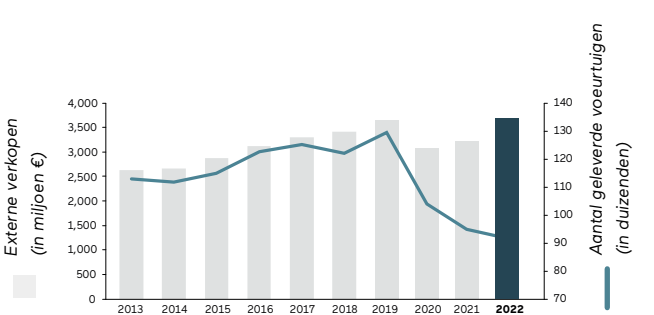
Wat het productaanbod betreft, heeft D'leteren het nieuwe merk Microlino toegevoegd om zijn aanwezigheid in het segment van de stedelijke mobiliteit te versterken. Microlino is een elektrische microauto die voornamelijk online wordt

verkocht. Deze auto is klein en wendbaar, beschermt de bestuurder tegen de grillen van het weer en combineert een chique en trendy look. In het boekjaar 2023 opende D'leteren zijn eerste Microlino-showroom in Brussel.

In het boekjaar 2022 zette D'leteren de ontwikkeling van Lucien actief voort en lanceerde de onderneming in mei 2022 zijn flagship store in Brussel, met een oppervlakte van 3.000 m², een testbaan en een werkplaats. Lucien heeft reeds een sterke aanwezigheid opgebouwd in Vlaanderen en zet zijn ontwikkeling in Brussel voort na de overname van GoodBikes en Recycle, een winkel in tweedehand fietsen.

D'leteren bleef Lab Box ondersteunen en investeerde in verschillende nieuwe initiatieven zoals Joule, een fietsverhuurbedrijf, en Taxis Verts, een platform dat dienst doet als de grootste aanbieder van ride-hailing-diensten in België. Lab Box en Taxis Verts hebben de ambitie om klanten een innovatieve en duurzame ride-hailing-ervaring aan te bieden. In de context van een algemeen moeilijke economische situatie en om te voldoen aan de behoeften van een groeiend aandeel particuliere klanten, heeft D'leteren zijn activiteit met betrekking tot tweedehandsvoertuigen verder ontwikkeld en uitgebreid en het aanbod via rechtstreekse verkoop op het MyWay-platform vergroot. D'leteren verkocht in het boekjaar 2022 meer dan 5.900 tweedehandswagens.

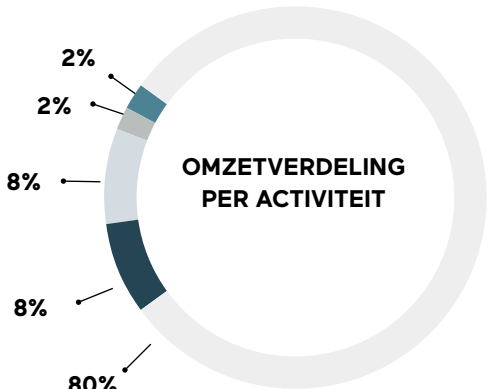
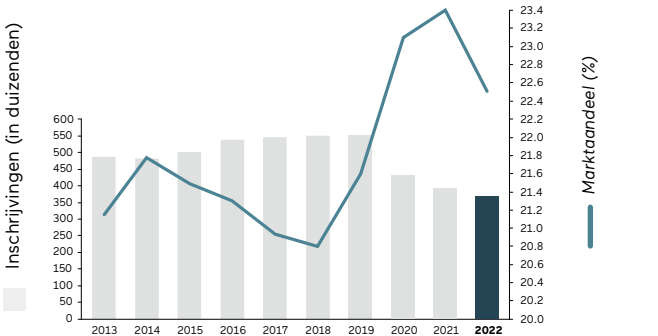
OMZET EN AANTAL GELEVERDE VOERTUIGEN



EVOLUTIE VAN DE OMZET PER ACTIVITEIT

(in miljoen €)	2021	2022
Nieuwe voertuigen	2.615,1	2.893,2
Tweedehandsvoertuigen	289,0	305,9
Wisselstukken en accessoires	244,1	275,1
Naverkoop	56,5	54,4
Andere	34,2	80,9
D'IETEREN AUTOMOTIVE	3.238,9	3.609,5

INSCHRIJVINGEN VAN NIEUWE WAGENS IN BELGIË EN NETTO MARKTAANDEEL





Het verschil maken met veel zorg



Beschrijving van de onderneming

Belron heeft een duidelijk doel voor ogen: 'het verschil maken met veel zorg'. Belron is de wereldleider in de herstelling, vervanging en herkalibratie van voertuigbeglazing. De onderneming is actief in 37 landen, via volle dochterondernemingen en franchisenemers, met marktleidende merken - zoals Autoglass®, Carglass®, Lebeau Vitres d'autos®, Speedy Glass®, Safelite® AutoGlass, O'Brien® en Smith&Smith®. Daarnaast beheert Belron voertuigbeglazings- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringsmaatschappijen.

	2018	2019	2020	2021	2022
VGRR ¹ prime jobs (in miljoen) ¹	12,2	12,3	10,7	12,2	12,6
NPS ²	82,8	84,2	84,9	83,4	82,2

1. Reparatie en vervanging van voertuigbeglazing
2. Net Promoter Score



HOE BLIKT U TERUG OP 2022? WELKE OPPORTUNITeiten EN UITDAGINGEN LIGGEN ER VOOR BELRON IN HET VERSCHiet?

Ik ben blij te kunnen zeggen dat 2022, mijn laatste volledige jaar als CEO, opnieuw een recordjaar is geweest voor Belron – ondanks uitdagingen zoals de inflatie, de oorlog in Oekraïne, verstoringen van de toeleveringsketen en de dreigende recessie. We hebben sterk gepresteerd, een recordomzet en -winst neergezet en onze belofte nagekomen om het verschil te maken met veel zorg voor onze klanten, onze mensen, de maatschappij en onze aandeelhouders. We bedienden miljoenen klanten – ongeveer één klant per twee seconden – en de uitstekende service die we verleenden kwam opnieuw tot uiting in onze Net Promotor Score van wereldklasse die maar liefst 82.2 bedraagt.

Ook onder onze collega's was het engagement groot: velen zeiden hoe trots ze zijn om te werken voor een onderneming van Belron. We vierden ook het talent van onze technici – de helden van ons bedrijf – tijdens onze spannende 'Best of Belron'-wedstrijd in Barcelona.

Bijna 10.000 werknemers, hun familie en vrienden, leveranciers en partners namen deel aan de Spirit of Belron Challenge, waarbij €2,2m werd opgehaald voor onze liefdadigheidspartner Afrika Tikkun. Velen namen ook in de loop van het jaar deel aan activiteiten om hun lokale gemeenschappen te steunen. We recycleerden 89% van het glas dat we verwerkten en gingen een belangrijke publieke verbintenis aan om onze koolstofuitstoot te verminderen door reductiedoelstellingen ter validering voor te leggen aan het Science Based Targets Initiative Onze herkalibraties en VAPS (producten en diensten met een toegevoegde waarde) bleven groeien, we deden verdere overnames en ons Transformatieprogramma boekte verdere vooruitgang in ons streven om de ervaring van onze collega's en klanten te verbeteren. In reactie op de inflatie hebben wij ons toegespitst op kostenbeheersing en prijsbeheer.

Als ik vooruitblik, heb ik alle vertrouwen in onze vooruitzichten voor 2023. Belron is goed uitgerust om het hoofd te bieden aan de uitdagingen in de wereld rondom ons. Er ligt nog veel meer in het verschiet, met verdere groei op het vlak van herkalibratie en VAPS, modernisering van onze processen en systemen en een aanhoudende focus op de beheersing van onze kosten. Belron is een veerkrachtig, dynamisch bedrijf met sterke fundamenten, getalenteerde collega's en een unieke cultuur. Ik weet dat er voor Belron een fascinerende toekomst is weggelegd onder het nieuwe leiderschap van Carlos Brito

ALS CEO VAN BELRON GEDURENDE 22 JAAR HEBT U DE INDRUKWEKKENDE EVOLUTIE VAN HET BEDRIJF MEEGEMAAKT EN MOGELIJK GEMAAKT. WAAR BENT U HET MEEST TROTS OP ALS U TERUGBLIKT?

Er is zoveel waarop we trots kunnen zijn – het is nogal een reis geweest. Toen ik in 2000 CEO werd, was Belron net overgenomen door D'leteren tegen een waardering van minder dan €300m. We hadden toen minder dan 8.000 collega's in dienst en waren aanwezig in 14 landen.

Sindsdien is Belron uitgegroeid tot een van 's werelds grootste dienstenbedrijven - een familie van marktleidende merken in bijna 40 landen over de hele wereld. We hebben ons onderscheiden door te investeren in onze mensen en in de kwaliteit van de service die ze elk jaar aan miljoenen klanten verlenen. En dit werd weerspiegeld door onze recordscores voor klantenservice en engagement onder onze 30.000 collega's. Wat ook belangrijk is: we hebben tientallen miljoenen euro's teruggegeven aan goede doelen over de hele wereld en ons engagement om ons afval en onze emissies te verminderen, laat zien dat we geven om de wereld om ons heen. Twintig jaar later, in 2021, werd ons bedrijf gewaardeerd op €21md toen we andere aandeelhouders van wereldklasse aan boord verwelkomden.

Het is voor mij een voorrecht geweest om te mogen samenwerken met tien-duizenden gepassioneerde en toegewijde Belron-collega's. Samen hebben we iets buitengewoons gecreëerd: een onderneming die enorm succesvol is en elke dag zijn doel nastreeft – het verschil maken met veel zorg voor onze klanten, collega's en de wereld om ons heen. Het vervult me dan ook met trots en plezier om te zien hoe Belron is geëvolueerd. Ik stap opzij met vreugde in mijn hart en het volste vertrouwen dat dit verhaal nog vele jaren zal doorgaan.



Interview met Gary Lubner, CEO Belron tot maart 2023

Prestaties

In 2022 presteerde Belron opnieuw sterk in een zeer volatiele omgeving, gekenmerkt door talrijke uitdagingen die een impact hadden op vele aspecten van de bedrijfsactiviteit. Het management en de hele organisatie reageerden snel en efficiënt op de inflatiedruk, de aanhoudende verstoringen van de toeleveringsketen en de problemen in verband met de krappe arbeidsmarkt. Dit leidde opnieuw tot uitstekende financiële en niet-financiële resultaten.

De groepsomzet over het hele jaar overschreed voor het eerst de grens van €5md en bedroeg €5,57md, een stijging met 20% op jaarbasis dankzij alle regio's. Ook de rentabiliteit verbeterde, ondanks de druk op de kostenbasis als gevolg van de macro-economische uitdagingen. Het aangepaste bedrijfsresultaat overschreed het miljard euro en bedroeg €1.017m, een stijging van €181m ten opzichte van 2021, wat neerkomt op een marge van 18,2%. De onderneming bleef ook sterk kasstroomgenererend met een aangepaste vrije kasstroom van €298,8m en betaalde halverwege het jaar een interimdividend van €403,8m aan haar aandeelhouders, terwijl haar hefboomratio netto financiële schuld/EBITDA verbeterde tot 2,95x, tegenover 3,22x op het einde van 2021.

In termen van volume betekende 2022 een terugkeer naar een hoger niveau dan vóór Covid, aangezien Belron 12,6 miljoen interventies voor de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing uitvoerde, een stijging met 4% op jaarbasis en een stijging met 2% ten opzichte van de niveaus van 2019. Daarnaast bleven de herkalibratieopdrachten snel toenemen (+32%) tot bijna 2,5m, een bewijs van de toe-

nemende penetratie van ADAS onder de autobevolking en het vermogen van het bedrijf om te investeren in de juiste interne capaciteiten om deze voor de veiligheid cruciale activiteit te beheren.

De fusie- en overnameactiviteit nam in de loop van het jaar toe met 23 'bolt-on' overnames in verschillende regio's, die naar verwachting ongeveer €84m aan extra inkomsten op jaarbasis zullen opleveren. Kostenbeheer stond ook hoog op de agenda en in de hele onderneming werden acties ondernomen.

Belron bleef ook uitstekende prestaties leveren op alle niet-financiële vlakken, waaronder een constant hoog niveau van klantentevredenheid met een NPS van 82.2, een recordscore van 86,2% voor het wereldwijde personeelsengagement en schenkingen ten bedrage van meer dan €8,5m aan goede doelen over de hele wereld via de Spirit of Belron Challenge, de Belron Ronnie Lubner Charitable Foundation en initiatieven van lokale businessunits.

Belangrijkste ontwikkelingen

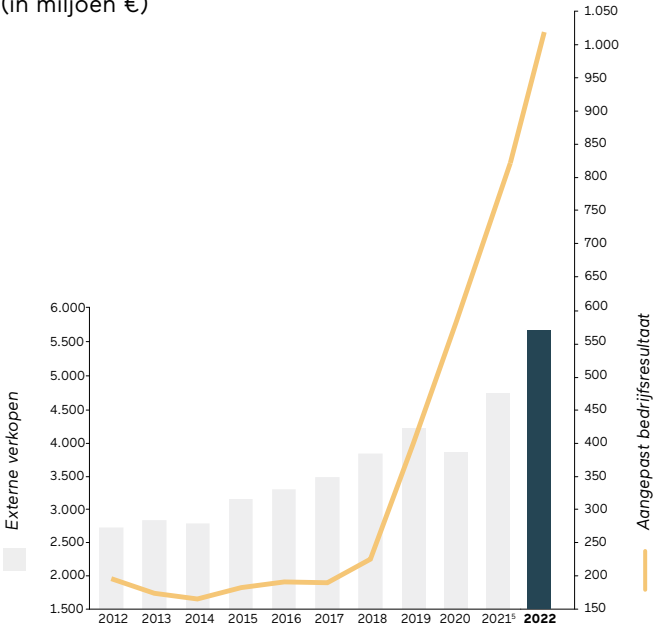
In 2022 bleef Belron zijn partnerschappen met zowel belangrijke leveranciers als belangrijke klanten versterken via constructieve onderhandelingen en succesvolle resultaten voor beide partijen in een moeilijke inflatoire omgeving. Het bedrijf bleef vooruitgang boeken met de digitalisering van het klantentraject en de dienstverlening aan de klanten

bleef 'best-in-class', zelfs in zeer veeleisende omstandigheden als gevolg van de extreme hitte tijdens de zomer en verschillende natuurrampen (bv. hagelbuien & branden in Frankrijk, orkanen in Florida enz.).

Het Transformatieprogramma, dat gericht is op procesverbeteringen door gebruik te maken van technologie om de ervaring van Belron's klanten en medewerkers te verbeteren, werd in 2022 geïmplementeerd. Er werd al vooruitgang geboekt in de werkstromen 'People', 'Supply Chain' en 'Finance'. Safelite, de Amerikaanse activiteit van Belron, bleef de rol van 'padvinder' vervullen en neemt het voortouw bij de implementatie van de werkstroom 'Customer', die zowel front- als backoffice-ontwikkelingen omvat om de ervaring van Belron's technici en klanten te verbeteren.

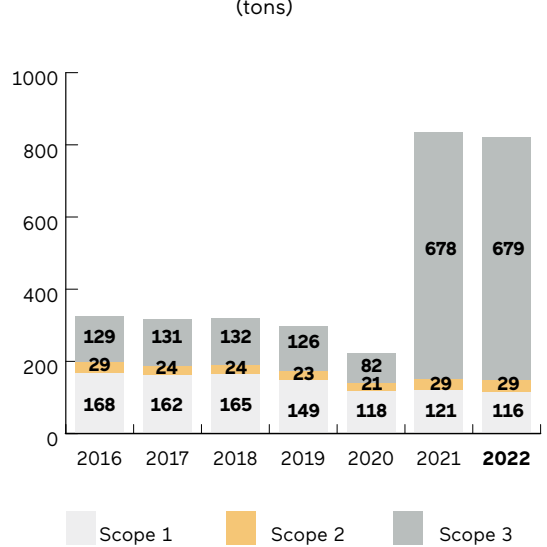
Talentbeheer bleef een prioriteit voor het bedrijf. Meer bepaald werden aanzienlijke inspanningen geleverd om de problemen op het vlak van talentschaarste en behoud van technici op een zeer krappe arbeidsmarkt (vooral in de VS) aan te pakken door de aanwervingsstrategieën en de werkmethodes te verbeteren. Belron organiseerde ook met succes zijn Belron World Conference, die alle leiders van de organisatie samenbracht, zijn Best of Belron Challenge in Barcelona, om het talent van zijn technici te vieren en te erkennen, en zijn Spirit of Belron Challenge, waarbij bijna 10.000 werknemers, hun familie en vrienden, leveranciers en partners geld inzamelden voor zijn liefdadigheidspartner Afrika Tikkun.

OMZET EN AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT^{1,3}
(in miljoen €)



- 1. Exclusief aanpassingen (APM's - zie lexicon op p. 60).
- 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 en 50,01% en 2022.
- 3. Post-IFRS 16 vanaf 2019.
- 4. Belron heeft nu een gedetailleerd inzicht in zijn scope 1 en 2 gegevens en heeft een volledige GHG Protocol scope 3 evaluatie voltooid. In de toekomst zal de nadruk van de koolstofvermindering en de rapportering voor scope 3 liggen op de categorieën 1 tot 5, die 92% vertegenwoordigen (op basis van een basislijn voor 2021 en in overeenstemming met de SBTi-vereisten) van het totaal. De overige categorieën zijn ofwel niet van toepassing, niet van belang of optioneel voor de SBTi-doelstellingen. Belron heeft er daarom voor gekozen om zijn broeikasgasemissies voor 2021 in overeenstemming met deze aanpak aan te passen en emissies van zakenreizen en uitbestede voertuigen niet mee te rekenen.
- 5. Aangepast om een herclassificatie weer te geven van -€21,0m aan honoraria van systeemintegratoren in verband met het business-transformatieprogramma van aangepast resultaat naar aanpassingen.

CO₂-UITSTOOT⁴
(tons)



OMZETVERDELING PER REGIO 2022





De menselijke genialiteit de vrije loop laten via handen op papier



Beschrijving van de onderneming

Moleskine is een iconisch, inspirerend merk dat is ontstaan uit de erfenis van het legendarische 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 te capteren, zoals naast notitieboeken ook schrijfinstrumenten, planners en leesaccessoires.

Moleskine dicht de kloof tussen analoge en digitale notities met zijn Smart Writing Set en zijn 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.



WAT ZIET U ALS DE GROOTSTE VERWEZENLIJINGEN VAN MOLESKINE IN 2022?

Moleskine zet zijn groeireis voort, zowel in termen van bedrijfs-KPI's als van de concretisering van zijn missie, 'de menselijke genialiteit de vrije loop laten via handen op papier'.

Op zakelijk vlak blijven we een omzet boeken die een groei met dubbele cijfers en nog betere winst- en cashprestaties weerspiegelt. De groei is breed gedragen op het westelijke halfrond en bij onze belangrijkste klanten, terwijl de teams in China, waar de COVID-situatie de activiteiten het hele jaar heeft beïnvloed, zich concentreren op het uitproberen van nieuwe succesvolle Retail-ideeën en partnerschappen. In 2022 versterkten we ook de uitvoering van onze strategie en het geschenkenaanbod voor de feestdagen, zowel voor onze direct-to-consumer retail- en e-commerce-kanalen als voor onze belangrijkste retailers. De resultaten waren buitengewoon bemoedigend met een hogere aankoopfrequentie en een hoger gemiddeld aankoopbedrag, wat ons ertoe aanzette een permanent geschenkenaanbod voor alle Retailers op te zetten.

Naast papier was de lancering van schrijfwaren, met Kaweco's deskundigheid en erfgoed van wereldklasse, een fascinerend succes. Er is al gestart met de uitbreiding naar alle retailpartners voor 2023.

De digitaal-analoge 'Moleskine Smart'-oplossing werd opnieuw gelanceerd en wint aanzienlijk aan aantrekkingskracht, vooral bij de jongere bevolkingsgroep.

Het erfgoed van Moleskine reisde samen met zijn netwerk van wereldberoemde kunstenaars van Sjanghai naar Parijs en New York met de Detour-tentoonstelling en de Moleskine Foundation om onze overtuiging te promoten dat creativiteit de wereld kan transformeren. De evenementen trokken uitzonderlijke media-aandacht, die veel verder reikte dan alleen de reguliere media.

Dit jaar hebben we ook aanzienlijke vooruitgang geboekt met de uitvoering van ons ambitieuze ESG-programma. Onze reis naar duurzaamheid wordt voortgezet onder de koepel 'Can Creativity Change the World?', gebaseerd op vijf pijlers: 'Een Moleskine eindigt nooit; Onze bossen koesteren; Bomen geven ons zuurstof en ook papier; Wees je authentieke zelf; en Talenten zijn onze toekomst.' Dit zijn essentiële onderdelen van ons merk die regelmatig worden gecommuniceerd met onze werknemers en consumenten.

De GenZ-raad, een panel van 20 GenZ-stagiairs en -werknemers bij Moleskine, gaf het officiële startschot voor hun werk om een Moleskine-gemeenschap op te richten onder universiteitsstudenten en zinvolle projecten die relevant zijn voor hun generatie.

En tot slot bleven we investeren in onze talenten en hun ontwikkeling. We lanceerden onder meer een programma voor de ontwikkeling van kritiek leiderschap voor het seniormanagement van het bedrijf, dat geleidelijk zal worden ingevoerd in de rest van de organisatie om samen de ambities van Moleskine waar te maken.

WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE STRATEGISCHE PRIORITEITEN VAN MOLESKINE VOOR DE KOMENDE JAREN?

Moleskine heeft een zeer solide en brede basis van 10 miljoen trouwe gebruikers. Ons doel is om onze consumenten te blijven verrassen en hun gehechtheid aan het merk te vergroten dankzij innovatieve producten en concepten, terwijl we ons verankeren onder het toenemende aantal GenZ-fans van Moleskine's DNA en erfgoed. We zien een groot potentieel om onze bestaande en nieuwe klanten verder uitmuntend van dienst te zijn, het hele jaar door, door een prachtige selectie Moleskine-geschenken aan te bieden via een constant rijkere fysieke en digitale netwerkervaring.



Interview met Daniela Riccardi, CEO Moleskine

Prestaties

In 2022 realiseerde Moleskine een omzet van €143m, of een groei met 17,8% op jaarbasis gestimuleerd door de papierwaren (zijn kernproductcategorie die meer dan 90% van de inkomsten vertegenwoordigt), terwijl het assortiment werd uitgebreid tot een volledig productecosysteem via de nieuwste digitaal-analoge schrijfset Moleskine Smart, schrijfwaren van Kaweco en apps van Moleskine.

Deze groei was gespreid over de VS en EMEA, aangevoerd door een sterke dubbelcijferige groei in Italië, Nederland & de DACH-regio, het VK en Iberië, terwijl Azië geconfronteerd werd met langdurige COVID-lockdowns in China en Japan, wat vooral het retailkanaal beïnvloedde.

Het historische en centrale Wholesale-kanaal realiseerde een groei met dubbele cijfers, dankzij de succesvolle strategische focus op belangrijke toonaangevende retailers, ondanks de e-commerce-uitdagingen van Amazon en het tijdverbreide voorraadafbouwbeleid van klanten tijdens het eindejaarsseizoen. De strategische partnerschappen zorgden voor 34% groei tegenover 2021 dankzij de sterke prestaties van de VS en andere grote co-brandingprojecten over de hele wereld.

Kerncijfers

(in miljoen €)	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ¹	2020 ¹	2021	2022
Externe verkopen	98,8	128,2	145,2	155,4	174,1	163,9	102,3	121,6	143,3
Bedrijfsresultaat ²	25,3	34,8	34,0	25,2	28,6	18,9	-1,5	12,3	21,2
Bedrijfsmarge ²	25,6%	27,2%	23,4%	16,2%	16,4%	11,5%	-	10,1%	14,8%
Aangepast resultaat, groepsaandeel									
vóór belastingen ²	24,1	34,6	32,9	15,2	18,9	9,5	-13,5	1,6	10,2
na belastingen ²	16,5	27,1	23,3	10,1	22,8	4,7	-14,1	-3,2	9,2
Aantal personeelsleden (op jaareinde)	278	359	401	468	491	551	390	308	310

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

- Post-IFRS16.
- Exclusief aanpassingen (APMs – zie lexicon op p. 60).
- Aangepast om de verbetering van de meting van de broeikasgasemissies en de werkzaamheden voor de indiening van de SBT weer te geven. De toename van de aangekochte goederen en diensten, van het vrachtvervoer stroomopwaarts en stroomafwaarts, en van de emissies van afval en afval aan het einde van de levensduur wordt verklaard door een toename van het volume van de verkochte producten in 2022 ten opzichte van 2021. De zakenreizen zijn toegenomen, voornamelijk door reizen tussen de kantoren van het bedrijf in EMEA, Amerika en APAC, bezoeken aan leveranciers en vergaderingen met grote klanten. De vermindering van de emissies in verband met het woon-werkverkeer van de werknemers is voornamelijk te danken aan het beleid van Moleskine inzake slim werken en de nieuwe lokalisatie van het hoofdkantoor in Milaan, die de werknemers een nieuwe weg naar huis biedt.

Wat de direct-to-consumer-kanalen betreft, heeft Retail enerzijds de sterkste groei op jaarbasis laten zien, met +43% ten opzichte van 2021, wat het succes bevestigt van de verschillende initiatieven van de afgelopen jaren, zoals een betere winkelervaring, een beter categoriebeheer en de opening van 8 nieuwe winkels dit jaar. Anderzijds werd het e-commerce-kanaal uitgedaagd door deze expansie van de eigen winkels en de terugkeer naar de normale gang van zaken, na de uitzonderlijke groei van de e-commerce tijdens de periode van de pandemie.

De commerciële inspanningen werden gecombineerd met een gedisciplineerd kostenbeheer, door onder andere de in 2020 gestarte organisatorische efficiëntie en vereenvoudiging (-44% VTE's ten opzichte van 2019) voor te zetten, waardoor de bedrijfsmarge verder is verbeterd. Zo heeft Moleskine een aangepast bedrijfsresultaat van €21,2m gerealiseerd, een aanzienlijke stijging met 72% ten opzichte van 2021. Verbeteringen van het werkkapitaal, onder meer door een efficiënter voorraadbeheer, hebben geleid tot een sterke kasconversie.

Belangrijkste ontwikkelingen

In 2022 bevestigde Moleskine opnieuw zijn leiderspositie op een zeer competitieve markt van notitieboekjes, dankzij de wereldwijde kracht van zijn merk en zijn vermogen om een robuuste rendabele groei te genereren. Moleskine werkte ook opnieuw met succes aan zijn missie, 'de menselijke genialiteit de vrije loop laten via pen op papier', door het DNA van het merk nieuw leven in te blazen en de trouwe Moleskine-gemeenschap een nieuwe dynamiek te geven met fascinerende producten en creatieve projecten zoals Detour 2.0 in Parijs, Detour 3.0 in New York en verschillende initiatieven van de Moleskine Foundation gericht op sociale verandering.

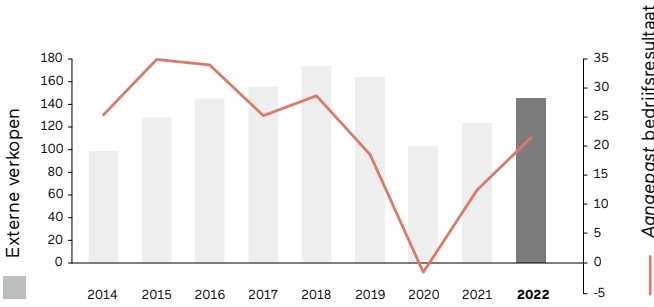
Het komende jaar wil Moleskine de opmars van zijn merk voortzetten door zijn klanten centraal te stellen in zijn strategie, alle generaties van consumenten aan te spreken en verder marktaandeel te veroveren. De omzetgroei en de marges in 2023 zullen verder worden ondersteund door aanzienlijke prijsverhogingen in alle kanalen en regio's, waardoor investeringen in de ontwikkeling van Moleskine mogelijk worden.

Innovaties hebben Moleskine in 2022 veel succes gebracht en zullen ook in 2023 de kern van Moleskine's groei vormen. Moleskine bereidt zich voor op een versnelde distributie van de Kaweco-pennen, de lancering van de nieuwste Moleskine Smart-upgrade en nieuwe regionale collecties notitieboeken, planners en andere producten ontworpen door Moleskine of in het kader van samenwerkingsverbanden met kunstenaars en merken.

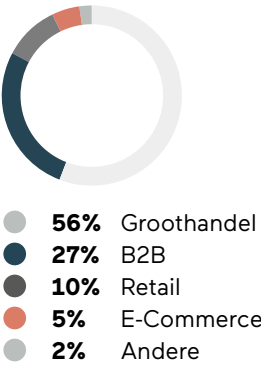
Nu de COVID-beperkingen in Azië zijn versoepeld, wil Moleskine in alle regio's groeien en maakt het bedrijf zich op om het volledige potentieel van zijn multichannel-aanpak te benutten. Het zal zijn groothandelsmodel verder omvormen tot een model dat gericht is op rechtstreekse verkoop aan grote retailers, ondersteund door een meer klantgerichte verkooporganisatie, processen en toeleveringsketen. Daarnaast worden nieuwe strategische partnerschappen voorbereid, zoals het fantastische co-brandingprogramma met verschillende vooraanstaande universiteiten in de VS. Het retailsegment (eigen merkwinkels) zal een essentiële rol blijven spelen bij het aantrekken van een bredere consumentenbasis die op zoek is naar een verbeterde Moleskine-ervaring, en zal worden ondersteund door een personaliseringsaanbod op het e-commerce-platform van Moleskine.

Tot slot bleef ESG hoog op de agenda staan in 2022, met aanhoudende inspanningen om de CO₂-emissies te verminderen (nu geïmplementeerd via een SBTi-engagement), om een circulair model te bevorderen via de recyclage van maar liefst 73 ton papier, en om het personeelsengagement te vergroten. Voor 2023 bestaat het plan van Moleskine erin verder te werken aan zijn ambitieuze ESG-programma, gestructureerd rond 5 nieuwe kernpijlers en beleefd als een engagement van het bedrijf tegenover al zijn stakeholders.

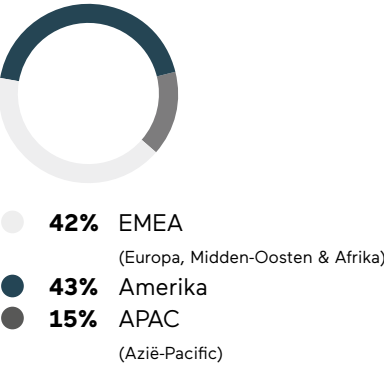
OMZET EN AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT² (in miljoen €)



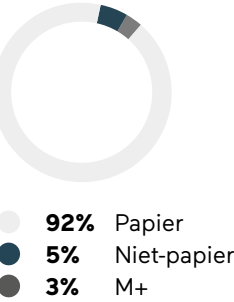
OMZETVERDELING PER KANAAL



OMZETVERDELING PER REGIO



OMZETVERDELING PER PRODUCT





We keep you going and growing



Beschrijving van de onderneming

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 aanwezigheid voortdurend uitgebreid, van één Belgische vestiging in 1969 tot meer dan 80 filialen in 26 landen vandaag.

Dankzij de trouw van zijn klanten verleent TVH nu diensten aan klanten in meer dan 180 landen over de hele wereld en heeft het bedrijf een uitstekend servicekwaliteitsniveau bereikt met 95% van de orders die de dag zelf worden verzonden.



“WE KEEP YOU GOING AND GROWING”. HOE ZIET U DAT DIT DOEL BEREIKT WORDT BINNEN UW EINDMARKTEN?

Kort samengevat: In heel veel kleine dingen. Elke dag opnieuw.

Elke dag zie ik dat iedereen bij TVH zijn uiterste best doet om al onze klanten zo goed mogelijk te helpen, zodat hun bedrijf draait en groeit. Dat zit gewoon ingebakken in ons DNA. En door dit te doen, groeien we ook samen met onze klanten. Ook de vloot van onze klanten blijft evolueren. Daarom voegen we dagelijks nieuwe onderdeelnummers en, nog belangrijker, nieuwe producten toe aan ons al uitgebreide aanbod van bijna 1 miljoen SKU's op voorraad, terwijl we onze klantenservice constant verbeteren.

Onze meest recente markttoetreding is in het segment van de onderdelen & accessoires voor bouwmachines, waar wij ons vooral toespitsen op onderdelen & accessoires voor kleine grondverzetmachines. Enerzijds volgen wij de specifieke behoeften van onze klanten, en anderzijds benutten wij alle zakelijke mogelijkheden en verkopen wij ons bestaande productassortiment aan nieuwe klanten. Daarom lanceren wij nu een nieuwe uitbreiding van ons assortiment, die eigenlijk een submarkt is van de markt voor bouwmachines, namelijk onderdelen & accessoires voor graaflaadmachines.

We proberen ook voortdurend onze dienstverlening te verbeteren. Zo optimaliseren we bijvoorbeeld de manieren waarop onze klanten met ons kunnen communiceren en onze producten kunnen vinden en bestellen. Sinds begin 2022 hebben wij veel inspanningen geleverd om een nieuw e-commerce-platform te ontwikkelen en hebben wij de eerste versie in het vierde kwartaal van 2022 vrijgegeven aan een groep van bijna 800 klanten. De veranderingen werden zeer goed onthaald, en we voorzien nog meer verbeteringen. Het uiteindelijke doel is al onze klanten wereldwijd een naadloze online klantenervaring te bieden, zodat zij gemakkelijk alle producten in ons aanbod kunnen zoeken, vinden en bestellen.

WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE STRATEGISCHE PRIORITEITEN VOOR TVH VOOR DE KOMENDE JAREN?

Onze nieuwe e-commerce-tool, die ik net noemde, maakt integraal deel uit van TVH Innovatis. Dit is een allesomvattend meerjarenprogramma om onze wereldwijde processen en onze oplossingen/technologieën toekomstbestendig te maken. Ruim een jaar geleden zijn de eerste stappen gezet, en wij zullen in 2023 hard blijven werken aan de oplossingen. De verwachtingen zijn hoog en de impact is groot, maar we hebben een fantastisch team dat hieraan werkt. Iedereen is gemotiveerd en het hele bedrijf staat te popelen om de eerste stappen te zetten.

Wat onze nieuwe webshop betreft: na de initiële lancering in EMEA en APAC willen we in het tweede kwartaal van 2023 de eerste klanten in Amerika migreren. TVH heeft momenteel één van de grootste B2B-webshops in België en we willen blijven meespelen in de topdivisie, niet alleen in België maar ook wereldwijd, in onze verschillende eindmarkten in de segmenten van de vorkliften, bouw-, landbouw- en industriële machines.

Deze grote projecten tonen onze ambities en de sterke overtuiging dat we ons maximale potentieel nog niet hebben bereikt. Maar om deze ambities waar te maken, blijven we op zoek naar mensen die gemotiveerd zijn om ons geweldige team te versterken, wereldwijd. De strijd om talent blijft een voortdurende uitdaging. In 2022 lanceerden we een fantastische ‘employer branding’-campagne in België. Op 5 januari 2023 lanceerden we ook een nieuwe wereldwijde job-site - jobs.tvh.com - en zijn we begonnen met de uitrol van de ‘employer branding’-campagne in andere landen, te beginnen met de VS.



Interview met Dominiek Valcke, CEO TVH

› Vervolg

Als laatste onderwerp wil ik duurzaamheid benoemen. Het valt niet te ontkennen dat ons klimaat verandert, en dat belangt iedereen aan. TVH investeert al vele jaren in duurzaamheid, maar we moeten ook toegeven dat we dat tot 2022 wat ongestructureerd hebben gedaan, zonder onze ambities duidelijk te formuleren. In 2023 gaan we niet alleen communiceren over onze ambities, maar gaan we ook aan de slag met de monitoring en realisatie van specifieke doelstellingen die gekoppeld zijn aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen die we in 2022 hebben gekozen. Wij geloven echt dat wij de verantwoordelijkheid hebben om nu actie te ondernemen om de wereld te verbeteren voor de volgende generaties. Wij willen van harte ons onderdeel bijdragen aan de wereld.

Prestaties

De aftermarket van onderdelen voor vorkliften, bouw-, landbouw- en industriële machines heeft in 2022 zijn sterke groei voortgezet. Ondanks de steun van de aanhoudende economische activiteit hebben de markten van TVH te kampen gehad met enkele complexe negatieve factoren, zoals de verschrikkelijke oorlog in Oekraïne die de regionale activiteiten zwaar heeft getroffen, de aanhoudende wereldwijde verstoringen van de toeleveringsketen (met onophoudelijk hoge vrachttarieven en lange levertijden) en een inflatoire omgeving die decennialang niet meer is voorgekomen.

Ondanks de volatiele mondiale omgeving leverde TVH opnieuw uitstekende prestaties, met als resultaat een recordomzet van €1,622md, een stijging met 20,5% ten opzichte van 2021, en een aangepast bedrijfsresultaat van €258m, een stijging met 14,0%1 ten opzichte van 2021. De cashconversie resulteerde in een negatieve aangepaste vrije kasstroom van €53m, als gevolg van de aanzienlijke investeringen in werkkapitaal, overnames en kapitaaluitgaven om een duurzame toekomstige groei mogelijk te maken.

De omzetgroei vloeide voort uit een sterke organische groei (+13,4%) dankzij de aanhoudende economische activiteit op de markten van TVH, wisselkoerseffecten (+5,4%) die vooral verband hielden met de sterke blootstelling van TVH aan de USD en enige externe groei (+1,7%). De sterke verkooppres-

taties waren het resultaat van de aanhoudende groei in de belangrijkste regio's, waarbij Noord- en Zuid-Amerika sterk presteerden (26% groei op jaarbasis in USD) en EMEA een sterke tweecijferige groei liet optekenen, ondanks het aanzienlijke activiteitverlies in de regio Oekraïne/Rusland. Ook de APAC-regio kende een indrukwekkende groei van bijna 19% ten opzichte van 2021. In termen van eindmarktgroei bleef TVH's kernmarkt van de vorkliften een belangrijke drijfkraft voor de groep, met een groeipercentage van meer dan 20%. De markt van de bouwmachines kende opnieuw een indrukwekkend jaar met een groei van meer dan 30% ten opzichte van 2021, dankzij de sterke groei in de categorie van de kleine grondverzetmachines.

De klantgerichte instelling van TVH blijft een hoeksteen van de organisatie. Deze constante zoektocht om de processen en tools verder te verbeteren om de brede waaier van klanten beter van dienst te zijn, heeft geleid tot een sterke stijging van de NPS van het bedrijf, van 41,8 in 2021 naar 52,5 in 2022. De vlotheid van het zakendoen met TVH heeft zich ook vertaald in een stijging van de e-commercever-

- 1. Groei in BEGAAP, op vergelijkbare basis.
- 2. Net Promoter Score, gemeten op 12 maanden voortschrijdend voor enkel TVH (excl. Bepco).

CO₂-UITSTOOT³

Directe CO ₂ -uitstoot (ton)	2022
Scope 1	5.269
Scope 2 (marktgebaseerd)	6.561
	11.830

Belangrijkste ontwikkelingen

In 2022 bleef TVH aanzienlijke bedragen investeren in zijn werkkapitaal, voornamelijk in voorraden en handelsvoordringen, als gevolg van de sterke omzetgroei en om voldoende voorraadbuffers aan te leggen om problemen in de toeleveringsketen op te vangen en een aanhoudende sterke groei mogelijk te maken. Daarnaast werden aanzienlijke investeringen gedaan in diverse groeiprojecten zoals: (i) de lancering van fase 1 van TVH Innovatis, een wereldwijd meerjarenprogramma voor de transformatie van de bedrijfsprocessen, (ii) de uitbreiding van het geautomatiseerde hoogbouwmagazijn WB3, waardoor de transporteerbare 'shuttle block'-capaciteit in Waregem wordt verdubbeld, en (iii) andere investeringen in logistieke automatisering en voorzieningen.

Om een superieure klantenervaring te garanderen en de vlotheid van het zakendoen met TVH verder te verbeteren, werd eind 2022 met succes een nieuw e-commerce-platform gelanceerd in EMEA & APAC. Het nieuwe platform zal naar verwachting in de eerste helft van 2023 in Noord- en Zuid-Amerika worden gelanceerd. Het nieuwe e-commerce-platform zal TVH toelaten zijn bestaande e-commerce-websites te integreren in één wereldwijde e-commerce-ervaring.

TVH heeft ook zijn wereldwijde fusie- en overnamestrategie verder uitgevoerd. In 2022 nam TVH bedrijven over die actief zijn in verschillende regio's en op verschillende eindmarkten. In de eerste helft van 2022 nam TVH Grupo Empilhadeiras over, een lokale Portugese distributeur gericht op vorkliften, en een in het VK gevestigde distributeur gespecialiseerd in onderdelen voor bouwmachines. In de tweede helft van 2022 nam TVH Cab Glazing over, een in het VK gevestigde distributeur van glazen onderdelen voor bouwmachines. De komende jaren zal TVH actief blijven zoeken naar aantrekkelijke overnamemogelijkheden om zijn positie als betrouwbare partner voor onderdelen verder te versterken op zijn verschillende eindmarkten.

Als één van de strategische bouwstenen van TVH bleef duurzaamheid ook in 2022 hoog op de agenda van TVH staan. In de loop van het jaar heeft de onderneming haar Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen vastgesteld en momenteel worden haar KPI-doelstellingen, de monitoringaanpak en een actieplan bepaald. Daarnaast legt TVH ook de laatste hand aan zijn ambitieniveau met betrekking tot de doelstellingen voor de vermindering van de broeikasgasemissies. Samen met de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen is dit een belangrijke pijler die de duurzaamheidsvisie van TVH weerspiegelt: "Nu ons onderdeel bijdragen voor toekomstige generaties".

OMZETVERDELING PER REGIO (FY-22)¹



- 58% EMEA
- 37% Amérika
- 5% APAC

OMZERTVERDELING PER MARKT (FY-22)¹



- 58% Vorkliften
- 17% Industrie en constructie
- 9% Landbouw
- 16% Andere

1. Verkoop van onderdelen exclusief vrachtkosten

Betaalbare en duurzame mobiliteit te bevorderen



Beschrijving van de onderneming

PHE is een omni-channel distributieleider op de onafhankelijke aftermarket voor voertuigonderdelen die aanwezig is in 6 West-Europese landen: Frankrijk, Spanje, Italië en de Benelux. Zijn missie bestaat erin betaalbare en duurzame mobiliteit te bevorderen.

Dit wordt mogelijk gemaakt door zijn mensen en zijn geïntegreerde en digitale bedrijfsmodel dat gebaseerd is op logistieke uitmuntendheid en superieure distributiedichtheid.



U BENT AL 11 JAAR CEO VAN PHE. WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE FACTOREN DIE VOLGENS U TOT DE HUIDIGE MARKTPOSITIE VAN PHE HEBBEN GELEID?

De afgelopen 11 jaar hebben we indrukwekkende teaminspanningen geleverd om PHE op al zijn markten te positioneren als leider. Al onze teams stellen alles in het werk om te voldoen aan de behoeften van onze klanten en om operationele uitmuntendheid te bereiken. De beste onderdelen aanbieden tegen de beste prijs in de kortst mogelijke tijd is een vereiste die al onze dochterondernemingen delen. Om dit doel te bereiken, hebben wij geïnvesteerd in krachtige logistieke middelen waarmee wij tot zes keer per dag onderdelen kunnen leveren aan onze klanten-herstellers, met een zeer hoge beschikbaarheid van de onderdelen. Met onze positionering als multi-specialist in onderdelen voor auto's en vrachtwagens bestrijken wij alle productcategorieën. Ons doel is te kunnen voldoen aan de belangrijkste eisen van de herstellende: de stilstandtijd van de voertuigen in de werkplaats verkorten en betaalbare en kwaliteitsvolle reparaties mogelijk maken. Dankzij deze strategie versterken we de klantenbinding en winnen we nieuwe klanten, waaronder merkaginten.

Ons werk bestaat er ook in het dagelijkse werk van onze klanten te vergemakkelijken. Wij innoveren voortdurend de diensten die wij hen aanbieden, met name via digitale technologieën. We hebben een online bestelportaal ontwikkeld, Autossimo, waar alle herstellende 24/7 in enkele seconden onderdelen kunnen bestellen. We anticiperen ook op de reparatie-uitdagingen van morgen door herstellende op te leiden in nieuwe types van motoren en in datatoegang. Dankzij alle tools en diensten die de teams van PHE aanbieden, kunnen we de vertrouwensrelatie met onze klanten versterken en ons marktaandeel verder vergroten. Wij ontwikkelen ook oplossingen om de omzet van onze klanten te verhogen (online afspraken of offertes zoals AD.fr of idGgarages.com), met name voor de AD-reparatienetwerken van onze distributeurs. In Frankrijk telt Autodistribution meer dan 2.200 aangesloten herstellende - het toonaangevende netwerk voor herstellende van verschillende merken.

Tot slot zijn wij actief op markten die grenzen aan Frankrijk (Benelux, Italië en Spanje) en die gemeenschappelijke kenmerken hebben: vergelijkbare automerken en dezelfde leveranciers. Dankzij deze elementen kunnen wij maximale aankoop- en logistieke synergieën realiseren en ons concurrentievermogen versterken. Als ik één belangrijk element in dit avontuur aan het hoofd van PHE zou moeten kiezen, dan is dat de kracht van ons team ten dienste van onze klanten.

HOE ZIET U DE TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN VAN PHE EN WAT VERWACHT U VAN D'IETEREN GROUP ALS AANDEELHOUDER?

Via zijn missie om bij te dragen aan een betaalbare en duurzame mobiliteit biedt PHE doeltreffende oplossingen voor de uitdagingen van het verouderende wagenpark en de eisen van de automobilisten. Wij zijn gepositioneerd op een grote, veerkrachtige en voorspelbare markt, wat ons in staat stelt een langetermijnvisie te hebben.

Onze ontwikkeling is gebaseerd op twee lijnen: voortzetting van onze organische groei door te innoveren en nieuwe diensten aan te bieden aan onze klanten, en ontwikkeling van externe uitbreidingsprojecten. Wij zijn actief op een zeer gefragmenteerde markt die tal van opportuniteiten biedt. Meer in detail zal onze organische groei gericht zijn op de ondersteuning van onze klanten bij het aanpakken van de grote op til zijnde veranderingen in het wagenpark: opleiding en uitrusting voor elektrische voertuigen, kalibratie van geïntegreerde rijhulpsystemen en toegang tot gegevens van de fabrikant. Wat de externe groei betreft, hebben wij overnames gedaan in Frankrijk, de Benelux, Italië en meer recentelijk Spanje, met als doel in elk van deze landen de leider of een zeer sterke uitdager te worden. Wij zullen de consolidatie van de autodistributie-aftermarket blijven stimuleren door de juiste opportuniteiten te grijpen.



Interview met Stéphane Antiglio, CEO PHE

Inhoud	
Kernindicatoren	
Onze benadering van waardecreatie	
Bestuur	
Bedrijfsmodel	
› De uitmuntendheid van de activiteiten ondersteunen in woelige tijden	
› De externe groei van onze bedrijven bevorderen	
Risico's en opportuniteiten	
Waardecreatie	
› Voor onze,klanten	
› Voor onze mensen	
› Voor de maatschappij	
› Voor onze aandeelhouders	
D´Ieteren Automotive	
Belron	
Moleskine	
TVH	
PHE	
D´Ieteren Immo	

Veel van de reeds lang gevestigde bedrijven in deze sector zijn zich bewust van de noodzaak om zich aan te sluiten bij een sterkere groep met gemeenschappelijke waarden op het vlak van bedrijfsvoering en klantenservice. PHE biedt deze bedrijven een aantrekkelijk model, een businessvisie en een klantencultuur die ook die van D'Ieteren Group zijn. Wanneer wij investeren in een nieuw land of een nieuw bedrijf overnemen, streven wij ernaar te steunen op de bestaande managementteams om de continuïteit en de vooruitzichten op lange termijn te waarborgen. Wij passen ook onze organisatiemethoden aan om rekening te houden met de specifieke praktijken en cultuur van elk land op het gebied van na-verkoopdistributie, terwijl wij sterke backoffice-synergieën invoeren. In deze geest bouwen wij aan een sterke en ambitieuze Europese groep in de distributie van voertuigonderdelen.

Het verheugt ons enorm te kunnen rekenen op het engagement van D'Ieteren Group ten aanzien van PHE en deze ontwikkelingsprojecten samen voort te zetten. Met de steun van D'Ieteren Group versterken wij onze Europese ambitie. We zullen ook een beroep kunnen doen op zijn deskundigheid om onze aanpak van maatschappelijk verantwoord ondernemen op een hoger niveau te tillen.

Prestaties

D'Ieteren Group heeft met genoegen de overname van PHE afgerond op 4 augustus 2022 tegen een overnameprijs (bedrijfswaarde) van €1,7md, wat overeenkomt met een EV/EBITDA-multiple van 6,9x in 2021. Vandaag bezit D'Ieteren Group ongeveer 91% van de aandelen van PHE na herinvestering door Franse onafhankelijke distributeurs en andere minderheidsinvesteerd¹.

In 2022 zette de onafhankelijke aftermarket ('IAM') voor de distributie van onderdelen zijn groeikoers voort om het niveau van vóór de pandemie te bereiken, dankzij zowel hogere volumes als prijsinflatie. De marktvolumes profiteerden van de toegenomen mobiliteit en een verouderend wagenpark, aangezien de verkoop van nieuwe voertuigen voor het derde opeenvolgende jaar op een veel lager niveau bleef als gevolg van aanhoudende COVID-gerelateerde verstoringen van de toeleveringsketen in combinatie met een dalende koopkracht van de huishoudens. Gedurende het hele jaar hield PHE een relatief hoog voorraadniveau aan om de beschikbaarheid van de producten voor zijn klanten te garanderen, waardoor het marktaandeel verder steeg.

PHE kende in 2022 een uitstekende omzetgroei van +15% op jaarbasis, met een omzet van €2.260m en een aangepast bedrijfsresultaat van €178,1m², goed voor een solide aangepaste bedrijfsmarge van 7,9%.

De omzetgroei vloeide voort uit de organische groei in zowel het Franse segment en het Internationale segment^{3,4} (+9%) als via overnames (+6%). Light Vehicle ('LV') Frankrijk bleef de grootste bijdrage leveren aan de groei in 2022 dankzij zijn superieure klantenservice en sterke uitvoering. Ook in andere businessunits ('BU's') werden veel succesvolle initiatieven doorgevoerd, zoals de verbeterde commerciële strategie in de BU Trucks, de internationale expansie van Oscaro (Benelux, Spanje en Portugal) en het loyaliteitsprogramma, wat leidde tot een hogere omzetgroei en rendabiliteit.

Overnames bleven de sleutel tot de groeistrategie van PHE in 2022. Naast het beheer van de processen voor de verkoop van Mondial Pare-Brise en Glass Auto Service, zoals vereist door de Europese Commissie, heeft PHE zijn expansie in Italië en Spanje actief voortgezet door de overname van acht distributeurs⁵ in beide landen, terwijl het bedrijf ook zijn aanwezigheid in Frankrijk verder heeft geconsolideerd door de overname van Fradis, een distributeur in het noorden van Parijs.

Over het geheel genomen was 2022 een sterk jaar voor PHE met uitstekende commerciële prestaties, een betere rendabiliteit en een versnelling van de aanhoudende winst in termen van marktaandeel. In de loop van het jaar heeft PHE zijn leiderspositie in Frankrijk en zijn aanwezigheid en top 3-posities in andere landen versterkt, om zijn status bij de top 3-spelers op de West-Europese multi-gespecialiseerde IAM-markt te bevestigen.

Belangrijkste ontwikkelingen

Het hoofddoel van PHE bestaat erin betaalbare mobiliteit aan te bieden. Voor 2023 is het zijn doel het juiste onderdeel op het juiste moment en tegen de juiste prijs aan de juiste klant te blijven leveren. Strategisch gezien wil PHE zijn leiderspositie in Europa verder uitbreiden door organisch te groeien op lokale markten, de rendabiliteit te verbeteren en zijn geografische expansie in Spanje en Italië voort te zetten, terwijl het bedrijf opportunistisch blijft met betrekking tot verdere consolidatie in Europa.

In de eerste plaats zal PHE's organische groei gebaseerd zijn op strategische plannen om het marktaandeel verder te vergroten door nieuwe klanten aan te trekken, de klantentrouw te vergroten, de commerciële inspanningen te richten op belangrijke productcategorieën, algemene productbeschikbaarheid, logistieke uitmuntendheid en de verlening van de beste diensten aan zijn klanten, evenals de verdere ontwikkeling van onder meer zijn online B2C-kanaal (Oscaro). PHE zal ook verder investeren in zijn ondersteuning van garages door reparatiespecialisten tal van diensten aan te bieden, waaronder diagnose en assistentie op afstand, evenals opleiding via zijn AD-instituut (opleiding aan ongeveer 1.300 autodistributiekanten per jaar) om hen beter voor te bereiden op de toenemende connectiviteit en elektrificatie van de wagens. Daarnaast zal PHE interne

klantgerichte oplossingen blijven ontwikkelen, zoals zijn nieuwe en gebruiksvriendelijke toepassing voor productretourneringen, en zal het bedrijf zijn online B2B-platforms Autossimo en Truckissimo verder verbeteren. Naast deze initiatieven zal een andere drijfkracht voor organische groei in 2023 de ingebodde inflatie van 2022 zijn, bevorderd door verwachte verdere prijsstijgingen van OEM- en OES-auto-onderdelen.

Ten tweede wil PHE in de huidige macro-economische context relatief hoge voorraadniveaus blijven aanhouden om de beschikbaarheid van de producten te garanderen, verder inkoop²synergieën benutten, zijn huismerk ontwikkelen, de rendabiliteit van zijn e-commerce (Oscaro) verbeteren en de energie- en personeelskosten beheeren door middel van diverse maatregelen (bv. het energiebesparingsplan 'Plan de sobriété énergétique' in Frankrijk) en incentives.

Ten derde blijven fusies en overnames een belangrijke groeifactor voor PHE. In Spanje is zijn modus operandi de vriendschappelijke overname van kandidaten uit het netwerk van AD Parts, waar de huidige managementteams aan het roer blijven en de kans krijgen om bij te dragen aan het waardecreatiepotentieel van hun respectieve bedrijven. Daarnaast zal PHE op zoek blijven gaan naar fusie- en overnamemogelijkheden die extra waarde kunnen creëren in nieuwe regio's om zijn leiderspositie in Europa verder te versterken en uiteindelijk de inkoop²synergieën voor zijn bestaande businessunits optimaal te benutten.

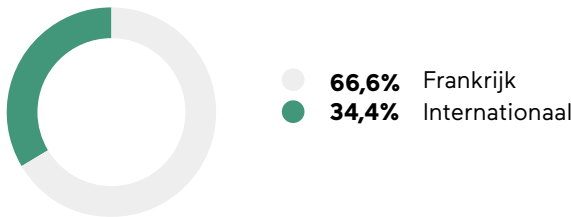
Tot slot zal ESG naar verwachting een centrale rol spelen in de strategie van PHE voor 2023. In elke businessunit zijn al verschillende acties vastgelegd die het traject aangeven om verbeteringen door te voeren op het gebied van milieu, maatschappij en bestuur. Op basis van deze resultaten stelt PHE zijn ESG-strategie bij, identificeert het bedrijf doeltellingen en verbindt het zich ertoe de nodige stappen te ondernemen om deze doelstellingen te verwezenlijken.

Kerncijfers²

(in miljoen €)	2022*	Aug.-Dec 2022*	Verschil ³
Externe verkopen	2.259,8	961,8	+16,9%
Aangepast bedrijfsresultaat ¹	178,1	71,1	-
Aangepast resultaat, groepsaandeel			
vóór belastingen ¹	86,8	38,8	-
na belastingen ¹	-	30,4	-
Aantal personeelsleden (op jaareinde)	9.112		

*De hieronder gepresenteerde cijfers vertegenwoordigen het segment PHE van D'Ieteren Groep, bestaande uit de werkmaatschappij PHE en de holdingmaatschappij van PHE.

OMZET PER SEGMENT



- Exclusief correcties (APM's - zie glossarium blz. 60).
- PHE draagt bij tot de resultaten van de Groep D'Ieteren vanaf augustus 2022
- Augustus - december 2022 versus augustus - december 2021



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



Beschrijving van de onderneming

D'leteren Immo is de vastgoedtak van D'leteren Group in België en is verantwoordelijk voor het beheer van de vastgoedactiva die eigendom zijn van D'leteren Group en waarvan het merendeel gehuurd wordt door D'leteren Automotive. Het patrimonium omvat kantoren, werkplaatsen, commerciële activa, logistieke centra, wooneenheden en gronden. Een deel van de activiteiten omvat de conversie en herontwikkeling van sites die niet langer door D'leteren Automotive worden gebruikt. Dit deel is voornamelijk gericht op de conversie van sites en de zoektocht naar nieuwe ontwikkelingsdomeinen in de semi-industriële sector en de dienstensector, alsook op de residentiële markt. Daarnaast ondersteunt D'leteren Immo eindklanten, namelijk de huurders van de 35 sites in portefeuille, met vastgoedadvies en een innoverend dienstenaanbod.

Met zijn verschillende activiteiten wil D'leteren Immo de welvaart verzekeren van zijn eigendommen, die in sommige gevallen al decennialang of meer deel uitmaken van de activa van de Groep.

Het bedrijf streeft in al zijn activiteitsdomeinen uitmuntendheid na via:

- een nauwgezet bestuur;
- een duurzaam beheer van zijn vastgoedportefeuille;
- langetermijnrelaties met klanten, leveranciers en de overheid;
- een goed opgeleid en proactief team.

DE PORTEFEUILLE VAN D'IETEREN
IMMO OMVAT **35 SITES**
MET EEN TOTALE OPPERVLAKTE
VAN MEER DAN **794.222 M²**.



HOE HEEFT D'IETEREN IMMO DE AANHOUDENDE ENERGIECRISIS AANGEPAKT? HOE HEEFT U ZICH AANGEPAST?

Wij hebben deze uitdagende tijden aangegrepen om onze visie en de missies die D'leteren Immo heeft aangevat, te versterken.

Onze organisatie is gebaseerd op werk dat wordt gepland vanuit een zeer langetermijnperspectief. Door verder te kijken dan een jaarlijkse horizon kunnen we in onzekere tijden snel reageren en onthouden welk traject we moeten volgen.

Dit jaar, waarin niet alleen de energieprijzen grillig zijn geëvolueerd maar ook de schaarste aan materialen zich steeds meer deed voelen, hebben wij onze acties als volgt toegespitst:

1° Voor projecten in aanbouw hebben wij gekozen voor een open dialoog met onze partners om te onderhandelen over het beste moment om de tijdlijn van onze projectmijlpalen aan te passen, zonder vrees voor uitstel indien nodig.

2° Aangezien D'leteren Immo partnerschappen op lange termijn aangaat, hebben de leveranciers waarmee wij samenwerken ons geholpen om deze uitdagende periode door te komen door hun deskundigheid en middelen ter beschikking te stellen (bijvoorbeeld voor de herstelling van machines).

3° De schommelingen van de energieprijzen hebben weinig impact gehad op onze organisatie omdat wij enerzijds langetermijncontracten hebben bedongen die de prijzen op meerjarenbasis garanderen, en anderzijds al jarenlang een beleid van investeringen in eigen energieproductie voeren dat ons geleidelijk op een zelfvoorzieningsgraad van bijna 50% brengt op vandaag.

4° Wij hebben ons er ook op toegelegd om beter naar onze klanten te luisteren, hen te helpen hun energieverbruik te verminderen via doelgerichte plannen (zoals de actieplannen om energie op alle niveaus te traceren) en hen te verzekeren dat hun energietarieven stabiel zullen blijven dankzij onze meerjarencontracten.

WAARAAN GEEFT U PRIORITEIT OM UW LANGETERMIJNENGAGEMENT OP DUURZAAMHEIDSVLAK WAAR TE MAKEN?

De prioriteiten van D'leteren Immo blijven gegrift in onze 'Roadmap to Sustainability'. De eerste doelstelling bestaat erin deel te nemen aan de decarbonisatie van onze economie door alle mogelijke manieren te zoeken om onze koolstofvoetafdruk te verminderen - zowel in het dagelijkse leven als bij de grote bouwprojecten waaraan we werken.

Dit jaar hebben wij het project 'Carbon-Nada' gelanceerd, dat een aanzienlijke investeringsenveloppe vertegenwoordigt die in 2022 voor het eerst werd aangewend en de komende tien jaar zal worden voortgezet om onze doelstellingen te bereiken om de broeikasgasemissies van de onderneming en haar portefeuille tegen 2030 met 52% te verminderen en tegen 2040 CO₂-neutraal te worden.

Ten tweede focussen wij ons op de opleiding van onze werknemers. Wij investeren al vele jaren in hun permanente opleiding. Gemiddeld volgt elke werknemer 1 week opleiding per jaar, inclusief bedrijfsopleiding en opleiding in communicatievaardigheden. We doen dit om het organisatieklimaat van de onderneming verder te verbeteren via inspirerend leiderschap, om aan de top te blijven qua 'best practices' op de markt, en om alle mogelijkheden te benutten om onze roadmap te verwezenlijken.



Interview met Paul Monville, CEO D'leteren Immo

Prestaties 2022

In 2022 heeft D'leteren Immo opnieuw zijn flexibiliteit en veerkracht bewezen in een jaar dat een nieuwe realiteit heeft gekenmerkt met de hoogste inflatie in decennia, als gevolg van de energieprijzen en de prijzen van verschillende grondstoffen die de pan uit rezen en de vastgoedmarkt op verschillende manieren hebben getroffen. De energiecrisis van het afgelopen jaar benadrukte eens te meer de steeds grotere behoefte aan kwalitatieve en duurzame vastgoedactiva. De langetermijnvisie van D'leteren Immo heeft het mogelijk gemaakt om de verschillende uitdagingen te doorstaan, maar ook om de klanten te helpen hun energieverbruik te verminderen en hen stabiele energiecontracten aan te bieden.

Eind 2022 bestond de vastgoedportefeuille uit 35 sites, tegenover 37 sites eind 2021, na de verkoop van twee bedrijfspanden, één in Brussel en één in de regio van Charleroi. Deze vastgoedportefeuille, die gespreid is over Brussel, Vlaanderen en Wallonië, had eind 2022 een reële marktwaarde van €307,5m en genereerde een netto verhuurrendement (incl. leegstand) van 7,4%². D'leteren Immo kon zijn netto huurinkomsten in 2022 verhogen tot €22,3m, tegenover €21,7m in 2021, voornamelijk dankzij nieuwe huurcontracten en in mindere mate door huurindexeringen.

Naast zijn goede financiële prestaties bleef D'leteren Immo zijn belofte nakomen om een topwerkgever te zijn, aangezien de score van de jaarlijkse werknemerstevredenheidsenquête hoog bleef op 84% voor 2022. Het leven van zijn klanten vergemakkelijken, dat maakt deel uit van de toegevoegde waarde van D'leteren Immo; verschillende diensten zoals het beheer van onderhouds- en energiecontracten hebben bijgedragen tot een verbetering van onze NPS van 18 in 2021 tot 25 in 2022. Daarnaast heeft het bedrijf ook een forse verbetering in de richting van koolstofneutraliteit doorgevoerd, aangezien het zijn broeikasgasemissies in 2022 met 24,4% heeft verminderd, na een vermindering met 8,8% in 2021.

1.

De gemiddelde leegstand over de voorbije 12 maanden bedroeg op 31/12/2022 6,0%.
2.

Netto verhuurrendement = de netto huurinkomsten van 2022 gedeeld door de reële marktwaarde van de portefeuille op 31/12/2022.

Kerncijfers

VASTGOEDPORTEFEUILLE	m²
Parkings	452.390
Ateliers	71.126
Showrooms	45.259
Opslagplaats	83.287
Kantoren	32.234
Technische ruimte	21.713
Residentieel	5.293
Overige	153.246
TOTAAL	864.548
waarvan overdekte ruimte	291.804
TOTALE GRONDOPPERVLAKTE	794.222

CO₂-UITSTOOT¹

Directe CO ₂ -uitstoot (ton)	2019	2020	2021	2022
Scope 1	148	143	146	112
Scope 2 (marktgebaseerd)	16	16	0	0
Scope 3	7.764	7.278	6.640	5.020
	7.928	7.437	6.786	5.132

1. Voor zijn eigen kantoren schakelde D'leteren Immo in 2021 over op groene elektriciteit, wat de aanzienlijke daling van de Scope 2-emissies verklaart.

Belangrijkste ontwikkelingen

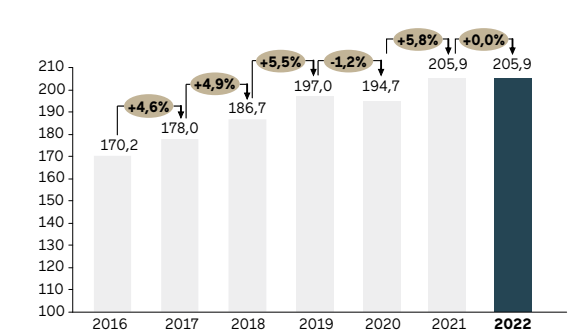
De bouwwerkzaamheden voor Mobilis, het multifunctionele en duurzame project op de hoek van de Industrielaan en de Paepsemalaan op de site van Anderlecht Industrie, zijn in de loop van het jaar goed gevorderd. Het project kreeg de 'Outstanding' score van 94,4% op zijn BREEAM New Construction-certificaat voor de ontwerpfase van Mobilis, in lijn met de ambitie van de onderneming om toekomstbestendige infrastructuur te ontwerpen en te bouwen. Het project zal naar verwachting eind 2023 opgeleverd worden.

Het vlaggenschipproject '50 RM' van D'leteren Immo voor de herontwikkeling van de historische hoofdzetel van de D'leteren Group in de Maliestraat, vordert eveneens. Het ontwerpconsortium onder leiding van de gerenommeerde Britse studio AL_A maakt goede vorderingen. Momenteel wordt de ontwerpfase afgerond en zijn er diverse contacten met de gemeentelijke en gewestelijke autoriteiten en andere belanghebbenden bij het project. Naar verwachting zal tegen eind 2023 een vergunningsaanvraag worden ingediend. Het project D'leteren Park om de frontlijn van de site in Kortenberg te herontwikkelen tot een inspirerend en duurzaam park met kantoren voor verschillende activiteiten van D'leteren Automotive, gaat zijn bouwfase in. De vergunning voor het eerste deel van het herontwikkelingsproject werd verkregen en de bouwwerken zullen naar verwachting in

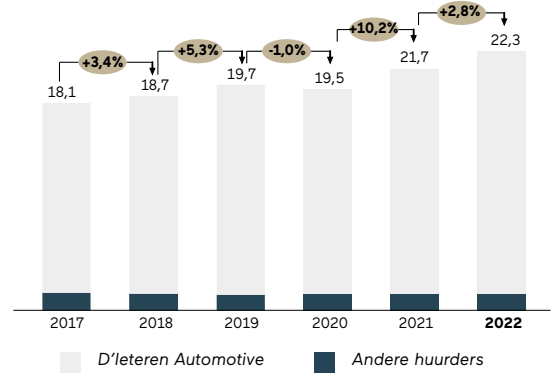
2023 van start gaan. Ook het project voor de uitbreiding van het Porsche Center Antwerpen bereikte in 2022 zijn laatste fase, met de toevoeging van een 'Porsche Approved'-gedeelte en extra naverkoopcapaciteit voor Bentley & Lamborghini.

Duurzaamheid, in al haar aspecten, blijft centraal staan in de langetermijnstrategie van D'leteren Immo. In 2022 lanceerde D'leteren Immo een gezamenlijke studie met VITO over de verbeteringen die in zijn grootste vestigingen nodig zijn om de overgang naar koolstofneutraliteit tegen 2040 te voltooien. Naar aanleiding van deze studie stelt het bedrijf momenteel een duidelijk investeringsstappenplan op met zijn project 'Carbon-Nada'. In 2022 werden al verschillende verbeteringsprojecten opgestart en voor de komende jaren is een aanzienlijk budget voorzien, waardoor een wezenlijke impact mogelijk is om de duurzaamheidsambities waar te maken.

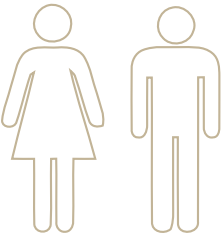
BOEKWAARDE VAN DE VASTGOEDPORTEFEUILLE (in miljoen €)



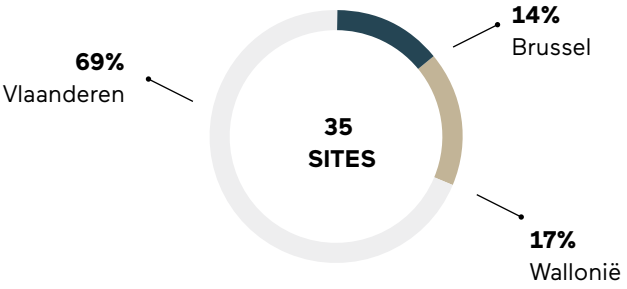
NETTO HUURINKOMSTEN (in miljoen €)



41 TEAMLEDEN* 30% vrouwen en 70% mannen



1. Bij identieke perimeter
* Einde-2022



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

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

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

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

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

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

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

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

Het **aangepast resultaat na belastingen**, groepsaandeel, en het aangepast resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, sluiten het aandeel van de minderheidsaandeelhouders uit in het *aangepast* resultaat vóór / na belastingen.

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

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

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

FINANCIËLE KALENDER

Algemene Vergadering & Trading Update	25 mei 2023
Ex-dividend datum	6 juni 2023
Uitbetalingdatum van het dividend.....	8 juni 2023
Halfjaarresultaten 2022	7 september 2023

INVESTOR RELATIONS

Stéphanie Voisin
D'leteren Group SA/NV
Maliestraat 50
B-1050 Brussel
België
Tel. : + 32 2 536 54 39

PERSRELATIES EN ESG/DUURZAME ONTWIKKELING

Anne-Catherine Zoller
D'leteren Group SA/NV
Maliestraat 50
B-1050 Brussel
België
Tel. : + 32 2 536 55 65

E-mail: financial.communication@dieterengroup.com
Website: www.dieterengroup.com

VAT BE 0403.448.140 – Brussels RPM

Informatie over de Groep (persberichten, jaarverslagen, financiële kalender, aandelenkoers, financiële 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

DIGITAL PRINT'IN
D'leteren Automotive SA/NV
Maliestraat 50
B-1050 Brussel
België
Tel. : + 32 2 536 52 48
printin@dieteren.be



FOTO'S

David Plas, en de fotobibliotheken van D'leteren Automotive, Belron, PHE, Moleskine, TVH en D'leteren 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'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 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'leteren Group geen enkele verantwoordelijkheid op zich voor de exactheid van deze vooruitzichten.

Inhoud

Kernindicatoren

Onze benadering van
waardecreatie

Bestuur

Bedrijfsmodel

› De uitmuntendheid
van de activiteiten
ondersteunen in
woelige tijden

› De externe groei
van onze bedrijven
bevorderen

Risico's en
opportuniteiten

Waardecreatie

› Voor onze,klanten

› Voor onze mensen

› Voor de maatschappij

› Voor onze
aandeelhouders

D'leteren Automotive

Belron

Moleskine

TVH

PHE

D'leteren Immo



D'leterenGroup

dieterengroup.com

